

La revue) sociale, économique et managériale (

ECONOMIA

EN VENTE
dans tous
les kiosques
Pour vous abonner,
contactez le :
037 67 37 46
www.cesem.ma



Derb Ghallef

Le bazar de l'informel

Le Maroc , un État stratège ? • Evaluation d'un système fiscal controversé • Développement économique : l'obsession IDE

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC

LES PRINCIPALES PRESTATIONS OFFERTES A NOS ADHERENTS



1 Représentation du secteur privé et assistance des membres



Les commissions permanentes

Les 15 commissions permanentes de la CGEM constituent une force de réflexion et de proposition sur les principales thématiques touchant la compétitivité des entreprises : Droit ; Economie ; E-Entreprises ; Emergence ; Emploi ; Environnement ; Fiscalité ; Formation ; Label ; Logistique ; Lutte contre la corruption ; PME ; Prévention des Risques ; Proximité Sociale et Règles de médiation.

Les instances nationales

La CGEM représente également ses membres au sein de diverses instances nationales, couvrant notamment les domaines suivants : Protection sociale et Emploi ; Formation ; Marchés Financiers et Comptables ; Recours Fiscal ; Consultation en matière douanière.

2 Promotion des relations internationales



La CGEM contribue à la consolidation des relations extérieures ; elle assiste les hommes d'affaires étrangers intéressés par le marché marocain ou l'investissement au Maroc. La CGEM organise également des rencontres avec des entreprises marocaines et étrangères.

Les comités mixtes, créés avec les organisations patronales de plusieurs pays, constituent un cadre adéquat de promotion des échanges et de partenariat avec les entreprises de ces pays.

3 Information : CGEM Infos un bulletin hebdomadaire



CGEM Infos est l'outil de communication de la Confédération à destination de ses membres (entreprises, fédérations, associations). Il est distribué également aux conseillers économiques des Ambassades du Maroc à l'étranger, aux administrations publiques marocaines ainsi qu'aux organismes internationaux présents au Maroc.

4 Organisation de séminaires, conférences et rencontres



La CGEM organise régulièrement, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux de renom, des manifestations aux plans national et régional sur des thématiques variées liées à l'entreprise et à son environnement.

5 Facilitation des procédures de demandes de visas Schengen



La CGEM a mis en place, en collaboration avec les Consulats Généraux de France, de Belgique et d'Italie à Casablanca, des dispositifs de facilitation des demandes de visas au bénéfice des adhérents, dans le cadre de voyages professionnels.

Avantages offerts aux membres :

- Mise à disposition de guichets ou plages horaires dédiés permettant un accueil privilégié des adhérents de la CGEM ;
- Réponse dans les 48 heures suivant le dépôt de tout dossier complet de demande de visa ;
- Possibilité de retrait des documents par une tierce personne.



Le Centre d'études sociales, économiques et managériales (CESEM) de l'Institut des hautes études de management (HEM) se veut un lieu de réflexion et d'accompagnement critique des décideurs à travers les travaux qu'il publie dans La Revue Economia. C'est ainsi qu'au-delà de ses diverses investigations, le CESEM a constitué un groupe de réflexion, baptisé Collectif Stratégie, qui se réunit en trois sessions annuelles et a pour mission d'initier, à la suite d'une communication centrale et de réactions programmées à l'avance, une analyse méthodique et des pistes de propositions, sur une question à portée stratégique.

La première rencontre effective du Collectif, programmée le samedi 19 janvier 2008 a examiné ce qu'on entend par « stratégique », afin d'entamer par la suite l'étude d'un certain nombre de questions relevant de cette dimension. La quintessence de la séance, marquée par l'exposé de Mohamed Tozy et la réaction des discutants (lire p.38-50), a consisté à relever que le stratégique suppose comme préalable, une vision des objectifs ultimes, puis des objectifs intermédiaires que l'on souhaite atteindre.

Si la vision repose, comme cela semble se dégager de la majorité des interventions, sur le fait de s'inscrire dans les valeurs universelles, en faisant de notre réflexion sur les données positives de notre spécificité un moyen de contribuer à leur évolution,

si notre objectif final consiste à faire émerger une société d'excellence, de solidarité et de culture visant à assurer aux citoyens éducation, culture, santé et réponses aux besoins matériels dans une ambiance de récompense de l'effort, de la créativité, mais également d'égalité des chances, si on arrive à chiffrer des objectifs intermédiaires en terme de période, émergent alors les choix stratégiques à mettre en évidence.

Autrement dit, partant d'une vision et d'objectifs clairement définis, le décideur se trouve souvent confronté à différents choix stratégiques. A titre d'exemple, lorsqu'on parle du système éducatif marocain, l'objectif étant la

Fondements d'une réflexion stratégique

culture du citoyen, la généralisation de l'accès à l'école et la réponse aussi bien en programme d'emploi valorisant pour les formés qu'en besoin d'encadrement de la société, les questions stratégiques qui supposent différentes options sont les suivantes : les valeurs, la langue, la sélection, l'encadrement et le financement...

C'est donc autour d'un certain nombre de problématiques aussi fondamentales, concernant aussi bien des choix de société que des options de gestion et de management que le Collectif Stratégie organisera ses futures sessions.

sommaire

REPÈRES

- 6 Casablanca, métropole internationale ?
Par Laetitia Grotti
- 8 Carnet de bord
Agenda, colloques, études...
par Laetitia Grotti
- 10 Le point sur la conjoncture
(Investissements, Taux de chômage, balance des paiements, Indice des prix ...)
Par Ismaïl Zaghloul

ECONOMICUS

- 14 Que cache le taux d'inflation ?
Par Hicham Benjamaâ

- 18 Développement économique : L'obsession IDE
Nos territoires sont-ils attractifs ?
Par Driss Benali

- 24 Quand l'Europe du Sud mise gros
Par Halima Ouzzif et Fouad Ammor
- 30 Le point de vue de l'économiste
Quel modèle économique pour le Maroc ?
Par Omar Aloui

- 34 L'aéronautique, un investissement porteur ?
Entretien avec Abdelhamid Benbrahim El Andaloussi
Propos recueillis par Laetitia Grotti

LE STRATÈGE

- 38 COLLECTIF STRATEGIE
Vous avez dit stratégie ?
Synthèse par Driss Ksikes
- 40 Evaluation des rapports stratégiques
Par Mohamed Tozy

- 44 *Paroles de discutants*
(Mohamed Cherkaoui, Mouna Cherkaoui, Mohamed Ali Ghanam et Mustapha Laarissa)
- 48 *Débats et commentaires*
- 52 L'Union méditerranéenne : un beau discours ou une bonne idée ?
Par Bishara Khader
- 64 La chronique du stratège: Faut-il avoir peur de la récession aux E.U ?
Par Alfredo VALLADAO

ÉTUDES ET SONDAGES

- 66 DERB GHALLEF : Le bazar de l'informel
- 68 Jouteya, la résilience des exclus
Par Jamal Khalil
- 82 Un souk entre le formel et l'informel
Par Rajaa Mejjati Alami
- 95 Evaluation d'un système fiscal controversé
Najib Akesbi, avec Sara Khalladi



Sur la couverture

Dans le langage familier, «bazar» est un lieu marqué par le désordre et l'accumulation d'objets hétéroclites. La Jouteya de Derb Ghallef a ce double sens. Mais cette étude révèle aussi la capacité inégale des tenanciers à s'en sortir, voire à s'enrichir, et la nécessité d'y voir de plus près pour distinguer les frontières floues entre le formel et l'informel.

La revue ECONOMIA

La Revue Economía est éditée par HEM, à travers le Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Manageriales (CESEM)

Directeur de la publication
Abdelali Benamour
Directeur de la rédaction
Driss Ksikes
Comité scientifique de lecture
Fouad Ammor - Mohamed Bouslikhane
Noureddine Cherkaoui - Abdelmajid Iberrissoul - Jamal Khalil - Abdellah Labdaoui - Halima Ouzzif - Ali Serhrouchni
Ismaïl Zaghloul
Comité de rédaction
Fadma Aït Mous - Hicham Benjamaâ
Loubna Chiguer - Laetitia Grotti
Sara Khalladi - Saad Maâzouzi

Chroniqueurs
Nadia Alaoui Hachimi - Omar Aloui
Mouhcine Ayouche - Alfredo Valladao
Ont collaboré à ce numéro
Najib Akesbi - Rajaa Mejjati Alami - Smaïl Alaoui Hafidi - Driss Benali - Bishara Khader
Jamal Khalil - Mohamed Tozy
Réécriture et édition : Catherine Alix-Mascart
Correction et relecture : Habib El Amrani
Conception maquette : Tristan Lastennet
Directeur artistique : Hicham Zemar
Mise en page : Amine Khalil

Photo couverture
Albert Albert / Soleil noir production
Photos presse : AFP et AIC press
Abonnements : KMC consultants
Assistante : Saadia Khbizi
Documentation : Khalil Badi
Impression : Idéale
Distribution : Sochepress
Adresse
2, Rue Jaafar Essadik - Agdal, Rabat (Maroc)
Tél : 00 212 37 673746
Fax : 00 212 37 672204
<http://www.cesem.ma>
Dépôt légal : 2007 / 0137
ISSN et Dossier de presse : En cours
Ce numéro a été tiré à 3000 exemplaires



pages 18-33

Le Maroc a fait le choix des IDE. Mais nos territoires sont-ils attractifs ? Qui investit qui et combien au Maroc ? Ne sommes-nous pas prisonniers du modèle-IDE ?



pages 38-50

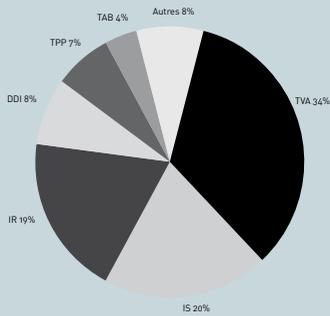
Qu'entend-on par « stratégie » dans un Maroc politiquement balbutiant ? Qu'entendent par là nos bailleurs de fonds ? Quel pourrait être l'apport du Collectif Stratégie sur ce sujet ? Réponse à travers l'exposé de Mohamed Tozy, qui évalue les rapports stratégiques, internes et externes, puis les réactions qui ont suivi.



pages 52-63

Encore au stade d'idée, l'Union méditerranéenne de Nicolas Sarkozy suscite déjà bien des oppositions et soulève bien des problématiques : avec qui, selon quel calendrier, quelles modalités d'union, quels pouvoirs, quelles relations avec l'UE ? Mais aussi, quels vœux affichés, quels desseins inavoués, quels buts ? Vaste(s) chantier(s) !

Concentration fiscale, 2008



pages 96-103

Suite au lancement de réformes fiscales dans le projet de loi 2008, il nous a semblé nécessaire de faire le bilan de la réforme initiale entamée en 1984 et qui se voulait « structurelle ». A-t-elle atteint ses objectifs ? En quoi les politiques économiques menées depuis en ont-elles dévié ? Dans ce premier volet de l'étude, le système fiscal est évalué en terme d'efficacité.

104 **Mon point de vue**
Formaliser l'informel,
pour quoi faire ?
Par Driss Ksikes

**Workshop de la
compétitivité**

106 **Comment valoriser la
R&D au Maroc**
L'Etat a-t-il une stratégie ?
Quel rôle pour
les entreprises ?
Comment conjuguer
privé et public ?
Modéré par Hassan Fnine
et Mouhcine Ayouche
*Coordonné et synthétisé
par Laetitia Grotti*

LE MANAGER

114 **Cas d'entreprise**
Arganoil,
la force du terroir
Par Noureddine Cherkaoui

122 **Enquête**
Expatriés français et
management interculturel
Par Smaïl Alaoui Hafidi

126 **Chronique du manager**
Y a-t-il un
management alternatif ?
Par Mouhcine Ayouch

CARTE BLANCHE

128 **Champ libre**
*Grande interview avec
Mohamed Cherkaoui :*
« Les décideurs ont une
connaissance très
élémentaire de la société »
*Propos recueillis par
Driss Ksikes
et Fadma Aït Mous*

138 **Dernier mot**
A qui profite la flambée
de l'immobilier ?
Par Nadia Alaoui Hachimi



pages 128-137

Avec rigueur et efficacité, le sociologue marocain, Mohamed Cherkaoui, analyse tour à tour les rapports de l'Etat avec les sciences sociales, le Sahara, le fondamentalisme, l'école... met le doigt sur erreurs et blocages, et bat en brèche bien des idées reçues. Propos percutants d'un chercheur de renommée internationale, aussi discret qu'exceptionnel.

Rentabiliser votre communication ?



Kompass, votre solution !

appelez le
022 777 100



Casablanca, *une métropole internationale ?*

Elargissement du port de la capitale économique, mise à niveau du maillage routier, réduction de la pollution, mise en place d'une trame régionale, aménagement du front de mer, création de près de 2,2 millions d'emplois en 2030, préparation d'espaces dédiés aux activités spécifiques et création de zones industrielles et de technopoles, autant de projets figurant sur l'agenda du plan de développement stratégique de Casablanca. Ce dernier, présenté le 17 décembre dernier au comité stratégique de pilotage, devrait se traduire, dans les prochaines semaines, en schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU). Ses promoteurs, en particulier Mohamed Sajid, président du Conseil de la ville et Mohamed Kabbaj, wali de la région casablancaise, ont également prévu le développement du tourisme d'affaires, la création d'une plate-forme logistique de fret, l'aménagement d'espaces réservés à la construction, sur la périphérie de Casablanca, de logements en faveur de la classe moyenne. Sur le plan culturel et sportif, des projets de taille, comme la construction d'un théâtre - opéra et de nouveaux complexes sportifs, dont un grand stade de 80 000 places (prévu à Sidi Moumen), sont également programmés.

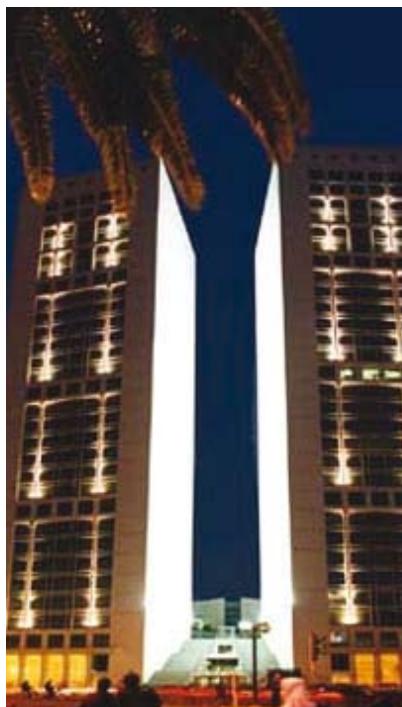
20 000 hectares ouverts à l'urbanisation, mise en place d'un nouveau schéma directeur d'ensemble et de dix plans d'aménagement locaux, autant de signes de la volonté qui préside à la relance d'une stratégie métropolitaine. Quel grand Casablanca pour 2030 ? Et si l'on rêvait un peu ? Etat des lieux... sur papier !

Le plan comporte d'autres projets «audacieux» comme une marina, une deuxième corniche ou encore un palais des congrès.

De la léthargie à la réflexion

Les acteurs locaux, longtemps endormis, semblent s'être enfin attelés à redéfinir un projet métropolitain pour la capitale économique du pays, dont l'urbanisation a longtemps été caractérisée par son anarchie. Depuis 2003, de nouvelles interrogations, liées à un réel sentiment d'urgence, mis cruellement en lumière par les attentats meurtriers qui ont secoué la capitale économique, ont présidé à la réflexion portant sur le nouveau projet de ville. Comment aller vers une vision urbanistique cohérente ? Comment garder sa place dans la compétition internationale ? Comment amener les établissements publics de Casablanca à converger ensemble vers des projets d'avenir ? Comment faire pour que la politique de développement du port fasse partie intégrante du développement de la ville ?

Portée par le volontarisme d'un



Mohamed Sajid, élu depuis 2003 à la tête du Conseil de la ville, et par le soutien du wali de région, Mohamed Kabbaj, la relance d'une stratégie métropolitaine a été pilotée par l'Agence urbaine de Casablanca (AUC), en collaboration avec l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile de France (IAURIF). Elle s'appuie sur la mise en place d'un nouveau schéma directeur d'ensemble et de dix plans d'aménagement locaux, pour lesquels des appels d'offres ont été lancés : Dar Bouazza, Zenata, Hay Hassani, Sidi Moumen, Roches Noires, Ain Sebaâ, Bernoussi, Médiouna, Ain Chock et El Fida-Derb Soltane.

Des chiffres, des hectares et des maquettes

Selon les études réalisées par l'Agence urbaine, Casablanca sera habitée d'ici 25 ans par 5,1 millions d'habitants (3,7 en 2004 selon le recensement général). Le besoin en création d'emplois est estimé à 750.000 postes. Les Casablancais consommeront deux fois plus d'eau, les déchets de la ville doubleront et le nombre de véhicules sera multiplié par quatre. Pour s'atteler à la résorption de ces contraintes, le nouveau schéma s'appuie sur près de 20 000 hectares ouverts à l'urbanisation. Près du quart sera dédié à des activités économiques, tourisme, industrie et services....

La tranche la plus importante de foncier mobilisable concerne 1 350 hectares dans les quartiers de Sidi Moumen, Sbata et Sidi Othmane-Moulay Rachid. Dans la région de Zénata, c'est une nouvelle ville entièrement équipée et autonome qui va être bâtie sur 2000 hectares et qui est destinée à absorber la pression démographique que connaissent les quartiers Est de la métropole. Le

premier coup de pioche y est prévu pour mars 2008. Le début de cette même année devrait également connaître le démarrage des travaux d'aménagement des 350 hectares de l'ancien aéroport d'Anfa. Résidences de standing, centres commerciaux et centres d'affaires sont prévus pour ce nouveau centre-ville de Casablanca. Une convention d'investissement a par ailleurs été signée entre l'Etat et Sama Dubaï, pour l'aménagement d'une marina dans l'hyper-centre. D'autres projets sont également



dans les tuyaux, quand ils ne se concrétisent pas déjà, à l'instar de Casanearshore, premier business park de la métropole, construit sur 53 hectares, ou encore de Casa City Center, développé par le groupe Accor. Un plan de développement régional touristique pour lancer d'ici 2012 la destination « Casablanca » a également été conçu, ainsi qu'un programme de résorption des bidonvilles et un nouveau plan des déplacements urbains (PDU) comprenant plusieurs lignes de tramway, afin de développer les transports urbains en site propre.

Intégration, développement, avec quelle gouvernance ?

Renforcement de la capacité productive de la métropole, capacité d'intégration et notion de ville durable : telles sont les grandes lignes de

la stratégie arrêtée pour repositionner Casablanca à l'échelle internationale. Un positionnement qui, plus qu'un choix, relève d'une véritable nécessité à l'heure où la compétition globale n'a plus lieu entre pays, mais entre villes. Une compétition, nous dit l'association Métropolis¹ impliquant aussi bien les investisseurs que les talents. Et de citer l'exemple de Manhattan, où l'un des quartiers les plus pauvres, Meatpacking district, s'est développé grâce à la mode, à l'art et à la technologie, avant de

devenir un quartier très tendance. Même chose à Dublin, où le centre de la ville et sa ceinture se sont développés grâce aux NTIC, aux artistes et aux services financiers. Plus proche de nous, l'exemple de Bilbao et son musée Guggenheim fait rêver nos décideurs locaux.

Reste qu'après les premiers jalons (indispensables) posés et les premiers coups de pioche donnés, des questions aussi épineuses que celles du financement ou celles des institutions à mettre en place pour mener à bien tous les projets demeurent d'actualité. Prochain chantier : la réforme de la charte communale et partant de là, celle de la gouvernance ? ■

1 A l'initiative de Paris, l'association a été officiellement créée en avril 1985, à Montréal, par les représentants de 14 grandes métropoles et capitales. Tous les trois ans, un congrès mondial réunit les membres dans l'une des villes adhérentes. L'objectif principal de l'association est d'améliorer la qualité de vie des habitants de ces cités, par un échange d'expériences, un transfert de savoirs et une coopération dans tous les domaines.

Le point sur la conjoncture

Par Ismaïl Zaghloul
Economiste, CESEM

BUDGET DE L'ETAT 2008

Trop optimiste ?

La loi de finances de l'année 2008 s'inscrit dans la continuité. Seule la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés qui passe de 35 à 30% constitue une mesure phare, bien qu'elle ait été déjà annoncée par le précédent gouvernement. Comme nous l'avons dit dans notre précédente livraison, on peut poser la question du réel impact de cette mesure sur la relance économique et se demander s'il n'aurait pas été plus judicieux de porter plus l'attention sur l'allègement du taux de la taxe sur la valeur ajoutée ou, encore, celui de l'IR, pour revigorer la demande intérieure. Trois points méritent cependant d'être notés qui caractériseront le budget 2008 :

- la masse salariale reprend sa progression avec une avancée de 6,7%,

alors que l'on espérait une certaine continuité dans la politique de compression des charges de personnel ;
- les dépenses d'investissement enregistrent une augmentation substantielle (+ 39,0%) ;

- enfin, le problème de la compensation reste posé, en attendant l'engagement d'une réflexion approfondie sur la question, annoncée récemment par un membre du gouvernement. Par ailleurs, le budget de 2008 semble pêcher par excès d'optimisme, dans la mesure où il se base sur des hypothèses de travail peu vraisemblables. Il en est ainsi du prix prévisionnel du pétrole, à 75 dollars, alors que tous les avis autorisés situent ce même prix autour des 90 dollars pour 2008. Il en va de même pour les produits alimentaires et, plus particulièrement, le blé. En effet le budget table sur une production céréalière de 60 millions de quintaux, alors que les enseignements des campagnes pas-

sées incitent à plus de réalisme ; une hypothèse de 40 millions de quintaux aurait été beaucoup plus raisonnable.

LES PRIX

L'alimentaire flambe

Selon le Haut commissariat au plan (HCP), l'Indice du coût de la vie (ICV) (base 100 en 1989) a enregistré, au terme de 2007, une augmentation de 2% par rapport à 2006. Les produits alimentaires ont progressé de 3,2% tandis que l'augmentation pour le reste des produits s'est limitée à 1%.

Les hausses les plus élevées ont été enregistrées à Fès avec 3%, Marrakech avec 2,8%, et Laâyoune avec 2,7%. Les hausses les moins élevées ont été constatées à Tanger (1,8%), Agadir (1,7%) et Casablanca (1,3%). Par ailleurs, l'indice de l'inflation sous-jacente, calculé par l'Institut

Ressources de l'Etat

MDH	2008	2007	Variation
• Ressources du budget général	195 676	179 075	+ 9,3
- Impôts directs et taxes assimilées	57 786	48 177	+ 9,9
- Impôts indirects	52 088	44 190	+ 7,9
- Droits de douane	12 790	12 686	+ 0,8
- Droits d'enregistrement et de timbre	10 153	7 928	+ 28,1
- Produits de cession de participations de l'Etat	3 000	4 500	- 33,3
- Produits de monopoles	6 902	7 993	- 13,7
- Produits de revenus du domaine	286	277	+ 3,2
- Recettes diverses	3 120	2 185	+ 42,8
- Recettes d'emprunts, dons et legs	49 551	51 139	- 3,1
• Ressources des budgets de services de l'Etat gérés de manière autonome	1 668	1 595	+ 4,6
• Ressources des comptes spéciaux du Trésor	49 551	31 924	+ 30,1
Total	238 870	212 594	+ 12,4

Source : ministère des Finances

Charges de l'Etat

MDH	2008	2007	Variation
• Dépenses de fonctionnement du budget général	124 294	109 554	+ 13,5
- Dépenses de personnel	66 960	62 781	+ 6,7
- Dépenses de matériel et dépenses diverses	20 162	17 179	+ 7,4
- Charges communes	34 012	26 294	+ 29,4
- Dépenses imprévues et dotations provisionnelles	3 160	3 300	- 4,2
• Dépenses en intérêts et commissions se rapportant à la dette publique	19 054	19 391	- 1,7
• Dépenses relatives aux amortissements de la dette à moyen et long terme	28 869	39 662	+ 27,2
• Dépenses d'exploitation des services de l'Etat gérés de manière autonome	1 369	1 308	+ 4,7
• Dépenses d'investissement du budget général	36 072	25 958	+ 39,0
• Dépenses d'investissement des services de l'Etat gérés de manière autonome	297	285	+ 4,2
• Dépenses des comptes spéciaux du Trésor	41 355	31 759	+ 30,2
Total des charges de l'Etat	251 310	227 017	+ 10,3

Source : ministère des Finances

d'émission, a enregistré une augmentation de 1,7% de janvier à novembre 2007, par rapport à la même période de l'année précédente.

Toujours selon le HCP, l'indice des prix à la production industrielle, énergétique et minière, arrêté à la fin du mois de novembre et comparé à celui d'octobre de l'année précédente, a enregistré une hausse de 3,1% dans le secteur des industries manufacturières et de 0,8% dans le secteur des industries extractives. Quant à l'indice des prix dans le secteur de la production et distribution d'eau et d'électricité, il n'a pas connu de variation.

LES ECHANGES EXTERIEURS

Un satisfecit relatif

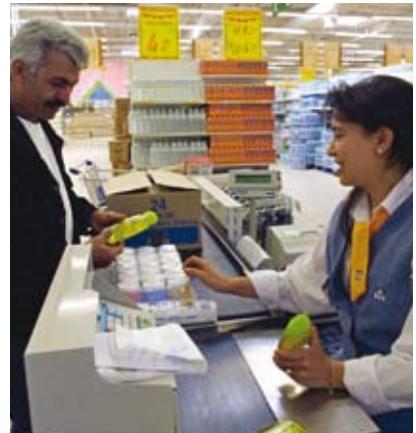
A la fin du mois de novembre, la balance commerciale a poursuivi sa tendance à la dégradation. Le solde commercial est passé de 27 378,8 MDH

en octobre 2007 à 33 050,3 MDH en novembre de la même année, soit une augmentation de 36,5%. De janvier à novembre 2007, les importations ont crû de 21,4% par rapport à la même période de 2006, alors que les exportations n'ont progressé que de 8% au terme de la même période. Le taux de couverture des importations par les exportations est resté inchangé, à 47%.

Les avancées notables réalisées par quelques secteurs leaders à l'exportation n'ont pas suffi à juguler les effets négatifs induits par les importations des produits énergétiques et celles des produits alimentaires. Au niveau des exportations, celles des engrais naturels et chimiques ont progressé de 48,7%, des fils et câbles pour l'électricité de 21,9%, de l'acide phosphorique de 11,5% et des articles de bonneterie de 12%.

Au niveau des importations, le fait nouveau à signaler est la forte poussée des importations de biens alimentaires qui ont marqué une

progression de 66,5% de janvier-novembre 2007, par rapport à la même période de 2006. Quant aux produits énergétiques, notamment le pétrole brut, la pause notée en novembre



2007 n'aura été que de courte durée car, sur la base des cours enregistrés durant les mois de décembre et janvier derniers, le prix du baril se stabiliserait désormais entre 90 et 100 USD.

Le marché mondial des produits ►►

Evolution des prix du pétrole à l'importation



quelque vingt millions de quintaux, explique la progression de 66,5%, enregistrée par les importations de produits alimentaires.

ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

L'énergie, le super-héros

Globalement, l'activité économique mondiale est restée soutenue. Les répercussions du ralentissement de l'activité aux Etats-Unis pourraient être, pour une part, atténuées par la

D'un autre côté, les principaux centres financiers mondiaux continuent à suivre la situation de près, des tensions inflationnistes demeurant toujours possibles à la suite de la volatilité des cours du pétrole et, également, de l'envolée des prix des produits alimentaires.

En effet, les cours du pétrole ont atteint de nouveaux records historiques début janvier, pour se situer à un pic de cent dollars le baril, le 2 du même mois. Pour l'Agence internationale de l'énergie (AIE) la de-

Opérations extérieures (MDH)

Pays de provenance	Janv. – nov. 2006	Janv. – nov. 2007	Variation
Recettes voyages	47 518,5	54 072,3	+ 13,8%
Recettes MRE	43 030,3	50 437,7	+ 17,2%
Recettes investissements et prêts privés étrangers	26 121,5	31 041,1	+ 18,8%
Recettes centres d'appel	1 708,5	2 251,3	+ 31,8%

Source : Office des changes



de base est actuellement soumis à de fortes pressions à la hausse. Les raisons de cette situation sont multiples mais on peut en citer quelques unes : les conditions climatiques défavorables, notamment la sécheresse en Australie et en Ukraine, qui ont contribué à une baisse sensible de l'offre ; la vigueur de la demande de certains pays émergents comme la Chine ou l'Inde ; le repli du dollar, monnaie de référence en matière de commerce des produits de base, qui a affecté le pouvoir d'achat des pays exportateurs et amplifié la hausse des prix ; l'effet indirect exercé par la hausse des prix des produits énergétiques qui s'est traduit par une augmentation de la demande des produits agricoles, en vue du développement des agro-carburants. Cette conjoncture internationale défavorable, conjuguée à la sécheresse de 2006-2007 au Maroc qui a limité la production de céréales à seulement

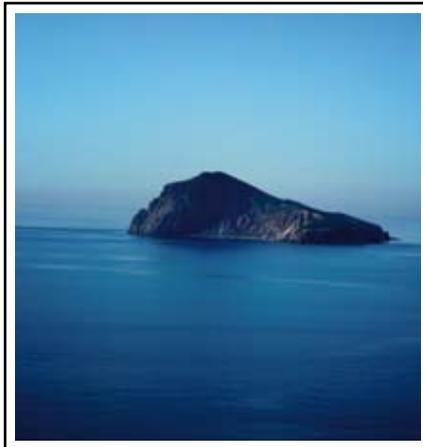
robustesse de l'activité dans les pays émergents (Chine, Inde, Brésil ...). Mais la crise des subprimes, déclenchée en 2006 et apparue clairement sur la scène financière internationale en février 2007, est venue aggraver les pronostics sur l'ampleur et les effets réels, au niveau mondial, du ralentissement économique américain. Le lundi 21 janvier dernier, l'ensemble des principales places boursières de la planète - à l'exclusion de celle de New York, fermée pour cause de jour férié - a vécu une chute des cours jamais enregistrée depuis le 11 septembre 2001, à telle enseigne que bon nombre de spécialistes n'hésitent plus à parler de krach financier. Les milieux économiques européens, mais également asiatiques, semblent prendre la situation au sérieux et ne cachent plus leur intention de chercher, au plus vite, les moyens de se prémunir contre les effets possibles de la crise.

mande mondiale de pétrole a augmenté de 1,1% en 2007 et devrait progresser de 2,5% en 2008. Pour l'avenir, la robustesse de la demande de pétrole et l'offre limitée, conjuguée à la faiblesse du volant de capacités inutilisées permettent de retenir pour hautement probable un maintien des cours à des niveaux élevés. D'ailleurs, et c'est un signe sérieux, les contrats à terme décembre 2009 se sont négociés à 88 dollars.

Les prix des produits agricoles et des produits alimentaires ont connu une forte poussée dans un contexte de faible niveau des stocks et sous l'effet de la vigoureuse demande émanant des pays émergents.

De manière générale, les perspectives d'évolution de l'activité économique mondiale demeurent favorables, les risques pesant sur ces mêmes perspectives étant considérés comme orientés à la baisse. ■

ECONOMICUS



- **Que cache le taux d'inflation ?** par Hicham Benjamaâ
- **DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE : L'OBSESSION IDE**
Nos territoires sont-ils attractifs ? par Driss Benali
Quand l'Europe du Sud mise gros par Fouad Ammor et Halima Ouzzif
Quel modèle économique pour le Maroc ? Par Omar Aloui
- **L'Aéronautique, un investissement porteur ?**
Entretien de Hamid B. El Andaloussi - Propos recueillis par Laetitia Grotti

Que cache le taux d'inflation ?

par Hicham Benjamaâ
Chercheur, CESEM

Le taux d'inflation est calculé à partir de l'évolution de l'Indice du coût de la vie (ICV). Mais ce dernier ne reflète pas réellement l'écart inflationniste. Il n'est qu'un indicateur très partiel de la variation des prix à la consommation. Entre les taux d'inflation annoncés et l'inflation ressentie par la population, la différence est de taille !

« **L'**inflation est maîtrisée ». C'est ce qu'affirment, depuis deux décennies, les autorités monétaires du pays. A première vue, et si l'on s'en tient aux chiffres annoncés, cette affirmation semble justifiée. Alors qu'à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingts, à la veille de la mise en place du Plan d'ajustement structurel (PAS), le Maroc enregistrait un taux d'inflation à deux chiffres, celui-ci n'a qu'exceptionnellement dépassé les 3%, au cours de ces dix dernières années. Quant au taux prévu pour 2008, il n'est que de 2% !

Et pourtant, la question de l'inflation a rarement fait l'actualité autant qu'aujourd'hui : hausse des prix, manifestations contre la cherté de la vie, mesures d'urgence du gouvernement pour tenter d'enrayer la hausse... A ces événements s'ajoutent un certain nombre de réformes, en matière de politique monétaire, dont notamment la décision de



Bank Al Maghrib d'opter pour une politique de ciblage de l'inflation, en remplacement de la politique de ciblage de la croissance des agrégats monétaires, menée jusqu'à présent. Cette dernière consiste à agir sur l'évolution de la masse monétaire, par le biais des taux directeurs et des opérations d'Open Market (achat et vente de bons du Trésor). Mais dans un contexte de libéralisation progressive du compte capital et d'ouverture des marchés à l'international,

il devient de plus en plus difficile de contrôler les entrées et sorties de capitaux et donc d'agir sur les flux monétaires, d'où la nécessité d'anticiper les évolutions, en prenant en compte l'ensemble des facteurs en rapport avec l'inflation, et non pas uniquement le volume et la vitesse de circulation de la monnaie.

Un projet de révision de l'ICV

Le ciblage de l'inflation consiste à se fixer un objectif à atteindre en matière d'inflation. La Banque centrale s'efforce de faire correspondre le taux d'inflation à un taux cible ou à une fourchette de taux cibles, déterminés à l'avance. Les décisions de politique monétaire seront ainsi prises en fonction de ce taux ou de cette fourchette de taux. L'un des principaux avantages du ciblage est qu'il permet d'accroître la confiance des investisseurs et des opérateurs économiques dans la stabilité des prix. Mais le ciblage de l'inflation

suppose, au préalable, une certaine indépendance de la Banque centrale vis-à-vis du pouvoir politique, son action ne devant, en aucun cas, être dictée par des considérations budgétaires. C'est ce qui explique pourquoi le choix de Bank Al Maghrib, pour le ciblage de l'inflation, fait suite à l'entrée en vigueur des nouveaux statuts de la Banque centrale, qui lui confèrent davantage d'autonomie dans l'élaboration et la conduite de la politique monétaire, avec pour mission de veiller à la stabilité des prix.

Le choix du ciblage de l'inflation intervient également après la mise en place, par Bank Al Maghrib, d'un nouvel indice de mesure de l'inflation : l'indice d'inflation sous-jacente. Cet indice, qui devrait servir au ciblage, est censé refléter l'évolution des prix, en dehors de toute fluctuation temporaire. L'indice d'inflation sous-jacente exclut par conséquent du calcul de l'inflation le prix des carburants et des denrées alimentaires de base. Ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de questions quant à l'opportunité de l'utilisation de cet indice, eu égard à l'importance des denrées alimentaires de base dans la vie quotidienne de la grande majorité des Marocains, et à l'impact du coût de ces denrées sur le taux d'inflation.

A ces mesures, en matière de politique monétaire, s'ajoute le projet de révision, par le Haut commissariat au plan (HCP), de l'Indice du coût de la vie (ICV) dont l'évolution permet de calculer le taux d'inflation. Le projet en question prévoit le changement de nom de l'indice qui devrait s'appeler l'IPC (Indice des prix à la consommation). Il prévoit également un élargissement du panier de l'indice, qui devrait avoir pour base l'année 2006 et tenir compte de l'évolution des habitudes

de consommation de la population. Plus d'une centaine de nouveaux produits seront, à ce titre, ajoutés au panier. Il s'agit, entre autres, de produits alimentaires (dinde, ananas, fraises; etc.), de boissons (jus de pêche, verveine, bière, vin...), de

Il faut améliorer l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs étrangers et renforcer sa crédibilité sur les marchés financiers internationaux.

produits électroniques (Internet, micro-ordinateur, téléphone portable, parabole...), etc. Le projet prévoit enfin, un élargissement des enquêtes de consommation qui devraient concerner 17 villes et cibler la totalité de la population urbaine.

L'ensemble des réformes énoncées s'inscrit dans le cadre de la mise en conformité du pays aux normes et usages en vigueur, à l'échelle internationale. Elles vont dans le sens des recommandations d'organismes tels que le FMI et la Banque mondiale, l'objectif recherché étant d'améliorer l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs étrangers et de renforcer sa crédibilité sur les marchés financiers internationaux. Mais la question la plus importante demeure de savoir à quoi correspondent les taux d'inflation annoncés. Dans quelle mesure ces taux reflètent-ils la réalité de l'inflation ? Et surtout, comment celle-ci est-elle ressentie par la population ?

L'ICV, un indicateur très partiel

L'inflation est calculée mensuellement à partir de l'Indice du coût de la vie (ICV). Cet indice mesure l'évolution des prix, sur la base d'un échantillon de 385 produits et 768 sous-produits qui constituent « le panier de la ménagère ». A chaque

Les indices d'évolution des prix

- ◆ L'évolution des prix, au Maroc, est calculée par le HCP, à partir de
- ◆ l'Indice du coût de la vie (ICV), de l'Indice des prix à la production
- ◆ industrielle, énergétique et minière (IPP) et de l'Indice des prix de
- ◆ gros (IPG) :
- ◆ L'ICV calcule mensuellement la variation des prix à la consommation. Il est établi à partir d'enquêtes menées au sein de 11 villes du
- ◆ royaume (Rabat, Casablanca, Kenitra, Fès, Meknès, Marrakech, Oujda, Agadir, Tétouan, Tanger et Laâyoune).
- ◆ Les enquêtes menées portent sur les habitudes de consommation de
- ◆ cinq catégories socio-professionnelles, qui représentent environ 70%
- ◆ de la population urbaine. Les catégories recensées sont les cadres
- ◆ moyens, les commerçants, les indépendants non agricoles, les em-
- ◆ ployés dans les bureaux et services et les ouvriers non agricoles.
- ◆ -L'IPP mesure trimestriellement l'évolution des prix des produits à
- ◆ leur stade de production, c'est-à-dire avant leur introduction dans le
- ◆ circuit commercial. Le panier de l'IPP est composé de 301 produits et
- ◆ 521 sous-produits. L'indice a pour base 1997.
- ◆ -L'IPG permet, quant à lui, de suivre l'évolution des prix de gros des
- ◆ produits agricoles sur le marché national. Cet indice n'est plus publié.

Que cache le taux d'inflation ?

produit et sous-produit du panier est associé un coefficient de pondération, correspondant à son poids dans la consommation des ménages. Ce sont les produits alimentaires qui représentent la part la plus importante du panier, avec un coefficient de pondération de 45,15%.

L'ICV est établi à partir d'enquêtes menées par le HCP au sein de 11 villes du royaume et portant sur les habitudes de consommation de cinq catégories socio-professionnelles, représentant la «population modeste», soit environ 70% de la population urbaine marocaine. La base de l'indice est 1989. Mais l'ICV n'est pas le seul indice de mesure de variation des prix au Maroc. Il y a également l'IPP (Indice des prix à la production industrielle, énergétique et minière) qui indique l'évolution des prix de produits au stade de leur production, ainsi que l'IPG (Indice des prix de gros) qui mesure l'évolution des prix de gros des produits agricoles. Dans ce cas, l'ICV est-il l'instrument adéquat pour mesurer l'inflation ?

En réalité, l'ICV est davantage un indice d'évolution des prix à la consommation qu'un indicateur d'inflation, car il ne reflète pas réellement l'écart inflationniste. Celui-ci est défini comme « la différence entre la valeur totale des achats effectués au cours de l'année N et évalués au prix de la même année, et la valeur totale des biens et services vendus durant l'année N et évalués au prix de l'année N-1 ». L'écart inflationniste serait, en fait, beaucoup mieux révélé par un autre instrument, le «déflateur du PIB». Cet instrument, qui permet de corriger le Produit intérieur brut des effets de l'inflation, mesure, en effet, le prix actuel de l'ensemble des biens et services produits sur le territoire, par rapport à une année de référence. Mais le déflateur du PIB est généralement peu

Le ciblage de l'inflation

- ◆ Le ciblage de l'inflation est un cadre de politique monétaire permettant à la Banque centrale d'assurer un faible taux d'inflation. Le ciblage consiste en la détermination d'une cible d'inflation à atteindre, dans un délai fixé à l'avance. Il permet ainsi de publier les prévisions d'inflation et d'adopter, par anticipation, les mesures qui s'imposent pour maîtriser les prix. Mais le ciblage de l'inflation nécessite de la Banque centrale un minimum d'indépendance, ainsi que la mise en place d'un dispositif approprié d'analyse et de prévision.
- ◆ Le plus souvent, le ciblage est basé sur un indice d'inflation sous-jacente, qui exclut du calcul de l'inflation des produits tels que l'énergie et les produits alimentaires, dont les prix sont sujets à de fréquentes variations.
- ◆ Le ciblage suppose aussi de choisir entre un taux cible ponctuel et une zone cible (la cible se situe alors dans une fourchette de taux). C'est cette dernière option qui est généralement choisie par les banques centrales, compte tenu du risque de manquer le taux cible, du fait des difficultés inhérentes à la prévision de l'inflation.
- ◆ A l'heure actuelle, de nombreux pays appliquent la politique de ciblage de l'inflation. Parmi eux notamment, le Canada, l'Australie, la Grande-Bretagne, la Suède, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili, le Mexique, la République tchèque, la Pologne, etc.
- ◆ S'il n'a pas été prouvé que l'efficacité du ciblage est universelle, il n'empêche que les pays qui l'ont adopté ont enregistré des résultats prometteurs. Les analystes restent toutefois prudents, car l'ensemble de ces pays a bénéficié d'une conjoncture internationale peu inflationniste. Or, il ne serait possible de juger pleinement de l'efficacité du ciblage, qu'en cas de poussée inflationniste à l'échelle de la planète.
- ◆ Quoi qu'il en soit, on remarque que c'est dans les pays où la Banque centrale est indépendante que l'inflation est la mieux maîtrisée.



utilisé, même dans les pays développés, comme instrument de mesure de l'inflation. Car, bien qu'il reflète celle-ci de manière beaucoup plus réelle, il est peu connu du public et surtout ne peut être calculé régulièrement, ce qui pose un problème de suivi.

Si l'ICV ne reflète pas la réalité de l'écart inflationniste, il n'indique que très partiellement l'évolution des prix à la consommation. En effet, la base de l'indice est 1989 ; ce qui signifie que l'ICV est calculé à partir de produits consommés par la population, au cours de l'année 1989. Or, il va sans dire que les habitudes de consommation de la population ont



évolué, depuis cette date. En outre, le nombre de villes choisies pour le calcul de l'ICV, à savoir 11, est trop limité pour servir de référence, à l'échelle nationale. Car chacun sait que, dans le climat de spéculation anarchique qui règne dans le pays, les prix peuvent varier très différemment, d'une ville à l'autre. Enfin, l'ICV ne prend pas en compte l'ensemble de la population urbaine. Ce qui en fait, somme toute, un indice très limité de variation des prix à la consommation.

Mais ce qui rend l'ICV encore plus insignifiant, c'est qu'il ne tient pas compte de la population rurale, soit près de 45% de la population marocaine. Les habitudes de consommation de cette population sont, en effet, sensiblement différentes de celles de la population urbaine, les denrées alimentaires de base y représentant une part beaucoup plus importante dans les dépenses. Or, contrairement à certains produits dont les prix ont enregistré une baisse, au cours de ces dernières années,

les coûts des denrées alimentaires de première nécessité n'ont cessé d'augmenter. La population rurale est, par conséquent, la première à souffrir de ces augmentations, qui entraînent une réduction importante de son pouvoir d'achat et un accroissement de la pauvreté au sein du pays. C'est donc cette population qui ressent le plus fortement les effets de l'inflation. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les manifestations de ces derniers mois contre l'augmentation du coût de la vie étaient surtout le fait de localités rurales.

Ce « décalage » entre les taux d'inflation annoncés et l'inflation telle qu'elle est ressentie dans sa dure réalité par une grande partie de la population, n'est pas sans provoquer un certain malaise chez les responsables, toujours prompts à monter au créneau pour se vanter de leurs efforts en matière de « transparence ». C'est dans ce malaise qu'il faut sans doute voir l'origine du projet de réforme de l'ICV. Mais il ne faut surtout pas s'attendre à ce que le futur indice apporte des changements notoires au niveau des taux d'inflation. Si l'IPC reflète probablement mieux que l'ICV l'évolution des prix à la consommation, le fossé entre les taux d'inflation officiels et l'inflation ressentie par la population restera considérable. Mais qu'en est-il des efforts mis en œuvre, depuis le début des années quatre-vingts, pour maîtriser l'inflation ?

Pas de causalité entre maîtrise de l'inflation et croissance économique

Les mesures prises, durant la période du PAS, pour limiter l'accroissement de la masse monétaire, dont notam-

ment le plafonnement des crédits, ainsi que les efforts considérables déployés par Bank Al Maghrib après la fin de cette période pour éponger la surliquidité, ont abouti à une certaine maîtrise de l'inflation et contribué au maintien des équilibres macroéconomiques. Il n'empêche que malgré ces réalisations, la croissance escomptée n'a pas été au rendez-vous. Bien qu'elle existe, elle

Le ciblage permet d'accroître la confiance des investisseurs et des opérateurs économiques dans la stabilité des prix.

reste instable et trop faible pour permettre de lutter efficacement contre la pauvreté et d'assurer au pays un véritable développement économique.

Si la stabilité des prix peut dans certains cas se révéler intéressante, il n'existe pas, contrairement à ce qu'ont longtemps laissé croire certains économistes, de rapport de cause à effet entre maîtrise de l'inflation et croissance économique. Dans le cas du Maroc, la stabilité des prix apparaît être une condition nécessaire, mais non suffisante à la croissance économique. La maîtrise de l'inflation et, plus généralement, le maintien des équilibres macro-économiques sont seuls capables de donner confiance aux investisseurs en la stabilité du pays, et d'éviter à celui-ci de se retrouver dans une situation similaire à celle qui a conduit à la mise en place du PAS. Mais alors, qu'est-ce qui explique l'absence de forte croissance ? N'est-elle pas due, en premier lieu, à la faiblesse des investissements nationaux, notamment dans les secteurs à forte valeur ajoutée ? Question épineuse et complexe, mais ô combien intéressante ! ■

Nos territoires sont-ils attractifs?

par Driss Ben Ali
Professeur, économiste

Finie la politique restrictive des années 70 ! Dans le contexte d'une économie qui se mondialise, le Maroc s'ouvre aux investissements étrangers, sans lesquels il y a peu ou prou de création d'activités nouvelles. Quelle capacité de séduction le pays possède-t-il pour attirer les détenteurs de capitaux ? Quelle attractivité chacune des régions affiche-t-elle ?

La mondialisation, qui s'est imposée à la fin du siècle dernier, a amené les pays en voie de développement à évoluer vers une intégration structurelle au marché mondial, où la position de chaque pays est fonction de l'intensité des flux et des transactions qu'il entretient avec ce marché. Dans ce contexte, le développement d'un pays comme le Maroc ne peut plus être décliné uniquement en termes d'accumulation du capital, rendue possible par l'épargne nationale, ou d'exportation des produits locaux. Le principal défi pour le pays en matière de croissance, dans un contexte d'ouverture au marché mondial, consiste à attirer les investissements directs étrangers (IDE). La dynamique de création d'activités nouvelles suppose l'afflux de capitaux étrangers. Cette situation amène le Maroc, à l'instar de nombreux pays, à vouloir séduire les détenteurs de ces capitaux, ouvrant un nouveau chapitre du marketing territorial.

Sur la période 2001-2005, le Maroc demeure le pays le plus attractif pour les IDE, suivi de l'Algérie, de l'Égypte, et de la Tunisie.



Ces données ont profondément remodelé l'attitude des autorités gouvernementales à l'égard des investissements étrangers. Les politiques restrictives face à l'entrée des IDE ont progressivement fait place à des politiques d'attractivité de plus en plus accueillantes. L'orientation générale qui se dégage de cette logique vise non seulement l'accueil des entreprises étrangères dans des conditions favorables, mais également sur l'ensemble du territoire.

Pour l'heure, tous les espaces ne sont pas en mesure de répondre instantanément à cette démarche. Seuls certains d'entre eux proposent une offre de spécificité, ce qui met l'État en présence du dilemme classique actuellement au cœur de la politique territoriale, entre la nécessité d'offrir un territoire dynamique performant et concurrentiel, et les déséquilibres territoriaux internes du pays.

Dans un récent rapport, le Fonds monétaire international estime que

l'environnement économique actuel dont jouit le Maroc est favorable au renforcement de l'intégration du pays dans l'économie mondiale. Cette appréciation est corroborée par l'agence de notation Standard & Poor's, (au cours de sa mission du mois de mai 2006), qui souligne la solidité de la position extérieure du Maroc.

Le marketing territorial draine les investisseurs

Une série de réformes engagées depuis plus d'une décennie a stimulé les flux des IDE. La politique de libéralisation a eu pour résultats la levée du monopole sur le commerce extérieur, la libéralisation des prix, l'ouverture de l'économie aux investissements étrangers et la réforme du système fiscal. Dans la même lancée, un vaste programme de privatisation a été mis en place. En l'espace de onze ans, 40 entreprises et 26 complexes hôteliers ont été partiellement ou totalement privatisés pour un total de 6,4 milliards de dollars. Sur les 10,7 milliards de dollars des IDE pour la période 1993-2003, 6,4 d'entre eux proviennent des opérations de privatisation.

Résultat : la dette extérieure est tombée de 21 milliards de dollars en 1999 à 11 milliards en 2006. L'inflation qui était de 10% dans les années 1990, n'est plus que de 2% en moyenne en 2002-2005. C'est dans ce contexte assaini que le gouvernement a mis en place des structures en charge de la promotion de l'investissement et a fait des efforts pour rendre accessible sa réglementation. La charte de l'investissement adoptée en octobre 1995 constitue de ce point de vue un grand pas en avant. Elle se distingue des codes précédents par sa globalité (elle couvre presque tous les secteurs d'activité à l'exception du secteur agricole et bancaire), et par son harmonisation

du cadre incitatif (regroupement de tous les avantages dans un seul document). En outre la charte accorde les mêmes avantages aux investisseurs étrangers que ceux accordés à leurs homologues nationaux.

Conséquence : de 1989 à 2004, le stock des IDE a considérablement augmenté, passant de 3,4 milliards de dollars à 18,6 milliards en 2005. Ainsi, en 2005, il représentait 44% du PIB contre 13% en 1989. Selon les informations recueillies dans les rapports internationaux ces cinq dernières années, le Maroc a joué un rôle de locomotive de flux des

Si on analyse le volume du stock d'IDE par pays, le Maroc a vu son stock par habitant quadrupler sur la période 1995-2005, passant de 170 à 720 dollars par habitant.

IDE à destination du continent africain. En 2005, il se classe quatrième pays hôte derrière l'Afrique du Sud, l'Égypte, et le Nigéria. Si on analyse le volume du stock d'IDE par pays, le Maroc a vu son stock par habitant quadrupler sur la période 1995-2005, passant de 170 à 720 dollars par habitant.

Inégalités régionales et concentrations des IDE

Un bémol : cette attractivité ne touche pas tout le territoire. En 2004, la répartition des projets agréés par la commission des investissements, soit 53 projets, montre qu'une grande concentration des investissements se localise dans la région du grand Casablanca (38% de l'ensemble des projets), suivie de la région Rabat-Salé (16,9%). Ensuite viennent la région de Tanger (13%) et celle de Marrakech (11%). A elles seules, les deux régions de Casa-Rabat s'accaparent 62,3% des projets



d'investissement. En ajoutant les villes de Berrechid et de Settat, ce taux s'élève à presque 70%.

Ceci se traduit notamment par une concentration des activités qui a eu pour corollaire la montée des inégalités régionales. Au cours de la décennie 1990, non seulement les disparités se creusent entre « zones pauvres » et « zones riches », mais les disparités internes aux grandes zones urbaines suivent globalement la même tendance. Ce constat montre que l'ouverture ne s'est pas accompagnée d'une répartition spatiale équilibrée des IDE. La région qui devrait servir de relais entre le national et le mondial en matière d'attractivité des IDE n'a pas toujours assumé ce rôle. En fait, à une période d'inégalité des territoires semble succéder une période de division, voire d'exclusion, où les solidarités géographiques deviennent plus fragiles, où la croissance des pôles semble plus se nourrir de

Nos territoires sont-ils Attractifs ?

Les IDE et les opérations de privatisation au Maroc (2000-2006)

(en millions de DH)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Investissements directs	4.997,7	32.486,1	5.875,9	23.256,9	9.484,7	26.129,6	25.482,4
Privatisations	-	23.345,0	-	14.145,0	-	6.506,3	4.020,0
Investissements hors privatisations	4.997,7	9.141,1	5.875,8	9.111,9	9.484,7	19.623,3	21.462,4
Part des privatisations dans les IDE (en %)	-	71,9	-	60,8	-	24,9	15,8

la relation horizontale avec d'autres pôles que des relations verticales avec les arrière-pays.

Dans ces conditions, même les modifications apportées à la Charte de l'investissement et, notamment les articles 17 et 19 de la loi cadre qui accorde des avantages particuliers aux IDE (terrains, infrastructure, formation) qui sont réalisés dans l'une des provinces ou préfectures prévues par le décret susvisé n°2-98-520 du 30 juin 1998 (Al Hoceima, Berkane, Boujdour, Chefchaouen, Es-Smara, Guelmim, Laâyoune, Larache, Nador, Oued-Ed-dahab, Oujda-Angad, Tanger-Asilah, Fahs-Bni-Makada, Tan-Tan, Taounate, Taourirt, Tata, Tétouan, Jerada) n'ont pas suscité un changement sensible dans l'orientation des investissements.

Cartographie économique peu changeante

Certes, le territoire marocain ne garde pas le visage immuable des premières années de l'indépendance, qui en faisait un cadre simple de description de géographie régionale, mais il n'a pas connu non plus de grandes mutations. Comment le caractériser ?

Trois déséquilibres majeurs le caractérisent depuis le début du 20^e siècle, avec une permanence telle qu'ils lui paraissent consubstantiels :

- L'opposition de deux espaces d'inégales superficies et, très différents par leurs activités. Ce qu'on appelle le Maroc utile situé au centre-ouest du pays qui concentre près de 60% de l'activité industrielle et une grande partie des institutions financières, et l'autre Maroc, qui a



du mal à sortir de la pauvreté et du sous-développement.

- L'opposition entre ville et campagne recoupe le phénomène précé-

dent, sans pourtant se confondre avec lui. Là aussi, le déséquilibre, qui s'est installé au début du siècle dernier, recouvre une situation profondément inégale. Aujourd'hui, le dépérissement de certaines campagnes devient inquiétant. L'exode lié à la paupérisation du monde rural accentue le dépeuplement des régions déshéritées et la concentration dans les villes les plus dynamiques. Les foyers d'industrie diffuse en milieu rural y font figure d'exception.

- Enfin, le poids de Casablanca dans l'économie du pays ne favorise pas une réelle décentralisation économique. Par son pouvoir économique, Casablanca dispose d'une infrastructure exceptionnelle et concentre la plus grande partie des industries du pays, bloquant le développement des multiples agglomérations moyennes. Sa zone d'influence dépasse sa région pour s'étendre à l'ensemble du pays. Pour des raisons complexes, tant administratives, du fait de la proximité de la capitale, qu'économiques, par suite de la faiblesse des infrastructures et la rareté des patronats locaux, les villes de l'intérieur semblent souvent incapables d'animer vraiment leur arrière-pays. Certaines, comme Nador, Oujda, Taza, Taounate, Errachidia, ne possèdent guère que des fonctions de

type administratif ou commercial, sans avoir d'activités industrielles notables.

Le rapport entre le local et le mondial

Dans ce rapport entre le local et le mondial, la spécificité du territoire s'avère fondamentale et structurante. Elle permet de rendre compte de la tension qui s'instaure entre l'attractivité du territoire et ses potentialités, entre l'action des acteurs locaux et le mouvement des IDE. Dans le cas du Maroc, ce dernier épouse celui de l'activité industrielle. Il anime surtout les métropoles côtières, axes majeurs et périphéries immédiates, et accentue le déclin des parties du pays qui ne disposent pas d'atouts techniques, infrastructurels, culturels qui leur permettent de participer efficacement aux échanges liés à l'ouverture et à la mondialisation. En définitive, les IDE se concentrent dans « le Maroc utile », accentuant ainsi les disparités régionales. On se trouve alors en présence de quatre types de régions :

Régions ouvertes à la mondialisation

C'est le cas de l'agglomération du grand Casablanca, qui constitue le noyau dur du système productif marocain et, de ce fait, le point d'appui de l'ouverture économique du pays. Le dynamisme industriel de Casablanca, son ensemble, portuaire et aéroportuaire, et son statut de première place financière et commerciale, lui attirent des investissements nationaux et étrangers. C'est la seule région qui soit fortement orientée sur l'extérieur et globalement ancrée au marché mondial, alors que d'autres sont moins intégrées et plus dominées.

La région Rabat-Salé-Zaïers-Zemmour a évolué d'une manière analogue à celle du grand Casablanca. Cette évolution est imputable au

léger développement de l'activité industrielle, conjugué à l'afflux de capitaux étrangers. Le projet du Bouregreg et celui de la côte en sont l'expression. La région recèle des potentialités et des ressources qui, mises en valeur, peuvent en faire un des centres les plus dynamiques du pays. Ce qui est sûr, c'est qu'elle connaît une effervescence économique rarement vécue dans le passé.



Régions en pleine ascension

Trois régions particulières se trouvent dans cette situation :

La région de Tanger-Tétouan profite de sa proximité avec l'Europe et de l'effort d'équipement déployé, notamment en terme d'infrastructure portuaire et d'installation logistique, pour se positionner en tant que nouveau pôle attractif pour les unités industrielles aux dépens de la zone du centre. Ainsi, la région de Tanger-Tétouan réalise 7,8% de la production industrielle nationale en 2004 et enregistre le meilleur taux de valeur ajoutée industrielle nominale au niveau national (4,8%). L'amélioration de l'activité industrielle de la région revient principalement à son ouverture sur le commerce international. Ainsi, la part des exportations de Tanger-Tétouan a gagné 8,6 points,

pour réaliser 15% des exportations nationales, la région devenant ainsi le deuxième pôle exportateur derrière celle du grand Casablanca. L'essor de la région se ressent également dans son attractivité des capitaux, reflétée par la part des investissements qui est passée de 6,1% en 1994 à 9,3% en 2004.

La région de Marrakech-Tensift-Al Haouz a consolidé sa position en tant qu'une des destinations touristiques les plus fréquentées du pays, avec des parts passant de 21,5% en 1994 à 32,9% en 2004. Elle a enregistré une effervescence foncière et immobilière sans précédent. Ainsi la part d'autorisations de construire délivrées, qui était de 3,9% en 1994, est passée à 12% en 2004.

La région de Doukkala-Abda a, pour sa part, l'activité industrielle la plus intense après Casablanca (9,4% et 9,7% de la production nationale respectivement en 1994 et 2004). La part des investissements industriels alloués à cette région est passée de 4,3% en 1994 à 23% en 2004. Les montants investis ont bénéficié surtout aux quatre industries chimiques et para-chimiques qui ont augmenté de 33 points pour atteindre 39,1% des investissements nationaux accordés à cette branche.

La région de Souss-Massa-Drâa est passée de 5,3% en 1994 à 7,3% en 2004 de la production industrielle nationale. Agadir, en particulier, constitue un pôle national des transformations des produits de la mer et une zone spécialisée regroupant des acteurs importants (marocains et étrangers). Elle dispose aussi d'infrastructures et de services connexes de niveau mondial (emballage, transport, administration, etc.). Enfin, la région Souss-Massa-Drâa demeure la première destination touristique du pays, même si elle

Nos territoires sont-ils Attractifs ?

a vu sa contribution baisser de 4,6 points et atteindre 36,3% en 2004.

Les régions de Guelmim-Es-Smara et Laâyoune-Boujdour-Sakia Hamra connaissent une activité industrielle émergente, qui se concentre autour des industries agroalimentaires (62,1% de la production et 96,8% des exportations, liées essentiellement à la transformation des produits de la mer. Par ailleurs, elles bénéficient de potentialités naturelles et touristiques qui les prédisposent à attirer d'importants investissements.

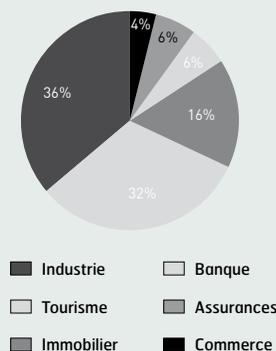
Les régions en mutation

Il s'agit en particulier du Centre-nord et de l'Oriental.

Ainsi, Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet sont classées parmi les espaces de croissance majeure, malgré les difficultés qu'elles traversent et la place qu'elles occupent dans l'économie du pays (les 7^e et 8^e places sur le plan industriel). Dans l'ensemble, elles ont une évolution moyenne par rapport aux régions côtières. Elles sont à la recherche d'une position qui leur permette de retrouver un nouveau souffle et de se repositionner dans le contexte actuel marqué par l'ouverture sur le marché mondial et la compétitivité des territoires. Elles sont en train de procéder à une mise à niveau et à une réhabilitation-rénovation du territoire pour devenir aptes à attirer davantage d'investissements étrangers.

La région de l'Est (Nador-Oujda)

Répartition des IDE par secteur, année 2006



est une région relativement isolée où prédomine une économie informelle et où le bas niveau industriel, joint à une infrastructure relativement faible, ne favorise pas une croissance rapide. Cependant, l'effort consenti par les pouvoirs publics au cours des dernières années en matière d'équipement en infrastructures, ouvre des perspectives prometteuses pour la région, qui commence déjà à cueillir les fruits de cette action (l'arrivée d'investisseurs étrangers, espagnols notamment). La construction de la ligne de chemin de fer Taourirt-Nador et de l'autoroute Fès-Oujda va certainement donner une impulsion à la région, en attendant l'ouverture des frontières avec le pays voisin.

Les régions qui ne disposent pas de très grands atouts ou qui n'arrivent pas à valoriser l'existant. Celles qui ne possèdent pas d'infrastructures leur permettant de participer efficacement aux échanges avec

l'extérieur. Régions isolées, loin des grands axes, produisant des biens banals, souvent non exportables. Ce sont les régions d'Azilal et de Taza-Al Hoceïma-Taounate.

Les ingrédients du développement régional

Au total, tous les territoires marocains ne pourront pas devenir des centres d'activité productifs, compétitifs, d'importance égale, mais tous peuvent viser l'excellence dans un domaine qui leur soit propre. La question qui est à l'ordre du jour est de savoir quels mécanismes peuvent induire le développement et la création de richesses dans des zones qui ne bénéficient pas des effets de la métropolisation. Comme le montre l'expérience de certains pays, l'existence de compétences spécifiques, la capacité de coopération entre les acteurs locaux, la force et la pertinence des projets, la solidité des institutions et des cadres collectifs d'action et d'anticipation, sont les ingrédients cruciaux du développement régional. C'est la manière dont ces éléments sont combinés, autant que leur disponibilité, qui conditionne le développement du dynamisme local.

Les IDE, par les opportunités ou les chances auxquelles ils donnent naissance et les mutations multiples qu'ils ont tendance à engendrer ou à accélérer, renforcent le besoin, pour chaque région, de la mise en œuvre d'une politique de valorisation des

Conversion de la dette publique extérieure en investissement privé

(en millions de DH)

ANNEE	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Total	338,8	338,8	754,4	977,2	86,0	752,4	265,9	1,4	911,3	450,1	816,0	5.692,3

ressources et des potentialités du territoire, particulièrement affirmée, diversifiée, volontaire et rigoureuse dans son application

La dualité des logiques des acteurs publics

Dans ce contexte d'ouverture à l'économie mondiale, le Maroc et ses régions doivent chercher simultanément à favoriser l'émergence d'entreprises de production et de services compétitifs au plan national et international et à rester capables d'attirer une part significative des flux d'investissements internationaux. En fait, la plupart des questions que soulève la répartition des investissements à l'échelle nationale trouvent leurs réponses dans l'explication à l'échelle internationale. La répartition des flux d'investissements est liée à l'attractivité des territoires. La mobilité des capitaux, qui se concrétise par le mouvement des IDE, met en concurrence les régions, les territoires et les villes du même pays. Conformément à une étude générale relativement récente, réalisée par Mayer et Mucchielli en 1999, les IDE ont tendance à se concentrer dans les métropoles centrales et à délaisser les périphéries géoéconomiques.

Le principal défi de l'aménagement du territoire, en termes prospectifs, dans un contexte de globalisation, consiste en la création d'activités nouvelles, dont la dynamique suppose de multiplier les rencontres productives entre les entreprises et les territoires. Ces rencontres se réalisent dans des configurations différentes. Les entreprises, en effet, tantôt déterminent leur choix d'implantation en fonction de critères de localisation centrés sur la minimisation des coûts, tantôt prolongent ou dépassent cette perspective et s'engagent dans une démarche de compétitivité globale.



Quel équilibre entre efficacité et équité ?

Tous les espaces ne sont pas en mesure instantanément de répondre à cette démarche. Seuls certains d'entre eux proposent ainsi une offre de spécificité. Le renforcement de la compétition par les coûts ne devrait cependant pas conduire ces espaces à renoncer à un développement territorial guidé à terme par l'émergence de ressources spécifiques. Il y a des arbitrages fondamentaux à effectuer avant de s'engager trop hâtivement dans une politique d'aménagement du territoire que ne guideraient que des considérations d'équité. Tout au plus cela suggère-t-il l'importance de transferts directs entre régions ou localités, et éventuellement, de dispositifs de relocalisation d'activités au sein du territoire national. Il n'en résulte pas pour autant une politique bien définie.

Les externalités et effets de débordement de nombreuses activités sont, là encore, difficiles à identifier. Des programmes d'infrastructure régionale peuvent paraître justifiés, mais l'arbitrage vis-à-vis de considérations d'efficacité ne peut être négligé. Une politique volontariste de dispersion d'activités de production ne constitue pas non plus une solution valable à moyen terme ; elle risque de s'avérer fort onéreuse à une

époque où les coûts d'opportunité des fonds publics restent très élevés. Des activités sont d'autant plus difficilement dispersées dans l'espace quand pèsent sur leur développement des effets d'échelle. En outre, le recours à des décisions administratives en matière de localisation d'entreprise va à l'encontre de la tendance actuelle d'une plus grande libéralisation de l'économie.

Il est vrai que l'idée même d'une équité inter-territoriale requiert discussion. S'agit-il de garantir le même niveau de développement à toutes les régions, quelle que puisse être leur localisation ? S'agit-il plutôt, par une politique d'équipements collectifs (lesquels ?), éventuellement de transferts fiscaux, de réduire les discriminations résultant de l'appartenance à des territoires différents ? Mais quelles discriminations ? Sans provoquer un choc institutionnel qui se transformerait rapidement en source de blocage, il paraît urgent d'entamer une réflexion visant à améliorer et à clarifier un dispositif institutionnel pour favoriser la concertation.

Une chose est sûre, l'Etat seul n'est plus à même d'assurer ces fonctions entièrement. Vers quelles orientations pourrait alors s'acheminer une adaptation du dispositif institutionnel ? ■

Quand l'Europe du Sud mise gros

Par Fouad M. Ammor
et Halima Ouzzif,
Economistes

Il est de bon ton d'apprécier l'arrivée massive et ascendante d'investisseurs sud-européens au Maroc, mais une analyse plus approfondie des montants injectés, des secteurs investis et des évolutions enregistrées permet d'y voir plus clair, de formuler un jugement beaucoup plus nuancé.

La méditerranéanisation progressive de l'Europe a fondamentalement été enclenchée et propulsée par la démocratisation du Portugal et de l'Espagne dans les années 70 et leur adhésion à la Communauté européenne dans les années 80¹. A partir de cette date, le poids de l'Europe du Sud dans l'Union européenne a commencé à s'accroître. Le succès économique et du Portugal et de l'Espagne y a foncièrement contribué.

Cette Europe du Sud, porteuse d'une vision autonome des relations euro-méditerranéennes a principalement concentré son effort sur la Méditerranée occidentale et plus particulièrement sur les pays du Maghreb. En fait, l'intérêt porté par ces pays au Maghreb s'explique à la fois par des préoccupations économiques (énergie, commerce, investissements) mais aussi par la montée, à partir des années 90, des flux migratoires et de l'islamisme radical. Ces préoccupations, à la porte de l'Europe, ne



pouvaient que se répercuter sur la rive nord de la Méditerranée.

A l'égard de ces deux inquiétudes, les comportements politiques des pays de l'Europe du Sud n'étaient pas convergents. Avec des besoins en main d'œuvre croissants, l'Espagne

et Le Portugal étaient plus flexibles à l'égard des flux migratoires. De son côté l'Italie, contrairement à la position restrictive française où le problème était très «politisé» et le taux de chômage important, se montrait assez conciliante, adoptant une politique migratoire plutôt laxiste. Par rapport à l'islamisme politique, la position des pays du sud de l'Europe variait entre le soutien² (alternative crédible des régimes en place), la méfiance³ (risque de radicalisation) et l'expectative⁴ (comportement au cas par cas). Des initiatives de coopération et de partenariat ont alors été lancées entre les deux rives de la Méditerranée, afin de réguler les mutations en cours⁵.

En fait, la situation socio-économique des pays maghrébins, leur stabilité et leur prospérité, ne pouvaient pas laisser insensibles les Etats du sud de l'Europe. C'est dans ce sens que le volume d'investissements provenant de ces pays a connu une évolution majoritairement ascendante.

Recettes des investissements étrangers au Maroc par période

1994-1998		1999-2003		Evolution
Total	Moyenne	Total	Moyenne	
31506,5	6301,3	92995	18599	195,2%

Source : balances des paiements

Une ouverture progressive

Le Maroc a toujours accordé une importance cruciale aux investissements étrangers. Cependant, quatre grands moments peuvent être distingués :

- La première phase du Maroc indépendant est celle qui va de 1956 à 1972 où l'Etat représente la locomotive de l'investissement, directement par le biais de son budget, et/ou indirectement par le truchement des entreprises publiques.
- La deuxième phase coïncide avec le plan quinquennal 1973-77. L'intérêt porté aux investissements étrangers est alors accompagné de mesures volontaristes : la Commission des investissements, qui avait pour fonction l'étude des programmes d'investissements et l'octroi d'avantages, est purement et simplement abolie. Dès lors, pour bénéficier des avantages du code, la procédure est automatique et généralisée à tout programme d'investissement. Quoique mise en place dans des conditions douteuses, la marocanisation facilite l'intégration du capital marocain dans les entreprises dont le capital était jusque-là détenu par des investisseurs étrangers
- La troisième étape est celle qui coïncide avec la période du Programme d'ajustement structurel où l'Etat accuse une volonté tenace de rétrécir son rôle économique, en tant que principal investisseur, pour faire place aux investisseurs privés et sur-

tout étrangers. Durant cette phase, des lois relatives aux investissements industriels, touristiques, maritimes et immobiliers sont promulguées, prévoyant l'élargissement des avantages liés aux investissements.

- La quatrième phase débute avec la « fin officielle » de la période du PAS et l'adhésion du Maroc à la logique de l'Organisation mondiale du commerce qui milite en faveur d'une ouverture des économies au commerce international et au mouvement des capitaux. Cette quatrième phase continue de nos jours en s'approfondissant et coïncide avec la promulgation de la loi n° 18-95, appelée « Charte des investissements », qui se substitue aux huit autres codes précédents.

Depuis 1983, les pouvoirs publics marocains ont mis en place un programme de réformes visant à asseoir l'économie sur des bases foncièrement libérales. Ce dernier s'appuie sur la promulgation d'un ensemble de mesures d'encouragement à l'investissement privé, national et étranger, et opte pour la liberté d'entreprendre. Les investisseurs étrangers, résidents ou non-résidents, peuvent investir librement, dans tous les secteurs d'activité économique, et détenir la totalité du capital social d'une entreprise.

En 2003, les recettes des investissements et des prêts privés étrangers réalisent une hausse de 220,1% par rapport à 2002 et de 42,2% par rapport à la moyenne des années 1998-



2002), leur montant passant en effet de 6811,2 en 2002 à 21 802,4 MDH.

Les recettes des investissements et des prêts privés étrangers des cinq années précédentes ont réalisé un record passant de 31,5 milliards de dirhams pour la période 1993-1997 à 93 milliards de dirhams, soit une évolution de 195,2%.

En dépit de ses précarités (analphabétisme, pauvreté, taux de chômage), grâce à sa position stratégique (deux façades maritimes), à sa stabilité macroéconomique, aux réformes économiques réunissant les conditions d'un climat propice aux affaires, à ses efforts pour améliorer la gouvernance publique (note de 78 attribuée par la Banque mondiale, alors que la moyenne pour la région MENA est de 63), le Maroc a réussi à drainer un important flux de capitaux depuis 2005, ce qui lui a permis de se hisser au 1er rang au Maghreb et au 4e en Afrique.

Déterminants historiques et proximité

Les principaux pays investisseurs au Maroc sont La France, qui occupe la



Quand l'Europe du Sud mise gros

première place (49,3% dans la période 1998-2002 contre 21 % dans la période 1993-1997), suivie du Portugal (10,2% dans la période 1998-2002 contre 2,1% dans la période 1993-1997), alors que l'Espagne enregistre 6% dans les deux périodes, devancée par un pays non-méditerranéen, les Pays-Bas (8,2% dans la période 1998-2002 contre 2,7% dans la période 1993-1997).

Entre 2001 et 2005, deux pays ont réalisé 80% des flux d'IDE au Maroc, en l'occurrence la France et l'Espagne et aucun autre pays n'a dépassé les 2,5% sur la même période. Sur cette période, les flux d'IDE d'origine française représentent 72% du total des IDE reçus par le Maroc (45% si l'on exclut les opérations exceptionnelles Maroc Telecom et Régie des Tabacs, soit une moyenne annuelle de 390 millions d'euros).

Les IDE en provenance d'Espagne, qui étaient modestes, ont progressé de 194%. Leur part est passée de 6,5 à 17,5% du total, grâce au dynamisme des investisseurs espagnols

dans les secteurs industriel, touristique et immobilier.

Le Portugal a beaucoup reculé passant ainsi de 10,6% du total des IDE à seulement 2,9%. Quant à l'Espagne, elle a amélioré sa position en augmentant sa part de plus de 100% pour la même période (de 6,5 à 17,5%).

Cependant, la part des quatre pays retenus reste quasiment la même durant les 12 dernières années, autour de 70% du total des IDE.

La progression des IDE est particulièrement perceptible à travers l'apport des entreprises privées. Grâce à elles, nous avons enregistré entre 2006 et 2007 une progression de la part des entreprises françaises dans l'investissement total, de l'ordre de 32%, une plus nette évolution de la part de leurs consoeurs italiennes, atteignant les 45%, et un apport supplémentaire des entreprises portugaises de 24%. Seul le privé espagnol accuse un recul notable (-18%).

En effet, jusqu'à 2003, les taux d'IDE les plus élevés au Maroc ont été réalisés surtout grâce aux privatisations d'entreprises marocaines par les investisseurs étrangers.

Une lecture des secteurs de prédilection des IDE montre que le secteur des télécommunications est celui qui a le plus bénéficié des IDE pour la période 1998-2003, en détenant une part de 59,3% (contre seulement 0,2% dans les années 1993-1997), soit un montant de 44,8 milliards de dirhams : c'est le cas en 2001 et en 2003 avec l'achat de Maroc Telecom par Vivendi.

En deuxième position, on trouve l'industrie avec une part de 15,2% (contre 21,2% dans les années 1993-1997) soit un montant de 11,5 milliards de dirhams; la troisième position est détenue par le secteur bancaire (le secteur dominant dans les années 93-97 avec 21,4%) avec une part de 6,3%.

A partir de 2005, les autres secteurs économiques ont connu une bonne

IDE des 4 principaux pays sud-européens investissant au Maroc

Répartition par pays (en millions de dirhams)

Pays	Part % Période 1997-2001	Situation en 2005	Part %	Situation en 2006	Part % En 2006
France	51,7	89 232,2	46,5	125 108,1	49,4
Portugal	10,6	7 349,5	3,8	7 350,8	2,9
Espagne	6,5	33 889,5	17,7	44 380,9	17,5
Italie	0,7	1 694,7	0,9	2 035,0	0,8
Total	69,5	132 165,9	68,9	178 874,8	70,6

Source : Direction des investissements au Maroc (à vérifier) et MINEFI « Missions économiques »
Fiche de synthèse. Le Maroc et l'IDE et présence française, mai 2003.

REPARTITION DES INVESTISSEMENTS ET PRETS PRIVÉS ETRANGERS PAR PAYS

	JANV/SEPT 2006		JANV/SEPT 2007		Evolution	
	MDH	PART %	MDH	PART %	MDH	%
FRANCE	6 473,9	28,7	8 567,0	32,8	+2 093,1	+32,3
ESPAGNE	6 525,6	29,0	5 365,8	20,5	-1 159,8	-17,8
ITALIE	285,8	1,3	415,5	1,6	+129,7	+45,4
PORTUGAL	41,0	0,2	50,7	0,2	+9,7	+23,7
Total	13 326,3	59,2	14 399	55,1	1072,7	+83,6
GLOBAL	22 540,7	100,0	26 114,9	100,0	3 574,2	+15,9

Source : : Office des changes

* Chiffres actualisés

progression : tourisme, immobilier, assurances. Seule l'industrie chute drastiquement (voir tableau p.28).

A la question de savoir quelles sont les retombées de l'IDE sur l'économie marocaine, la réponse est que tout observateur ne peut que se réjouir du dynamisme et de l'« effet vertueux de levier pour l'économie marocaine » créés par tous ces projets qui ont été lancés et font bouger le pays, de la restauration du climat de confiance qui a permis l'arrivée d'importants investisseurs. Ce dynamisme a agi de manière inégale, d'un secteur à l'autre, sur le taux de chômage. Aujourd'hui, un certain nombre de profils sont fortement recherchés. C'est le cas des BTP, du textile, des centres d'appel...

IDE-croissance : le revers de la médaille

Mais ces performances ne doivent pas faire oublier le revers de la médaille, à savoir le coût de ces investissements en matière d'environnement et en ce qui concerne le patrimoine foncier et la flambée de ses prix.



In fine, force est de constater qu'au niveau de la croissance, l'évolution reste malgré tout plus dépendante du ciel que des IDE : des taux moyens inférieurs à 6% (5,5% avancé par la Banque mondiale pour 2008) sont insuffisants pour réduire le chômage et la pauvreté de façon significative, des prévisions encore moroses qui pourraient avoir « un effet réfrigérant », surtout au niveau social.

Comment se fait-il qu'un pays qui a réussi à attirer tous ces capitaux

ne puisse accélérer sa croissance de façon suffisante ? Pourquoi le Maroc, qui occupe la 1ère place au niveau des IDE, a-t-il perdu la place de leader de la croissance qu'il occupait avant les années 80 dans la région MENA, pour devenir le plus mauvais élève de la région ?

Les interactions entre IDE et croissance ne doivent-elles pas être repensées en termes de capital humain et d'infrastructures publiques? La généralisation d'emplois précaires



Quand l'Europe du Sud mise gros

REPARTITION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS PAR SECTEUR D'ACTIVITE

SECTEURS	JANV/SEPT 2006		JANV/SEPT 2007 *		Evolution	
	MDH	PART %	MDH	PART %	MDH	%
TOURISME	5 186,4	25,8	9 082,5	39,3	+3 896,1	+75,1
IMMOBILIER	2 865,2	14,3	5 428,2	23,5	+2 563,0	+89,5
TRANSPORTS	36,8	0,2	2 688,9	11,6	+2 652,1	
BANQUE	1 288,9	6,4	1 827,8	7,9	+538,9	+41,8
INDUSTRIE	8 346,9	41,5	1 327,7	5,8	-7 019,2	-84,1
TOTAL	20 108,1	100,0	23 098,2	100,0	+2 990,1	+14,9

Source : Office de changes

* Chiffres actualisés

(phénomène nouveau au Maroc) comme dans les centres d'appel ou lors d'opérations économiques ponctuelles (surtout dans les BTP) s'avèrent des remèdes provisoires contre l'instabilité sociale.

Quand les diplômés embauchés par les centres d'appel disent : « Nous sommes là pour le moment, en attendant de trouver mieux », cela signifie qu'il s'agit d'emplois provisoires, nullement épanouissants et loin de régler l'épineux problème du chômage des jeunes. La création par Renault-Nissan à Tanger d'une usine de montage de la Logan d'une capacité de 200 000 voitures par an a fait beaucoup de bruit : cela entraînera, certes, la création d'un nombre non négligeable de postes de travail, mais il s'agit d'emplois de faible qualification, puisque Renault continuera de travailler avec son réseau de sous-traitants traditionnels, installés en France et en Europe de l'Est.

Ce type d'investissement peut-il avoir une forte valeur ajoutée, favoriser la formation d'une main d'œuvre de

qualité, promouvoir des activités de recherche-développement ?



Les investisseurs espagnols qui ont misé sur le Maroc se sont orientés surtout vers le tourisme et l'immobilier. Ils ont bénéficié de terrains, à des prix parfois sacrifiés, en particulier quand il s'est agi de propriétés domaniales. Mais c'est surtout au niveau écologique que l'impact de ces investissements est problématique. Dans l'Oriental, les réalisations du groupe Fadesa, notamment, n'ont pas ménagé le littoral, la faune et la flore... Selon certains commentateurs, on peut parler de grande « fadiha », pour toutes les

conséquences que ces projets ont engendrées, du fait de la faible prise en considération des exigences environnementales. Est-ce le coût incontournable de certains investissements ? L'encouragement de l'IDE ne devrait-il pas s'accompagner d'une certaine vigilance et d'une réglementation adaptée ? ■

1 Alvaro de Vasconcelos « L'Europe du Sud et la Méditerranée en 'Politics, Economics and the search for Mediterranean stability' Edited by Stefania Bazzoni et May Chartouni-Dubarry' IEPM (Institut des études politiques méditerranéennes) Nancy, France 2001.

2 Soutien conditionnel de la France jusqu'aux élections municipales algériennes de 1990.

3 La position espagnole.

4 L'attitude italienne à l'égard de l'islam politique. En fait, l'Union européenne « a fini par se ranger derrière la position française à l'égard de l'Algérie et de l'islamisme radical en général, considérant qu'il s'agissait d'un problème qui la concernait en premier lieu, mais aussi parce que des préoccupations de même ordre pèsent toujours plus sur ces pays. Une attitude plus claire de l'Union européenne en faveur de la défense des droits de l'homme et des réformes politiques sur la rive sud de la Méditerranée dépend donc largement de l'évolution de la position française. Celle-ci à son tour est conditionnée par l'évolution politique des Etats de la rive sud de la Méditerranée, surtout du Maghreb par rapport à l'islamisme politique » Alvaro de Vasconcelos op cit p 24.

5 Le Processus de Barcelone en 1995, le Dialogue méditerranéen de l'OTAN en 1994, le Dialogue 5+5 en 1991, plus tard la Politique européenne de voisinage en 2004.

La revue) sociale, économique et managériale (

ECONOMIA

Le pont du savoir

entre les stratèges et les acteurs

Parution trois fois par an : en février, juin et octobre ♦ Disponible dans tous les kiosques et par abonnement ♦ Pour toutes informations, contactez le 037 67 37 46 ♦ www.cesem.ma

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'Etat marocain est resté longtemps en panne de projet économique pour le pays. Pendant presque deux décennies, il s'est limité à gérer les affaires courantes et à suivre les recommandations des bailleurs, en attendant d'y voir plus clair. Cette *défaillance* a fini par anesthésier le débat économique dans ce pays. A mes yeux, la situation a changé avec le nouveau règne. L'Etat a adopté un modèle économique et social de référence, que je qualifierai de modèle-IDE ou modèle-plate-forme, par référence au rôle central attribué à aux Investissements directs étrangers.

Ce modèle mise, au niveau économique, sur l'investissement des grands groupes étrangers pour alimenter la croissance dans une économie ouverte, comme base de génération de revenus "primaires", dont la dépense exerce des effets multiplicateurs bénéficiant au reste de l'économie, notamment à celle des services de proximité. Cette position, défendue par certains experts qui avaient parlé d'une politique destinée à offrir "*une plate-forme de production et (ou) de distribution pour le marché européen*"¹ à l'occasion des réflexions sur la mise à niveau, a été adoptée et élargie au marché global. Convaincus de la justesse de ce choix, les responsables ne doutent plus, avant d'engager le pays dans des voies jugées auparavant hasardeuses, pour autant qu'elles améliorent la fameuse *attractivité*. La politique d'attraction des IDE se retrouve dans les projets "phares" de l'équipe économique, qui met en œuvre ce modèle, que ce soit le Plan

Azur, le projet de cession de terres agricoles, le plan Emergence ou les méga projets d'infrastructure.

Au plan social, le nouveau modèle se donne comme priorité l'accompagnement des reconversions que l'attraction des IDE va

Sur la période 2001-2005, le Maroc demeure le pays le plus attractif pour les IDE, suivi de l'Algérie, de l'Egypte, et de la Tunisie.



entraîner directement ou indirectement². En ce sens, il ne s'agit plus de faire du social pour conserver aux gens leurs moyens d'existence traditionnels, comme cela a été le cas auparavant, mais du social pour apporter de nouveaux moyens d'existence. D'où l'insistance sur la *politique de proximité*, sur les *activités génératrices de revenus* et le recours à la mobilisation sociale en vue de lutter contre la pauvreté, en

particulier en milieu urbain.

Avant de présenter et de critiquer ce nouveau modèle, je vais résumer le cheminement des projets économiques antérieurs, en distinguant deux périodes :

- celle des années 60/70, au cours desquelles un modèle cohérent avait été pensé et partiellement mis en œuvre,
- et celle des années 80/90 marquées par une crise et une longue période de convalescence.

Le modèle anti-social des années 60 et 70

La politique économique prônée à l'époque aurait probablement obtenu une bonne note de la part de Sir Arthur Lewis, pionnier des stratégies dites *dualistes* de développement³. Dans ces dernières, les investissements devaient être concentrés dans les secteurs modernes, alors que le secteur *traditionnel* était censé retenir la main-d'œuvre en attente, sans coûts sociaux excessifs, engendrant ainsi un développement accéléré du capitalisme. Ces orientations ont convergé avec les intérêts de la monarchie, cherchant à élargir sa base sociale, et ont pu être concrétisées dans les mesures de politique générale.

C'est ainsi que l'investissement public a été mobilisé en masse, afin d'entraîner le privé et de consolider une bourgeoisie nationale. Sous un régime de protection politique et économique, les pratiques d'accumulation rentière ont été

MIQUE POUR LE MAROC ?

nourries, tout en préservant une certaine efficacité économique, grâce notamment à l'honnêteté initiale des cadres des établissements publics chargés de la régulation des exportations et des importations.

La politique sociale a été mise en cohérence avec les besoins de l'économique, d'où l'importance prise par les projets agricoles permettant de freiner l'exode rural (politique des barrages et d'irrigation) et par les politiques permettant de préserver les moyens d'existence traditionnels des pauvres (subventions alimentaires et emplois saisonniers).

La politique économique et sociale a bénéficié d'une rente géostratégique, la guerre froide ayant mis le Maroc en position privilégiée pour négocier ses accords de coopération. Si les performances économiques ont été satisfaisantes, les dimensions sociales ont été sacrifiées. Rappelons à ce propos que le taux de croissance de l'économie marocaine à cette époque n'a été dépassé dans la région MENA que par celui de l'Arabie Saoudite. Les indicateurs de développement humain sont restés très en deçà du potentiel du pays, conséquence en somme logique d'un modèle fondé sur la réduction des coûts sociaux.

Ce modèle est entré en crise au milieu des années 70, suite à une combinaison de facteurs exogènes (endettement, crise des marchés de destination) et endogènes (dérèglement des dépenses publiques). Au milieu des années 80, les responsables vont essayer de changer de



L'Etat a adopté un modèle économique et social de référence, un modèle-IDE ou modèle plate-forme, par référence au rôle central attribué aux IDE.

modèle, sans succès apparent, du moins durant deux décennies.

Crise et convalescence

L'épisode des deux dernières décennies est mieux connu. Je me limiterai à retracer l'évolution des politiques économique et sociale, comme introduction au débat sur les choix actuels.

En matière agricole, les objectifs ont évolué au cours de la période de *l'autosuffisance alimentaire* à la *reconversion agricole*, dans le cadre d'une libéralisation des échanges. Entre-temps, nous avons eu droit à

une politique de protection déguisée, suivie d'une parenthèse axée sur la réflexion à propos de *réformes*, qui a buté sur une alliance politique hétérogène et conservatrice.

En matière industrielle, nous avons eu droit à une succession de politiques : *promotion des exportations* à la Balassa⁴, *Maroc compétitif* à la Michael Porter, *mise à niveau* à l'euro-péenne, avec promotion de la PME. Aujourd'hui, une politique de compétitivité fondée sur le développement des secteurs d'avenir attractifs pour les IDE est prônée.

En matière commerciale, depuis l'abandon du protectionnisme, la politique a basculé d'une réflexion axée sur la dimension régionale, au sens *euro-méditerranéen*, vers une vision plus *globale*.

En matière sociale, après les crises sévères des années 80, la doctrine a très peu évolué dans les faits. Le gouvernement Youssoufi a pris des mesures en faveur de son électorat qui ont plus ou moins abouti (secteur public, SMIC, AMO). Les mesures de réduction des déficits sociaux ont été noyées dans des débats interminables, en l'absence de vision économique claire, jusqu'au lancement de l'INDH, comme politique d'accompagnement social du nouveau modèle économique.

Au plan macro-économique, après des années de tâtonnements, les objectifs de réduction du train de vie de l'Etat et d'indépendance de la Banque centrale ont été pris au sérieux avec le souci de la crédibilité internationale. ►►

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LE MAROC ?

Le modèle-IDE

Concernant le modèle-IDE, actuellement en marche, je résumerai d'abord les avantages exposés par ses partisans, avant d'analyser les coûts liés à sa mise en œuvre.

Les avantages recherchés

Les avantages traditionnels des IDE sont le transfert de capitaux et de technologie. Les nouveaux partisans du modèle insistent sur des avantages moins conventionnels. Le premier consiste à bénéficier de l'effet de *positionnement* sur les marchés, que seuls les groupes seraient en mesure d'obtenir dans une économie globalisée. En ce sens, ils soutiennent que la compétition touristique est devenue telle, que seul un opérateur global disposerait de la capacité de positionner les plages marocaines parmi les segments en croissance du balnéaire.

Le deuxième avantage serait celui de l'incitation aux réformes internes, de l'accès à la crédibilité internationale. C'est là un argument qui "présente" bien et qui joue une fonction politique importante, car il vise à rallier au projet économique la partie réformatrice et libérale de l'opinion publique. Il n'empêche qu'il est difficile à admettre, car il va à l'encontre des leçons tirées de l'histoire économique, qui montre plutôt l'inverse, à savoir que les mouvements d'IDE ont tendance à suivre les réformes menées et la crédibilité acquise en interne (voir les réformes indienne et chinoise des années 90, qui ont précédé la vague des délocalisations).

Les coûts de l'attractivité

Le rôle des politiques économiques dans le modèle IDE est de renforcer l'attractivité du pays, ce

Les politiques économiques dans le modèle IDE renforcent l'attractivité du pays, ce qui engendre des coûts cachés par l'absence de débat économique.



qui engendre des *coûts cachés* par l'absence de débat économique. Voici quelques exemples.

L'accord ALE-USA est sur le plan commercial une mauvaise affaire pour le Maroc. En effet, compte tenu des niveaux de droits d'importation moyens appliqués aujourd'hui, le gain tarifaire serait de l'ordre de 20% pour les exportateurs américains et uniquement de 4% pour les marocains. Il est d'autant plus mauvais que les exportations américaines vont se substituer à celles de pays plus efficaces, entraînant des pertes en net pour l'économie nationale par rapport à un simple scénario de libéralisation unilatérale. Si les partisans du modèle-IDE acceptent les surcoûts de l'ALE, c'est en échange de la "crédibilité" qu'il offre, in-

grédient nécessaire de l'attractivité, notamment pour les groupes internationaux attentifs à la protection offerte par ce type d'accords⁵.

Les méga projets d'infrastructure menés actuellement au Maroc sont très coûteux en termes budgétaires, on le sait. L'expérience montre également que les coûts estimés seront largement dépassés. Au-delà de cet aspect financier, il faut rappeler que la facture économique sera plus lourde, car la plupart de ces projets vont se traduire au cours de leur exploitation par des pertes d'activité pour d'autres infrastructures (ports et routes) et donc d'autres territoires, avec des effets en cascade plus ou moins significatifs. Ils coûtent aussi par l'effet d'éviction qu'ils exercent en drainant les meilleures compétences. Ces inconvénients ne compensent pas pour autant, aux yeux des partisans de ces projets, les bénéfices attendus en terme de "connectivité", autres ingrédients de l'attractivité.

La politique macro-économique du modèle IDE vise à rassurer les opérateurs sur la valeur de leurs actifs, ce qui suppose une politique monétaire, budgétaire et fiscale favorable aux intérêts des investisseurs (éviter le syndrome argentin). Ces choix induisent des déséquilibres majeurs, dont la tendance à la surévaluation du dirham et à la surliquidité de l'économie, signaux de la "maladie hollandaise"⁶, entraînant une perte de compétitivité du secteur exportateur, que les responsables admettent comme tribut à la stabilité, autre ingrédient de l'attractivité.

Certaines limites du modèle-IDE sont bien captées par le concept de croissance appauvrissante, idée selon laquelle la globalisation peut

entraîner un accroissement des volumes sans croissance en valeur, en raison de la compétition croissante entre fournisseurs, sur des marchés contrôlés par l'aval. Dans ces conditions, ce sont les salaires et les revenus qui s'ajustent à la baisse, d'où le caractère "appauvrissant"⁷.

Illustrons ce concept par un cas réel et un cas "imaginaire".

Une centrale d'achat s'installe pour s'approvisionner auprès des producteurs en produits horticoles afin de les réexporter. Ces produits ont une dimension de "rente" due à la nature de leur processus de production, qui exploite une ressource spécifique. Dans un premier temps, les producteurs primaires peuvent augmenter leurs revenus en bénéficiant de la concurrence entre acheteurs. A terme, la centrale va accroître son contrôle sur la filière et son pouvoir de négociation des prix au détriment des producteurs⁸. Des exemples similaires peuvent être imaginés pour les produits de la mer, l'artisanat ou toute autre activité à rente spécifique.

Deuxième illustration : un pays, cherchant à attirer les IDE, recourt à l'un des leaders de l'industrie du conseil stratégique pour identifier les secteurs porteurs. Ce pays risque d'investir dans les mêmes créneaux que d'autres ayant eu recours à la même démarche stratégique. Ce faisant, il fera face à ce que les économistes appellent un "adding up problem". Ce problème surgit suite aux excès d'investissement dans des secteurs dans lesquels un groupe de pays détient un pouvoir de marché. Il a été à l'origine de la révision de la politique de prêts des bailleurs de fonds en Afrique de l'Ouest par exemple, lorsque ces derniers se sont aperçus que les prix des matières premières ex-



portées par ces pays baissaient au fur et à mesure de l'annonce des projets d'investissement dans le cacao, le café ou le coton. Deux secteurs clés de la stratégie marocaine d'attraction des IDE sont déjà confrontés à ce problème : ce sont le tourisme balnéaire en Tunisie et en Espagne et l'off-shoring⁹.

Remarques finales

Tel qu'il est appliqué, le modèle-IDE n'est pas raisonnable. Les politiques d'attraction sont coûteuses pour les opérateurs nationaux et favorisent les intérêts des nouveaux entrants et des consommateurs. Si les gains apparents peuvent être spectaculaires, ils ne doivent pas être confondus avec les gains nets, qui escomptent les coûts cachés des politiques d'attraction en termes commerciaux, budgétaires, d'allocation de ressources, et de déplacement des rentes.

Dans un modèle plus raisonnable, les politiques d'attraction constituent des éléments complémentaires des politiques de croissance.

Citons à ce propos D. Rodrik et A. Subramanian¹⁰ à propos du miracle indien : "Il est important de bien caractériser une politique selon qu'elle est plutôt favorable au développement des marchés ou plutôt favorable au développement des affaires. La première se focalise sur la levée des barrières à l'entrée à travers les processus de libéralisation. Elle bénéficie en premier aux nouveaux entrants et aux consommateurs. Une politique favorable aux affaires se concentre sur l'amélioration de la profitabilité des entreprises industrielles et commerciales déjà installées. Elle bénéficie en premier lieu aux opérateurs historiques et aux producteurs. La réduction des prélèvements fiscaux et des contrôles des prix des facteurs et des biens sont les mesures clés d'une politique pro-capitaliste alors que la libéralisation des échanges constitue la mesure principale des politiques pro-marchés".

Cette remarque montre combien il serait utile aujourd'hui de débattre sur la nature des réformes à mettre en œuvre et sur la séquence de mise en œuvre de ces réformes, face au modèle-IDE. ■

L'aéronautique un investissement porteur ?

Propos recueillis par
Laetitia Grotti,
Journaliste, CESEM

L'arrivée de grands noms et de PMI de référence du secteur crédibilise aujourd'hui la destination Maroc pour les professionnels de l'aéronautique. Un premier salon dédié au secteur, Aéroexpo, concrétise cette ambition. Quelles ressources humaines pour ces centres d'excellence ? Serons-nous prêts à temps pour faire de ce secteur d'activité l'un des piliers de la croissance nationale ?

A peine deux ans après le lancement du plan Emergence et partant, de la stratégie aéronautique, le Maroc se dote d'un salon dédié au secteur. N'est-ce pas prématuré par rapport à la maturité du secteur au Maroc ?

Cette première édition se veut un acte de foi, l'affichage d'une ambition dans un secteur en mesure de booster l'industrie, un des moyens pour le Maroc de s'ancrer dans la mondialisation et ce, dans le cadre d'une industrie du 21^e siècle. Aujourd'hui, il existe une base aéronautique au Maroc, modeste certes, mais de qualité. Elle est légitimée par la place géostratégique du pays, par la tradition du transport aérien au Maroc et par l'existence d'un vivier de qualité technique à Royal Air Maroc depuis 50 ans. N'oubliez pas que les centres RAM ont les certifications américaines et européennes. Par ailleurs, cette base aéronautique est crédibilisée par la présence d'opérateurs inter-

nationaux de poids comme EADS, Safran, Boeing ... de même que par celle de PME de référence telles que Daher Lotellier, Creuzet Aéronautique, Souriau..., ce qui explique que pour cette première édition du Salon de l'aéronautique, nous ayons eu près de 200 exposants.

Le plan Emergence désigne l'aéronautique comme un secteur clé de la croissance. Quels sont nos atouts ?

En fait, le plan Emergence n'a fait que confirmer l'aéronautique comme secteur stratégique pour son développement industriel car le mouvement avait été enclenché dès 1999, avec SMES Morocco, une joint-venture entre RAM et la SNECMA. Nos atouts sont de deux natures : sur le plan international, la conjoncture n'a jamais été aussi favorable. Les carnets de commande sont pleins, le cycle est plus long que jamais, la restructuration du secteur transfère l'activité de production vers les fournisseurs. En effet, les constructeurs sortent

de la production pour se recentrer sur leur cœur de métier, la stratégie produit (conception, produits, assemblage de systèmes ...), et reportent sur leurs fournisseurs de 1^{er} et 2^e niveau toute la responsabilité de la production et de la fourniture de systèmes. Pour un groupe comme Airbus, cette restructuration oblige à améliorer la productivité, ce qui signifie innover sur le plan technologique et produire dans des pays à bas coûts. Un groupe comme Safran (62 000 personnes, 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires) dont 70% de la production se fait en France, va devoir augmenter ses recrutements tant en France qu'à l'étranger, ce qui offre des opportunités indéniables pour un pays comme le nôtre. Le mouvement est en train de s'accélérer. La demande est bien plus forte qu'avant. Or, tout le monde ne peut pas aller en Inde ou en Chine, surtout les PMI, ce qui confère une nouvelle compétitivité au Maroc. Par ailleurs, sur le plan national, la qualité et

L'aéronautique, un investissement porteur ?

la réussite des sociétés déjà installées sont des atouts pour drainer d'autres implantations industrielles. Rappelons par exemple que Matis, Labinal ou Aircelle ont, non seulement atteint rapidement leurs fondamentaux, mais qu'elles ont en plus, largement dépassé les prévisions de leur business plan. Nous sommes dans un secteur où il faut aller vite. Or, au Maroc, sept à huit mois suffisent pour construire une usine de qualité, ce qui est un autre atout non négligeable.

En lisant le site d'Aéroexpo, ce sont les avantages sociaux et salariaux qui sont mis en valeur. Sommes-nous condamnés à rester dans une logique low-cost ?

Nous ne parlons pas ici d'un secteur de sous-traitance élémentaire qui correspondrait à l'ancien schéma Nord-Sud, mais plutôt de centres d'excellence, construits autour de sociétés championnes dans l'aéronautique. Nous sommes par ailleurs dans un domaine où il existe une grande traçabilité : un câble fait à Casablanca est identifiable comme tel, ce qui signifie que le niveau d'exigence en matière de sécurité aéronautique est le même partout, à Toulouse, en Inde ou au Maroc. De plus, il existe une large palette de métiers aéro présents au Maroc, qui renforce le pôle aéronautique de ce pays et accroît sa compétitivité. Les entreprises ne sont pas uniquement présentes dans la production, mais aussi dans les services, les études de conception et de développement. Aujourd'hui, il faut savoir qu'une soixantaine d'entreprises opèrent dans ce secteur, qu'elles emploient directement près de 6000 personnes, pour un chiffre d'affaires de trois milliards de dirhams et un investissement avoisinant actuellement 1,5 milliard de dirhams.

Nous ne sommes donc pas dans une logique low-cost.

Quels sont les enjeux auxquels sont confrontés aujourd'hui les industries et les services aéronautiques ?

La première phase de développement a consisté à crédibiliser la destination, comme l'ont fait d'autres secteurs comme l'automobile. Aujourd'hui, nous sommes dans une phase de consolidation, d'élar-

trouvé des bailleurs de fonds. En revanche, ces entreprises manquent d'une plate-forme locale d'accueil. Il faut aujourd'hui leur offrir un site avec une offre multiservices : atelier pour travailler, structure humaine et plate-forme logistique (douane, transports...) et d'information.

Le Maroc doit aujourd'hui communiquer d'une manière plus ciblée auprès des PME à l'étranger. On est en train de jouer dans la cour des grands et dans un secteur de forte



gisement de la gamme des métiers par l'implantation de PMI. L'enjeu pour le Maroc est donc de démontrer sa capacité à répondre à leurs attentes, à les accueillir et à faciliter leur implantation, vite et bien. Ces entreprises ont la technologie et les marchés. Le financement n'est pas un problème dans la mesure où les secteurs porteurs ont toujours

exigence. Il faut expliquer l'offre Maroc, « donner à voir » les réalisations récentes et les réussites dans ce domaine et rendre la destination accessible. Créer par exemple un guichet unique professionnel et efficace, afin que les entreprises puissent s'implanter rapidement. Encore une fois, le temps est un facteur stratégique. Enfin, la question du

Bibliographie



Après avoir été pendant plus de 35 ans, un des hommes liges de Royal Air Maroc, occupant successivement les plus hautes responsabilités au commercial, à la planification, à la stratégie et aux affaires internationales, Hamid Benbrahim El Andaloussi préside aujourd'hui MA Aerospace Consulting où il facilite l'arrivée et l'implantation d'entreprises du secteur aéronautique. Il administre plusieurs filiales du groupe Safran au Maroc, dont il est par ailleurs délégué général. Il vient d'être nommé à la tête du GIMAS (Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales).



L'aéronautique, un investissement porteur ?

triptyque qualification – formation – éducation est fondamentale car, on l'a vu, nous sommes dans un secteur global avant la globalisation ; l'exigence d'un opérateur est la même à Casablanca ou à Hong-Kong.

La formation, a fortiori dans l'un des secteurs qui compte le plus fort taux d'encadrement, apparaît comme le véritable point faible de cette stratégie. Avec un objectif de 15 000 emplois créés d'ici 2012, quelles sont les actions entreprises pour y remédier et sont-elles suffisantes pour répondre rapidement aux besoins du marché ?



Il est clair que la problématique des ressources humaines est la condition de réussite pour développer ce pôle de compétitivité. Cette problématique concerne trois niveaux différents :

- Les techniciens spécialisés, pour travailler dans les métiers comme les matériaux composites, l'assemblage, la tôlerie, la chaudronnerie aéro, le contrôle, les traitements de surface ... Or, ce sont des métiers que nous n'avons pas. Il n'y a pas de centres de formation historiques. Nous avons des centres de formation pour l'automobile, pour le textile, mais pas pour l'aéronautique.

- Le middle management, qui est l'échelon intermédiaire dans les structures modernes. On le trouve

au niveau de la logistique, de l'approvisionnement, des méthodes, de la qualité, du contrôle de gestion... Ce sont des métiers nouveaux que l'on retrouve dans d'autres secteurs à haute valeur ajoutée. Les besoins vont donc être de plus en plus importants.

- Enfin, l'encadrement en général et les ingénieurs en particulier.

Il faut que ces trois niveaux de qualification soient disponibles rapidement et en quantité. Or, le temps presse, on ne peut pas compter sur le système éducatif classique seul, ni sur les processus actuels avec leurs délais. Nous sommes face à une né-

cessité : celle d'innover en ouvrant les portes de l'enseignement. Pour cela, il faut mettre à contribution les entreprises pour former leurs techniciens et cadres et les supporter financièrement. Ce sont elles qui disposent du savoir-faire, ce sont elles qui créent les emplois. Il faut pousser à des initiatives privées, faire appel aux entreprises et à des organismes spécialisés à l'étranger. Il y a un grave problème d'adaptation de la demande d'emploi à l'offre actuelle sur le marché.

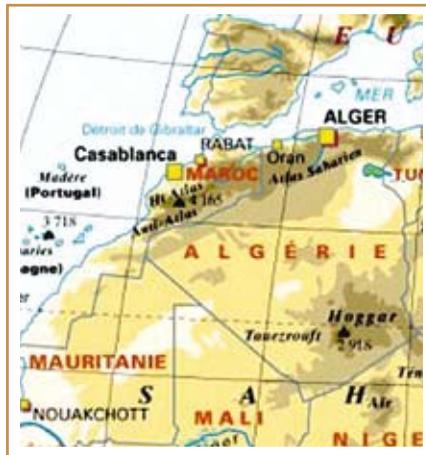
En conséquence, nous avons besoin de créer des ruptures dans notre système professionnel-éducatif. On ne peut pas attendre que le système classique génère les gens dont on a besoin. SAGEM Sécurité Maroc

vient par exemple de signer une convention innovante de partenariat avec l'université Al Akhawayn, portant sur la formation de jeunes ayant un bagage scientifique, mais pas de diplôme, pour en faire des ingénieurs maison en deux saisons universitaires. En parallèle, la réalisation d'un institut des métiers aéronautiques a été lancée. Je lui souhaite de déboucher rapidement. Malheureusement nous n'avons pas besoin seulement d'un centre ou d'une initiative, nous devons saturer le marché par des ressources humaines qualifiées, pour en faire l'une de nos forces.

Entre EADS Maroc-Aviation, Safran et d'autres PMI de référence, le Maroc est devenu en peu de temps une base importante pour Airbus. Partant de la situation actuelle, peut-on envisager le passage de sous-traitant en composants électriques, électroniques et mécaniques à celui d'équipementier majeur ?

C'est déjà en partie une réalité. Matis produit les 2/3 des câbles du moteur CFM-56 (qui équipent tous les B 737, ainsi qu'une partie des A 320). Plus de 70% du câblage électrique des Falcon se font au Maroc. D'autres sous-traitants importants s'installent, des activités structurantes, génératrices d'autres métiers, arrivent. AIRCELLE double sa taille dans le composite et l'assemblage de produits nouveaux et génère autour d'elle des métiers annexes... Il est vrai que de plus en plus d'activités d'assembliers s'organisent autour de pôles aéro-structurants. C'est l'effet vertueux boule de neige. Ce qui est sûr, c'est que l'intérêt croissant des entreprises du secteur pour le Maroc témoigne de sa capacité à s'intégrer dans une chaîne de valeur mondialisée. ■

LE STRATEGUE



SESSION DU COLLECTIF STRATÉGIE

Vous avez dit « stratégie » ? Synthèse par Driss Ksikes

Evaluation des rapports stratégiques par Mohamed Tozy

Parole aux discutants (Mo. Cherkaoui, Med Cherkaoui, M. Ali Ghannam et M. Laarissa)

Débat et commentaires

Coordination et rédaction : Fadma Aït Mous

L'Union méditerranéenne, une bonne idée ou un beau discours ?

Par Bishara Khader

Faut-il avoir de la récession aux Etats-Unis ? Par Alfredo Valladao

Vous avez dit «stratégie»?

A l'origine, lors d'un brainstorming préalable, il y a eu cette réflexion : « Si nous devons travailler sur la stratégie, autant comprendre comment elle est élaborée, par qui, dans quels lieux, par rapport à quelles priorités. » De cette invitation au doute nécessaire est né le thème de la première session du Collectif Stratégie : Les lieux du stratégique en lien avec le développement socio-économique. Rendez-vous a été pris pour le samedi 19 janvier 2008. Objectif : décoder les documents disponibles (Country Assistance Strategy, Rapport de développement humain 50, Rand Corporation, Haut commissariat au plan...), déconstruire leur discours, et identifier, grâce à la composition pluridisciplinaire du groupe, les conditions de production d'une réflexion stratégique crédible.

Partant de l'analyse offerte en pré-lude par Mohamed Tozy (lire p.40-43), les discutants (lire p.44-47), autres débatteurs et invités (lire p.48-50) ont pris conscience de la complexité de la tâche. Ils ont, tour à tour, abordé des questions cruciales : l'Etat marocain est-il un Etat stratège ? Quel statut accorder aux rapports d'institutions internationales sur le Maroc et autres documents similaires, produits lo-

Qu'entend-on par « stratégie » dans un Maroc politiquement balbutiant ? Qu'entendent par là nos bailleurs de fonds ? Quel peut être l'apport du Collectif Stratégie sur ce sujet... ?



Abdelhay Moudden, Mohamed Tozy et Driss Ksikes (modérateur)

calement à la demande du Palais ? Quelle vision économique avoir dans un contexte mondialisé, fluctuant, très peu maîtrisé en interne, et quelle cohérence entre la conception des soi-disant « stratégies » et leur appropriation par les acteurs sur le terrain ? Et face à cette donne protéiforme, quel positionnement avoir en tant que groupe de réflexion, devant se pencher sur les questions économiques et sociales à dimension stratégique ?

Avons-nous un Etat stratège ?

La production de documents dits « stratégiques » ou « prospec-

tifs » (les deux termes ne sont pas exactement synonymes) et la création d'institutions ayant une telle vocation (Centre royal d'études stratégiques ...) laissent croire que l'Etat marocain, sous Mohammed VI, prend la posture d'un « Etat stratège » en civil (la stratégie militaire étant une donne à part). Tout en insistant sur la centralité du Palais, et sur la définition de la stratégie, comme un fait éminemment politique (non une réflexion sans objectifs concrets), plusieurs participants se sont interrogés sur la capacité d'un Etat pré-démocratique à la gouvernance problématique, à

produire et mener à bien une stratégie. Certains vont jusqu'à lui ôter ce qualificatif et préfèrent parler d'Etat développeur, le nez sur le guidon ; d'autres trouvent que la pluralité des acteurs et des institutions enlève, théoriquement, au Palais le monopole de la stratégie mais, faute d'efficience au niveau des partis politiques, la capacité des « sujets-citoyens » à s'approprier une vision du vivre ensemble demeure défaillante ; d'autres, enfin, doutent que la stratégie, s'il y en a une, soit réductible à une littérature visible, disponible dans l'espace public, et estiment que la « vraie stratégie » est aussi à déceler dans les comportements, les intuitions et autres actes qui s'enchevêtrent avec les discours.

Quel statut pour les rapports « stratégiques » ?

Revenons à l'écrit tout de même, et allons voir si dans les éléments épars de l'Etat moderne qui nous sont offerts, il y a lieu de déceler un discours stratégique. Deux types de rapports sont à distinguer à ce niveau : exogènes et endogènes. Certes, tous comportent des diagnostics, une définition de nœuds, blocages et autres déficits (de croissance, de développement, etc...) à combler, mais les finalités des uns et des autres diffèrent. Concernant les rapports régionaux de la Banque mondiale, par exemple, certains les qualifient de « plaidoyers », d'autres de « contrats de stratégie », quelques uns y voient un modèle de stratégie participative impliquant la société civile, alors que certains débatteurs, plus sceptiques, leur attribuent un caractère structurant (et partant, contraignant), puisque inspirés par le Consensus de Washington, qui définit et fige les termes du modèle libéral de développement. Quant à la représentante de la Banque, invitée à la session, elle estime que

la stratégie réelle ne peut être contenue dans un document, quel qu'il soit.

Qu'en est-il alors de ces documents inspirés, pilotés et parrainés par le Palais (RDH 50 en est l'exemple majeur et une première depuis l'indépendance) ? Dans son exposé, Mohamed Tozy reprend l'expression d'offre de débat, qui laisse entendre que les auteurs du rapport pratiquent parfois une ruse de courtisans vis-à-vis du Prince, ce qui en fait, au mieux, « un plaidoyer



Karim Tazi, Mohamed Soual et Abdelali Benamour (de g. à d.)

pour une stratégie », et au pire, une demande de fatwa adaptée aux temps modernes, mais fidèle à la tradition des sultans. Cela nous éloigne-t-il de la stratégie ? Cela prouve plutôt que, par rapport à la sphère politique, le mode de prise de décision brouille les objectifs, et du coup cantonne l'élite, faute de prise sur le réel, dans la définition de stratégies fictives.

Quelle stratégie économique face à la mondialisation ?

« Nous ne pouvons avoir de vision, parce que nous sommes dans le champ de vision ». Cette boutade, avancée par l'un des membres du collectif, résume à elle seule, la difficulté d'élaboration d'une straté-

gie dans un contexte mondialisé, qui nous englobe et nous échappe. Nous en sommes réduits, affirment certains débatteurs, à croire qu'une stratégie est tout juste une somme de stratégies sectorielles. Or, même à l'intérieur de chaque secteur, l'expérience démontre qu'il est difficile d'oser le mot « stratégie », lorsque les amalgames persistent entre qui fait quoi, qui décide quoi et quel arbitrage entre la loi et l'exception. Au fond, la modernisation des esprits, même dans la sphère économique, semble être un leurre tant que des questions de gouvernance, de transparence et de coordination entre intervenants, qui piétinent leurs plates-bandes respectives, ne sont pas résolues. Pour dépasser ces calculs internes, certains membres du groupe estiment que la taille du Maroc, un petit pays, l'oblige à intégrer le développement régional (avec ses voisins du Nord et de l'Est) comme une priorité stratégique.

Quel positionnement pour le Collectif ?

Partant de l'ensemble de ces appréciations, il serait incohérent et prétentieux de vouloir « faire de la stratégie » au sein du Collectif. Le groupe de réflexion, comme l'ont exprimé ses membres après une journée de débat, se propose de jouer un rôle, non de prescripteur, mais de « décrypteur » des stratégies énoncées, écrites, non dites et parfois suggérées. En mettant la lumière sur une question précise, grâce à des études préalables et aux exposés et discussions prévus, il ne proposera pas d'alternatives (sous forme de manuel pratique) mais soufflera des pistes de réflexion utiles. Une fois mises sur l'espace public, il reviendra aux acteurs sociaux, politiques et économiques de se les approprier et de les traduire en vision cohérente. ■

Par Mohamed Tozy,
Sociologue, Centre marocain des sciences sociales,
Université Hassan II, Casablanca
Professeur, Université Aix-en-Provence

Une évaluation des rapports stratégiques

Réfléchir sur une stratégie, c'est se donner les moyens d'analyser l'environnement pour identifier la position du pays et évaluer la valeur de la pièce Maroc sur l'échiquier régional et mondial. Sachant que dans les documents stratégiques des acteurs majeurs des relations internationales, le Maroc n'est jamais abordé en soi, qu'il est toujours traité comme le Finistère du Monde arabe et musulman (Rand Corporation, World Bank, Institut espagnol des études stratégiques), sachant aussi que l'usage exclusif d'une documentation francophone introduit un biais, ces analyses peuvent fonctionner comme un prisme déformant. Il s'agit dans ce texte d'une synthèse qui a utilisé plusieurs types de ressources, dont la disponibilité, la qualité et le nombre sont en soi symptomatiques d'un changement profond de mentalité (1)

Etat des lieux des études stratégiques

La préoccupation stratégique est assez récente au Maroc. Elle apparaît d'abord dans le cadre des études sectorielles tout au long des années quatre-vingt-dix. Le ministère de l'Agriculture est l'un des utilisateurs les plus friands du concept, sous l'impulsion des recommandations des agences techniques, notamment la FAO (Food and Agriculture

A l'ouverture de la session du collectif, l'exposé du politologue Mohamed Tozy présente une lecture transversale de la quasi-totalité des documents stratégiques produits par le Maroc ou sur lui. Il en tire quelques enseignements sur la méthode d'élaboration des stratégies et sur les axes de réflexion prioritaires pour le pays.



Organization). Il apparaît ainsi comme un substitut à la planification bannie pour un certain temps des usages politiques. Concernant l'esquisse d'un regard synoptique sur les politiques publiques, qui renvoie à une définition civile du concept de stratégie, il faut reconnaître qu'elle est l'œuvre de la Banque mondiale qui l'a incorporée dans la liste de ses livrables sous le titre de CAS (Country assistance strategy). Elle illustre, en quelque sorte, l'engagement des Institutions

financières internationales dans la définition de stratégies globales qui vont au-delà de leur mandat de bailleurs, visant à conforter l'ampleur du paradigme de développement durable qui associe dans son horizon des questions aussi diverses que la promotion de la croissance, la lutte contre la pauvreté, l'égalité des sexes, et la question de la gouvernance.

Le rôle joué dans ce cadre par un document de stratégie est accessoirement programmatique, mais principalement mobilisateur, aussi bien dans sa phase de conception que de dissémination. Autant dire que le document final est moins important que le processus qui a conduit à sa formulation. Les exemples sont nombreux dans le cas du Maroc : le CAS qui était un document interne à la Banque mondiale presque confidentiel a changé de fonction pour devenir un outil de mobilisation interne. En 1996, le roi défunt Hassan II a fait un discours - utilisant l'expertise de la banque

qu'il aurait sollicitée dans le cadre du CAS - pour dire que le pays était au bord de la « crise cardiaque », du coup le document avait été porté sur la place publique pour devenir un outil de mobilisation.

Au niveau national, le passage de la banalisation du concept de stratégie à un usage opérationnel s'est fait sous l'impulsion du Palais, à l'occasion du cinquantenaire de l'indépendance. Le concept de stratégie n'était pas central dans le dispositif de collecte et d'analyse de données par l'équipe du cinquantenaire, encore moins celui de bilan. Les concepteurs du projet, suivis (ou

La mondialisation va vraisemblablement s'amplifier en s'appuyant encore plus sur le développement des technologies de l'information et de la communication.

concurrés) en cela par le Haut commissariat au plan, ont hésité entre l'exercice prospectif ou tout simplement l'esquisse de scénarios d'avenir. Il est d'ailleurs difficile de coller à ces documents le qualificatif de « stratégie », même si tous les ingrédients y sont, à l'exception du rôle de stratège laissé inoccupé par égard au type de gouvernance existant, ou pour celui à venir. On y parle plus d'offre de débat, même si la formulation est programmatique.

Deux dimensions stratégiques, qui nous semblent cruciales, sont souvent immergées dans beaucoup de littérature : le pacte politique et le choix de société à venir en terme de valeurs. A défaut de les expliciter, les différents rapports pointent cinq nœuds du futur qui hypothèquent l'avenir : le savoir, l'économie, la gouvernance, la santé et l'inclusion. Ils représentent, selon le rapport RDH 50, des problématiques

transversales qui correspondent aux blocages et aux déficits structurels. Sans leur dépassement, ces nœuds compromettront, à coup sûr, le développement du pays, en raison de leurs interdépendances complexes et de leurs impacts décisifs sur les autres dimensions.

Questions stratégiques transversales

Au-delà de ces nœuds (à supposer qu'ils soient les bons), nous pensons que certains facteurs doivent être pris en charge pour déterminer les capacités du système à les dépasser : la géopolitique et la question

de la sécurité ; la démographie entre vieillissement et opportunité d'une décade ; la stratification et la tentation émeutière ; la gestion du religieux ; la géopolitique et les questions de sécurité.

Les facteurs qui encadrent la position géostratégique du Maroc sont autant des contraintes que des atouts. Je vais les lister sans les hiérarchiser :

- la mondialisation va vraisemblablement s'amplifier en s'appuyant encore plus sur le développement des technologies de l'information et de la communication. Elle nécessite un pari sur les ressources humaines et sur les modèles de gouvernance et de régulation et partant, sur les niveaux de prise de décision et d'expression de l'intérêt (national et infranational).
- la nouvelle division du travail qui se met en place autour du Pacifique

entre les USA et la Chine et l'Inde et la montée en puissance du BRIC (Brésil-Russie-Inde-Chine) a un impact certain sur les petits pays comme le Maroc, qui sont en phase de transition, voire de rattrapage.



Amina Lamrani (d.) et Bachir Rachdi (g.)

A un niveau plus proche et donc accessible à une influence directe du Maroc, on peut lister deux problèmes de type géostratégique : la question du Sahara, qui pèse lourd sur les dépenses du royaume, au sujet de laquelle il n'est pas envisageable qu'un règlement puisse intervenir du fait d'événements exogènes, et dont la solution passe par une discussion directe avec l'Algérie. Cela implique l'acceptation de nouvelles postures et la rupture avec les approches précédentes.

L'autre donnée géostratégique est la rive nord. L'option stratégique dans nos relations avec l'Espagne est clairement définie dans le RDH 50, on y parle d'allié et de partenaire. Mais cette relation continue à être ambivalente et fragile, voire impulsive des deux côtés. Dans les documents géostratégiques espagnols, l'Espagne n'apparaît pas comme une puissance détachée de l'Europe, même si elle mène envers le Maroc une politique particulière. En même temps, le regard que les stratèges espagnols portent sur le Maroc ne le distingue pas du monde musulman et arabe dominé par la problématique de l'islam radical. Il apparaît dans les documents comme le pays qui incarne ce voisinage dérangeant. Ces ambivalences parasitent en ►►

Une évaluation *des rapports stratégiques*

quelque sorte une alliance stratégique sur le long cours.

Transition démographique et spectre du vieillissement

Les données démographiques permettent les projections les plus sûres mais, génèrent aussi des effets inattendus. La donne actuelle est relativement claire : le rythme de la dynamique démographique est moins fort aujourd'hui que par le passé. La fécondité est passée de près de 7,5 à 2,5, mais la mortalité infantile demeure assez élevée, de l'ordre de 48 ‰. En même temps, la structure par âge de la population a subi des modifications importantes. Les moins de 15 ans sont en baisse mais continueront à constituer un défi pour l'amélioration tant quantitative que qualitative de l'enseignement. Par ailleurs, en 2020, la part des 60 ans dépasserait 11% de la population totale, atteindrait 13,3% en 2025, 20% en 2040 et 27% en 2060.

Les démographes envisagent globalement deux scénarios qui renvoient à une utilisation opportune ou non des effets d'aubaine de la transition démographique. Selon le premier scénario, « pessimiste », l'évolution démographique future correspondrait à une fermeture relative du Maroc sur le monde extérieur, et donc à un repli sur un ordre social rigide et sur les valeurs traditionnelles. Puisque, dans ce cas, l'économie connaîtrait une contraction très forte, la population en 2030 risquerait d'être à peine renouvelée. Le deuxième scénario suppose une ouverture du Maroc sur le monde extérieur et l'acceptation des règles de la mondialisation. L'offre et la

Il faudrait faire en sorte que la prise du risque du changement soit du ressort des élites politiques et non de la monarchie.

demande d'éducation, particulièrement celle des filles, augmenteraient et s'adapteraient aux exigences de l'insertion du Maroc dans des ensembles économiques plus grands.

Stratification et distribution des richesses

L'analyse de la stratification sociale et des projections qu'elle suppose informe à la fois sur l'état de la distribution des richesses et des menaces qui pèsent sur son équilibre, mais aussi sur le projet de société et les capacités du système à définir un horizon d'attente commun et à mobiliser, en prenant en charge la question de la mobilité. Elle renvoie à discuter de deux problèmes qui supposent une stratégie clairement définie, celui de la pauvreté et de la précarité, et celui des couches moyennes qui sont supposées fournir les assises d'une société stable.

Les classes moyennes sont d'ailleurs très peu connues et très peu étudiées au Maroc. Ce groupe hétérogène semble entrer dans une phase de consolidation, avec des difficultés liées au rythme de la croissance économique et des incertitudes sur un modèle cohérent des valeurs. Un autre trait caractérise ces couches moyennes et renforce leur ambivalence. Elles peuvent aussi bien être un facteur de progrès que de conser-

vation en raison de la diversité des origines des groupes qui les composent : des liens de solidarité et de culture les relient aux travailleurs et aux masses pauvres et elles gardent aussi des liens de parenté avec les classes supérieures du fait des mobilités rapides d'individualités, par la corruption, la rente de situation... De ce fait et à cause de ses articulations fortes et multiples avec le reste de la société, cette classe moyenne est tiraillée au point que c'est elle qui semble vivre de la manière la plus dramatique le conflit des rationalités qui débouche le plus souvent sur des formes de puritanisme conservateur. En effet, on voit bien intervenir en elle une certaine uniformisation des choix et comportements : autonomisation des familles nucléaires, investissement dans l'éducation des enfants des deux sexes et renégociation des pouvoirs entre femmes et hommes au sein de la famille et dans l'activité publique. Mais on voit aussi que ces caractères généralisés aboutissent à des choix culturels et religieux radicalement opposés.

La gestion du religieux

Le paragraphe précédent nous montre le caractère crucial d'un débat sur la religion et sa place dans la cité. A ce niveau, quelles que soient les stratégies privilégiées, le Maroc a perdu la main et son sort se décide en partie ailleurs. Il n'en demeure pas moins que le pays (pouvoir politique et intellectuel) n'est pas prêt à assumer le cheminement de la sécularisation et à lui donner sens au niveau de la représentation commune. Dans ce contexte, le courage des acteurs les plus entreprenants,

ceux qui sont en mesure de prendre des risques, est mis à mal par une configuration historique difficile et en pleine mutation. Trois traits la caractérisent :

La crise des institutions religieuses

Au Maroc, la capacité de fabriquer et de diffuser une orthodoxie religieuse construite sur l'unicité du dogme sera de plus en plus limitée. Les pressions fondamentalistes, notamment américaines, militant pour la liberté religieuse, vont se faire de plus en plus fortes, pour amener le Maroc à revoir sa position de protection des natifs musulmans contre les projets missionnaires des églises étrangères.



Mounia Bennani Chraïbi, Driss C. Jaydane et Abdelmajid Kaddouri (de g. à d.)

L'internationalisation de l'offre religieuse et la fragmentation de la demande religieuse

La disponibilité d'une offre religieuse diversifiée et non totalement contrôlée par les États va amener les Marocains à composer leur propre menu religieux et à s'autoriser des syncrétismes d'abord au sein même de la religion musulmane (dans le sens d'un rapprochement avec le chiisme) et probablement avec les autres religions. L'école a une grande responsabilité pour donner aux jeunes les outils de navigation dans ce marché libre des valeurs religieuses.

La cohabitation d'une demande de rationalité et d'enchantement

La présence de la religion et la demande accrue d'enchantement

n'impliquent pas une mise en panne des processus de rationalisation en cours. Les tensions entre les deux sont résolues de façon pragmatique. Les Marocains, comme beaucoup d'autres sociétés, continueront à croire. Les pratiques religieuses risquent de changer, de gagner en intensité pour libérer des espaces-temps nécessaires aux autres activités non religieuses.

Quelle crédibilité au discours stratégique ?

Pour un observateur de l'évolution politique au Maroc, les outils habituels de l'analyse d'un régime autoritaire en situation de transition démocratique

sont de moins en moins convainquants, non pas que le pays ait changé de catégorie pour rejoindre les rangs

des systèmes démocratiques, mais parce que des explications en terme de libéralisation ou de démocratisation ne rendent pas compte des dynamiques en cours, et encore moins des indicateurs contradictoires qui informent autant sur des avancées que sur des régressions. Le moment électoral était une occasion intéressante pour observer ces dynamiques contradictoires, rendre compte des décalages entre les options stratégiques et la réalité politique et proposer une modalité d'évaluation des changements en cours, qui ne se réduise pas à un jugement tranché sur la réussite ou l'échec d'une transition.

Au fond, pour évaluer la crédibilité du réformisme comme option stratégique, il faut observer les modalités

d'adaptation du système et les confronter à la crise des élites. Car si la monarchie a décidé d'infléchir son mode de gouvernance dans le sens d'une prise en compte du rapport de causalité entre les expressions des opinions publiques et les choix des politiques à appliquer, et si ce choix rejoint les recommandations des partenaires financiers du Maroc pour « une bonne gouvernance », cela implique une refonte de la politique de recrutement des élites et le passage d'une notabilité de représentation à une notabilité d'intermédiation. Il faudrait faire en sorte que la prise du risque du changement soit du ressort des élites politiques et non de la monarchie. Or, trois traits caractéristiques de cette élite censée porter la stratégie réformiste s'imposent :

- Les élites traditionnelles n'arrivent plus à capter les signaux du pouvoir. Les notables, habitués à bénéficier du soutien contre la loyauté, se sentent désemparés.

- L'ancienne opposition est victime de l'usure du pouvoir. Cette situation est d'autant plus grave que sa participation au gouvernement la rend doublement vulnérable. La gestion des secteurs sociaux à très faible rente politique la pénalise. Du coup, elle est coincée entre les risques d'une stratégie de rupture et les besoins d'une mobilisation par la démagogie.

- La monarchie a écrémé le marché des technocrates pour accompagner la diversification de ses besoins en compétences d'intermédiation et de gestion, mais les nouveaux chantiers de gouvernance participative, notamment l'initiative de développement humain et les besoins d'un formalisme politique exacerbent les manques en compétences élues qui ne peuvent pas être comblées uniquement par la cooptation. ■

Parole aux discutants...

Economiquement, les dés sont pipés

Mouna CHERKAOUI

La note introductive de Mohamed Tozy relative aux études stratégiques au Maroc s'articule autour de trois grands points : l'état des lieux des études stratégiques, les choix stratégiques du Maroc et la crédibilité à accorder aux discours stratégiques. Mes commentaires portent sur certains éléments des trois points et s'attachent à clarifier leur signification et leurs implications pour les stratégies économiques.

Etat des lieux des études stratégiques

Les institutions internationales (Banque mondiale, OMC, Nations unies, FMI) publient de nombreux rapports et notes de stratégie. Ces rapports s'ajoutent à ceux publiés par le Haut commissariat au plan, la Direction des études et de la prévision du ministère des Finances, la Direction de la statistique du ministère du Plan, les différents autres ministères etc. Si les rapports produits par les institutions internationales sont moins nombreux que ceux produits par les différents ministères, ils reçoivent néanmoins plus d'attention, car un effort et des ressources importantes sont alloués à leur discussion et à leur diffusion à un public élargi.

Approche économique orthodoxe

Les principaux axes de la stratégie économique au Maroc peuvent être classés pour les années 1980 dans le Washington consensus de première génération, qui avait pour

objectif la vérité des prix. Pour les années 1990, les principaux axes stratégiques sont liés au *Washington consensus de deuxième génération* ou nouvelle formule, qui repose sur la qualité des institutions. Dans le cadre des principales réformes économiques au Maroc au cours des deux dernières décennies, il est difficile de relever des mesures de politique économique ou des axes de stratégie économique qui s'éloignent de la vérité des prix ou de l'amélioration des institutions. Les résultats d'une telle stratégie en terme de croissance et de développement économique sont, au mieux, en dessous des anticipations. *D'où la question de savoir si les buts recherchés*

ne sont pas à même d'être atteints par des mécanismes ou scénarios différents. Au Maroc, bien que plusieurs rapports aient été produits, il ne semble pas que le diagnostic soit extrêmement précis. *Or, sans ce diagnostic qui identifie les contraintes économiques il sera difficile de hiérarchiser les actions à entreprendre de manière à avoir le rendement le plus élevé pour les réformes qui nécessitent et utilisent bien évidemment des ressources importantes.*

Pauvreté et langue d'éducation

Certaines stratégies sont transversales et doivent être prises en compte pour lever les contraintes au développement économique et social. D'abord, la stratégie de lutte contre la pauvreté qui est fortement influencée par la définition que l'on donne de la pauvreté et qui présuppose un changement radical dans



La taille et le rôle de l'Etat restent importants, bien que la taille du secteur privé ait augmenté au cours de la dernière décennie.

l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre des stratégies.

Il s'agit ensuite de la langue d'instruction. Les réformes du système éducatif ont souvent appelé à l'utilisation de l'arabe au lieu du français comme langue d'enseignement en vue d'améliorer la qualité. L'élimination en 1983 de l'enseignement obligatoire du français a engendré, selon différentes études, une baisse importante des rendements du capital humain

Éléments synthétiques pour une vision stratégique

Dans le second point, Mohamed Tozy souligne que le Maroc a opté pour le modèle d'une économie libérale. La taille et le rôle de l'Etat restent cependant importants, bien que la taille du secteur privé ait augmenté au cours de la dernière décennie.

Quelle crédibilité peut-on accorder au discours stratégique ?

Le troisième point s'interroge sur la crédibilité du discours stratégique. En termes économiques, cela revient à se soucier de l'engagement en faveur des réformes et des risques de revirement des politiques. Au Maroc, ces risques sont limités par la traduction des stratégies sous forme de loi (loi sur la privatisation, code du travail, code des douanes etc..) et par les engagements pris au niveau international (accords d'association et autres). On peut aussi essayer de *différencier les changements réels des changements fictifs*.

Un changement « réel » est réalisé quand un changement dans des variables ou des paramètres structurels influencent les coûts et bénéfices des différentes institutions et donc induit un changement dans les intérêts ou lorsqu'il y a un changement dans la distribution des pouvoirs politiques. Ces changements sont souvent exogènes.

Un changement est fictif lorsqu'il y a persistance des élites au pouvoir (certaines institutions changent mais les mêmes personnes continuent d'être responsables), lorsqu'à la fois les personnes en charge changent et que les institutions changent mais qu'un statu quo institutionnel persiste et finalement lorsque les personnes en charge changent mais sont remplacées par des personnes plus ou moins similaires (Robinson James, 2007).

Limites de la stratégie sur le terrain

Mohamed Ali GHANNAM

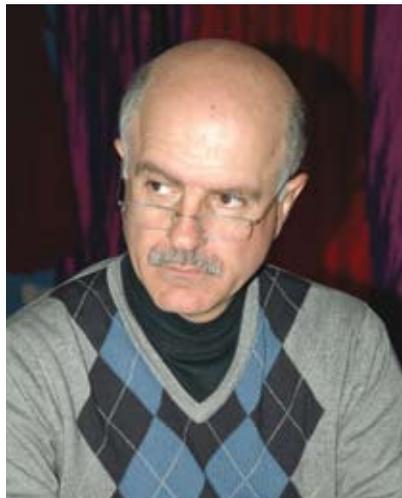
Au Maroc, la décentralisation territoriale a été un choix stratégique des pouvoirs publics dès l'indépendance. Depuis l'avènement du nouveau régime, les différentes régions (Marrakech, Tanger, Casablanca)

ont été dynamisées et remises en valeur. Des limites apparaissent cependant :

- Le développement de certaines régions reste le fruit du pouvoir central à travers des budgets directs injectés (à travers la DGCL du ministère de l'Intérieur) soit à travers les agences de développement régionales nord, sud, oriental (mais qui sont pilotées par le « central »), soit à travers les agences spécialisées (TMSA, Agence du Bouregreg) qui concentrent les pouvoirs des collectivités locales concernées. De ce fait, ce mouvement ne touche pas toutes les régions et le milieu rural reste le parent pauvre de ce processus.

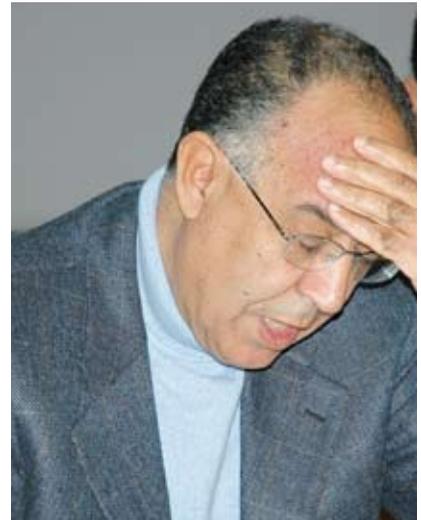
- Le processus de déconcentration devant accompagner la décentralisation et qui a commencé avec les CRI est à l'arrêt.

- Les collectivités locales, à travers les régions, continuent de souffrir cruellement d'un manque de com-



pétences au niveau des ressources humaines dans le domaine de la planification, des études et des conduites de projets, etc.

Mais le règlement international de la question des provinces du Sud aura à coup sûr un impact sur l'organisation et le financement des autres régions du Maroc et par conséquent



ce sur toute la gouvernance de nos institutions et notamment, sur la décentralisation.

Les conditions logiques d'une pensée stratégique

Mohamed CHERKAoui

Je voudrais m'interroger sur ce que nous entendons par stratégie et stratégique. Disposons-nous réellement de critères qui nous permettent de reconnaître le caractère stratégique d'une question ou d'un élément ?

Analyse conceptuelle et théorique

Le plus souvent, lorsque nous entendons quelqu'un qualifier de stratégique une question, une décision ou un des éléments d'un ensemble, nous pouvons être presque toujours sûrs qu'il entend par là que la question, la décision ou l'élément est important, décisif, crucial. Pris en ce sens, l'usage que l'on fait du mot et de ses dérivés est en fait purement métaphorique.

Le mot stratégie et ses dérivés appartiennent au vocabulaire militaire. Pour Clausewitz (De La guerre) la stratégie est l'ordonnancement et la coordination des actions et des opérations, en tant que tout en vue de gagner la guerre.



Nadia Alaoui Hachimi et Mohamed Cherkaoui

Par analogie, on parlera de stratégie économique, politique, révolutionnaire comme d'un ensemble d'actions coordonnées, de décisions, d'opérations, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis.

Ce n'est que tardivement que le concept de stratégie apparaît dans les sciences sociales, en économie, en sociologie et surtout en sciences politiques. Max Weber utilise le mot et ses dérivés dans divers contextes, politiques et religieux, et surtout Marx et Schumpeter. En effet, tous ceux qui pensent le marché selon le modèle de concurrence pure et parfaite pour lequel les acteurs ne peuvent avoir aucune influence décisive sur leur environnement, ou ceux qui pensent la société selon la théorie du consensus ou de l'équilibre s'interdisent du même coup toute pensée stratégique. En revanche, tous ceux qui décrivent et expliquent le marché ou la société en termes de conflit et de rapports de force sont à même de développer une pensée stratégique.

Pour parler de stratégie en un sens précis et non métaphorique, il convient de satisfaire cinq conditions :

1/ il s'agit toujours non d'une, mais d'un ensemble d'actions prises par l'acteur ;

2/ces actions devront être coordon-

nées et liées organiquement ;

3/ on prend en considération les moyens et surtout les fins de l'acteur.

Sans but, sans objectif, point de stratégie ;

4/ le but visé doit être en principe accessible, même s'il est difficile à atteindre ; si le but

est inaccessible, on ne peut envisager la construction d'une stratégie ;

5/ une stratégie se déploie toujours dans un environnement marqué par l'incertitude. Si tel n'est pas le cas, tout se réduit à un système d'équations analytiques ou à des opérations purement mécaniques.

J'attire l'attention sur le fait que c'est le politique qui fixe les buts et mobilise les moyens nécessaires à la réalisation d'une stratégie. La stratégie ne peut être définie indépendamment des fins, que celles-ci soient ultimes ou non. Et tant que nous ne disposons pas de projet politique ou de principes éthiques, nous ne pouvons prétendre parler, ni nous situer au niveau de la pensée stratégique.

Mohamed Tozy a eu raison de souligner dans son texte que le mot « stratégie » apparaît comme un substitut du mot « planification ». Il ajoute qu'une définition civile du concept de stratégie est l'œuvre de la Banque

mondiale. Il signifie qu'une organisation financière internationale se permet de définir une des fins politiques des Etats. Cela éclaire à la fois les rapports de force en présence et ce que de nombreux observateurs et analystes estiment être la crise de l'Etat moderne et peut-être même son crépuscule.

Par ailleurs, dans le RDH50 ou les études du HCP, l'usage du mot stratégie est purement métaphorique. Tous les rapports sont certes importants, vitaux pour l'élaboration de scénarios, mais je ne pense pas qu'il en existe un seul susceptible d'être

Les fins ultimes désignent un aboutissement au-delà duquel il n'est pas possible ni nécessaire de procéder

qualifié de « stratégique », pour la simple raison qu'aucun des auteurs des rapports n'a été, ni ne peut être en mesure de définir les fins qu'elles soient intermédiaires ou ultimes.

Dialectique des moyens et des fins

Nous poursuivons plusieurs fins parce que nous avons plusieurs problèmes à résoudre. Elles sont toutes indispensables, mais elles ne se situent pas sur le même plan. En fait, la nature des fins impose leur distribution entre fins intermédiaires et fins ultimes. Les fins ultimes désignent un aboutissement au-delà duquel il n'est pas possible ni nécessaire de procéder : si elles sont atteintes, tous les problèmes sont résolus. Les fins intermédiaires en revanche sont à la fois autonomes et subordonnées. Dans la mesure où elles ne sont qu'autonomes, elles ont leur raison d'être et leur rationalité propres, de sorte qu'il est possible et licite de les

poursuivre pour elles-mêmes. Mais comme elles sont subordonnées, elles sont aussi au service d'autres fins, si bien qu'elles ne dévoilent leur sens entier qu'à la lumière d'autres fins et qu'il ne convient pas de les prendre pour des fins dernières.

Nos sciences ont-elles pour objectif de définir des stratégies ? Le général-stratège grec n'est pas autorisé à prendre la parole sur l'Agora pour définir les fins politiques. Il se tait lorsque le peuple délibère. Il en est de même des sciences sociales : elles doivent rester muettes sur les fins politiques. Elles peuvent tout au plus les étudier et éclairer le politique.

Le savoir et la modernité, d'abord

Mustapha LAARISSA

Le texte de Mohamed Tozy est très instructif par les questions méthodologiques et épistémologiques qu'il suscite, comme par leurs enjeux. Je voudrais puiser quelques éléments de débat dans les « nœuds du futur »,

bien qu'ils interpellent notre temps présent dans ses trois ouvertures (passé, présent, futur), en l'occurrence : la question du savoir, celle de la gouvernance, et celle tressée autour du rapport modernité/tradition.

Le savoir : Le texte désigne à juste titre le savoir comme lieu stratégique, en l'évoquant cependant en termes de carence, de potentiel faisant défaut, etc. L'une des conditions pour le développement à venir est justement l'avènement de la « société de connaissance ». Il y aurait donc, non seulement à parler de droit de savoir, mais aussi de devoir de savoir ! Ramener la question du savoir, et celle de la gouvernance à leur dimension stratégique (pour quelle finalité et pour quel groupe ou rassemblement humain ?) c'est revoir la question des formes « molles » de consensus, susceptible d'écarter la question majeure du *pourquoi et pour qui élabore-t-on des stratégies ? Selon quelles modalités (explicite, implicite, rationnellement ou intuitivement ou plutôt de manière combinée) ?*



Modernité / tradition : Le Maroc oscille encore entre « tradition » et « modernité ». Ceci amène à poser et à reposer la question de la modernité, à en accuser le prêt-à-porter tout en revendiquant parfois le droit d'en « retoucher » le profil, voire d'en « répéter » de manière inédite l'expérience, autrement dit de contribuer à en réécrire l'histoire, en se l'appropriant et en prenant en charge de manière créative l'archive endogène, ce qui érigerait en troisième lieu stratégique: la mémoire collective et le rapport à l'histoire qui s'est faite sans nous et où l'on voudrait retrouver pied et place.

Débat & commentaires



Larabi Jaïdi et Mohamed Horani (de g. à d.)

Abdelhay Moudjen

Et les intuitions stratégiques ?

On pense la stratégie comme une pratique politique moderne. On ne doit pas en fait exagérer le rôle définitif et clos de la stratégie, et il

faut aussi lire les rapports publiés comme des moyens politiques qui donnent l'impression d'une certaine maîtrise du futur. J'ai l'impression que la stratégie dans un contexte traditionnel, tel que celui de la

monarchie, est basée aussi sur certaines intuitions. Alors, les intuitions stratégiques, comment sont-elles élaborées ? Et peut-on les trouver ?

Abdelali Benamour

Où est la rupture ?

Supposons, tel que l'a cru Hassan II, que nous devons intégrer l'Union européenne demain. Supposons, comme le propose maintenant Mohammed VI, que nous devions avoir un accord très privilégié semblable pratiquement à une sorte d'adhésion. Est-ce que nous répondons aux critères ? (...) On le dit au sujet des pouvoirs publics : ne sommes-nous pas en train de faire du nouveau avec de l'ancien ? Et nous, à notre niveau, ne sommes-nous pas dans une logique de reprise timide et non de rupture avec l'existant ?



Omar Aloui**Limites de l'Etat développeur**

Je crois que nos stratèges sont dans un concept « d'Etat développeur » et non d'Etat libéral... Ceci induit tout un ensemble de contradictions avec le projet démocratique. Dire qu'on va supprimer la rente n'a pas de sens. La question fondamentale pour un Etat développeur c'est de savoir retirer des rentes pour en créer d'autres. Et pour retirer des rentes, on a besoin d'autoritarisme quelque part, d'où les difficultés avec le projet démocratique.

Hind Taarji**Le lien social se délite**

L'objectif majeur à définir est celui du projet de société. Or, c'est là-dessus que nous butons de manière terrible, ce qui nous met dans une situation de « perte », de délitement du lien social. Nous ne parvenons pas à prendre en main notre destinée. Alors, comment prendre en main celle de toute notre société ?

El Hassan Benabderrazik**Un jeu stratégique complexe**

Au temps de Hassan II, le roi mettait en place une stratégie et le processus ne s'arrêtait que lorsque les groupes tiraient suffisamment fort sur les signaux d'alarme pour défen-

dre leurs positions et obtenir des coalitions qui bloquaient. Aujourd'hui, le mécanisme de la vraie décision politique devient plus complexe et, ce faisant, renvoie au caractère non pertinent d'une stratégie, parce qu'il faudrait, pour en élaborer une, trouver les acteurs, les laisser s'exprimer complètement et coordonner leur jeu pour pouvoir trouver des solutions.

Rachid Seffar**Un petit pays a besoin de rêver**

Tenant compte du fait que nous sommes « un petit pays », comme l'a dit Mohamed Tozy, notre réflexion stratégique doit être faite quelque part en dehors des frontières physiques du pays. C'est comme ça que s'est construite l'Europe, il ne faut pas l'oublier. On a eu besoin de rêveurs à un moment donné. Je pense qu'il y a un intérêt stratégique de développement socioéconomique commun avec nos voisins, notamment ceux de l'Est.

Mohamed Horani**Gare aux erreurs stratégiques !**

Un pays n'est rien d'autre qu'une méga entreprise, la problématique reste la même. Le plus dur dans une entreprise, quand on change de stratégie, c'est la période transitoire. Plus elle est longue, plus on est perdu en-

tre l'ancien et le nouveau système et ça peut être fatal. Nous devons prendre le risque du changement, de la rupture, et être capables de le gérer. Mais faisons gaffe à l'erreur stratégique. Sa caractéristique, c'est qu'en général, on la détecte très tardivement, plusieurs années après. Et quand on s'en rend compte, c'est pratiquement trop tard. Et le meilleur exemple, c'est l'arabisation.

Larabi Jaidi**Le géostratégisme est la clé**

Nous n'avons pas de réflexion stratégique. Par contre, il y en a un timide début à travers la mise en place d'institutions qui se cherchent (HCP, Institut d'études stratégiques ...). La réalité montre qu'il y a un besoin de réflexion stratégique, mais nous sommes interpellés sur le mode de continuité de cette réflexion et sur la façon de lui donner une cohérence. Les questions de géostratégie, à mon avis, sont la clé d'entrée la plus importante, à partir de laquelle on peut décliner enfin les réflexions stratégiques d'autres secteurs.

Amina Lamrani**Améliorer les diagnostics, d'abord**

Tous les exercices de stratégie qu'on a faits jusqu'à présent dans ce pays sont plutôt à caractère métaphorique parce qu'en fait, on bute sur la finalité des stratégies. Est-ce que nous n'avons pas plutôt à expliciter des questions qu'on ne pose pas, à les poser clairement et à en débattre ? Ne faudrait-il pas améliorer les diagnostics par notre apport à tous et mettre en lumière les zones d'ombre qui persistent ?

Bachir Rachdi**Définissons les responsabilités**

Le contexte marocain, caractérisé par une concentration du pouvoir,



El Hassan Benabderrazik, Hind Taarji et Omar Aloui (de g. à d.)

fait que la stratégie est difficilement élaborée dans ses lieux naturels, les partis politiques. Au Maroc, nous disposons souvent de stratégies « parcelaires », sectorielles. Mais pour pou-



Françoise Clottes et Rachid Filali Meknassi

voir aller vers une stratégie globale, il faut une rupture audacieuse, y compris sur le plan de la définition des responsabilités. Ce qui manque, c'est la définition des rôles et on se trouve souvent dans une superposition de pouvoirs, depuis la conception jusqu'à la transformation et l'aboutissement. La gouvernance est le passage obligé si l'on veut pouvoir définir les lieux du stratégique.

Abdelmajid Kaddouri

Concilions le social et le politique

Au 16^e siècle, il y a eu un premier roi marocain qui a voyagé en Méditerranée, et à son retour, a signé en caractères latins, mangé avec une fourchette... dansé, chanté. Mais il a été assassiné juste avant la bataille des trois rois. Au 18^e siècle, Mohamed Ben Abdellah voulait construire un espace atlantique, en créant la ville d'Essaouira, mais il a trouvé une grande résistance. En prenant la stratégie dans le sens de vision, je crois qu'il y a un décalage. Il y a des tentatives très éclatées, mais la vision du futur nécessite un travail en profondeur et aussi une conciliation entre le social et le politique.

Mounia Bennani Chraïbi

Attention au discours dominant

Ce qui m'interpelle, c'est cette nar-

ration dominante, où les mots clés sont : bonne gouvernance, économie libérale, développement humain et puis compétences, stratégie... ce style qui aseptise, technocratise et

promeut le consensus, en évacuant totalement le politique et le conflit. Si nous ne rompons pas avec cette problématique légitime du moment, est-ce que nous ne nous transformons pas en sorte de nouveaux intellectuels organiques produisant des légitimations ?

Karim Tazi

L'absence d'action concertée

Je voudrais vous offrir l'expérience qui a été la mienne et qui illustre à la fois, la difficulté de mise en œuvre d'une stratégie et l'utilité de l'exercice de définition d'une vision ... Dans le secteur des textiles, nous nous sommes heurtés à la difficulté de faire agir de concert des acteurs hétérogènes, privés, publics et autres, en l'absence d'un arbitre qui vienne, à chaque fois, trancher quand apparaissent des conflits... L'absence d'action concertée a conduit à l'échec de la mise en œuvre de ce qu'on a appelé la stratégie de redéploiement du secteur.

Nezha Guessouss

L'effet "consensus mou"

Je voudrais partir de l'expression, « consensus mou ». Cela nous amène à ouvrir le débat sur ce qui relève du changement réel et ce qui relève du changement fictif. Dans le do-

maine social, je remarque que nous faisons de très bonnes lois mais nous n'allons pas jusqu'au bout de ces lois ou, en tout cas, nous ne mettons pas en place les mécanismes qui permettent leur mise en œuvre. Il y a même eu des mains cachées, dans le cas du Code de la famille, qui ont agi pour qu'au moment où cette loi a été promulguée, le livret de famille soit modifié et contienne quatre pages pour les quatre femmes que l'homme est supposé pouvoir avoir. Le choix entre société moderne ou traditionaliste nous met face à ce talon d'Achille du pouvoir. Il y a la question de la centralité de la décision qui doit être revue.

Mohamed Soual

La mondialisation soustrait aux stratèges leurs prérogatives

Ma conviction aujourd'hui, c'est que le monde dans lequel nous vivons, cette mondialisation libérale soustrait de plus en plus de prérogatives à ceux qui savent prendre ces décisions stratégiques. Ils vont devoir gérer la communication, les impatiences, ils vont opérer des redistributions, d'autant plus que dans le mental qui caractérise notre élite aujourd'hui, l'accès à l'exercice de ces responsabilités signifie souvent l'accès aux ressources.

Rachid Filali Meknassi

L'impossible débat sur les responsabilités

La somme des stratégies sectorielles permet une démarche globale qui elle-même permet d'éluder le politique, et c'est peut-être le trait commun des stratégies chez nous ... On a un état des lieux, mais c'est un constat qui n'est assumé par personne. Parce que si l'état des lieux est partagé, il ne manquera pas de désigner les responsables et les responsabilités. Or, on est dans une continuité parfaite et il est impensable de désigner le ou les responsables ...

Le stratégique implique aussi des décideurs politiques, ça suppose de distinguer entre la sphère privée et la sphère publique, ce qui est impossible à révéler ou à inscrire à l'ordre du jour des débats.

Ghita Lahlou

**Quand l'Etat est loin,
l'entreprise s'en sort bien**

Les entreprises qui s'en donnent les moyens ont la capacité d'avoir une vision stratégique finale surtout quand elles sont dans des milieux libéralisés, non sujets à des agréments ou des autorisations étatiques qui vien-

nent compliquer les choses... L'élite, à mon sens, a un vrai problème d'engagement dans le champ du politique. D'où son incapacité à tenir compte des réalités pour établir des stratégies réalistes.

Michel Peraldi

La société marocaine mesure-t-elle les changements en son sein ?

D'abord, j'ai l'impression qu'il y a une sorte d'hyper visibilité et de surestimation du niveau institutionnel dans ce pays. Ensuite, on ne sait rien des classes moyennes au Maroc... Ça veut dire que cette société

est aveugle sur elle-même. Or, si de renouvellement des élites il y a besoin, c'est là qu'il faudra aller les chercher. Enfin, un certain nombre d'acteurs économiques aujourd'hui au Maroc ne sont pas marocains : ils sont pris dans des espèces de territoires transnationaux dans lesquels se fait une partie de l'économie marocaine. Donc, est-ce que le Maroc et la société marocaine, au sens territorial du terme, ont l'échelle de mesure pertinente aujourd'hui pour comprendre les changements qui s'opèrent chez eux ?



processus stratégique. Je pense que nous avons un matériau qui est d'une très grande richesse. Mais le plus important, ce sont les valeurs, les finalités. Qu'est-ce qu'on veut ? Et ce qu'on veut, c'est que la société soit vivable.

Francis Ghilès

(Journaliste, IE Med)

Quand on veut conduire un débat stratégique, il faut d'abord poser la bonne question. Comment le Maroc pourrait-il développer une stratégie efficiente, à un moment où la question de l'énergie pèse autant sur son économie : d'où la nécessité de chercher des solutions au niveau régional, en regardant du côté de l'Algérie. ■

... Et les invités

Françoise Clottes

(Banque mondiale)

Une première réaction : la stratégie définie comme un document qui la résume, ça c'est un fantasme. Mais il existe forcément une réalité vécue, incarnée au quotidien par des allocations budgétaires, par des choix législatifs, par une démarche de réforme même. Nous sommes, à la Banque mondiale, des producteurs de « plaidoyers stratégiques », je crois que c'est une bonne expression.

Jose Lopez Calix

(Banque mondiale)

« Qu'est-ce que c'est, une stratégie sans vision ? ... il faut se poser la question : où voyez-vous le Maroc d'ici 15, 20, 25 ans ? (...) le chemin sera beaucoup plus facile si la croissance est inclusive. Et la question est : est-ce que vous voulez une croissance à la Chinoise, avec une misère énorme à la campagne ? Ou une croissance qui soit beaucoup plus proche des réalités sociales ?

Mais comment la classe moyenne va-t-elle réagir si ses privilèges sont modifiés ? Est-ce que le fait que vous ayez des classes moyennes plus importantes n'implique pas un approfondissement de la démocratie ? Mais à nouveau, quelle est la vision ? Il faut se dire qu'il faut rêver, et les rêves doivent être accompagnés de mécanismes de suivi.

Raymond Benhaim

(Economiste, consultant)

Ce qui fait très mal, c'est l'emprise d'une pensée pragmatique qui a occulté complètement notre capacité de réflexion sur notre propre société et les liens avec les autres et avec nous-mêmes ... et puis surtout le fait de nous réapproprier nous-mêmes notre propre vision, notre propre capacité à englober ce que nous sommes et ce que nous voulons être. ... c'est la responsabilité de l'élite.

Ecouter la société et en rendre compte, c'est comme ça qu'on peut construire effectivement un

Prochaine session : samedi 10 mai 2008

Thème : La décision économique à travers la stratégie sectorielle

Exposé : Omar Aloui (Economiste, consultant)

Discutants : Driss Benali, Larabi Jaïdi, Hassan Benabderrazik, Mounia Bennani Chraïbi, Mohamed Soual et Mohamed Horani

Bulletin d'abonnement

A RENVOYER PAR FAX AU 037 57 01 23
OU PAR POSTE A L'ADRESSE 11 RUE AL BARGHAMOUT, N°5, HAY RIAD-RABAT

VOLUME 1, 2008 - 3 NUMEROS PAR AN

FORMULES : cochez la formule qui vous convient

- Abonnement étudiant (1 exemplaire par numéro) : 120 DH / an ()
- Abonnement individuel (1 exemplaire par numéro) : 150 DH / an ()
- Abonnement collectif (5 exemplaires par numéro) : 675 DH / an ()
- Abonnement collectif (10 exemplaires par numéro) : 1200 DH / an ()
- Abonnement de soutien (20 exemplaires par numéro) : 4500 DH / an ()

Les frais de port sont inclus dans les forfaits

Pour plus d'informations :

Email : economia@kmcexperts.com / **Tél :** 061 48 75 20

Mme/Mlle/M. Nom : Prénom :

Fonction : Service :

Téléphone : E-mail :

Fax :

Société :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Téléphone : Fax :

Site Internet :

CACHET DE L'ENTREPRISE :

SIGNATURE :

Date :

Signature :

Modalités de paiement :

Tout abonnement ne sera validé qu'après réception par le CESEM :

- d'un bulletin d'abonnement, dûment complété et signé.
- du règlement des frais d'abonnement annuel par chèque libellé à l'ordre de « HEM ».

*L'Union méditerranéenne**

Un beau discours ou une bonne idée ?

Si l'on devait reconnaître un mérite à l'idée de Nicolas Sarkozy d'Union méditerranéenne, c'est qu'elle est une grosse pierre dans la mare : elle bouscule bien des comportements, questionne des politiques, interpelle des institutions, bref, elle relance le débat autour de la *centralité de la Méditerranée* dans la géopolitique de la France et de l'Union européenne, et de l'*adéquation des politiques européennes* aux défis, de tous ordres, auxquels les riverains et ceux au-delà sont exposés.

Et pourtant, avant même que la proposition française ne soit portée par un projet aux contours bien définis, elle suscite déjà étonnement, suspicion, grincements de dents, voire opposition farouche. A vrai dire, le moment choisi pour la clamer, et l'imprécision de l'idée à ce stade quant à son contenu, ses objectifs, ses liens avec les politiques européennes en cours, son financement, sa valeur ajoutée, sa mise en œuvre et la délimitation de l'espace qu'elle est censée couvrir, tout cela fait problème.

Est-ce une raison pour la rejeter tout de go, d'un revers de main, comme un « discours chimérique », une « fantasia française », une « chevauchée solitaire », pour reprendre quelques qualificatifs glanés ici ou

Encore au stade d'idée, l'Union méditerranéenne souhaitée par Nicolas Sarkozy suscite déjà bien des oppositions, soulève bien des problématiques : avec qui, selon quel calendrier, quelles modalités d'union, quels pouvoirs, quelles relations avec l'Union européenne ? Mais aussi, quels vœux affichés, quels desseins inavoués, quels buts ? Vaste(s) chantier(s) !



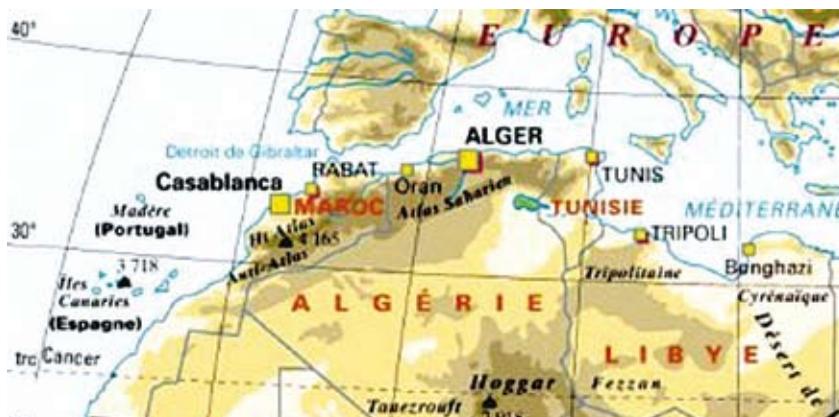
Il s'agit de jauger la validité de l'UM comme mécanisme destiné à extraire les pays méditerranéens du Sud du marasme économique, du malaise social et de l'atonie politique.

là dans les enceintes des institutions européennes ou dans les cénacles des spécialistes ?

Ce texte tentera, sans complaisance, de faire le tour de la question, en jugeant la validité de l'UM comme mécanisme destiné à extraire les pays méditerranéens du Sud du marasme économique, du malaise social et de l'atonie politique.

D'UN DISCOURS A L'AUTRE

Désormais, la France, par la voix de son président, veut laisser son empreinte, se démarquer des autres pays européens, se faire remarquer, quitte à briser des tabous, chambouler les habitudes de penser et d'agir et s'engager hors des sentiers battus. L'idée d'Union méditerranéenne (UM) est sans doute la clé de voûte de ce style nouveau, que d'aucuns ont déjà qualifié de « style hors norme », presque « dérangentant » par son côté imprévisible.



Le discours de Toulon ou le pêché originel

C'est quoi au juste cette UM ? L'idée est explicitée durant la campagne présidentielle dans un discours prononcé par le candidat Sarkozy à Toulon, le 7 février 2007. Passons outre les envolées lyriques sur cette Méditerranée de Braudel, celle des « enfants des savants arabes qui nous ont transmis l'héritage grec et qui l'ont enrichi ». C'est assez touchant et parfois même nostalgique, surtout lorsqu'il regrette que l'Europe et la France aient tourné le dos à cette Méditerranée. Or, poursuit le candidat, « l'avenir de l'Europe est au Sud ».

Suit ensuite la première gaffe du candidat Sarkozy, en rappelant l'épopée des Croisades « ce rêve » qui jeta jadis les chevaliers de toute l'Europe sur les routes de l'Orient, puis l'expédition de Napoléon en Egypte, le rêve de Napoléon III en Algérie, et de Lyautey au Maroc. « Ce rêve qui ne fut pas tant de conquête que de civilisation », car la plupart de ceux qui partirent vers le Sud « n'étaient ni des monstres ni des exploiters », mais, en somme, des braves gens partis pour « gagner par eux-mêmes de quoi nourrir leurs enfants sans jamais exploiter personne, et qui ont tout perdu parce qu'on les a chassés d'une terre où ils avaient acquis, par leur travail, le droit de vivre en paix ».

Le candidat s'insurge, avec véhémence, contre les adeptes de la repentance : « De quel droit demandez-vous aux fils de se repentir des fautes de leurs pères que, souvent, leurs pères n'ont commises que dans votre imagination ». Sarkozy poursuit sur sa lancée : «

Quand l'enfant grec cessera de détester l'enfant turc, quand l'enfant palestinien cessera de détester l'enfant juif... La Méditerranée redeviendra le plus haut lieu de la culture et de l'esprit humain ». Voilà, une bien étrange manière de réduire les conflits complexes à des sentiments d'amour et de haine !

Inspirée des thèses de Pascal Bruckner (*le sanglot de l'homme blanc*), cette partie du discours est sans conteste la plus légère et la moins clairvoyante. En revanche les considérations du candidat sur les politiques européennes à l'égard de la Méditerranée ont le mérite de la clarté. Quant à sa proposition d'une Union méditerranéenne, elle est certes vague, mais ambitieuse (loftly but vague, commente *l'International Herald Tribune*).

Partant du postulat, non suffisamment étayé, que le « dialogue euro-méditerranéen imaginé, il y a 12 ans à Barcelone, n'a pas atteint ses objectifs

et que l'échec « était prévisible dès lors que la priorité de l'Europe était à l'Est », que se perpétuait « cette frontière invisible qui depuis si longtemps coupa en deux la Méditerranée », le candidat Sarkozy en arrive à sa pierre angulaire : l'Union méditerranéenne.

Il s'agit d'appeler les pays méditerranéens eux-mêmes à « prendre en main leur destinée ». Mais il appartient à la France « de prendre l'initiative avec le Portugal, l'Espagne, l'Italie, la Grèce et Chypre » (pauvre Malte, elle est oubliée) d'une union qui aura pour

On retrouve, dans le Rapport Avicenne, la philosophie et la méthode sous-tendant le projet de l'UM

vocation de « travailler étroitement avec l'UE » et de « développer, un jour, avec elle, des institutions communes ». Cette UM offrira un rôle important à la Turquie qui « n'a pas sa place dans l'UE parce qu'elle n'est pas un pays européen ».

Cette UM sera également le cadre ou du moins la perspective dans laquelle il faut « repenser ce qu'on appelait jadis la politique arabe de la France » et « approcher le problème de la paix au Moyen-Orient ». C'est clair : pas de Turquie en Europe, plus de politique arabe de la France.

Vient ensuite la présentation de la vision du candidat Sarkozy de ce que doivent être les missions de l'UM : a) concevoir une « politique de l'immigration choisie » ; b) affronter les défis écologiques ; c) forger une vraie politique de co-développement fondée sur des pôles de compétitivité communs, un libre-échange négocié et régulé, une banque d'investissement, des

L'Union méditerranéenne : Un beau discours ou une bonne idée ?

entreprises mixtes et la gestion commune de l'eau. Naturellement, les énergies renouvelables constituent une priorité, avec un accent particulier mis sur l'énergie nucléaire. L'éducation n'est pas oubliée, car c'est « *ce par quoi commence toute politique de civilisation* ».

Les priorités ainsi définies, il s'agit de faire de la Méditerranée :

- la plus grande source de créativité ;
- un enjeu pour notre influence dans le monde ;
- un enjeu pour l'islam qui hésite entre le modernisme et le fondamentalisme.

Bref, l'UM c'est *faire une politique de civilisation*.

Le discours de Tanger : consensuel et pragmatique

Huit mois séparent les deux discours de Toulon et de Tanger. L'orateur n'est plus le même : il était candidat à Toulon. Il est président à Tanger. Son public n'est pas le même non plus : des électeurs et des sympathisants à Toulon, des Marocains à Tanger.

Comme à Toulon, le président français revient sur une idée qui lui est chère : l'avenir de l'Europe se joue au Sud. Puis, il revient à son projet d'UM. Cette fois, le propos est plus pragmatique et presque pédagogique. Pour lui, vouloir l'union de la Méditerranée, ce n'est pas vouloir « *effacer l'histoire* », mais la continuer. S'inspirer de la méthode Schumann, Monnet et Adenauer, ne signifie pas à ses yeux que l'UM doive être un calque de l'UE, mais qu'elle devienne une « *expérience originale et unique* ».



S'adressant à ses critiques et détracteurs, au sein des institutions européennes, il se veut rassurant. Selon lui, les initiatives européennes vont dans le bon sens, mais « *il est nécessaire d'aller plus loin, plus vite* », de franchir une étape, d'imaginer autre chose, de « *crystalliser les initiatives en cours* » et de passer « *à une autre échelle* ». Bref, de rompre avec les modes de pensée désuets.

Il dessine ensuite les contours d'un projet demeuré jusqu'ici plutôt nébuleux. Ainsi l'UM aura les caractéristiques suivantes :

- Elle devra être pragmatique, à géométrie variable selon les projets ;
- Elle mettra, d'emblée, au rang de ses priorités, la culture, l'éducation, la santé, le capital humain, mais aussi la justice et la lutte contre les inégalités ;
- Elle sera une union de projets pour faire de la Méditerranée, « *le plus grand laboratoire au monde du co-développement* » ;
- Elle ne se substituera pas à toutes les initiatives et projets existants,

mais elle aura pour vocation de leur donner un nouvel élan ;

- Elle sera fondée sur une volonté politique se traduisant par des actions concrètes et communes. Pour cela, Nicolas Sarkozy invite les chefs d'Etat et de gouvernement des pays riverains à une réunion au sommet devant se tenir, en France, en juin 2008, pour jeter les bases de cette UM fondée sur le principe de « *l'égalité* ».

- L'UM ne se confondra pas avec le processus euro-méditerranéen, mais elle ne se construira ni contre l'Afrique, ni contre l'Europe. D'emblée, la Commission européenne, devra être pleinement associée à l'UM.

- Enfin, l'UM devra être le projet de tous et non le projet de la France. Les avertissements ont été entendus et pris en compte. Le discours de Tanger est plus explicite que celui de Toulon, plus rassurant aussi. La Commission sera associée, les pays méditerranéens du sud bénéficieront du principe d'égalité et le projet de l'UM sera le projet de tous.

Le rapport Avicenne : l'inspirateur censuré

Rendu public en pleine campagne présidentielle, le rapport Avicenne a sans doute inspiré le candidat puis le président Sarkozy, car l'idée de l'UM s'inscrit parfaitement dans cette « *nouvelle politique volontariste de la France au Maghreb et au Moyen-Orient* » que les rédacteurs de ce rapport appellent de tous leurs vœux.

Le diagnostic opéré par le Rapport Avicenne, ne fait pas dans la dentelle : il s'agit d'une zone de fortes turbulences où la France maintient une présence considérable, développe une coopération multiforme, et déploie une diplomatie active. Généralement, l'image de la France y est positive, sans que son action soit toujours décisive ; en partie, à cause de l'usage extensif des liens personnels qui confèrent aux relations politiques « *un caractère théâtral* », de l'effritement de la priorité conférée au Maghreb, du caractère déclamatoire de la politique française, couplée à une difficulté de peser, seule, sur le cours des événements, et enfin, à cause de l'incapacité de la France à mettre sur pied, avec ses voisins du Sud, un système de sécurité collective régionale. De sorte que la relation de la France avec son environnement méridional névralgique semble « *désenchantée et incertaine* ».

A partir de ce constat, le rapport Avicenne épingle quelques principes d'action :

- Les problèmes du Moyen-Orient sont interdépendants ;
- La question palestinienne est l'épicentre du ressentiment régional; Il n'y pas de solution militaire aux problèmes qui tenaillent la région;
- L'image des pays occidentaux, et surtout des États-Unis, s'y est dégradée ;

- Les régimes de la région ne cherchent pas de leur propre chef à promouvoir la réforme et la démocratie ;

- Les mouvements islamistes représentent le plus souvent la seule force organisée d'opposition, aux régimes en place et donc la seule alternative ;

- La menace d'Al-Qaïda s'est renforcée en Iran et le Maghreb n'est pas à l'abri d'une poussée djihadiste.

Ayant fait l'état des lieux, le rapport propose ensuite quelques pistes d'action pour la politique et la diplomatie françaises :

- Une meilleure organisation de la politique étrangère de la France, fondée sur une politique maghrébine volontariste, une approche transré-

projets les plus ambitieux. Or la France « *a un rôle majeur à jouer dans l'établissement de ces groupes ad hoc au sein de l'UE* » en raison d' « *une certaine indépendance de vue* » dont elle a fait preuve, aussi bien dans la gestion de la crise irakienne que sur le dossier israélo-palestinien ;

- L'objectif de la France dans la politique méditerranéenne ne devrait pas se limiter à proposer de nouveaux aménagements institutionnels, mais de promouvoir « *la mise en place de projets concrets avec les acteurs régionaux* » dans des domaines essentiels pour les populations.

On trouve, dans cette dernière proposition, la philosophie et la méthode qui sous-tendent le projet de l'UM, bien que le Rapport Avicenne, publié après le discours



gionale des nouveaux enjeux, une offre médiatique en langue arabe, une présence plus affirmée dans les médias et le sauvetage de l'Institut du monde arabe à Paris ;

- Un développement des coopérations renforcées à partir de l'Europe du Sud et des pays les plus motivés du Nord car, avec une Europe à 27, il sera de plus en plus difficile de trouver un consensus sur les politiques les plus innovantes et les

de Toulon, ne la mentionne pas explicitement.

En ce qui concerne Israël, le Rapport préconise certes une consolidation du partenariat français avec ce pays, mais cela ne doit pas se faire au détriment « *de l'expression publique des positions françaises sur le conflit israélo-arabe, ni de la capacité d'action de la France dans la région* » fondée certes sur la « *sécurité d'Israël* », mais aussi sur le refus de l'occupation, ►►

L'Union méditerranéenne : Un beau discours ou une bonne idée ?

la nécessité d'évacuation totale des territoires occupés en 1967 et de la création d'un Etat palestinien indépendant... On ne peut être plus clair .

Concernant le Maghreb enfin, le Rapport Avicenne regrette qu'il soit à la fois la région la plus proche et la plus absente dans les réflexions françaises sur la région. Il s'étonne que la position française se cantonne à défendre une « *supposée rente de situation* » et que l'aide française soit demeurée marquée du sceau bilatéral. Le rapport propose dès lors d'affecter une partie des prêts accordés jusqu'ici à chacun des



partenaires à une seule enveloppe régionale, finançant des projets d'intégration horizontale.

Revenant sur les politiques européennes, le Rapport considère que le bilan du Processus de Barcelone est décevant, mais il évite d'incriminer l'UE seule, car « *la responsabilité est partagée entre le Nord et le Sud* ». Mais le rapport ne disqualifie pas le Partenariat euro-méditerranéen, et suggère que ce partenariat « *se concentre sur un nombre limité de projets structurants* », contribue à la promotion des intégrations sous-régionales, et développe davantage le volet culturel. Dans cet exercice, la France devrait organiser « *une concertation*

plus étroite entre les partenaires européens de la bordure méditerranéenne », notamment l'Espagne et l'Italie.

Tels sont les points les plus saillants du Rapport Avicenne. Il a certainement été épluché par les conseillers du Président Français, puisqu'on retrouve dans Ses propos sur l'UM un bon nombre de ses propositions...

JUSTIFICATIONS DE L'UNION MÉDITERRANÉENNE

Du point de vue des concepteurs de l'idée de l'Union méditerranéenne, celle-ci se fonde sur un triple diagnostic :

- Aggravation de la marginalisation de la Méditerranée dans l'économie mondiale;
- Inadéquation des politiques méditerranéennes de l'Union européenne ;
- Erosion de la place de la France en tant qu'acteur géopolitique en Méditerranée.

Périphérisation de la Méditerranée

La «*périphérisation*» de l'espace méditerranéen dans l'économie mondiale est attestée par de nombreux indicateurs : la contribution des pays méditerranéens des rives Sud et Est aux échanges mondiaux est en baisse (près de 4%), les flux d'investissements sont minces (sur le total, 2% des IDE), le dépôt de brevets est insignifiant (moins de 0,5%), l'investissement consacré à la recherche/développement est dérisoire (moins de 1% du PIB), et les échanges intra-régionaux sont à moins de 12%, les plus faibles

du monde. Dans ces conditions, la pauvreté continue à être un trait dominant, l'accroissement du PIB par habitant est très lent, le chômage ne baisse pas et il touche de plus en plus les jeunes diplômés, tandis que l'exode des cerveaux continue inexorablement à vider la région de ses ressources humaines éduquées. Quant à la croissance démographique, bien qu'en baisse notable partout, elle exerce une pression considérable sur les budgets des Etats.

Cette situation recèle de sérieux défis en terme de stabilité sociale. Elle peut aussi avoir des retombées négatives sur l'environnement immédiat, notamment l'Europe, en terme de flux migratoires irréguliers, d'exportation des conflits internes, de crispations identitaires.

Politiques défailtantes de l'UE

Structurellement, l'action de l'UE en Méditerranée est demeurée rivée à des pratiques anciennes et des politiques désuètes qui avaient déjà démontré leur inefficacité (le commerce d'abord) de telle sorte que l'UE n'a pas pu devenir la force motrice capable de tirer les wagons méditerranéens, à l'instar du Japon en Asie. Sur cet aspect, Pierre Bekouche démontre, chiffres à l'appui, le minimalisme de l'engagement européen en Méditerranée en le comparant à ce qui se fait ailleurs. Ainsi le poids des pays en développement dans le PIB régional sud-asiatique y atteint 23%, contre seulement 12% dans la région MED. Quant aux investissements directs à destination de la Méditerranée, ils dépassent à peine 1% du total des IDE européennes, contre 17% des IDE des Etats-



Unis en direction de l'Amérique centrale et latine et plus de 20% des IDE japonais en direction de leur périphérie asiatique¹.

Outre la faiblesse des IDE européennes en Méditerranée, les politiques méditerranéennes de l'UE n'ont pas réussi à impulser un véritable système productif régional :

Il y a peu d'échanges intra-branches ce qui témoigne d'un niveau peu élevé d'intégration économique et montre, globalement, que la part des partenaires méditerranéens dans le commerce extérieur des pays de l'UE tend à stagner. Sans oublier qu'en dehors du gaz et du pétrole, l'UE dispose d'un confortable solde commercial positif quasi chronique avec tous les pays de la Méditerranée.

Bref, l'UE n'a pas su tirer vers le haut les pays de la Méditerranée. Or la non-intégration productive n'est pas seulement un sérieux handicap pour les pays de la Méditerranée du Sud et de l'Est, en raison de leur incapacité de monter dans les productions à plus haute valeur ajoutée et à plus grande teneur technologique, elle constitue aussi un manque à gagner pour l'UE elle-même. En effet, le retard d'intégration économique productive entre l'UE et sa périphérie méditerranéenne se traduit par une perte moyenne pour l'UE estimée, selon les économistes, de 0,4% à 0,6%². J'avais pour ma part calculé que chaque million d'euros supplémentaire de PIB méditerranéen, génère généralement plus

de 150 000 euros d'exportations européennes. Autrement dit, il y a un intérêt réciproque que le commerce seul ne saurait satisfaire. Il faudra aller plus loin : développer de véritables réseaux de firmes transméditerranéennes et promouvoir les projets qui conduisent à l'intégration productive.

Jean-Louis Guigou, probablement inspirateur discret de l'Union Méditerranéenne, plaide pour une véritable reconnexion du Nord et du Sud, fondée sur des intérêts réciproques et non sur un rapport de force, et dépassant les seules questions économiques. Pour lui, une communauté méditerranéenne doit être lancée dans le cadre des coopérations renforcées, et à l'initiative de la France, pour promouvoir une telle reconnexion³. Il a été apparemment entendu en haut lieu.

Le diagnostic qui sous-tend cette analyse est sévère et manque de nuances. Il est vrai que le Processus de Barcelone n'a pas été à la hauteur des objectifs initiaux affichés. Économiquement, il n'a pas réduit les écarts de prospérité, n'a pas accru l'attractivité de la région pour les investissements directs étrangers et n'a bénéficié que d'un financement limité et mal utilisé, au moins dans la première phase de MEDA 1. Politiquement, aucune Charte de paix et de stabilité n'a pu être signée faute de langage commun entre les partenaires du Nord et du Sud. La participation d'Israël au Partenariat euro-méditerranéen avec d'autres pays arabes (considérée par les responsables de l'UE comme un acquis majeur) n'a pas empêché l'Etat hébreu de continuer sa colonisation des territoires palestiniens et arabes

et de détruire les infrastructures du Liban lors de sa dernière confrontation avec le Hezbollah libanais, en 2006. Culturellement, la relation de l'Europe avec son environnement arabe et turc a beaucoup souffert de la stigmatisation abusive de l'islam, surtout depuis le 11 septembre 2001, et par le débat identitaire européen, surtout lors des discussions sur le projet de la Constitution européenne, comme si être européen, c'est d'abord ne pas être arabe, turc ou musulman.

Il est par ailleurs injuste de trop noircir le tableau. On ne peut rai-

L'UE dispose d'un confortable solde commercial positif quasi chronique avec tous les pays de la Méditerranée

sonnablement incriminer la seule UE pour les failles et les manquements du Partenariat. Les pays du Sud ont souvent traîné les pieds en matière de réforme, et n'ont rien fait de significatif pour promouvoir l'intégration sous-régionale. Certes, il y a eu l'accord d'Agadir auquel participent le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie, mais ces quatre pays n'ont pas de frontières communes et l'accord demeure largement velléitaire et virtuel.

La Politique européenne de voisinage (PEV) est plus problématique⁴ et suscite davantage de questions que le Partenariat euro-méditerranéen. D'abord par une bilatéralisation excessive qui met l'intégration productive régionale hors de portée, par la fermeture de tout horizon d'adhésion, par le chevauchement avec les autres initiatives en cours. «Cimetière des illusions⁵ perdues», la PEV ne suscite pas l'enthousiasme des foules. Mais les Etats du Sud y souscrivent, semblent jouer le jeu, ►►

L'Union méditerranéenne : Un beau discours ou une bonne idée ?

et tentent de maximiser leurs bénéfices tout en minimisant leurs sacrifices (surtout sur le plan politique). Pour les avocats de l'Union méditerranéenne, la PEV est trop large et concerne des Etats trop divers qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes, ne partagent pas les mêmes identités, et ne poursuivent pas nécessairement les mêmes objectifs.

Ici le diagnostic ne manque pas de pertinence. La question est de savoir si le cadre de l'UM et un nombre plus limité des Etats participants, offrirait de meilleures perspectives en matière de travail commun, de cohérence, de coordination avec d'autres initiatives et d'impact sectoriel et global.

Rôle mineur pour la France

L'érosion du rôle de la France, c'est le 3^e diagnostic. On le trouve moins dans les discours de Sarkozy que dans le Rapport Avicenne. Cette marginalisation de la France est patente dans sa périphérie immédiate, surtout au Maghreb. Le rapport incite la France à redynamiser sa politique étrangère dans la région, pour y assurer une présence, une visibilité. Elle y détient trop d'intérêts politiques, économiques, financiers et culturels pour se laisser distancer par d'autres acteurs, ou voir son rôle dilué dans des initiatives trop globales qui la relèguent à un second rang.

Le discours de Sarkozy se comprend, eu égard à l'image que la France a d'elle-même et du rôle qu'elle croit lui revenir. Mais surtout, il se justifie pleinement : impliquer les Etats les plus proches et les plus concernés

dans des Initiatives régionales est quelque chose qui se pratique ailleurs en Europe.

A cet égard, l'on peut se demander si les concepteurs du projet de l'UM ne se sont pas inspirés des initiatives en cours au Nord de l'Europe, telles que :

- le Conseil des Etats de la Mer Baltique, mis sur pied en 1992 et qui fait de la sécurité collective un de ses objectifs primordiaux ;
 - le Conseil euro-arctique de la Mer de Barents, créé en 1993 à l'initiative de la Norvège ;
 - le Conseil arctique (1996) qui unit les pays scandinaves, la Russie, le Canada, les Etats-Unis et l'Islande et qui se focalise sur la protection de l'environnement dans une région de 1,5 million de km².
 - la Dimension septentrionale, lancée en 1997 et qui regroupe l'UE, la Russie, l'Islande et la Norvège dans le but de promouvoir des projets communs et d'améliorer les conditions de vie des populations des zones frontalières.
- Toutes ces coopérations renforcées, autour de problèmes concrets (gestion de la frontière, trafics en tous genres, exploitation des ressources halieutiques, ou naturelles, transport maritime, pollution, etc.) regroupent un nombre limité d'Etats voisins ou d'Etats concernés.

Toutes ces coopérations régionales sont soutenues par l'UE, à titre de pourvoyeur principal d'aide, ou à titre subsidiaire. L'UE s'en réjouit, ne s'en offusque pas, et parfois, elle y est associée de plein droit. Fait

saillant, une résolution du Parlement européen, en date de janvier 2003, invitait la Commission à étudier la viabilité d'une ligne budgétaire distincte consacrée à la Dimension septentrionale dans le budget de 2004. On ne sait pas ce qu'il est advenu de cette proposition. Mais c'est une indication que l'idée d'un Conseil méditerranéen, voire d'une Dimension méridionale méditerranéenne n'est pas en soi absurde.

Les échanges intra-méditerranéens sont les plus faibles du monde (moins de 12%)

Ainsi, au vu de ce qui se passe ailleurs, la proposition française d'Union méditerranéenne manque pas d'à-propos et fait sens, puisqu'il s'agit globalement de maximiser les champs de coopération entre des voisins, autour d'intérêts partagés, pour « tracer les lignes d'un futur commun souhaitable⁶ ». En somme il s'agirait de mettre en place quelque chose qui soit plus petit que la PEV (Politique européenne de voisinage) et plus efficace que le PEM (Partenariat euro-méditerranéen). Quelque chose qui serait, si je m'autorise sa formulation en anglais, smaller than the European Neighbourhood Policy and smarter than the Barcelona Process. Mais alors pourquoi cette levée de boucliers contre l'Union méditerranéenne ?

RÉACTIONS À L'INITIATIVE DE SARKOZY

Rarement une proposition comme celle de Nicolas Sarkozy a alimenté

autant de débats et suscité autant de réactions. C'est d'ailleurs son premier mérite : remettre la Méditerranée au centre des préoccupations. Le rapport de la France à la Méditerranée, et plus spécifiquement au Maghreb, soulignent Ali Bensaad et Jean-Robert Henry, "est un enjeu qui touche profondément à l'histoire et à la composition de la société française⁷".

Le deuxième mérite de la proposition, c'est de sortir l'UE de son apathie, de l'amener à s'interroger sur la pertinence, la cohérence, et l'efficacité de ses politiques méditerranéennes. En adoptant une posture critique par rapport aux politiques européennes de la Méditerranée, même si elle me paraît excessive dans la formulation et peu nuancée quant au contenu, le Président Sarkozy ouvre à nouveau le débat, au sein des institutions européennes, sur la logique profonde de leurs interventions en Méditerranée. Pourquoi la politique de voisinage est-elle vue par les pays du Sud comme une simple compensation pour les pays qui n'ont pas vocation à l'adhésion? Et en quoi cette bilatéralisation excessive qui fonde la PEV peut-elle contribuer à une "dynamique régionale productive"?

Le troisième mérite de l'UM, c'est l'approche pragmatique du projet, le gradualisme de la méthode, l'égalité "affichée" entre les participants et le nombre réduit des Etats impliqués. A cet égard, il faut rapidement lever le voile : qui seront "les heureux élus" outre les 8 pays méditerranéens de l'UE? Va-t-on, dans un premier temps, inviter les 23 pays de la Méditerranée, ou simplement les pays du Maghreb auquel on adjoint quelques pays du Machrek? La question est importante, car elle pourrait déterminer à la fois l'efficacité recherchée du projet, mais aussi l'accueil qui lui

sera réservé. Hubert Védrine serait favorable à la deuxième option : "Il faut éviter d'inclure trop de pays avec tous leurs problèmes ... Il faudra commencer avec quelques pays, puis élargir l'Union à d'autres⁸..."

En dépit de ces quelques mérites, les réactions ne sont guère enthousiastes. Voyons cela de plus près.

Des Européens sceptiques

Très vite l'UM suscite, au sein de l'UE, un certain agacement. Ainsi,



Michel Rocard, ancien Premier ministre, et député européen, expliquait le 7 septembre 2007, qu'il avait refusé une mission qu'entendait lui confier le Président Sarkozy sur l'UM estimant que cette mission « risquait d'ouvrir un conflit paralysant avec les Institutions Européennes ». Il a proposé "de s'y prendre autrement et de changer le calendrier de la mission, mettant des étapes et négociant d'abord avec l'Europe... mais le Président n'a pas souhaité cette distinction ».

Ceux en charge du dossier méditerranéen, au sein de la Commission européenne, sont conscients de l'urgence de dynamiser les politiques en cours. Benita Ferrero Waldner, commissaire chargée des Relations extérieures, récuse ouvertement la démarche solitaire du Président français: " Nous sommes

en faveur de tout ce qui peut renforcer la coopération, pour autant que l'ensemble de l'Union européenne soit impliqué, même si certains États sont plus intéressés que d'autres"⁹.

Au sein de la Commission européenne et du Parlement Européen, certaines voix s'interrogent sur la pertinence d'un projet d'essence intergouvernementale dont nombre de domaines d'intervention envisagés (environnement, sécurité collective, énergie, développement humain

et social, dialogue culturel, etc) ne relèvent plus du tout, ou partiellement, de la compétence des Etats, mais des compétences de l'UE. En plus, les enjeux qui fondent l'UM proposée ne concernent pas seulement les pays européens méditerranéens, mais également les autres. Sans oublier naturellement qu'il sera difficile de financer des initiatives avec l'argent de l'UE si tous les pays ne sont pas consultés, et éventuellement, associés.

Les Etats européens de la Méditerranée évitent jusqu'ici l'opposition frontale, mais il est clair, même si l'idée d'une coopération renforcée peut légitimement les séduire, que l'activisme français les prend de court et finalement les agace. "Cette UM doit s'inscrire dans une approche globalement euro-méditerranéenne", ►►

L'Union méditerranéenne : Un beau discours ou une bonne idée ?

affirme Miguel Angel Moratinos, ministre espagnol des Affaires étrangères.

Maghreb reticent, Machrek cynique

Au Sud de la Méditerranée, on ne peut pas dire que l'UM suscite un engouement particulier. Au Maghreb, le Maroc recherche surtout un "statut différencié" du fait de sa proximité géographique, de son implication dans les projets communautaires (système Galileo, participation à l'opération Althéa en Bosnie, et signature de l'accord "Ciel ouvert" etc.). En attendant, le ministre marocain des Affaires étrangères, Taïeb Fassi-Fihri, se dit favorable à l'UM. Mais l'ambassadeur du Maroc à Paris, Fathallah Sigilmassi¹⁰ avertit : si l'agenda de l'UM, c'est de freiner l'immigration et lutter contre le terrorisme, et s'il s'agit essentiellement de préserver la sécurité de l'Europe, alors "je ne pourrai pas vendre le projet à mon pays". L'Algérie s'en tient à son accord d'association avec l'UE. Quant à la Tunisie, elle préférerait un renforcement de la formule 5+5 relative à la Méditerranée occidentale.

Les Turcs sont plus ulcérés par le justificatif de l'UM. "It is a non starter" réagit Sinan Ulgen, un ex-diplomate turc. Ils n'acceptent pas que l'UM soit présentée comme un prix de consolation, un ersatz ou une alternative à leur volonté d'adhésion. Certes la Turquie jouera le rôle qui lui revient de droit dans toute architecture méditerranéenne, mais pas au prix d'une non-adhésion. A l'opposé du concert des opposants et sceptiques, la position d'Israël est

plus favorable, mais les raisons invoquées en disent long sur ses attentes. Un diplomate israélien le dit sans détours : "L'UM nous offre une autre occasion de dialoguer avec des pays avec lesquels nous avons eu quelques difficultés à parler". Ainsi l'UM deviendrait une enceinte qui permettrait à Israël de normaliser ses relations avec ses voisins, sans devoir se réconcilier avec eux, c'est-à-dire, résoudre le conflit qui les oppose à l'Etat hébreu.

Médias et intellectuels, divisés

Médias et intellectuels sont généralement dubitatifs. Mais certains veulent bien reconnaître à l'UM quelques atouts. Il en est ainsi d'Alexandre Adler qui énumère quatre vertus :

- Avec l'UM, on sort par le haut du processus de Barcelone qui n'était qu'un arrangement et sans mécanisme de propulsion. Avec elle, le politique sera décisif : les Etats doivent assumer leurs responsabilités et donc mettre un terme à leurs rivalités ;
- Le nouveau mécanisme énonce de manière implicite que les « différents secteurs géographiques du monde musulman appartiennent à des espaces plus vastes qu'ils partagent avec des non-musulmans ».
- Ce même mécanisme « oblige, par sa logique même, Israël et ses voisins à se reconnaître mutuellement ».
- L'UM est « un précédent excellent pour proposer ensuite une Union eurasienne », regroupant la Russie, l'Ukraine, les pays du Caucase et l'Asie Centrale.

Si telles sont les uniques vertus du projet d'UM, la France aurait tout intérêt à le mettre au placard. En effet, il faut être naïf d'imaginer que l'UM, puisse, par le simple

La participation d'Israël au partenariat euro-méditerranéen ne l'a pas empêché de continuer sa colonisation des territoires ...

fait d'exister, régler des conflits, comme celui du Proche-Orient qui dure depuis 60 ans. Si en amenant Arabes et Israéliens à travailler ensemble, l'on pouvait, par miracle, convaincre Israël de se retirer des territoires occupés, de démanteler ses colonies et de détruire « le Mur de la Honte » qui éventre les territoires de Palestine, alors tout le monde se mobiliserait pour mettre l'UM sur pied. La réalité, malheureusement, n'est pas aussi simple. Le projet du marché commun n'a pas précédé le règlement des conflits européens et la réconciliation franco-allemande, il est venu après. Vouloir faire le contraire au Proche-Orient, c'est postuler que l'intégration conduit à la paix, alors que c'est la paix qui, dans l'expérience européenne, a permis le projet d'intégration.

Pour les auteurs, qui se veulent constructifs, une meilleure idée serait de revoir l'architecture du Processus de Barcelone et de la Politique de Voisinage, par exemple en séparant les voisins méditerranéens des voisins de l'Est et du Caucase. Cela rejoint ma propre proposition, à la différence près que je propose de scinder la PEV en trois groupes et non deux :

- Une initiative UE-Pays de l'Est-Pays du Caucase,
- Une initiative euro-arabe,
- Une initiative UE-Israël.

C'est la seule manière de contourner l'obstacle du conflit israélo-arabe qui contamine tous les projets de coopération en cours. Mais une fois le conflit résolu, Israël pourra rejoindre les autres pays du Proche-Orient et participer à des activités régionales.

"Si l'Europe a avancé, c'est parce qu'elle était en paix" écrit Pascal Boniface¹¹. Il ajoute avec justesse *"les projets communs ont consolidé la*

*d'institutions propres et éventuellement d'institutions communes avec l'UE. Mais il y a deux éléments qui rebutent dans l'initiative française : Ce n'est ni une politique méditerranéenne de l'Union européenne, ni une politique arabe de la France*¹².

Les dilemmes de l'UE

Un des mérites des initiatives méditerranéennes de l'UE c'est l'implication de tous les membres. En 1998, un chercheur allemand, Volker Perthes, rédigeait un Euro-mesco paper, avec le titre évocateur suivant : *"Germany gradually becoming mediterranean state"* (l'Allemagne devient progressivement un Etat

forme pourrait prendre cette UM : une institution à part entière avec conseil, commission, Parlement et Cour des comptes ? Ou une sorte de Conseil de l'Europe ? Dans ce cas, avec quelle efficacité, quand on sait que le Conseil de l'Europe n'a pas pu jouer le moindre rôle dans la solution des conflits à l'intérieur du continent européen ?

Le rapport de l'UM avec les institutions européennes est donc loin d'être clarifié. En revanche, ce qui est certain, c'est qu'aucun pays européen n'acceptera que les moyens financiers de l'UE soient mis au service des seules ambitions de la France.



paix, ils ne l'ont pas précédée". Cet argument peut difficilement être réfuté car avant de partager les fruits de la paix, il faut d'abord la faire.

L'UM : UNION DE PROJETS OU PROJET D'UNION ?

Déclarée comme "axe majeur" de la politique étrangère française, l'idée d'UM s'est imposée comme une union de projets, plus qu'un projet d'union. L'UM s'inspire de la méthode des pères fondateurs du projet européen : des actions concrètes et des solidarités construites. Avec le temps, elle pourrait se doter

méditerranéen). De son côté, le Danemark a inscrit dans le Livre Blanc "la stabilité de la Méditerranée" comme "intérêt national". Tandis que la Finlande estimait qu'elle était un "pays riverain de la Méditerranée" dès lors qu'elle adhérait à l'UE.

Ainsi, l'UM pose aux autres pays européens du Nord un sérieux dilemme. Ceux-ci auront-ils quelque chose à dire ? Devront-ils contribuer au financement ? A travers quels instruments : Banque européenne d'investissements ? Une Banque méditerranéenne d'investissements ? En outre, ils se demandent quelle

Que deviendra la politique arabe de la France ?

On ne voit pas clair non plus dans le rapport UM - pays arabes. Ceux-ci ne comprennent pas pourquoi le Président Sarkozy présente cette UM comme un "substitut" à *"la politique arabe de la France"*. Cette politique, initiée avec Charles de Gaulle, était voulue pour rompre avec la vision d'une France alignée sur les positions israéliennes, au moins jusqu'à la guerre de 1967. Elle n'était pas anti-israélienne par définition, mais elle était censée être au service d'une politique française d'équilibre et correspondait parfaitement aux intérêts stratégiques, politiques, culturels et économiques de la France dans une région si proche. Ce n'était donc ni une politique insensée, ni, encore moins, une politique honteuse dont le Président Sarkozy chercherait à se défaire. Au contraire, elle permettait à la France de s'exprimer librement, de ne pas s'aligner systématiquement sur la politique américaine et finalement de "faire la différence". Or, la présentation de l'UM comme une alternative à ce que *"jadis on appelait la politique arabe de la France"* (discours de Sarkozy) révèle, ►►

L'Union méditerranéenne : Un beau discours ou une bonne idée ?

chez lui, un penchant pro-israélien couplé à un virage pro-américain. A partir de ce constat, nombreux sont les plumes journalistiques qui voient dans l'UM une manœuvre pour passer au-dessus du conflit israélo-arabe, en promouvant des projets régionaux. L'UE a cru, par le Processus de Barcelone, faire de même : elle s'est cassé les dents. Avec l'UM, on risque de connaître les mêmes déconvenues.

Alternative à la candidature de la Turquie, substitut à "la politique arabe de la France", l'UM, ainsi perçue, ne séduit pas. Et pourtant, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain : comme coopération renforcée avec le Maghreb, elle est défendable.

ZOOM SUR LA MÉDITERRANÉE OCCIDENTALE

S'il y a bien une région qui devrait se sentir concernée par l'UM, c'est bien la région du Maghreb. En effet, les pays du Maghreb participent déjà :

- à la Méditerranée occidentale (c'est la fameuse formule 5+5) ;
- au Forum de la Méditerranée pour 4 d'entre eux, sans la Libye ;
- au dialogue Otan-Méditerranée (sans la Libye) ;
- au Processus de Barcelone (sans la Libye et la Mauritanie)
- à la Politique de voisinage (sans la Mauritanie qui fait partie du groupe ACP, mais une éventuelle participation libyenne est envisagée).

Et il existe, du moins sur le papier, une Union du Maghreb arabe (depuis 1989) qui inclut les 5 pays du Maghreb.

Certes la question du Sahara occidental envenime le climat maghrébin depuis 1975. La crise algérienne a tendu, pendant des années, les relations de voisinage avec le Maroc, la frontière algéro-marocaine est fermée depuis 12 ans, et il existe une rivalité sourde pour le leadership régional. Mais toutes ces questions, pour importantes qu'elles soient, n'ont pas le même potentiel destructeur et la même résonance que le conflit israélo-arabe. Par la longévité de ce conflit, par sa violence même, par ses débordements régionaux, par ses retombées internationales, par sa nature, par la qualité des protagonistes, et par l'instrumentation qu'en font les Etats locaux et les acteurs extérieurs, voire les groupuscules radicaux, ce conflit constitue une source permanente d'instabilité régionale et de tension internationale. Ce n'est pas le cas du Maghreb.

Je ne dis pas cela pour minimiser les différends intra-maghrébins, mais pour affirmer que le Maghreb est possible et nécessaire. D'autant plus nécessaire que la mondialisation en cours exige de rompre avec les méthodes solitaires et égoïstes, pour que le Maghreb devienne partie prenante et non partie prise des évolutions du Monde.

Or, la France dispose au Maghreb d'une assise solide. Les échanges globaux de la France avec les trois pays du Maghreb central oscillent entre 21 et 22 milliards d'euros par an, dont 8 avec l'Algérie, 7 avec le Maroc et 6 avec la Tunisie et plus d'un milliard avec la Libye qui sort à peine des années noires de

l'embargo occidental (chiffres 2005). L'aide publique française au Maroc, à l'Algérie et à la Tunisie serait de l'ordre de 600 millions euros, c'est plus que l'enveloppe MEDA II programmée pour ces trois pays.

La France est présente massivement au Maghreb : le nombre de Français installés dans les pays du Maghreb est estimé à près de 80 000 personnes, souvent des bi-nationaux. Et généralement, on estime que plus de mille entreprises françaises, de toutes les tailles, sont aujourd'hui installées ou actives au Maghreb, dont au moins 38 des 40 grandes sociétés du CAC 40 (l'indice de la Bourse de Paris). Sans oublier, bien sûr, les lycées français au Maghreb qui attirent des milliers d'écopiliers.

L'idée d'un partenariat avec le Maghreb est une idée ancienne. Déjà en 2003, avant le sommet 5+5 de Tunis, un groupe d'éminents économistes français¹³ rédigeait un remarquable rapport intitulé, 5+5, *l'ambition d'une association renforcée*. L'étude, de belle facture, tirait la sonnette d'alarme : "*Face au défi que présente l'élargissement, l'alternative se trouve dramatiquement simplifiée, soit, de manière significative, la Méditerranée accentuant son intégration économique... et son insertion dans l'économie-Monde, soit, rien n'est fait de plus qu'aujourd'hui et notre conviction est que, dans ce cas, la Méditerranée insensiblement se fracturera, multipliant les risques de marginalisation économique et de dérive politique*".

En 2007, Nicolas Sarkozy et ses conseillers ne disent pas autre chose. Mais la proposition des économistes

d'un "renforcement de la Méditerranée occidentale", à supposer qu'elle ait été lue, n'a pas été retenue puisque c'est l'idée d'Union Méditerranéenne qui a finalement prévalu du moins jusqu'à ce jour.

infrastructures, connexion électrique, transport d'énergie etc.), elle pourrait mettre à contribution les "fonds souverains" des pays pétroliers, en collaboration avec des fonds de l'UE et de ses Etats mem-

Egypte, je ne cherche pas à pénaliser ou à écarter les pays du Moyen-Orient, notamment la Jordanie, le Liban, la Syrie, Israël et les Territoires Palestiniens. Mais tant que nous parlons de "Territoires palestiniens" et non de "Palestine", tout projet de coopération régionale est voué à l'échec.

Ces propos ne disqualifient pas le concept d'UM. Mais si on veut qu'il soit un "nouveau souffle" et non un "nouveau souffle", selon la jolie formule de Roberto Aliboni¹⁴, il faut en revoir la méthode. Si c'est une Union de projets et non un projet d'union, alors pourquoi ne pas appeler l'Union méditerranéenne: "Les grands chantiers de la Méditerranée"? ■



Maghreb + Egypte, d'abord

Les dés sont loin d'être jetés. D'ici juin 2008, date du premier sommet de l'UM (à supposer qu'il se tienne) beaucoup d'eau coulera sous le pont Mirabeau. Il n'est pas impensable, comme le souhaite d'ailleurs Hubert Védrine, que l'UM soit limitée à un petit nombre de pays avant son éventuel élargissement à d'autres. Dans ce cas, une Union méditerranéenne limitée au Maghreb sous forme d'un Partenariat régional prioritaire peut être envisagée et lancée. Présentée en tant que coopération renforcée et impliquant les huit pays européens de la Méditerranée et les cinq Etats du Maghreb (auxquels on peut adjoindre l'Egypte), cette UM fait sens. Elle suscitera, j'en suis sûr, l'enthousiasme de tous et le soutien de l'Union européenne, voire même d'autres acteurs. Pour certains projets précis (par exemple

bres. Pour d'autres (environnement, par exemple) elle sera un forum de concertation incluant les autres pays méditerranéens.

Cette proposition a pour avantage le découplage de l'idée de coopération renforcée avec la candidature turque à l'UE. C'est une autre question et un autre débat. Le lien qu'a fait Sarkozy entre l'UM et la candidature turque a tendu le climat inutilement et a finalement desservi l'idée elle-même.

La sagesse requiert d'avoir l'UE avec soi plutôt que contre soi. Or, en présentant l'UM comme un Partenariat régional prioritaire, on fait taire les critiques de l'UE. Après tout, ne soutient-elle pas la Dimension nordique qui est une espèce de PRP ? Ou le Conseil euro-arctique de la Mer de Barents ?

En limitant le PRP au Maghreb +

1 Pierre Bekouche : « Comparer Euromed aux autres régions Nord-Sud », in *Géoéconomie*, no. 42, Paris, 2007, p.25

2 Idem

3 Jean-Louis Guigou : « La reconexion des Nord et des Sud : l'émergence de la région méditerranéenne (ou la théorie des quartiers d'orange) », in *Géoéconomie*, no.42, pp.55-60

4 Bichara KHADER : « L'anneau des amis, "Ring of Friends" : la nouvelle politique européenne de Voisinage », in *Géostratégiques*, no. 17, Paris, été 2007, pp.197-233

5 Yassir Badr Eddine : « Politique de voisinage : cimetière des illusions perdues » in *Perspectives du Maghreb*, no. 8, décembre 2006, p.18

6 Pascal Lorot : éditorial d'un numéro spécial de la revue *Géoéconomie* (l'Institut Choiseul, no.42,2007) et consacré à l'Union Méditerranéenne. p.5

7 Dans "le Quotidien d'Oran", 7 juin 2007

8 Cité par Katrin Bennhold : "Mediterranean Union Plan : lofty but vague", *International Herald Tribune*, 25.oct.2007, p.3

9 [www.Europa.eu.int/relations extérieures](http://www.Europa.eu.int/)

10 Cité par Katrin Bennhold "Mediterranean Union Plan :lofty and vague", in *International Herald Tribune*, 25 oct.2007

11 "Le projet méditerranéen face au problème israélo-palestinien", in *Réalités*, 1-7 nov.2007 p.19

12 Jolie formule de Jamil Abou Assi : "l'Union Méditerranéenne : nouvelle politique arabe?" www.agoravox.fr (consulté le 25 septembre 2007)

13 Patrick Artus, Jean-Paul Betbèze, Christian de Boissieu, Jean-Marie Chevalier, Elie Cohen, Michel Didier, Jean-Paul Fitoussi, Pierre Jacquet, Jean-Hervé Lorenzi, Charles-Albert Michalet, Erik Orsenna, Olivier Pastré et Daniel Vitry

14 Texte envoyé par Aliboni à l'auteur

La chronique du stratège

par Alfredo Valladao, Professeur, Sciences Po-Paris

Faut-il avoir peur de la récession américaine ?

La sagesse des marchés dit que quand les États-Unis éternuent, le reste du monde s'enrhume (ou attrape la pneumonie, pour les pessimistes). Mais depuis la montée en puissance des économies chinoise ou indienne, les plus optimistes veulent croire au «découplage» : les effets désastreux d'une récession américaine seraient en grande partie neutralisés par la formidable croissance des pays émergents.

Cette nouvelle thèse tient à la faveur de deux arguments : premièrement, les marchés intérieurs de ces pays se développent de manière si spectaculaire qu'ils seraient à la fois beaucoup moins dépendants des exportations (en particulier vers les États-Unis) et beaucoup plus à même de prendre le relais, en tant qu'importateurs, d'une consommation américaine défaillante ; deuxièmement, il ne faudrait pas confondre la sphère financière (qui passe par une crise) avec l'économie « réelle » (qui, elle, va très bien).

Il n'y a aucun doute que les investissements et la consommation dans les pays émergents sont en pleine croissance. Il ne faut cependant pas perdre de vue les grands nombres : les quelque 300 millions d'Américains consomment 9,5 mille milliards de dollars par an, près de six fois plus que les 2,3 milliards de Chinois et d'Indiens. On ne remplacera pas facilement les États-Unis en tant que « consommateur ultime ». Par ailleurs, on oublie trop souvent que le marché américain absorbe des quantités gigantesques de produits finis. Les économies asiatiques ont basé leur prospérité

sur l'importation de matières premières, intrants et moyens de production permettant l'assemblage de produits finis pour l'exportation.

Ne perdons pas de vue que les quelque 300 millions d'Américains consomment 9,5 mille milliards de dollars par an, près de six fois plus que les 2,3 milliards de Chinois et d'Indiens.



Même si une partie de ces produits est consommée sur place, une récession américaine aurait un impact violent sur la plupart de ces chaînes de valeur transnationales – depuis le prix des matières premières, jusqu'à l'ensemble du tissu industriel intermédiaire. Enfin, une baisse sérieuse de la consommation aux États-Unis équivaldrait à un puissant coup de frein donné à l'économie de son principal partenaire, l'Union européenne. Dépendre moins de l'Amérique ne veut pas

dire dépendre moins du commerce mondial. Les États-Unis et l'Europe représentent encore près de 70% de la consommation et 55% du PIB de la planète et le commerce extérieur atteint toujours quelque 70% du PIB chinois – 45% pour l'Inde et 60% pour le Mexique et 80% pour le Maroc.

Quant à la sphère financière, le krach boursier de janvier 2008, a démontré qu'aucune région du monde n'était à l'abri des turbulences générées par la crise des subprimes américains. Affirmer que l'économie réelle ne doit pas s'inquiéter des circuits financiers, équivaut à dire que le corps ne doit pas faire attention au système sanguin. Toute la finance mondiale est fondée sur le crédit : sans crédit, pas d'investissements et, sans ces derniers, pas de croissance. Il est évident que les institutions financières ne parviennent pas à enrayer la chute de confiance dans les marchés : l'impact sur les investissements et les crédits à la consommation sera particulièrement désagréable dans le monde entier. Et l'on oublie trop souvent que l'ensemble du système financier international repose sur les volumes et la liquidité des places de New York et de Londres.

Faut-il avoir peur d'une récession américaine ? La réponse est oui, en dépit des tenants du «découplage». Mais, malheureusement, il faut également craindre les mesures que prendront les autorités américaines pour lutter contre le danger. Un vieux proverbe africain ne dit-il pas que lorsque un éléphant se bat ou fait l'amour, c'est l'herbe qui est piétinée ? ■

ÉTUDES ET SONDAGES



ÉTUDE SUR LA JOUTEYA DE DERB GHALLEF

Le bazar de l'informel (Présentation)

La résilience des exclus Par Jamal Khalil

Un souk entre le formel et l'informel Par Rajaa Mejjati

Evaluation d'un système fiscal controversé

Par Najib Akesbi (Documentation : Sara Khalladi)

Derb Ghallef

Le bazar de l'informel

Dans le langage familier, on parle de « bazar » pour un lieu marqué par le désordre et l'accumulation d'objets hétéroclites. La Jouteya de Derb Ghallef illustre bien ces deux caractéristiques. Mais cette étude révèle aussi la capacité inégale des tenanciers à s'en sortir, voire à s'enrichir, et la nécessité d'y voir de plus près pour distinguer les frontières floues entre le formel et l'informel.

L'économie informelle au Maroc recouvre des réalités diverses :

l'artisanat traditionnel, le commerce de rue, l'emploi non déclaré, la micro-entreprise, le travail à domicile, les prestations de services (services personnels, d'entretien, de réparation...), les activités de transport, la contrebande ou le narcotrafic. Ces secteurs d'activité économique incluent également le secteur financier informel. Dans les villes du Maroc, le nombre élevé de petits métiers localisés et les activités de rue qui se développent frappent souvent l'observateur. La jouteya de Derb Ghallef est l'un des lieux phares de ce type d'activités. Les études existantes montrent que le secteur informel est la conséquence de la migration, de l'urbanisation, de la crise de l'emploi officiel, de la situation du marché du travail, des difficultés que l'Etat rencontre pour réguler l'activité économique, des politiques économiques mises en œuvre (PAS), de la montée de la pauvreté et de la faiblesse du cadre réglementaire. En interrogeant les



occupants de Derb Ghallef, nous avons tenté de vérifier la validité de certaines de ces hypothèses et d'en tester d'autres.

Objectifs et méthodologie de l'étude

Cette étude, déclinée en deux parties, sociologique et économique, se propose de comprendre les modes de fonctionnement des activités existant dans le quartier, et précisément à la jouteya de Derb Ghallef. Elle a pour objectif de fournir des informations sur les modes

d'organisation du marché dans son ensemble, mais aussi des métiers et de leurs acteurs, pris individuellement. Il s'agissait de recueillir les données concernant l'historique, les trajectoires et les conditions d'accès au local, l'environnement économique, le rapport avec la réglementation fiscale, de même qu'il était question d'identifier les potentialités, les contraintes et le devenir des activités de Derb Ghallef (DG). Et qui dit contraintes, dit craintes des sociétaires, par rapport à un délogement éventuel (ce ne serait pas le premier) ou à une tentative

de formalisation du marché. D'où la nécessité de distinguer la part du formel et celle de l'informel, à l'intérieur de cet espace.

Méthode d'investigation

Pour répondre à cet objectif, et en liaison avec la problématique formulée, l'enquête s'est déroulée entre le 26 octobre et le 6 décembre 2007. Elle a touché 23 personnes longuement interviewées. Le champ d'investigation concernait les activités localisées et visibles.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des activités et de saisir leur complexité, nous avons privilégié une démarche analytique qui prend en considération les aspects économiques et sociologiques, sachant que leur fonctionnement dépend, non seulement du marché, mais aussi de logiques non marchandes. Les habitudes, les comportements et les perceptions comptent autant, dans ce marché peu formalisé, que le flux de marchandises et la propension à payer ou non ses impôts.

Les outils méthodologiques retenus pour la collecte des informations nécessaires à l'élaboration de cette étude s'appuient sur les étapes suivantes :

- une analyse documentaire
- un relevé des activités existant sur le site
- une enquête qualitative à partir d'entretiens semi-directifs et approfondis auprès des tenanciers d'activité.
- un guide d'interview comportant différents axes a servi de support. De par leur caractère dynamique, les interviews mettent en évidence un certain nombre de phénomènes que l'approche quantitative ne peut pas toujours révéler.

Par ailleurs, une cartographie établie par un géographe (Rabii Dariis, géographe, faculté de lettres

Liste des activités enquêtées

n°	activités	statut
1	Luminaires	propriétaire
2	Téléphones portables	gérant
3	Accessoires de voiture + serrurerie	copropriétaire avec ses frères
4	Vêtements pour homme	propriétaire
5	Jouets pour enfants	propriétaire
6	Informatique	associés colocalitaires
7	Alimentaire	locataire
8	Meubles de bureau	copropriétaire avec son frère
9	Télévisions et paraboles	gérant (propriété de son frère)
10	Meubles pour la maison	propriétaire
11	Téléphones portables	grossiste + deux vitrines
12	Friperie	propriétaire
13	Optique	copropriétaire
14	Vêtements de luxe	gérant
15	Réparation de groupes électrogènes	propriétaire
16	Friperie	locataire
17	Bouquiniste	propriétaire
18	Électronique	propriétaire
19	Achat et vente de pneus	propriétaire
20	Friperie	copropriétaire
21	Vente de chaussures	gérant
22	Téléphones portables	ferrach
23	Lingerie homme	Ferrach

d'Aïn Chock) a permis de localiser l'emplacement de la jouteya de Derb Ghallef et d'asseoir spatialement les activités qui s'y exercent.

Le choix de l'échantillon a dû respecter l'exigence essentielle de représentativité par rapport à la pondération par activité. L'échantillon retient par ailleurs trois types d'unités : les unités de production, rares, les unités de commerce et les unités de service.

Difficultés méthodologiques

Au-delà des problèmes classiques de méfiance, de la présence au cours de l'entretien, de tierces personnes qui peuvent introduire un biais, la plu-

part des difficultés identifiées sont inhérentes au sujet de l'enquête « l'économie informelle », qui fait référence à certains aspects : le revenu, la fiscalité, leurs représentations sociales, sujets sensibles notamment pour ceux qui recourent aux circuits informels d'approvisionnement et de vente. Concernant les revenus, il est difficile pour les tenanciers de les estimer correctement pour plusieurs raisons : l'absence de tenue d'une comptabilité, la confusion entre caisse de l'entreprise et celle de la famille dans certains cas, et l'irrégularité des recettes. ■

Jouteya de Derb Ghallef

La résilience des exclus

Cette étude sociologique, menée sur la base d'une enquête de terrain, vise à appréhender les parcours, les comportements, les attentes et les craintes des « sociétaires » de la jouteya de Derb Ghallef.

La configuration de la jouteya, comme prototype du marché dit informel, est intimement liée à celle de Derb Ghallef. Elle peut même être considérée comme un condensé de celle-ci, comme si le quartier était porteur d'une trame récurrente qui se reproduit sous d'autres formes, quelques décennies, voire un siècle plus tard. Cette trame sera analysée à partir des discours, recueillis durant l'enquête, des acteurs de la jouteya.

Brève histoire de Derb Ghallef

Dans les années soixante, l'urbaniste André Adam souligne que le processus de développement de Derb Ghallef montre à quel point, dans une ville comme Casablanca, la volonté des urbanistes et celle des fonctionnaires municipaux peuvent être battues en brèche.

Comment le Derb Ghallef a-t-il vu le jour ? Un Mediouni, El Hajj Bou'azza, surnommé Ghallef Amîn (représentant) des commerçants en peaux, possède de vastes terrains à cet endroit. A sa mort en 1905, son héritage est morcelé et la parcelle



sur laquelle se trouve maintenant DG tombe entre les mains de six héritiers qui, en 1953, sont encore dans l'indivision. Le plus entreprenant, mais agissant au nom de tous, Mohammed Zemmoûri, commence, pendant la première guerre mondiale, à louer à des Marocains des lots, ou *zribas*, de 36 m², avec droit de *zina* (jouissance), selon la formule employée depuis longtemps à Casablanca. Les locataires se mettent alors à bâtir en dur.

A la fin de 1919, 52 maisons sont déjà construites. Les services municipaux interviennent alors et

font ordonner la démolition par le tribunal du Pacha en 1920. Cette zone est réservée à l'extension de l'habitat européen. Non seulement, l'arrêt n'est pas exécuté, mais les constructions continuent : en 1921, elles se comptent par centaines. Les gens du Derb, pour échapper à la surveillance des agents de la municipalité, travaillent les jours fériés européens et la nuit, à la lueur des torches. Procès-verbaux, amendes, rien n'y fait.

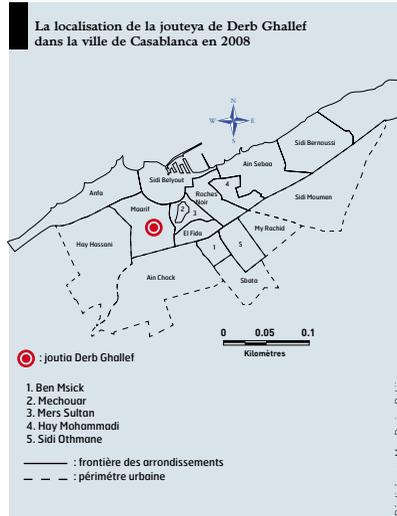
En 1922, à cause de la pénurie d'abris pour les Marocains,

un accord est envisagé entre l'administration et les héritiers Ghallef, pour faire place nette dans un délai de 20 ans. Le Derby serait alors intégré au plan d'aménagement du quartier du Plateau ; en retour, les propriétaires s'engagent à ne pas laisser s'élever de nouvelles constructions, à faire évacuer et à céder gratuitement à la ville, dans un délai de six mois, les emprises des voies du Plan, à faire exécuter à leurs frais les travaux de voirie. Mais propriétaires et zinatiers sont bien décidés à ne pas appliquer, pour leur part, les clauses de cette convention. Non seulement, on ne cède pas le terrain pour les voies, mais certaines rues deviennent des impasses. Les constructions ne s'arrêtent qu'une fois atteintes les limites du terrain, vers 1930. Au recensement de 1952, le Derby, compte 1.954 maisons, 634 baraques et 20.754 habitants.

Les autorités municipales finissent par se résigner et par accepter l'existence de ce quartier condamné qui, sur tous les plans de ville, est éventré par de larges avenues. Dans le Schéma directeur de Casablanca de 1983, on a même tracé sur plan de larges artères qui découpent le Derby Ghallef. 25 ans après, aucune d'entre elles n'a été percée.

Péripéties de la jouteya en bref

Lors du développement de Derby Ghallef, un espace situé entre ses deux artères longitudinales principales Zemmouri et Lm'dan (à près d'un kilomètre du lieu de la jouteya actuelle), sur une largeur de trois ruelles, a été réservé à un marché, la Souika. Les propriétaires y louent plus cher les boutiques que les habitations. L'activité de plus d'une centaine de commerçants y est intense. Sur la place du souk, s'installent les premiers ferracha (marchands à l'étalage), qui vendent des produits



d'occasion. Ces derniers se multiplient peu à peu. En 1959, un incendie ravage leurs marchandises: la Souika est transformée en jardin. Seuls subsistent quelques poissonniers. Les autres commerçants s'installent alors, sur l'ancienne route de Bouskoura, à l'ancienne jouteya qui longe le fleuve. Celui-ci sera asséché par la suite.

Les occupants louent les parcelles à un propriétaire du nom de Benjdia et s'installent dans les espaces mitoyens appartenant à d'autres propriétaires. Leur commerce consiste pour l'essentiel en produits récupérés (*tbaqchicha*) dans les quartiers européens proches du Maârif, de Beau-séjour et de Palmier. Ils vendent leur *tbaqchicha* l'après midi. Le matin, ils apportent souvent des *khourdas* (Mélange de produits achetés ou récupérés chez des personnes aisées) qui étaient vendues à la criée. Les commerces de l'ancienne jouteya vont se diversifier progressivement, des *halqa* (contes, jeux et animations populaires) vont voir le jour tout autour. Le nombre des commerçants va aller en se décuplant jusqu'à atteindre plus de 700 en 1982, juste

avant l'incendie qui ravage la première jouteya.

En 1982, quelques mois avant l'incendie, des enquêteurs ont répertorié officiellement les marchands, commerçants et artisans, selon la taille des espaces, l'activité et un ensemble d'autres indicateurs. Après l'incendie, ils se sont retrouvés avec un nombre limité d'anciens de la jouteya. Ceux-ci, plus d'autres, sont passés par la suite devant une commission, chacun devant prouver qu'il était là avant, en faisant témoigner ses voisins, ceux qui étaient à côté, devant ou derrière lui. Une cartographie globale s'est ainsi construite, qui a permis d'identifier 730 anciens.

Après ce recensement, il s'est agi de leur trouver un espace. L'idée initiale a consisté à les installer au souk de Hay Hassani (lire témoignage 1). Or, il n'y avait pas assez d'espace

Les autorités municipales finissent par se résigner et par accepter l'existence de ce quartier condamné.

pour contenir cette population. On s'est rabattu sur une solution qui en principe est illégale, mais les autorités de l'époque sont passées outre. A Derby Ghallef, se trouvait un terrain (celui de la jouteya actuelle) qui appartenait à plus d'une cinquantaine d'héritiers, dont une grande partie vivait à l'étranger et qui se manifestait peu. Pourquoi ne pas l'utiliser ? On a donc délivré aux 730 anciens des autorisations provisoires pour s'installer et construire des espaces de commerce sans dalle. Vingt-cinq ans après, la jouteya est toujours sur le même terrain et les héritiers, qui se sont multipliés depuis, attendent toujours une solution. La formule récurrente qui a donné naissance à Derby Ghallef s'est reproduite. ►►

L'objectif, au moment du transfert et de l'attribution des lots de la nouvelle jouteya et de la distribution des nouveaux espaces, était d'établir un plan d'aménagement qui réponde à une certaine rationalité : répartition par type d'activité, avenues larges, nombre de magasins précis. Par la suite les espaces de vente ont suivi une sorte d'« effet parkinson » : les espaces de passages sont devenus étroits, les petites places prévues ont vite fait de disparaître.

Cette nouvelle configuration et la disparition des espaces de respiration, des larges avenues et des petites places ne sont pas le fruit du hasard, elles correspondent à un autre schéma de fonctionnement, non tracé, non écrit mais qui ne cesse de se développer à la jouteya et dans d'autres lieux où l'informel domine. Ce schéma peut se décrire de la manière suivante pour le cas de la jouteya. Dès le départ, deux types de population vont s'installer : celle des déplacés qui tire sa légitimité de son statut d'anciens et celle des acheteurs d'espaces, qui a les moyens financiers et relationnels de proposer une rétribution à ceux qui sont maîtres de la distribution des espaces. Avec la bénédiction des autorités, un système de vente de nouveaux espaces va se mettre en place. On dépassera alors les mille commerçants.

En plus ou à cause de ce système clientéliste, un autre phénomène va se développer. Autour, à côté et même à l'intérieur de la jouteya, s'installent des *ferracha* ou *qerrada* (marchands à l'étalage) qui déposent leurs marchandises par terre sur des toiles ou plastiques, faciles à ramasser et à embarquer en cas d'hostilité des forces de l'ordre. Ces *ferracha*, dont

Tableau 1 : Répartition des locaux par Souk

	Nombre de locaux	Nombre d'activités
Souk Najd	938	1025
Souk Salam	449	468
Total	1387	1493

Source : Office des changes

une grande majorité est composée des déçus des attributions de 1982, ont fini par avoir gain de cause. Ils ont été recensés et fixés à côté de la jouteya officielle au souk du fil de fer ou Souk *Selk*, par allusion au fil de fer qui l'encercle pour éviter les débordements. (On l'a appelé aussi au début Souk *Rkha* ou marché du discount)

En principe, l'objectif du recensement effectué par la commune visait à éviter la prolifération des étalages en fermant et cernant des *ferracha*, qui avaient le droit d'installer des parasols mais qui devaient repartir avec leurs marchandises en fin de journée. Ceux-ci vont progressivement les laisser en les couvrant de plastique, ensuite en engageant des gardiens pour la surveillance et enfin en construisant

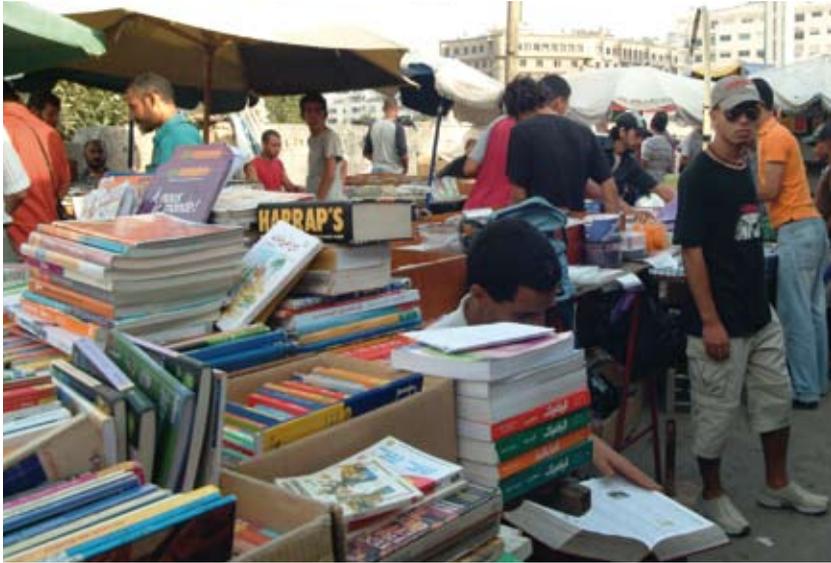
La jouteya d'avant 1982 et celle d'aujourd'hui ont des configurations différentes. D'un point de vue quantitatif, dans la première, il y avait quelque 700 locaux, dans la seconde il y a 1.387 personnes qui se repartissent de la manière suivante : ils sont 938 à la jouteya même, 449 au marché Salam dit du Selk et 128 qui déposent leurs marchandises régulièrement, en attendant une fixation, mais qui sont connus par la commune, sans parler de ceux qui gravitent en attendant un changement de statut.

D'un point de vue qualitatif, les métiers exercés auparavant ont changé, certains ont disparu, telle la cordonnerie, d'autres se sont transformés, comme la menuiserie et la confection de matelas. De nouveaux métiers sont apparus.

La jouteya est un espace qui offre plus de possibilités, voire de chances, qu'un espace maîtrisé.

des séparations sommaires en bois. L'effort de maîtrise du débordement des *ferracha* va se transformer en marché fixe où de nouveaux arrivants ont commencé à étaler d'autres marchandises dans les ruelles du Selk et autour du marché, dans l'attente de la mise place d'un processus de fixation légitime.

Témoignage 1 : Le souk (nouveau) de la jouteya a été inauguré à Hay Hassani à côté du quartier Sidi Al Khadir. En 1982, après l'incendie, nous étions sans place fixe. Sur les ordres de Driss Basri, les responsables de la préfecture nous ont rassemblés avec les experts. Ils ont décidé ce qui suit : puisque ce terrain était vide, qu'il y avait seulement des figuiers de barbarie et des plantes sauvages, parfois des agressions et des vols, ils nous ont donné des autorisations d'installation provisoire pour huit ans ou dix ans. Autorisations provisoires pour ne pas



payer d'indemnités aux marchands, en déplaçant le souk dans la future jouteya. Le Selk a été ajouté récemment, c'est Moteâ (un ancien wali) qui l'a créé. Les qerrada se sont regroupés pour faire un souk là-bas. Ce sont les ferrachs, les « marchands à l'étalage », on les appelle comme ça. Moteâ les a recensés et leur a octroyé un terrain entouré de « selk ». Mais tu sais ce qu'ils ont fait ?

Ils ont vendu leur place sans avoir une preuve ou un acte de propriété. Selon eux, c'est le Makhzen qui voulait cela. Moteâ, avant de donner des espaces de 2 à 3 mètres avec des numéros pour chaque ferrach, a pris pour critère de sélection le témoignage de 3 ou 4 autres ferracha. *Vendeur de meubles. 64 ans.*

Enjeux des origines

Les habitants du quartier de Deb Ghallef sont peu représentés à la jouteya et ceci pour plusieurs raisons

- Avant l'incendie de 1982 : Les actifs de la jouteya étaient essentiellement issus du quartier Derb Ghallef, ils louaient leurs terrains aux propriétaires. Après l'incendie

et le transfert de la jouteya à son lieu actuel, d'autres personnes ont pu bénéficier d'autorisations d'exercer. Elles n'étaient pas forcément du quartier.

- Certains parmi les anciens artisans de la jouteya ont vendu leurs magasins, d'autres les ont légués à leurs héritiers qui ont fini, pour la plupart, par vendre.

Il y a les natifs de Derb Ghallef, ceux de Casablanca et ceux qui viennent des autres régions. Les premiers, quand ils sont âgés, parlent de leur propre parcours. Les autres, plus jeunes, relatent l'histoire de leurs pères qui sont arrivés de la campagne. Tous estiment être des primo-arrivants face aux intrus qui viennent de partout et s'enrichissent sans moralité, (lire témoignage 2), comme si, à un moment donné, la capacité d'intégration de la ville devait s'arrêter aux premiers venus. Les Casablancais reconnaissent qu'après un long parcours, voire des études, la jouteya est un espace d'« atterrissage » adéquat (lire T3). Les autres estiment que la jouteya offre plus d'alternatives aux étrangers. C'est un lieu de migration interne par excellence (lire T4). Les migrants, une fois sur place, ne peuvent que développer quelque chose, c'est leur

chance (lire T5). Parfois la seule.

Trois attitudes, trois origines qui se rejoignent pour clamer qu'elles sont dans un espace ouvert qui offre de multiples possibilités, parce que générateur d'intégration.

Parcours et mobilité

Les itinéraires des commerçants, des artisans de la jouteya, sont pluriels. D'aucuns (rares) ont suivi la profession de leurs pères (lire T6), certains y ont trouvé une continuité logique de leurs études (lire T7), ou une prolongation d'un hobby de jeunesse. Pour la plupart, ce sont l'espace et l'emplacement du local à la jouteya qui ont été déterminants dans leur choix. Ils ont pratiquement tous changé de métier. ➤

TEMOIGNAGES

T2 : La jouteya était destinée au départ aux jeunes de Derb Ghallef, dont je faisais partie. Nous étions 600 personnes dans l'ancien souk. Quand nous sommes venus sur ce site, nous étions 800 ; aujourd'hui nous sommes plus de 4000 ou de 5000. Il y a des personnes qui viennent de Berrechid, de Deroua, de Rabat, ils ont tous des voitures. Moi, je suis né et j'ai grandi ici ; je travaille ici et j'ai à peine de quoi faire vivre ma famille. Je ne peux pas me permettre d'acquérir une voiture, ni même une bicyclette, pour la simple raison que je ne souffre aucune exception à la morale dans mon commerce, alors que, justement, c'est devenu la tendance.

Bouquiniste. 66 ans.

T3 : J'ai une première année de droit à l'université Hassan II et un diplôme en comptabilité de l'institut Goethe. Avec ce niveau et vu que mes frères étaient plus jeunes que moi, j'ai décidé de donner un coup de main à mon père. C'est prioritaire. [...] ce n'est pas grave, même maintenant

je n'ai aucun remords. *Vendeur de meubles. 40 ans.*

T4 : La jouteya reste quand même un endroit de pluralité ethnique. Que puis-je vous dire, les gens quittent leur bled pour travailler. La jouteya offre plus d'opportunités de travail aux non-Casablancais. *Maintenance informatique 26 ans.*

T5 : Je constate que les Casablancais qui habitent à Derb Ghallef sont minoritaires, parce que les gens qui avaient des *mahals* à la jouteya les ont vendus. Par contre, quand tu es «*aroubi*» (villageois), si tu as pu avoir un mahal, tu le gardes même à perte, parce que tu es venu à Casa pour améliorer ta situation et non pour revenir auprès des tiens à la campagne et perdre ton honneur. *Vendeur de jouets. 48 ans.*

T6 : C'est une succession que j'ai reçue de mon grand-père, ç'aurait été humiliant d'y renoncer. C'est mon père qui nous a encouragés, mon frère et moi. Il nous a donné le capital pour démarrer. *Vendeur de chaussures. 35 ans.*

T7 : J'avais une possibilité de travailler dans une société, mais je n'ai pas aimé... à la jouteya, j'ai découvert une autre façon de travailler, on rencontre des gens différents. *Informaticien. 26 ans.*

Certains ont basculé d'une activité à l'autre avant de découvrir celle qui leur semblait la plus rémunératrice et la mieux adaptée à leur environnement (lire T.8). D'autres ont poursuivi des études sans relation directe avec ce qu'ils font aujourd'hui. Et d'autres enfin ont expérimenté plusieurs métiers avant d'arriver à la jouteya (lire T.9).

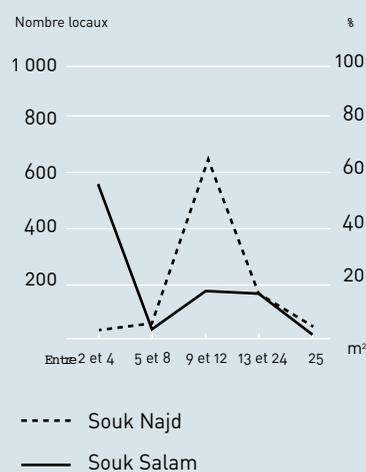
Lieu d'expérimentation et de renouveau, l'espace de la jouteya impose souvent une reconversion et une

adaptation à la demande du marché. L'installation au marché de la jouteya finit par transformer les individus et leur vision des choses, à les pousser vers d'autres métiers. C'est un des rares lieux où le processus de précarisation qui mène souvent vers l'exclusion et la marginalisation n'est pas opératoire. Dans cette situation de précarité, se développe une capacité d'adaptation et un esprit de débrouille. Comme si le format et la dynamique de l'espace secrétaient des antidotes à la précarité.

Métiers

La jouteya correspond à une sorte de creuset où des trajectoires se croisent et se mélangent. Lorsqu'on y parvient, c'est pour y rester un long moment. Même ceux qui s'y sont installés de manière provisoire finissent par se sédentariser (lire T.10). Elle attire et retient. C'est un lieu où les gens trouvent une certaine liberté d'exercer le métier qu'ils veulent, de changer quand ils sentent le vent tourner. Ce sentiment de liberté est partagé par plusieurs marchands et commerçants (lire T.11). A cela s'ajoute un sentiment de fierté (lire T.12),

Tableau 3 : Superficie des locaux



La situation précaire de la jouteya incite les marchands à courir derrière le temps pour optimiser leurs gains.

malgré les difficultés d'adaptation et les spécificités de certains métiers (lire T.13). Certains produits issus des TIC deviennent rapidement obsolètes. Malgré cela, quelques commerçants ont l'impression de participer à une dynamique (lire T. 14). Quelles que soient les difficultés de certains métiers et l'image qu'ils peuvent véhiculer, l'attractivité de

Tableau 2 : Nombre d'activités par local

Nombre d'activités par local	Nombre de locaux	%
Local avec 1 seule activité	1281	92,4
Local avec 2 activités	92	6,6
Local avec 3 activités	12	0,9
Local avec 4 activités	1	0,1
Local avec 5 activités	1	0,1
Total	1387	100,0

la jouteya, l'augmentation croissante de la valeur des locaux (lire T.15, 16 et 17) et les bénéfices réalisés, même quand ils baissent, sont tels que les commerçants restent, tout en continuant à comparer avec le passé et à déplorer le temps où ils faisaient des gains importants (lire T.18 et 19).

Témoignages

T.8 : J'ai d'abord travaillé dans une banque. J'ai choisi DG car j'ai fait mes calculs et je me suis rendu compte que je gagnerai plus ici qu'à la banque.

Commerçant de pneus 33 ans.

T.9 : J'ai travaillé comme tailleur pendant trois ou quatre ans, après comme mécanicien, puis comme maréchal-ferrant. *Réparateur de groupes électrogènes, 47 ans*

T.10 : J'ai commencé à exercer cette activité de façon temporaire, mais je me suis rapidement acclimaté.

Vendeur de prêt-à-porter, 29 ans.

T.11 : Je suis libre, je travaille quand je veux, je n'ai aucun problème.

Vendeur de jouets, 48 ans.

T.12 : C'est mon travail, j'en suis fier. Les gens vous respectent. Lorsqu'ils savent que vous êtes à la jouteya, ils vous demandent votre carte de visite et votre n° téléphone.

Vendeur de vêtements, 34 ans.

T.13 : C'est un job plein d'angoisses... on a un jour de repos, pas de vacances, des crédits, des dettes à gérer et les prix qui baissent tout le temps. *Vendeur de téléphones portables, 39 ans.*

T.14 : Au début, les vendeurs n'étaient pas nombreux et la demande était au top. Quand Maroc Telecom a lancé le produit Jawal, ça a été comme lorsque l'Etat a facilité

l'obtention de passeports. *Vendeur de téléphones portables, 39 ans.*

T 15, T 16 et T 17 :

- Les mahals sont chers car les nouveaux propriétaires ont acheté cher dans une période de prospérité du marché entre 1999 et 2004.

Vendeur de téléphones portables, 39 ans.

- J'ai des charges, 5000 DH à payer pour la location chaque mois, plus 150 DH quotidiens de charges, sans compter le salaire du personnel. *Commerçant en produits alimentaires, 31 ans.*

- Il faut profiter au maximum de l'espace libre qu'on a dans le mahal. Au moins la location de ces deux vitrines m'aide à couvrir les dépenses. *Commerçant en télévisions*

Les commerçants de la jouteya fonctionnent régulièrement dans une sorte de comparaison double. D'abord, ils comparent leur présent avec leurs parcours personnels, les difficultés vécues et les possibilités existantes. Ensuite, ils comparent leur espace avec les autres espaces commerciaux de la ville. Dans les deux cas de figure, ils s'estiment gagnants (lire T.20, 21 et 22).

Solidarité et organisation

Face à une population fière d'être dans un espace donné, la question de la solidarité entre ses composantes se pose. Il semble que si l'on considère les quelque quarante métiers de la jouteya, très peu sont organisés. Les amines ne semblent



et paraboles, 30 ans.

T 18 et 19 :

- Avant on gagnait 500 DH par unité, maintenant on gagne 50 DH difficilement.

Vendeur de luminaires 28 ans.

- Les mahals occupent tous les espaces et ne permettent pas que tu t'installés devant eux.

Ferrach 30 ans.

pas pouvoir jouer les rôles qui leur sont impartis (lire T.23). Il existe des associations mais elles ont un déficit de reconnaissance. Les commerçants en produits alimentaires sortent du lot puisqu'ils arrivent à fixer des prix, un jour de fermeture (le vendredi) et des amendes, (3000 DH) pour ceux qui dérogent à la règle. Tout se passe comme s'il y a un ensemble de questions qui doivent être réglées par l'association ►►

ou les associations existantes, et tant qu'elles ne le sont pas, aucune structure organisationnelle ne sera légitime (lire T.24, 25 et 26).

Il n'y a donc pas de solidarité organique entre les locataires de la jouteya, qu'elle soit par métier ou par la définition d'un minimum d'intérêts communs de l'ensemble qui permette la désignation d'une représentation pour les défendre. En revanche, il existe une sorte de solidarité mécanique ou traditionnelle qui fonctionne au moment d'un décès, d'une maladie par la collecte de fonds de soutien (lire T.27 et 28). Les trajectoires disparates des commerçants, les métiers différents, les statuts particuliers : ferrach, propriétaire, locataire, ancien, nouveau, ralentissent l'émergence d'une solidarité réelle. L'espace est générateur de clients mais pas de solidarité.

Témoignages

T 20, 21 et 22 :

- Les clients de la jouteya sont des bourgeois, ils achètent sans trop négocier, on peut gagner 30%,50%, parfois 100%. *Ferrach 30 ans.*

- C'est un revenu « rizq » *halal*. Des gens ont fait des fortunes, construit des immeubles, acheté des voitures en travaillant à la jouteya. *Informaticien 26 ans.*

- Depuis le temps que je suis à DG, je m'y suis habitué, je m'y suis fait des amis, j'ai mes clients, je ne peux pas laisser tomber tout ça pour aller ailleurs. *Réparateur de groupes électrogènes. 47 ans.*

T 23 : J'étais l'amine des bouquinistes, mais je n'y gagnais rien. Je ne faisais qu'endosser les péchés des vendeurs. J'ai abandonné ça. *Bouquiniste. 66 ans.*

T 24, 25 et 26 :

- Il y a deux associations dont je ne connais pas grand-chose. Or elles n'ont rien auguré de bon pour ce souk, surtout pour l'alimentation en électricité : l'une a essayé de raccorder le marché au réseau ; la seconde a effectué des vérifications et il s'est avéré que les redevances pour chaque magasin dépassaient ce qui est déboursé actuellement. Résultat: conflit et abandon du projet... Au lieu d'œuvrer pour l'intérêt du souk, ces associations font le contraire.

Commerçant en électronique. 40 ans.

- l'association qui existe s'est réunie pour traiter avec LYDEC afin de résoudre la question de l'électricité mais le projet n'a pas abouti.

Vendeur de vêtements. 34 ans.

- Ils m'ont invité une fois à une réunion pour traiter de la solidarité entre commerçants. Je leur ai dit, « Chacun pour soi et Dieu pour tous », en expliquant que ce n'était pas que je ne voulais pas participer matériellement à une action de solidarité, mais qu'il fallait qu'il y ait du sérieux. *Bouquiniste. 66 ans.*

T 27 et 28 :

- En cas de décès ou de maladie, la majorité cotise pour venir en aide. *Vendeur d'accessoires de voiture, 39 ans.*

- Dans le commerce, pas de solidarité. Par contre, si quelqu'un est malade, là on se solidarise (collecte d'argent (*baraka*), visite à l'hôpital). C'est obligatoire au Maroc. *Vendeur de jouets. 48 ans.*

Perception de la Jouteya

Deux facteurs déterminent le statut particulier de la jouteya : son espace et ses clients. De plus, sa renommée

et sa localisation permettent aux commerçants de drainer une clientèle qu'ils n'auraient pas ailleurs. Cette position dans la ville de Casablanca est revendiquée par les marchands qui n'hésitent pas à la comparer aux autres places commerciales (lire T.29 et 30). Ils savent pertinemment que certains produits commercialisés résultent de l'informel. Si, au début de son développement, la plupart des produits attractifs de la jouteya provenaient de l'étranger, aujourd'hui seuls certains produits alimentaires (Nord du Maroc), vêtements (Italie) peuvent être considérés comme faisant partie du circuit informel. Par contre, l'utilisation des nouvelles technologies et des sites Internet a permis l'émergence d'un nouveau type de commerce informel représenté par les logiciels, les films, les jeux ou les solutions informatiques. Au départ, ce sont des produits réels à faible coût qui ont fait connaître la jouteya, aujourd'hui avec la baisse des taxes douanières, le développement des grandes surfaces, ce sont ces produits virtuels qui font la réputation de l'endroit. Mais, comme ce sont des clients « propres » qui sont demandeurs, l'ensemble trouve une légitimité d'existence (lire T. 31 et 32).

Le processus est le suivant : d'un côté il y a une clientèle « formelle », pouvant être composée de particuliers ou de PME, qui se déplacent à Derb Ghallef pour acquérir des produits ou une solution à un problème technique ou de logiciel, de l'autre côté, on trouve des fournisseurs de produits et de solutions. Ceux-ci peuvent être légaux ou illégaux. Les deux protagonistes ne posent pas la question en termes de loi, mais en termes de résultats rapides. En faisant abstraction d'un certain nombre de questions, ils se retrouvent dans une relation gagnant/gagnant.

Si la jouteya s'est fait un nom à part, par rapport aux autres souks, c'est d'abord par le piratage des chaînes télévisées, la modification des appareils numériques et de jeux et la vente des produits alimentaires du Nord. Par la suite c'est la téléphonie et le commerce des DVD qui ont pris le relais. Ces activités ont drainé une nouvelle clientèle, et de nouveaux commerces formels se sont développés. Il se côtoie ainsi dans un espace réduit un ensemble d'activités disparates avec plusieurs spécialisations et de larges menus qui rendent la jouteya attractive (lire t. 33).

Témoignages

T 29 et 30 :

- La jouteya c'est la perle de Casablanca. *Vendeur de jouets. 48 ans.*

- La jouteya a une réputation spéciale, la marchandise qui y est vendue n'existe pas à Marjane : on vend des produits de marque, avec plus d'« options » et 50% des moins cher par rapport à Marjane. Une partie de clients viennent pour les services des techniciens... Parfois c'est l'aura de la jouteya qui est un élément déterminant dans l'opération de vente : si j'ai un emplacement en dehors, je ne réaliserai pas les mêmes quantités vendues. Parfois de simples visiteurs deviennent des clients, cela n'arriverait pas si le *mabal* était ailleurs. *Commerçant en télévisions et paraboles. 30 ans.*

T 31 et 32 :

- Derb Ghallef est un bon souk... Ses clients sont propres... C'est la terre des merveilles. Tout ce que tu veux, je l'ai ici et à prix très bas... Même le *hammal* (porteur) gagne 50DH/Jour. *Opticien. 26 ans.*

- Comme tout le monde le sait, Derb Ghallef est célèbre mondialement. On sait et on a vu dans des émissions sur TV5 qu'on essaie de com-

battre ce qui s'y passe, ce qui se rapporte au câble, à l'électronique, au piratage... Sur le plan technologique, la réputation de DG le précède. Et comme n'importe qui, quand tu entends parler de ce monde, tu veux le connaître, tu as cette curiosité.

Vendeur de prêt à porter. 29 ans.

T33 :

Avoir un *mabal* à la Jouteya est un avantage. Ici les gens viennent nombreux. Par contre, si j'ai un *mabal* ailleurs, je crois que je vais galérer. Les gens viennent ici pour une seule



chose et se retrouvent à la fin avec plusieurs. *Vendeur d'accessoires de voiture. 39 ans.*

A travers et en parallèle avec les activités informelles, liées au changement d'image de Derb Ghallef, s'est développée l'idée de la recherche des derniers produits et solutions sorties, non seulement au niveau national mais aussi international. Une autre idée liée à la réduction du temps de réaction s'est aussi développée. On se retrouve dans la situation suivante : une personne a une demande particulière et elle est prête à en payer le prix. Lorsqu'elle la formule à la jouteya, elle a des

chances qu'on y réponde. Quand ce sont plusieurs personnes qui expriment la même demande, tout un réseau interne et externe se met en place pour y répondre le plus vite possible. Les prix ayant tendance à baisser très vite, le temps redevient de l'argent.

Dans ce système de fonctionnement qui dépasse le format mixte (formel/informel) de départ qui lui a donné naissance, les marchands s'installent dans une spirale continue de recherche du neuf, de l'original, parfois

sans souci des contraintes légales.

Obstacles

A cette structure où la quête du nouveau est un élément central, s'ajoute la situation précaire de la jouteya qui incite les marchands à courir derrière le temps pour optimiser leurs gains. Ils sont conscients du fait que, tant qu'il n'y aura pas d'électricité, d'eau, d'infrastructures adéquates, la jouteya risque de disparaître. Ils considèrent que les obstacles au développement du souk seraient l'infrastructure et l'intervention des autorités (Lire t. 34 et 35). L'un n'allant pas sans l'autre, cette situation de précarité peut perdurer. On

rejoint ici le même format concomitant au développement du quartier de Derb Ghallef. Après un accord entre l'administration et les héritiers de Ghallef en 1922, les propriétaires et zinataires continuèrent à construire et ne cédèrent pas le terrain pour les voies. Ce n'est qu'en 1934 qu'on construisit les égouts et jusqu'en 1949, il n'y avait qu'une fontaine d'eau. Si l'on transpose ce format à aujourd'hui, quelle que soit l'attitude des autorités, la variable temps est annihilée.

Tout processus d'aménagement et de transformation de l'espace implique l'intervention des autorités et par conséquent la non-maîtrise par les propriétaires, les locataires, les ferracha de ces mêmes transformations ; en d'autres termes, ce serait le début de leur exclusion progressive d'un processus où ils sont partie prenante. Les acteurs de la jouteya ne seraient plus dans une situation de tolérance d'un état de fait, même s'il est précaire. Pour rester acteur de leur avenir, ils préféreraient transformer eux-mêmes, gérer le quotidien et passer du bidonville au dur avant 2010 (lire T. 36 et 37)

Témoignages

T 34 et 35:

- Je n'ai aucune difficulté, sauf le fait que les clients ne trouvent pas d'accès pour cause d'étroitesse des ruelles, de manque d'infrastructures. En fait, tous les services manquent. Pour l'électricité, il y a uniquement quelqu'un qui possède un groupe électrogène et nous fournit en électricité. L'eau, on la rapporte de la fontaine. Et les égouts manquent...
Commerçant Bale. 46 ans.

- On a besoin d'électricité, et d'égouts d'assainissement. Nous n'avons pas d'électricité, nous travaillons juste avec un groupe élec-

trogène. Qu'ils nous donnent juste la dalle et l'électricité. Aucune difficulté. Il faut juste que le Makhzen nous laisse tranquilles, c'est tout. Oui, seulement l'infrastructure. Pour le reste, tout est *mriguel* (régulé).
Opticien. 26 ans.

T 36 et 37 :

- L'électricité, et un peu d'ordre et d'organisation. Bref, manque d'infrastructures et insécurité due à la menace permanente d'être évacué. DG est menacé de disparaître, vu que les échoppes ne sont pas en dur et que Casablanca doit être sans bidonville d'ici 2010. On est en 2007, il ne reste que trois ans, nous sommes menacés de disparaître.

Vendeur de prêt à porter. 29 ans.

- La LYDEC a été d'accord, car elle y a un intérêt. Le wali a refusé car il semble que la terre soit la propriété des héritiers. Il y a un conflit, je suppose. Les instructions du wali rendent notre activité limitée, ce qui freine notre ambition pour entamer la construction. Avec ce revêtement en zinc, il fait très chaud l'été. Et l'hiver, pas de canalisation pour l'eau. La nuit, il y a des gardiens. Pendant le jour, nous participons tous au gardiennage.

Vendeur de vêtements. 34 ans.

Malgré cette situation qui progresse vers ses limites, le niveau d'organisation des marchands reste faible (lire T.38), pour qu'ils puissent demeurer acteurs dans les transformations à venir. D'un côté, il y a une situation de fait, informelle et qui fonctionne, draine du chiffre, permet à des exclus, des sans métier de pouvoir faire quelque chose, d'apprendre (lire T.39). D'un autre côté, cette même situation arrive à des limites que seul un niveau

d'organisation élevé peut faire avancer (lire t.40 et 41), en créant des opportunités de fabrication de propositions viables. La jouteya est un espace où les gens sont conscients que, en plus des problèmes d'infrastructure, de rapport aux autorités, ils sont face à une autre menace, celle de se faire déposséder légalement de leurs locaux par des personnes plus fortunées (lire t.42 et 43) qui viennent de l'extérieur. Ils peuvent ainsi être victimes de leur succès.

Présent

Aujourd'hui les commerçants savent, par rapport à leurs intérêts, que le fait de rester est le choix optimal, quelles que soient les contingences. Le local est la pièce maîtresse de l'ensemble du dispositif à condition de le garder (lire T.44). Leurs trajectoires et leurs situations marginales de départ leur ont appris à être résilients (lire T.45). Ils comparent avec les autres souks et ils y trouvent leur compte (lire T.46). Toutefois un autre élément vient perturber cette mécanique huilée. C'est l'entrée en jeu des produits chinois qui sont importés légalement (lire T.47 et 48). Les marges se réduisent mais, malgré tout, les prix des locaux se maintiennent, de 400.000 DH à 1.200.000 DH. On est entré dans un

L'utilisation des NTI et des sites web a permis l'émergence d'un nouveau type de commerce informel.

jeu complexe où plusieurs variables interviennent : les acteurs (intervenants directs identifiables et non identifiables, intervenants indirects identifiables et non identifiables), la jouteya comme ressource économique, sa place dans la ville, son image qui a dépassé la ville. Face à cet agrégat, ils ne peuvent plus reculer.

Avenir

S'il y a pléthore de visions quant à l'avenir de la jouteya, il y a une même certitude chez les commerçants : l'Etat doit jouer son rôle.

Témoignages

T 38 : Il nous faut de l'ordre dans le souk ; une association. Celle existante traite seulement des problèmes de toilettes et de gardiennage. Elle n'a pas une vision d'organisation selon les produits et services. *Vendeur de jouets. 48 ans.*

T 39 : Pourquoi n'existe-t-il pas une loi qui protège les *ferracha* ? Pour moi *ferrach* veut dire « métier des gens qui n'ont pas de métier ». *Ferrach. 34 ans.*

T 40 et 41 :

- Il nous faut une association. Car le souk n'est pas stabilisé et les gens sont à chaque instant menacés de déplacement.

Vendeur de vêtements. 38 ans.

- Les problèmes : l'eau, l'électricité et la comptabilité... Nous sommes mal organisés et installés ici attendant qu'il arrive quelque chose.

Commerçant de pneus. 33 ans.

T 42 et 43 :

- Il faut qu'il y ait une association reconnue. Il y a de l'anarchie et de l'abus d'influence : des intrus qui profitent de leurs capitaux pour acheter les magasins.

Vendeur de chaussures. 35 ans.

- Il nous faut une entente avec les responsables, non un dialogue de force. Il n'y a pas d'amines, les choses sont trop entremêlées... les héritiers des anciens propriétaires ont vendu ou loué leurs mahals à cause de leur valeur surréaliste (600 000 et 700 000 DH).

Vendeur de luminaires. 28 ans.

T 44

La personne qui a un *mabal* à la jouteya maintenant, a un trésor. Si elle le loue seulement, elle gagnera 5000 DH/ mois sans faire aucun effort. Et si elle l'exploite, elle gagnera des millions. *Ferrach. 34 ans.*

T 45

Je ne peux pas vendre, c'est ma source de revenu et celle de mes enfants... le commerce exige de la patience, nous les *aroubia*, on a cette qualité, on est là pour travailler, gagner de l'argent ... Nous devons construire notre avenir.

Vendeur de jouets. 48 ans.

T 46

Tu peux visiter d'autres souks, comme Qoreâ, mais à DG tu finiras toujours par trouver ce que tu cherches.

Commerçant en électronique. 40 ans.

T 47- 48

- Le PC n'a plus sa valeur... surtout depuis que la Chine est entrée dans le marché de la fabrication du matériel électronique et exporte vers le tiers monde. *Informaticien. 26 ans.*

- (...) Maintenant c'est de Chine que nous importons le plus. Elle a cassé les prix, et la valeur des produits n'est plus la même.

Commerçant en télévisions et paraboles. 30 ans.

Il y a d'abord ceux qui pensent que ce ne sont que des rumeurs et qu'il n'y aura pas de changement (lire T.49, 50 et 51), ceux qui pensent qu'elle va être déplacée (lire T.52), ceux qui estiment qu'il faut se préparer à toute éventualité, Derb Ghallef ayant atteint ses limites (lire T.53 et 54).

Il y a ensuite des commerçants qui sont prêts à en découdre avec les autorités (lire T.55), ceux qui sont

tellement traumatisés par l'incendie de 1982 et les méthodes employées dans d'autres souks ou bidonvilles qu'ils tendent vers la négociation (lire T.56), ceux qui pensent que le secteur privé arrivera à mieux gérer l'endroit (lire T. 57 et 58). Et enfin, on trouve des marchands qui estiment que, quelle que soit la solution, la jouteya doit rester à sa place (lire T.59, 60 et 61).



A travers ces attitudes et positions, on remarque d'abord que la question du changement de statut est un sujet sur lequel ont réfléchi la plupart des marchands, chacun mettant en place une stratégie qui lui est propre. Ensuite ils s'accordent pour estimer, chacun à sa manière, que la jouteya a atteint ses limites et que, dans un avenir proche, cela va changer. Enfin, faute d'une réelle organisation interne, ils attendent beaucoup de l'Etat dans la résolution de leur situation.

Jouteya, un système mobile

Le système, ainsi fabriqué à la jouteya et dans d'autres lieux où le formel et l'informel se côtoient, comporte plusieurs caractéristiques comme la précarité, l'exclusion, mais aussi la résilience.

La ville est un espace à conquérir pour l'ascension sociale. Comme elle est conçue comme un lieu de transit, les endroits les plus recherchés sont ceux qui permettent le plus de mobilité.

La jouteya en est un exemple : une zone instable en situation précaire qui, paradoxalement, est une zone où les transformations et changements sont nombreux. On y rencontre des entrants, des sortants et plus de mobilité. Tous ces croisements, cette conversion en carrefour la rendent attractive. C'est un espace qui offre plus de possibilités, voire de



chances, qu'un espace maîtrisé. En générant de l'instabilité, l'espace de la jouteya permet à ses acteurs d'être insaisissables et d'utiliser cette propriété comme outil stratégique.

Témoignages

T 49, 50 et 51

- Depuis longtemps j'entends ces rumeurs. Mais ils n'ont pas trouvé un emplacement pour le souk, j'ai entendu parler de Bouskoura, de Sidi Maarouf.

Commerçant en produits alimentaires
31 ans.

- J'ai entendu cela dès mon premier jour à la jouteya : que la propriétaire du terrain a gagné l'affaire au tribunal, et que le marché sera déplacé à Bouskoura... mais beaucoup de gens s'opposent à ce projet.

Ferrach. 34 ans.

- La situation du marché est en régression, les gens qui ont les moyens se lancent dans des projets, ailleurs. *Commerçant en télévisions et paraboles. 30 ans.*

T 52 : Moi, je pense à 100% qu'elle va être déplacée. On souhaite qu'elle reste ici mais ça ne dépend pas de nous.

Vendeur de vêtements. 38 ans.

T 53 - 54 :

- L'essentiel c'est que chacun prépare un plan pour le jour venu (posséder son *mahal*, quitter la ville, émigrer...). *Informaticien. 26 ans.*

- Je suis en train de monter deux projets que je vais lancer en dehors de DG. Comme ça, même si le marché est démonté, j'aurai autre chose. *Vendeur de prêt-à-porter, 29 ans.*

T 55 :

Si on déplace la Jouteya d'ici, il y aura des problèmes avec le Makhzen. Moi, le premier, ils auront des problèmes pour me déloger... *Bouquiniste. 66 ans.*

T 56 :

On est là tant que le souk est là... J'espère seulement qu'ils nous avertiront pour que nous puissions prendre nos dispositions, qu'il n'y aura pas un incendie ...J'espère qu'ils nous proposeront un arrangement, qu'ils nous permettront de bâtir en dur et de nous acquitter d'un montant et de pouvoir rester sur place.

Vendeur de chaussures, 35 ans.

T 57 et 58 :

- C'est aux responsables, wilaya et communauté urbaine, d'organiser le souk en déléguant cette tâche à une société privée. Nous avons peur de cette situation provisoire de jouteya.

Vendeur de téléphones portables.
39 ans.

- Je pense que le secteur privé gèrera mieux que le secteur public.

Vendeur de téléphones portables.
26 ans.

T 59, 60 et 61

- [La solution] est de réglementer tout ça et que nous restions ici.

Commerçant de bal. 46 ans.

- Moi je pense qu'il faudrait construire la jouteya ici, avec son infrastructure. A ce moment là, s'ils veulent organiser et interdire la contrebande, qu'ils le fassent.

Commerçant de pneus. 33 ans.

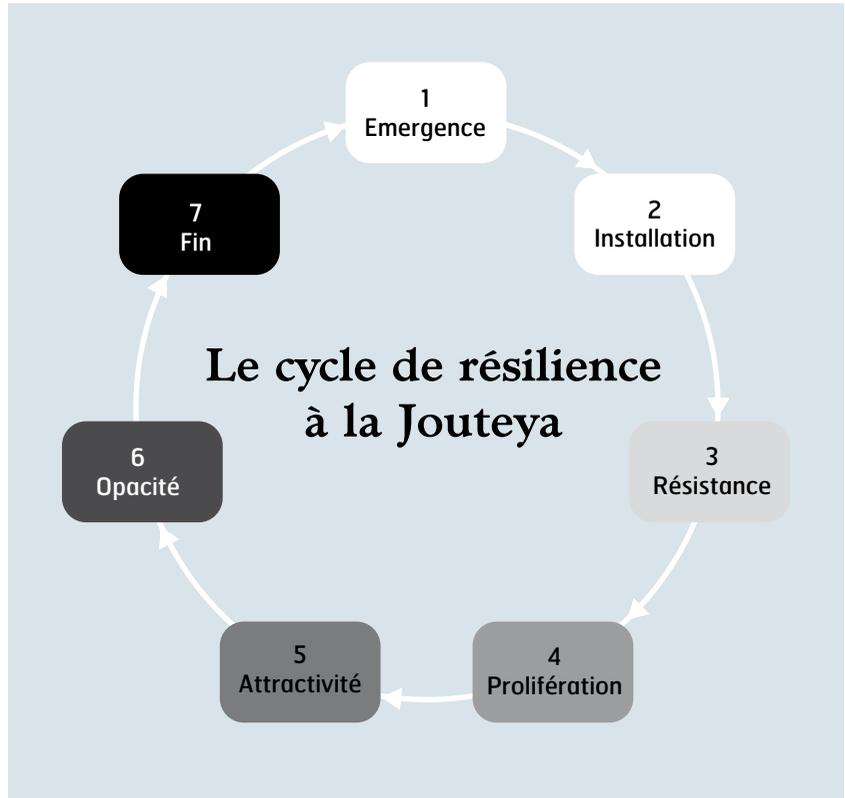
- Nous voulons rester ici, nous sommes prêts à reconstruire nous-mêmes et à payer le montant qu'ils fixeront, selon l'arrangement qu'ils trouveront avec le propriétaire du terrain... *Vendeur de chaussures. 35 ans.*

La stratégie gagnante incorporée par les acteurs de la jouteya, est celle qui permet de se trouver dans un espace temps qui offre le maximum de possibilités pour utiliser les avantages de l'immobile tout en étant inaccessibles. C'est aussi une stratégie de reconduction des attributs nomades. Le déplacement est générateur d'opportunités à condition d'en maîtriser les règles. A chaque fois qu'on déplace un ensemble de personnes d'un espace à l'autre, ce sont celles qui ont les vertus des « mobiles » qui en bénéficient. De ces vertus, la principale est l'inaccessibilité.

Les acteurs en se rendant inaccessibles, non seulement physiquement, mais aussi d'un point de vue heuristique, ralentissent toute tentative de classification. D'où la difficulté de construire des profils types : évacuation de certaines questions, discours parfois délibérément contradictoire, mais aussi possibilité offerte aux personnes en situation difficile de s'insérer et d'évoluer dans cet espace.

Une des raisons majeures de l'inaccessibilité de cette population est son mouvement : changement de métiers, diversification des activités, multiplication des clients internes et externes, succession des responsabilités. Elle est en situation d'expansion, parce que plus mobile.

S'agissant de Derb Ghallef, de la Souika, de la Jouteya 1 ou 2, le



4. Prolifération des intervenants intéressés.
5. Création de l'attractivité.
6. Distillation de l'opacité et de l'inaccessibilité.
7. Limite et risque de fin subite.

Ce mode de fonctionnement installe la jouteya actuelle dans une situation où se jouxtent l'attente du changement et la crainte de celui-ci. Tout se passe comme si les différents acteurs du devenir de la jouteya se sont mis dans une situation d'observation d'un système en situation précaire, mais qui a tendance à perdurer. Toutes les options à venir sont possibles. C'est cette attente prolongée qui distille de l'opacité et obture progressivement les liens. On se retrouve alors avec une sorte de « chat de Schrödinger » dont on ne peut connaître l'état qu'en brisant l'opacité, ou tout du moins, en mettant en place des instruments légitimes de clarification des attitudes des différents acteurs. ■

même schéma de fonctionnement a été activé par les différents protagonistes. Il peut se résumer selon le phasing suivant. Inscrites dans le temps les phases se chevauchent, en se développant.

1. Emergence de groupes de personnes sans espace vital.
2. Installation à la limite de la légitimité dans un espace.
3. Résistance et compromission des autorités.

Comment définir l'informel ?

Entre économie et secteur informels, il y a pléthore de nuances qui rendent difficile d'en donner une définition. Démêlons l'écheveau.



Il n'existe pas de définition clairement reconnue du phénomène, ce qui explique en partie les résultats fluctuants auxquels aboutit cette étude. Le BIT (Bureau international du travail) définit le secteur informel comme suit : « un faible lien avec les institutions officielles, un faible niveau d'organisation, des unités qui opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales, plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme » (BIT, 1993)

L'enquête nationale sur le secteur informel non agricole (ENSINA) définit comme « unité de production informelle, toute organisation destinée à la production et/ou à la vente de biens ou à la prestation de services et ne disposant pas de comptabilité complète décrivant son activité et ce, conformément à la loi comptable en vigueur depuis 1994 ». Le champ d'investigation concerne toutes les unités non agricoles marchandes (quelle que soit leur taille) et exclut les activités non marchandes pour compte propre et les ménages employant du personnel domestique contre rémunération, les activités de contrebande, de narcotrafic, les activités illégales...

D'autres études ont mis l'accent sur la marginalité et la pauvreté comme critère d'appartenance au secteur informel. Enfin, certains insistent sur le fait que ces activités ne sont pas recensées, que les entreprises ne sont pas enregistrées, qu'elles ne tiennent pas de comptabilité. On définit l'informel comme l'illégal, par référence et par opposition à l'Etat et à sa réglementation. Là également, la réalité du secteur étudié est complexe. C'est pourquoi, il est utile de faire une distinction entre économie informelle et activités du secteur informel.

Estimations de l'informel

Selon l'enquête nationale sur le secteur informel non agricole (ENSINA, 2000), celui-ci occupe 39,0% de l'emploi non agricole. Il est dominant dans la sphère urbaine (71,6% des unités), et concerne certaines branches d'activité (alimentaire, textile, cuir, bois, travail des métaux, construction, réparation de véhicules et d'articles personnels, commerce de détail...). Les micro-entreprises commerciales dominent (notamment le commerce ambulancier), suivies de l'industrie (confec-tion, cordonnerie...), des services et du bâtiment. Près de la moitié des unités informelles ne disposent pas de local et 11,1% exercent leur activité à domicile. Riche en données, cette étude occulte toutefois les autres composantes de l'économie informelle et, en particulier, les activités souterraines, les activités illégales et de contrebande. ■

Les composantes de l'économie informelle

L'économie informelle comporte quatre composantes : la production du secteur informel, l'économie souterraine, la production illégale, et la production pour usage final propre (J. Charnes 2003).

Les activités du secteur informel n'expriment pas toujours une volonté délibérée de se cacher et de transgresser les obligations légales.

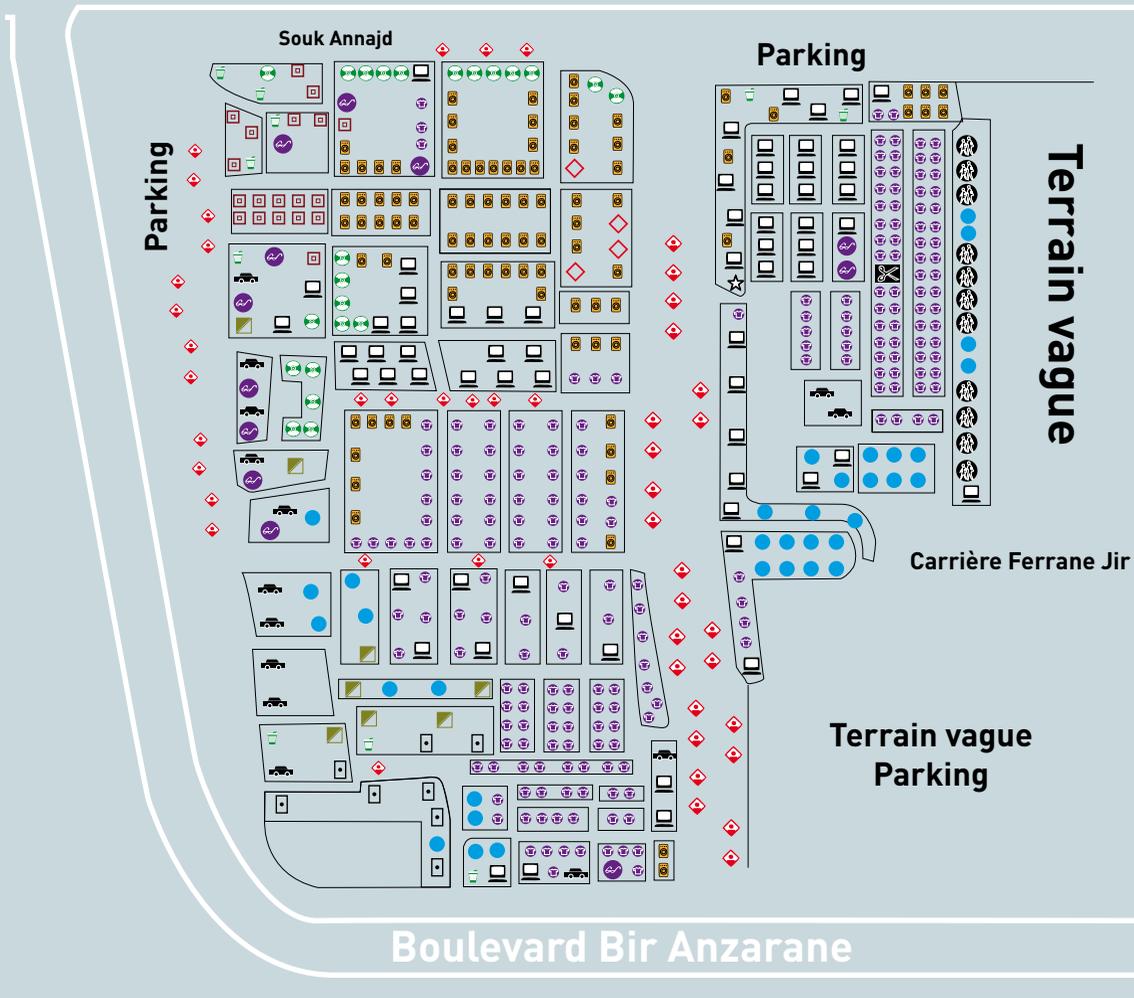
L'économie souterraine renvoie aux activités qui se dissimulent afin d'échapper à la réglementation étatique (paiement des impôts, des charges sociales, salaire minimum, normes d'hygiène et de sécurité).

L'économie illégale recouvre des activités qui sont interdites par la loi, telles que la drogue, la prostitution. Il peut s'agir aussi d'activités qui sont exercées par des personnes non autorisées (exercice illégal de la médecine), ou encore des activités telles que la contrebande, la contrefaçon et le piratage de produits de luxe, la corruption ou le recel de biens volés. Bien qu'interdites, ces activités peuvent s'exercer au grand jour. Il faut ajouter à cela la culture du cannabis,

La production pour usage final propre est une composante non marchande importante de la production de biens par les ménages.

Croquis de la Jouteya de Derb Ghallef

Avenue Anoual



Légende

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| Vente de vêtements (228) | Opticien (58) | Vente d'accessoires et réparation d'ordinateurs, d'appareils électroniques et jeux vidéo (439) |
| Café-snack-jus (28) | Ferracha | Poste de l'autorité locale (1) |
| Friperie (175) | Vente de produits alimentaires (55) | Vente d'accessoires de voiture et moteurs (53) |
| Droguerie (12) | Vente de matériels de bureau (32) | Vente de portes et fenêtres en aluminium (28) |
| Vente de bois (22) | Matériel et outillage divers (68) | Vente et réparation d'appareils électroménagers (292) |
| Coiffeur (3) | | |

Source : Relevé de terrain, 2007

Un souk entre le formel & l'informel

Commercialisation à variables multiples, estimation fluctuante des prix, gestion de la concurrence interne et externe, oscillations entre fournisseurs formels et d'autres au noir, attitudes méfiantes vis-à-vis des impôts : dans ce volet économique de l'étude, le fonctionnement du marché de la jouteya de Derb Ghallef est disséqué, à la lumière des entretiens effectués.

Par Raja MEJJATI ALAMI, Economiste consultante

Cette partie de l'étude tente d'examiner l'organisation des marchés des biens et des services, les formes de financement en cours, les relations avec le système bancaire et l'administration fiscale, la main d'œuvre, de même que les atouts et les contraintes que vivent les « entreprises » qui sont installées à la jouteya.

Débouchés et marchés

La commercialisation des produits et services à la jouteya soulève de nombreuses questions relatives au type de clientèle desservie. En même temps, il s'agit d'identifier les pratiques à l'œuvre, les blocages et le degré d'ancrage en matière de commercialisation et les avantages ou inconvénients de la localisation à la jouteya. Il s'agit aussi d'examiner les mesures éventuellement envisagées pour les surmonter. Les résultats des entrevues menées font apparaître que l'atout essentiel demeure l'ancrage commercial.

Les types de marchés desservis et modalités de vente

La clientèle à laquelle s'adressent

les tenanciers est variable selon les activités. La demande est toutefois à dominance privée.

Clientèle privée

Les activités à faible capacité financière (bouquiniste, friperie..) s'adressent directement à une clientèle exclusivement privée et vendent au détail. En plus du déclin et du tarissement des débouchés (bouquiniste), les marchés desservis, qui autrefois dépassaient les frontières casablancaises, allant jusqu'à Dakhla, et étaient composés de détaillants revendeurs, se ferment et les marges bénéficiaires se rétrécissent.

Les grossistes, semi-grossistes et revendeurs

Les commerces de prêt à porter de luxe cumulent trois types de débouchés : 1/ la clientèle privée aisée s'approvisionnant sur place ; 2/ des revendeurs locaux grossistes qui opèrent à l'extérieur de Casablanca ou / et dans d'autres villes du Maroc ; 3/ des intermédiaires reven-

deurs de nationalité africaine, qui s'approvisionnent en gros et dont l'action dépasse les frontières nationales, pour trouver des ramifications en Afrique ou en Europe. C'est le cas aussi des activités de commerce et de réparation d'appareils électroniques, de produits informatiques, de téléphones portables qui s'adressent à une clientèle de revendeurs, disséminés sur tout le territoire marocain.

La majorité affirme que les prix sont de 15% inférieurs à ceux pratiqués dans le secteur formel.

Les clients du secteur formel

La clientèle peut être originaire du secteur formel. Les opticiens structurés exerçant légalement, constituent un débouché non négligeable pour les vendeurs de lunettes de la jouteya.

« Toute personne ayant une ordonnance qui veut se faire des lunettes, nous les lui faisons ... Nous lui rapportons la marque qu'elle veut, même d'Allemagne ... Pour les entreprises ? Si

elles le veulent, nous leur exécuterons leur ordonnance, on leur remplira leur mutuelle, c'est «remboursable». Les opticiens diplômés viennent s'approvisionner chez nous». Vendeur en optique, 26 ans.

Dans le commerce des luminaires, la clientèle est composée de sociétés formelles immobilières. Il en est de même de la vente et de la réparation de PC, dont la clientèle est composée également de sociétés du secteur structuré. Enfin, il est important de signaler que le secteur public ne constitue pas un débouché en aval.

Au sein de la clientèle, les catégories sociales sont hétérogènes. On peut identifier des catégories aisées et moyennes (prêt-à-porter de luxe), des professions libérales structurées (avocats, médecins pour le matériel de bureau.), des étudiants, mais également des catégories à faibles revenus. Il faut ajouter que, dans certaines activités, la clientèle est composée de RME (électronique). La clientèle d'origine rurale, quant à elle, s'adresse tout particulièrement aux services (réparateurs de groupes électrogènes).

La jouteya, un lieu d'ancrage et un pôle attractif

« Le facteur qui détermine la vente de mes produits...? Ce n'est pas l'expérience mais, c'est le nom de jouteya ». Commerçant en vêtements, 34 ans.

« La jouteya est le point qui attire tout le monde : Agadir, Larache, Tanger, je vends à tout le monde ». Vendeur de jouets et, de matériel sportif, 48 ans.

En matière de commercialisation des produits, il existe un ancrage certain au sein de la jouteya, en particulier pour les activités gravitant autour de l'électronique, de l'informatique et de la vente de prêt à porter de luxe, en somme pour

les activités disposant d'une relative bonne assise financière et qui sont les plus nombreuses. Pour la grande majorité d'entre elles, l'écoulement des biens et services se fait au sein même de la jouteya. De ce point de vue, celle-ci présente un avantage en terme de localisation, en tant qu'espace d'informalité.

«J'apporte la marchandise et je la répartis auprès des commerçants du souk. C'est mon assistant qui s'occupe des vitrines. Moi je reçois la marchandise ou je voyage pour la rapporter. Je revends la marchandise le matin et je fais un tour l'après midi pour récupérer l'argent ». Grossiste en téléphones portables, 26 ans

La commercialisation à l'extérieur est le fait d'intermédiaires, détail-



lants ou grossistes. Même dans ce cas, la jouteya demeure un pôle attractif. D'autres activités opèrent sur les deux espaces, à l'intérieur et à l'extérieur de la jouteya. Dans ce dernier cas, le déplacement vers les clients, en cas de besoin, est courant (réparation de matériel électronique, informatique et optique).

Le point de vue sur les avantages que procure la localisation à la jouteya, en terme de commercialisation, est unanime. On fait référence à la

popularité du souk « qui est mondialement connu ». Les uns estiment que l'avantage ne réside pas seulement dans l'existence de produits de contrebande à bas prix, qui selon eux ne représentent que 20% des produits commercialisés. Il réside essentiellement dans l'économie et les effets d'agglomération, qui en font un pôle attractif, comme lieu de regroupement des différentes activités. Il est néanmoins important de souligner que l'avantage demeure aussi l'existence d'un espace d'informalité (absence de certaines charges fiscales, produits) où les prix demeurent inférieurs à ceux pratiqués dans le secteur formel de l'économie. Cet argument est avancé par la grande majorité des activités (électronique, informatique, prêt-à-

porter de luxe) qui affirment que les prix sont de 15% inférieurs à ceux pratiqués dans le secteur formel (Maroc Telecom par exemple).

« La jouteya, c'est la place où les prix sont les moins chers de tout le Maroc ... je lance un défi à quiconque qui affirme le contraire. Et ça concerne toutes les activités » Vendeur de meubles de bureau, 40 ans.

« La jouteya est comme un moussem, comme une zone franche, les gens viennent pour acheter ». Vendeur de téléphones portables, 29 ans. ►►

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

Cyclicité de la demande et satisfaction de la clientèle

La demande est d'une certaine manière fluctuante, cyclique et irrégulière. Dans certaines activités, les périodes de haute activité sont l'été, la rentrée scolaire, de même que les fins de semaine (commerce et réparation en informatique, optique). La plupart estiment que les périodes de haute activité interviennent au début de chaque mois, en raison du profil de la clientèle (fonctionnaires essentiellement) et au moment où les clients disposent de liquidités. En revanche pour la plupart, les périodes de ralentissement sont les fêtes religieuses et le ramadan.

Modalités variables de paiement

Les modalités de paiement sont variables selon l'assise financière et le type de clientèle. La personnalisation de la relation avec le client et sa bonne moralité (*ma'aqoul*) interviennent dans les pratiques de paiement existantes.

Le paiement s'effectue dans la grande majorité des cas au comptant et en espèces, notamment dans les activités à faible assise financière (friperie), compte tenu de la faiblesse des marges bénéficiaires et du profil de la clientèle disposant de faibles revenus. D'autres cumulent diverses modalités de paiement : au comptant, en espèces, par chèque de garantie et à crédit (optique, chaussure, ameublement de bureau, vêtement).

La rétribution par chèque est une pratique qui a cours. Elle est de plus en plus considérée comme une aventure périlleuse, sauf en cas de rapports de confiance. Pour faire face à la concurrence, l'usage de facilités de paiement et de l'échelonnement

des échéances contre un chèque de garantie est une pratique courante, dans la plupart des activités (ameublement, luminaire...) disposant d'une assise financière. Certains reconnaissent que l'usage du chèque « *devient indispensable dans les relations commerciales* » (luminaire) tout en soulignant les risques d'une telle pratique. Afin de minimiser ces derniers, certains n'acceptent que des chèques dont les montants sont peu élevés ou en contrepartie d'un simple reçu.

Par ailleurs, l'absence de facture est généralement la règle dans le système de transaction en cours, en raison de la dominance d'une clientèle privée. Toutefois, cette pratique, en cas de vente aux entreprises formelles, est contournée en exigeant des fournisseurs, eux-mêmes issus du secteur formel, des factures qu'on délivre directement aux clients, afin de pouvoir récupérer la TVA. Cette modalité est quasi générale dans les activités évolutives (électronique, informatique). Pour les grossistes, le paiement peut aussi se réaliser par virement bancaire ou par "la mise à disposition" à la réception de la marchandise par le client. Cette pratique est appréciée en raison de la rapidité de la procédure. Elle n'en demeure pas moins risquée. D'autres pratiques de commercialisation existent, telles que l'échange de marchandises entre pairs en cas de rupture de stock.

Contraintes liées à la commercialisation

En dépit des avantages que procure la jouteya en terme de commercialisation, les tenanciers font

état de nombreuses difficultés. Si certaines sont similaires pour tous (encombrement, manque d'infrastructures), d'autres varient d'une activité à l'autre. La grande majorité des activités évolutives (électronique, informatique, ameublement, luminaire...) souffre de la

Les commerçants doivent souvent accorder des facilités de paiement, le talq notamment, pour fidéliser la clientèle.

concurrence interne aux activités, concurrence livrée par des unités similaires, les « casseurs de prix » et en relation avec la démultiplication des unités qui s'accompagne souvent d'une baisse des prix, « *allant parfois jusqu'à vendre à perte* ».

Dans la vente de chaussures et de vêtements de luxe, c'est la concurrence des produits de contrefaçon, originaires de Chine, qui constitue le principal obstacle. Dans la chaussure, la concurrence déloyale livrée par les ambulants se répercute sur le niveau des prix.

Les difficultés sont également liées à la qualité des produits qui peuvent se révéler défectueux (électronique). En l'absence de garantie, la réparation ou la vente en dessous du prix réel ou à perte constitue un pis-aller. De ce point de vue, ces catégories ressentent les inconvénients de l'informalité.

« *La semaine dernière, une femme m'a vendu trois téléphones à 3000 DH chacun. Dès qu'elle a disparu, je me suis rendu compte qu'ils ne fonctionnaient pas. Donc, j'ai perdu 9000 DH...Je n'ai aucun recours.*

Grossiste en téléphones, 26 ans.

Solutions pour améliorer la commercialisation

Les solutions perçues et retenues sont variables d'une activité à l'autre. Certains tentent de s'adapter d'une manière plus ou moins efficace, en se reconvertissant dans les activités accompagnant l'évolution des goûts ou dans les produits pour lesquels les débouchés ne connaissent pas encore de saturation. C'est le cas de tous ceux, anciennement vendeurs de produits alimentaires ou de chaussures, qui se sont reconvertis dans l'électronique - informatique. Une autre manière de faire face est la multi-activité, la pratique de deux

de mauvaise qualité (chaussures d'importation)

La plupart ne voient d'intérêt à la formalisation que dans l'aménagement du Souk : les ruelles, l'infrastructure, l'organisation des encombrements et des débordements occasionnées par les vendeurs ambulants, la dalle et l'électricité. On sollicite les autorités locales pour jouer leur rôle à ce niveau, rien de plus.

« Il faut que l'Etat nous aide. D'abord il n'y a pas d'électricité. Il faut mettre de l'ordre dans le marché, car il y a beaucoup d'anarchie ! » Vendeur de chaussures, 34 ans.



ou trois commerces simultanés, par exemple le commerce de prêt-à-porter, avec une vitrine de vente de téléphones portables qui n'occupe pas beaucoup d'espace.

Pour les plus scolarisés, et dont l'activité nécessite des capitaux, c'est l'insuffisance de ces derniers qui constitue l'obstacle principal. Leur augmentation peut même être une incitation au transfert à l'extérieur de la jouteya (commerce de pneumatiques)

Pour ceux qui subissent la concurrence des ambulants, la solution réside dans la réglementation du commerce, face à « l'anarchie provoquée par la contrefaçon ». Ces derniers proposent une espèce de label de qualité permettant de distinguer entre la marchandise de bonne et

« Il faut qu'ils arrangent les boutiques... et pourquoi pas, qu'ils fassent un centre commercial qui soit aux normes internationales ... Il est impensable qu'un magasin dont le capital est de plus de 200 millions de centimes soit recouvert de zinc. » Vendeur de vêtements de luxe, 29 ans.

La demande de regroupement par activité (associations) est plus le fait d'activités évolutives (électronique, commerce de téléphones portables). Il existe, de leur part, une demande de gouvernance qui va même jusqu'à la proposition de formes d'auto-organisation pour la défense des intérêts de la profession et l'organisation des métiers en terme de regroupement. Ces catégories peuvent percevoir l'intérêt d'un début de processus de for-

malisation.

« Il nous faut une association. L'association existante parle seulement des problèmes de toilettes et de gardiennage. » Vendeur de téléphones portables, 29 ans.

L'accès aux marchés, l'appui de l'État, comme mesure d'accompagnement au niveau de la commercialisation, tout comme le changement de quartier, ne sont pas cités comme solutions possibles. D'une manière générale, on ne remet pas en cause l'espace d'informalité dont certains tirent avantage.

« Le problème, c'est au niveau de l'organisation de chaque branche d'activité commerciale : il faut établir un barème des prix pour maîtriser le marché. » Vendeur de meubles pour bureaux, 40 ans.

Concurrence, prix et revenus

L'acuité de la concurrence est différemment ressentie d'une activité à l'autre. Certains ne perçoivent ou ne subissent aucune forme de concurrence. Il s'agit des activités de survie, à faible potentiel (vêtements d'occasion, bouquinistes), mais aussi de celles qui opèrent en situation de monopole (optique).

Les sources de la concurrence

La concurrence est essentiellement interne, c'est-à-dire qu'elle se déroule entre activités informelles elles-mêmes et au sein de la jouteya. Elle est révélatrice de la démultiplication d'unités de même type.

« Des personnes qui trafiquent les prix, gonflent les marges de manière exagérée, et parfois les réduisent au point de vendre à perte. » Vendeur de matériel électronique, 40 ans.

Les produits importés

Certaines activités se plaignent de la concurrence des produits importés ►

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

de Chine (friperie, ameublement de bureau, électronique). Le problème qui se pose relève à la fois du prix à tendance baissière et de la qualité du produit. Les commerces d'ameublement sont ceux qui subissent de plein fouet la concurrence des "casseurs" chinois. Quant aux grandes unités structurées, elles ne constituent pas une menace en raison des prix pratiqués, souvent inférieurs à ceux du secteur formel

«Ce sont nous qui constituons une concurrence pour elles. Nos prix sont plus bas.» Vêtements de luxe, 29 ans.

La contrefaçon, qu'elle soit le fait d'unités plus informelles ou de produits provenant de Chine constitue aussi une source de concurrence. C'est le cas des vêtements importés pour hommes : *« Avant, les gens étaient tranquilles quand ils achetaient, aujourd'hui ils se plaignent de la contrefaçon. »* Vendeur de vêtements de luxe, 29 ans.

La concurrence provenant du secteur formel

Le commerce des téléphones portables subit la concurrence de Meditel et de Maroc Telecom, dans un contexte où les innovations rapides peuvent s'accompagner d'une chute des prix, d'un risque de mévente que les tenanciers estiment ne pas maîtriser. Dans le même secteur (télé, chaînes Hi Fi), les grandes surfaces (Makro, Marjane...), dont les prix sur le marché national ont connu une large tendance à la baisse, se posent, selon nos informateurs, en concurrents sérieux.

« Une télé chez Siera qui coûtait avant 5000 DH, vaut actuellement la moitié dans les grandes surfaces. Il n'y a pas une grande différence avec les prix que nous pratiquons ». Marchand de produits alimentaires, 31 ans.

Dans le commerce de contrebande (commerce de pneumatiques), *«seul le Makhzen nous concurrence !»*. Ce revendeur fait référence à la rareté de la marchandise liée aux contrôles routiers et douaniers très fréquents, mais d'une manière générale, que ce soit pour la marchandise d'occasion ou pour la neuve, les problèmes de concurrence ne se posent pas dans ce segment du marché.

Des prix à la baisse et fluctuants

Cette "concurrence" explique les prix fluctuants au sein des différentes unités. Dans le commerce de l'informatique et l'électronique, la concurrence et la proximité font qu'il est difficile de fixer des prix supérieurs aux autres sans risque de mévente.

Le niveau des prix fixés dépend de plusieurs facteurs :

- La concurrence que se livrent les activités de commerce induit souvent des stratégies individuelles. Celles-ci se résument à des attitudes de type *« Khouk fal harfa adouk »*. (Ton (con)frère dans la profession est ton ennemi)
- Les pratiques de marchandage sont fortement répandues.
- Toutes les activités font référence à la qualité du produit dans la fixation des prix. Certains incriminent l'inondation du marché par les produits chinois à bas prix, tout en considérant que la mauvaise qualité du produit ne les rend pas compétitifs.
- Le non-respect de certaines réglementations fiscales et la nature « grossiste » ou « privée » de la clientèle influencent les prix.

Revenus : Irrégularité et incertitudes

« Mon revenu...? C'est très irrégulier, je ne peux pas le déterminer... je ne peux même pas donner d'intervalle. Même en été où, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, l'activité est basse, certaines années, ça se passe mieux qu'en hiver... ça dépend des années ». Marchand de vêtements en gros et détail, 29 ans.

« C'est Dieu qui décide de ces choses: il y a des fois où l'activité est bonne et où tu peux gagner jusqu'à 1500 ou 2000 DH avant déduction des frais, mais il y a des jours où tu ne gagnes rien. » Réparateur de groupes électrogènes, 47 ans.

De manière générale, le revenu des locataires de la jouteya est un sujet sensible notamment pour ceux qui opèrent dans les produits de contrebande. De surcroît, il est difficile pour eux de l'estimer correctement,

Les périodes de ralentissement sont les fêtes religieuses, le ramadan et les fins de mois.

pour plusieurs raisons : absence de tenue de comptabilité, confusion entre caisse de l'entreprise et celle de la famille, confusion entre recettes et bénéfices pour certains et surtout irrégularité des recettes. Les quelques données relevées le sont à titre indicatif et sujettes à caution.

Quand on interroge sur les revenus journaliers, la réponse avancée est souvent la même : *« C'est une question de 'arzaq' (providence). A titre d'exemple, et selon ce que nous avons pu relever, la fourchette varie entre 200 et 500 DH par jour... »*

Tableau 4 : Nombre d'emplois

Activité	emploi	2/emplois	3/emplois	4/emplois et+	Total	%
Friperie	47	142	93	91	373	12
Vente et réparation appareils électroniques	27	122	90	62	301	10
Vente d'ameublement	45	68	81	103	297	10
Vente de vêtements	42	94	99	60	295	9
Vente et réparation de portables et accessoires	9	78	66	65	218	7
Vente d'accessoires et réparation d'ordinateurs	17	94	51	24	186	6
Vente de produits alimentaires	3	26	54	64	147	5
Vente et réparation d'appareils électroménagers	10	50	27	48	135	4
Vente de lunettes	12	32	42	31	117	4
Café-snack-jus	2	2	12	97	113	4
Matériel et outillage divers	18	42	15	30	105	3
Vente de chaussures	13	36	21	4	74	2
Vente de lustres	4	20	27	16	67	2
Vente de portes et fenêtres en aluminium	4	24	18	18	64	2
Vente de matériel électrique	2	12	15	33	62	2
Vente d'accessoires de voiture	7	14	12	25	58	2
Vente de CD et de cassettes	1	22	9	26	58	2
Vente de jeux vidéo	4	32	18	0	54	2
Menuiserie	6	6	24	14	50	2
Vente de matériel de bureautique		14	15	17	46	1
Vente d'articles de sport et de pêche	10	16	3	8	37	1
Vente et réparation de radio-cassettes	1	16	9	9	35	1
Autres activités	39	98	60	27	224	7
Total	323	1060	861	872	3116	100

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

« Et parfois, rien » (fripier). Pour les vendeurs de produits alimentaires, la marge se situe entre 200 et 300 DH par jour, tout en estimant que les ventes connaissent une baisse constante, en raison du tarissement des circuits de contrebande. Pour les vendeurs de chaussures, on l'estime à 5000 DH par mois, en période de forte activité, et à la moitié de ce montant, en période de marasme. Pour les vendeurs d'accessoires de voiture, la marge de gain varie entre 30% et 50% ?

Approvisionnement : entre formel et informel

L'hétérogénéité des unités se traduit par des modalités d'approvisionnement différentes. L'analyse des réseaux de vente permet de voir si la jouteya procure des avantages particuliers. Elle révèle aussi les interpénétrations entre formel et informel.

Lieux et réseaux d'approvisionnement

Les fournisseurs sont localisés pour la quasi-totalité à l'extérieur du site. Il existe plusieurs modalités et réseaux d'approvisionnement, mobilisant parfois les migrants. Les commerces d'appareils électroniques, informatiques, d'alimentaire, de pneumatiques cumulent les différentes sources formelles et informelles. Pour nombre de commerçants en ameublement, l'approvisionnement s'effectue auprès des grossistes du secteur formel uniquement. Par contre, le recours aux réseaux informels est de mise dans les commerces de chaussures, de prêt-à-porter de marque et de jeux électroniques.

Deux types de fournisseurs cumulés

Dans le cas des commerçants réparateurs d'articles informa-

tiques et électroniques, on distingue deux modalités dominantes. L'approvisionnement se fait auprès de fournisseurs formels, à partir de marchandises provenant du secteur moderne de l'économie et des grandes entreprises (Maroc Telecom), ou auprès de grossistes revendeurs de Garage Allal, Derb Omar, en provenance de Chine et d'Europe. Là encore, les secteurs formel et informel sont imbriqués.

L'approvisionnement en pièces et appareils provient également de réseaux de migrants, et de connaissances personnelles, qui jouent un rôle actif. Il s'agit parfois de fournisseurs individuels, localisés à l'étranger.

« Ce sont des personnes que nous connaissons. Dès qu'elles arrivent, elles nous téléphonent, nous informent sur la nature de leur marchandise et viennent au souk nous la proposer. Elles savent où nous trouver, la jouteya est connue. » Commerçant en informatique, 26 ans.

« Les émigrés d'Allemagne, des Pays-Bas et de Belgique apportent beaucoup de matériel informatique avec eux : des PC, portables, PlayStations, ... nous les connaissons. Ils nous appellent au téléphone, on fixe un RDV, on négocie et on conclut le marché. » Commerçant en informatique, 26 ans.

« Ce sont les émigrés qui m'apportent les produits : je suis connu dans ce domaine. J'ai ma carte de visite. Les autres marchands m'appellent dès qu'ils tombent sur une pièce qui m'intéresse » Marchand de jouets, 48 ans.

Dans le commerce de téléphones portables, outre les deux sources

citées (secteur formel et circuit informel), une troisième modalité fait appel au réseau de proximité entre commerçants au sein même de la jouteya, mais cette modalité ne semble pas dominante. Dans les premiers cas, l'approvisionnement passe par des intermédiaires qui ont des contrats avec les deux opérateurs et achètent et revendent les produits.

Dans la vente de produits alimentaires, l'approvisionnement s'effectue au Nord du pays où les jeunes et les femmes jouent un rôle actif, comme maillons du réseau de contrebande. Toutefois, l'approvisionnement sur le marché local, face aux difficultés d'accès aux marchés extérieurs devient la solution de rechange. Enfin, comme dans d'autres activités, l'approvisionnement groupé est une pratique courante.

« Quand un camion nous ramène 1000 unités d'une marchandise, on la répartit... » Commerçant en produits alimentaires, 31 ans.

La rétribution par chèque est une pratique qui a cours mais qui est de plus en plus considérée comme une aventure périlleuse.

Certains s'approvisionnent directement auprès du secteur formel de l'économie. C'est le cas des réparateurs de groupes électrogènes qui s'adressent à Honda pour les pièces détachées, des commerces de matériel de bureau et de meubles, de luminaires, qui s'approvisionnent auprès des grossistes importateurs de produits en provenance de Malaisie, d'Italie, de Belgique et de Chine, plus prisée pour les prix, mais moins appréciée pour la qualité.

Dans le cas de la chaussure, l'approvisionnement s'effectue par l'intermédiaire de personnes originaires des zones d'émigration vers l'Italie (Brouj, Fkih B.Salah), pour la marchandise importée, et auprès d'usines locales et de la Corée.

Enfin, les vendeurs de vêtements de marque, s'approvisionnent, soit directement à l'étranger, soit dans le Nord du Maroc, soit auprès de grossistes locaux implantés à Casablanca. Le rayonnement de ces réseaux de grossistes semble dépasser les frontières nationales et opérer en Algérie, en Tunisie et en Libye. La livraison s'effectue sans intermédiaire et le règlement en espèces et en devises étrangères, l'usage du chèque n'ayant pas cours.

Il est important de souligner que les réseaux de connaissances personnelles sont très actifs en matière d'approvisionnement.

Quelles difficultés d'approvisionnement ?

Les difficultés que rencontrent les tenanciers pour s'approvisionner sont de différents ordres et variables selon l'activité. Les grossistes déclarent subir les contrôles douaniers, « allant jusqu'à perdre dans certains cas leur marchandise ».

Pour d'autres, le problème réside au niveau de la cherté des matières premières (le bois et le fer pour l'ameublement) qui rend les produits locaux peu compétitifs face aux produits importés de Chine, même si la qualité de ces derniers est douteuse. À titre d'exemple, un bureau fabriqué au Maroc coûte 6000 DH, alors qu'un autre importé de Chine vaut entre 2500 et 3500 DH.

Pour ceux qui dépendent des marchés extérieurs et des réseaux informels, comme les commerçants de vêtements de luxe ou d'occasion,

d'alimentaire, la principale difficulté est celle de la rupture de stock ou/et de la raréfaction de la marchandise liée au « contrôle des voies d'approvisionnement ».

Pour faire face à ces difficultés, certains adoptent des stratégies de contournement de la réglementation. A titre d'exemple, les importateurs de vêtements enlèvent les étiquettes ou changent le nom des marques pour ne pas payer les taxes. Pour



faire face aux ruptures de stock et fidéliser la clientèle, les tenanciers empruntent chez les autres commerçants le produit qui leur fait défaut, moyennant une marge bénéficiaire, et remboursent dans la journée même. Enfin, face à l'insuffisance de liquidités, certains se voient accorder des facilités par paiement échelonné, dans l'attente de la vente, ou en versant une avance.

Financement précaire des activités et préjugés religieux

À la jouteya, le financement des activités s'appuie essentiellement sur des pratiques endogènes et relève d'un phénomène local. Les relations avec les institutions bancaires étant faibles, quelle que soit l'importance de l'activité (à l'exception des luminaires), ces modes de financement semblent adaptés aux pratiques du milieu. Mais ceci n'exclut pas des

interpénétrations entre systèmes de financement officiel et non officiel.

L'autofinancement

Ce mode de financement demeure la pratique dominante lors du fonctionnement de l'unité, quelles que soient l'activité et la taille. Certains entrepreneurs préfèrent « compter sur leurs propres forces », « ne veulent pas courir le risque de l'endettement », alors que d'autres voient en

l'autofinancement « un moyen licite » (Chaussures)

Le recours à des associations ponctuelles

En cas d'absence de liquidités, des mécanismes d'adaptation se mettent en place. Il s'agit de formes « d'associations » informelles immédiates qui se nouent pour l'achat de marchandises.

« Il arrive que quelqu'un me rapporte de la marchandise. Je n'ai pas les moyens de l'acheter tout seul... Je contacte les boutiquiers qui vendent les mêmes marchandises que moi, nous mettons en commun notre argent et nous achetons la marchandise en question. » Commerçant en informatique, 26 ans.

L'originalité de ces pratiques réside dans le fait qu'elles ne s'appuient sur aucun contrat écrit. Seuls les rapports de confiance et de ►►

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

proximité l'organisent. Très courante, l'association prend des formes qui reposent sur le partage des gains mais aussi sur le partage des risques et la division des tâches. Parfois cela se fait entre personnes aux qualifications complémentaires.

Les facilités fournisseur-client

Le talq constitue une pratique très courante dans la quasi-totalité des activités et sont même le fait d'usines structurées qui entretiennent des relations avec certains revendeurs (matériel informatique). A l'exception des activités liées aux réseaux de contrebande qui ne peuvent y recourir en raison des risques liés à la saisie de la marchandise par la douane, le talq semble en effet constituer pour beaucoup une alternative au manque de liquidités et à l'absence de recours au crédit bancaire. Il s'agit d'une pratique de financement de type commercial qui trouve sens dans les relations du fournisseur avec ses partenaires commerçants. Celui-ci accepte de n'être réglé qu'ultérieurement, pour avoir plus de chances de vendre à nouveau. Cette pratique existe dans la plupart des activités qui n'ont pas les moyens de constituer des stocks.

« Je pratique le talq... Chaque jeudi, je rembourse le fournisseur. On se fait confiance... Les clients, je leur accorde des facilités de paiement. Je ne rencontre aucun problème avec eux. Ils me paient et c'est ce que je veux. Où trouverais-je pareil ? » Commerçant en optique, 26 ans.

Adapté au caractère instable des activités, souple au niveau des délais de remboursement, le talq est facile d'accès et n'exige aucune procédure. Ce système n'aurait pas été aussi sollicité sans la force des relations

personnelles, les critères de confiance et de moralité des bénéficiaires, dans une économie de proximité. « Un client qui me doit 12.000 DH et veut acheter une marchandise à 8000, doit payer l'ancien crédit avant de bénéficier du nouveau. Et nous faisons la même chose avec les grossistes, en leur donnant des chèques de garantie » Vendeur de luminaires, 28 ans.

« C'est la confiance qui joue. Je peux lui donner une partie de l'argent et il peut passer chez moi après pour compléter la somme due... Une fois, une personne m'a vendu une marchandise que j'ai payée en trois tranches, la seule garantie était ma parole et le Mahal... Je ne donne pas de chèque de garantie. » Marchand de vêtements, 34 ans.

Le crédit personnel en guise de solidarité semble inexistant. Les formules de type tontine n'interviennent pas non plus comme sources de financement, vraisemblablement en raison de l'affaiblissement des liens de solidarité. L'auto-organisation de type daret, comme alternative de financement, est, selon nos informateurs, inexistante. « Certes, on se solidarise quand il y a des funérailles ou un évé-

nement, mais dans le commerce, il n'y a pas de solidarité. » Vendeur de jouets d'occasion, 48 ans.

Perception négative du crédit bancaire

La plupart n'ont pas recours au financement bancaire, y compris dans les activités qui disposent de capacités financières (commerce et réparation de produits informatiques, téléphones, paraboles, Internet). L'appel au crédit bancaire n'a lieu que dans des cas extrêmement limités, en cas de présence sur le marché de marchandises compétitives en termes de qualité et de prix (luminaire) et

Il existe, une demande de gouvernance allant jusqu'à la proposition d'auto-organisation.

pour lesquelles on ne dispose pas de liquidités. La relation avec le système officiel est nécessaire quand il s'agit de recouvrer ou d'encaisser un chèque de garantie. Cela prouve une cohabitation des modes formel et informel de financement.

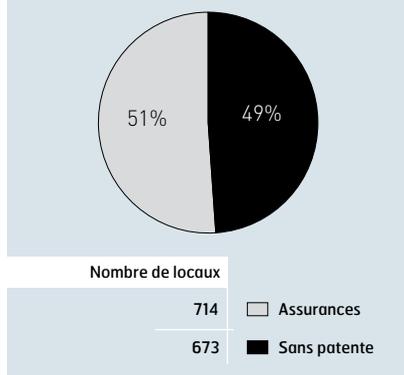
Dans le milieu, prévaut une perception négative à l'égard des prêts bancaires et nombre d'activités n'envisagent pas d'y recourir dans l'avenir. Plusieurs arguments sont avancés. L'écrasante majorité fait référence aux interdits religieux :

« La banque c'est riba, c'est h'ram, c'est « rwina » (optique, friperie, électronique, prêt-à-porter de luxe, commerce de pneus, paraboles...) »

« J'estime que le crédit bancaire est illicite, je suis musulman et tous les oulémas musulmans l'ont déclaré illicite, à cause de la pratique de l'intérêt ». Marchand de prêt-à-porter de luxe, 29 ans.

D'autres ne veulent pas y recourir, soit parce qu'ils n'en ressentent pas

Tableau 5 : Inscription à la patente



le besoin, compte tenu de l'échelle restreinte de leur activité, soit parce qu'ils se perçoivent comme non structurés et se rendent compte que les banques ne peuvent s'adresser à des profils comme les leurs (friperie), ; soit enfin parce qu'ils ne veulent compter que sur leurs propres moyens et ne pas « dépasser leurs limites ». Ainsi, l'endettement est perçu comme une aventure périlleuse, en raison des échéances contraignantes « qui te poussent à t'endetter davantage » (chaussures).

Certaines activités (rares) perçoivent l'intérêt du crédit bancaire, dans une perspective de formalisation et de passage à une échelle supérieure, mais n'en perçoivent pas l'intérêt dans leur situation actuelle.

«Maintenant, il n'y pas de réglementation ici, je ne peux pas. Si l'activité est réglementée, je peux faire d'autres choses à condition que mon commerce s'élargisse. J'ai des idées dont je ne peux pas vous parler actuellement » Fripier, 38 ans.

Certains incriminent les garanties exigées de ceux qui sont insolvables, comme le titre foncier, et la longueur des procédures. Ces cas sont rares toutefois. Pour eux, le système bancaire privilégie les grandes entreprises. D'autres craignent cette aventure périlleuse, du fait qu'ils ne maîtrisent pas les circuits financiers formels. « Je ne m'y connais pas en banque, mon argent, je le garde dans ma poche ...J'ai peur : pour prendre un crédit, il faut avoir un revenu régulier, pour pouvoir payer les échéances. » Bouquiniste, 66 ans.

Interpellés sur leurs intentions à venir, et les conditions pour y recourir, les tenanciers adoptent des positions de fermeture, pour la plupart et pour les moins bien lotis en particulier. Ceux, très rares, qui manifestent des attitudes d'ouverture, conditionnent leur adhésion à la mise



en place de banques islamiques, qui ne pratiquent pas les taux d'intérêt, ou à la baisse des taux d'intérêt, ou encore à la reconsidération des échéances de remboursement.

Main d'œuvre et salaires

Ce qui caractérise les unités de la jouteya, c'est la faiblesse numérique de la main d'œuvre utilisée, avec des effectifs ne dépassant pas cinq personnes et une prédominance de la main d'œuvre familiale. Selon le recensement réalisé par le HCP, le nombre moyen d'emplois est de 2,3 personnes. Les activités qui concentrent le plus de main d'œuvre sont la friperie (12% de la main d'œuvre totale), la vente et la réparation d'appareils électroniques (10%), les vendeurs d'ameublement, (10%) et les vendeurs de vêtements (9%)

Statut ambigu des travailleurs

Le statut des travailleurs est souvent

ambigu et mal défini. Le salariat au sens classique (stabilisé, payé au mois, bénéficiaire des organismes socialisés) n'a pas cours. Dans les activités à faible capacité financière, ce qui prédomine, c'est l'auto-emploi (friperie) avec le concours d'un ou plusieurs associés, ou d'un apprenti, et la main d'œuvre familiale (fils ou frères).

L'auto-emploi peut se présenter aussi sous forme d'associations diverses, complexes, hybrides entre personnes qui peuvent travailler côte à côte, entre gérant et propriétaire ou locataire. Les associations ont un statut assez particulier et ne se nouent pas sur une base contractuelle formelle. Elles ne se forment pas uniquement sur la base d'un apport de capital, mais sur la base de qualifications complémentaires. Cette formule se retrouve dans les commerces d'informatique, de téléphones portables où un réparateur s'associe à un commerçant moyennant un pourcentage sur la réparation.

Dans d'autres cas, un associé / assistant peut avoir sa propre marchandise déposée dans le local du propriétaire, auquel il verse un pourcentage.

La plupart des employés travaillent avec le statut de salariés à la semaine, ou à la journée, après avoir été d'abord apprentis, ou sont apprentis. Dans certains cas, le salarié est un gérant qui seconde le patron, pendant que ce dernier prospecte les marchés et les fournisseurs.

L'instabilité de la main d'œuvre semble être la règle dans un espace où le contrat de travail est inexistant, donnant la liberté au patron de licencier la main d'œuvre en cas d'insatisfaction et à l'ouvrier de quitter son patron quand il le désire.

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

Recrutement via les réseaux familiaux

La main d'œuvre, quelle que soit son statut, est dans la plupart des cas d'essence familiale (serrurerie, vente d'accessoires de voiture, alimentaire, téléphonie portable). A l'opposé du comportement classique qui voudrait qu'on dissocie les relations marchandes (exercées sur le lieu de travail) et les relations familiales, les unités sont « encastrées » dans les unités domestiques.

Les principales régions pourvoyeuses de la jouteya en main d'œuvre sont Doukkala, les régions de Marrakech et d'Agadir. Les personnes originaires de Casablanca sont peu nombreuses, mais tout dépend du secteur d'activité. « Il y a beaucoup de familles. Moi je vais amener mon frère ou mon cousin. Les gens qui travaillent dans l'électronique sont mélangés : la plupart sont d'ici et les apprentis apprennent sur le tas. » Vendeur de vêtements de luxe, 29 ans.

Modalités de paiement de la main d'œuvre

Certains sont rétribués à la commission ou au pourcentage sur les ventes. Cette modalité se prête aux commerces disposant d'une assise financière, quelle que soit leur nature (vente de vêtements de luxe, téléphones portables). A titre d'exemple, le montant de la rémunération des gérants de cette dernière activité s'élève à 6.000DH. D'autres personnes touchent entre 3.000 et 4.000 DH, selon leur pourcentage sur les ventes. Dans la vente de téléphones portables, le niveau de rémunération est standard : 50% sur les ventes réalisées. « Il travaille pour un pourcentage. Quand il fait la réparation des PC portables,

il prend la moitié et, quand il ramène des PC portables à vendre, il laisse une petite partie de la valeur pour le mahal ». Commerçant en informatique, 26 ans.

Les moins bien lotis sont payés à la semaine, chaque week-end. Dans certains cas, des avantages en nature sont accordés, tels que les repas ou les frais de transport (chaussure). Dans l'alimentaire, le montant de la rémunération est de 1200 DH par mois, plus 10 DH chaque jour, pour les repas. Il faut aussi souligner que la main d'œuvre familiale, quand elle n'est pas associée, est faiblement rémunérée. « A la fin de chaque semaine, on répartit le gain que nous avons réalisé. On n'a pas de règles fixes pour la répartition. » Vendeur de téléphones portables, 39 ans.

Impôts, taxes, réglementation : pas si informels que ça

Tout comme pour les revenus, la fiscalité s'est révélée être une question très sensible. Selon le recensement du HCP, le nombre d'unités inscrites à la patente ne dépasse pas 51%. Dans notre échantillon, la proportion est plus importante, vraisemblablement en raison du temps écoulé depuis le recensement et du fait que ce dernier a touché quelques ambulants (356).

Patentes et registres de commerce

Parmi les différents impôts, c'est la patente qui touche le plus grand nombre d'unités. Ceci se comprend aisément, puisque son paiement est forcément lié à l'enregistrement et reste une condition de l'exercice de

l'activité. Parmi les unités enquêtées, la quasi-totalité y est enregistrée et s'acquitte de cet impôt. En somme, la majorité des unités n'échappe pas à la connaissance des autorités et est inscrite dans les registres. Il faut tout de même noter que certaines catégories, disposant uniquement de vitrines, ne s'acquittent pas de cet

Dans le secteur télé-Hi Fi, les grandes surfaces, dont les prix ont fortement baissé, se posent en concurrents sérieux.

impôt. Ne disposant pas de local, elles ne se sentent pas concernées. Selon les tenanciers, toutes les activités s'acquittent de la patente à l'exception de celles créées à la fin des années 1990. Le montant des patentes établi sur une base forfaitaire est variable selon les activités. A titre d'exemple les commerces de produits alimentaires s'acquittent de 1000 DH annuels de patente, le commerce de jouets de 500 DH par an, les commerces d'accessoires de voiture de 1200 DH.

L'inscription au registre du commerce touche moins d'unités que la patente, mais la plupart des activités de commerce (électronique, informatique, téléphonie, accessoires de voiture, meubles et ameublement de bureau, luminaire, vêtements de luxe, groupes électrogènes, friperie) y sont enregistrés et n'échappent pas au contrôle de l'État.

Qui paie l'IGR, la TVA et les taxes communales ?

Si les activités évolutives s'acquittent également de l'IGR (électronique, vêtements de luxe, groupes électrogènes), cette réglementation est beaucoup moins respectée que les

autres. A titre d'exemple, le commerce de vêtements d'occasion, l'optique ne s'en acquittent pas. En revanche aucune activité ne s'acquitte de la TVA. Il en est de même des taxes locales qui, autrefois respectées, ne le sont plus par certains.

« On a payé 2DH/jour puis 60DH/mois mais maintenant, le Souk entier ne paie plus. » Fripier, 46 ans.

Les autres taxes et impôts dont s'acquittent les tenanciers sont les charges d'entretien, de gardiennage (20 DH), d'électricité, variable selon l'activité, et d'eau. En revanche, l'impôt communal sur « la bâche » n'est payé par aucune activité. Certains déclarent qu'ils ne reçoivent

35 ans.

« Il faut graisser la patte, et même avec ça, ça ne marche pas, ils ne font que nous envoyer des avis. » Bouquiniste, 66 ans.

Concernant la patente, nombre des chefs d'unité l'estiment injuste, non en raison de son existence, mais quant à son mode de calcul qui s'appuie sur la valeur locative des locaux et du matériel au montant forfaitaire, sans égard pour les résultats économiques réels de l'unité. Il est évident qu'en période de crise ce système est mal accepté. Il l'est d'autant plus que les unités de la jouteya voient mal la concrétisation de leur contribution.

« Pour que ce soit plus juste, il faudrait imposer sur la base d'un bilan

mais manifestent tout de même des attitudes d'ouverture et des prédispositions à s'acquitter des différentes contributions, si tout le monde le fait. L'endettement auprès des services des impôts et le poids de la fiscalité demeure une contrainte de non-paiement chez certains.

« J'ai déposé une plainte, j'ai rencontré un agent des impôts qui vient à la jouteya. Je lui ai dit que j'ai un fils emprisonné et des enfants à nourrir. Il m'a écrit une demande qui a abouti. Maintenant je paie 4000 DH pour l'IGR et avec la patente cela fait presque 6500 DH. Les trois millions (de centimes) que je dois à la direction des impôts, sont dus à un retard de paiement, parce que je n'avais pas de liquidités » Commerçant en ameublement, 64 ans.



plus la taxe de la commune.

Relations incertaines avec le fisc

La plupart estiment les relations bonnes avec les services des impôts et se rejoignent sur cette réflexion: «avec le Makhzen, tu paies, tu paies», (vendeur de jouets). Nombreux sont ceux qui se plaignent de la lourdeur de l'impôt, en dépit des facilités de paiement accordées.

« Au début, je payais 2.000 DH, maintenant je paye 4000, ça augmente tout le temps. Vendeurs en alimentaire, 40 ans.

« Au début on payait 2.500 DH, maintenant on paie entre 7.000 et 8.000 DH, plus du double. La plupart des gens ne paient pas, parce que c'est trop cher ! » Vendeur de chaussures,

et d'une comptabilité. » Vendeur de chaussures, 35 ans.

Motifs de non-acquittement

Les motifs de non-acquittement invoqués sont les suivants :

Certains ne se sentent pas concernés par la fiscalité (registre du commerce, TVA), ni par le paiement des impôts sur les revenus, considérant que cela concerne les activités qui disposent de locaux «en brique» ou les grandes entreprises structurées. C'est le cas des propriétaires de vitrines de téléphones portables, qui estiment que le paiement de l'impôt signifierait leur arrêt de mort. « Si je paie l'impôt, il ne me restera rien »,

D'autres, tout en s'acquittant des obligations fiscales, estiment le montant des impôts élevé. De plus, la plupart de ceux qui ne s'acquittent pas de certaines obligations fiscales invoquent le transfert du souk et le caractère provisoire de leur situation. Enfin, il ne faut pas omettre que, dans un contexte économique et social marqué à la fois par la rigidité de la réglementation (contrainte) et par la passivité de l'Etat, qui se traduit par un faible degré de contrôle sur les institutions, les agents économiques sont poussés à chercher des rentes (économiques ou administratives). En d'autres termes, il existe une dynamique de tolérance et de répression qui fonctionne selon la conjoncture et qui se traduit par des opérations coups de poing, alternant avec des périodes de tolérance, pour des activités qui jouent un rôle de régulateur du chômage des jeunes (et de plus en plus de diplômés), et procurent des revenus que l'Etat a de plus en plus de difficultés à créer.

Vers plus de « légalité » ?

Les réponses relatives aux actions à ►►

Derb Ghallef : Le bazar de l'informel

mener pour organiser le souk convergent pour une très grande majorité vers une diminution des impôts. On fait valoir le fait que certains tenanciers sont dans une précarité extrême, qui permet difficilement un niveau d'imposition élevé. « *Le souk n'est pas reconnu et il y a beaucoup de gens qui ne paient pas. Les gens du fisc sont venus ici pour enregistrer les gens, mais ils ont constaté que le souk est 'faible'* ». Fripiet, 46 ans.

On invoque aussi l'absence de propriété du local et les statuts ambigus qui entravent la structuration et la tenue d'une comptabilité.

La grande majorité, toutefois, ne se perçoit pas dans une situation d'illégalité, à partir du moment où elle s'acquitte de ses obligations fiscales : « *Le Makhzen ne peut pas nous léser. Tu es dans ton magasin, tu as un numéro et tu paies tes impôts ... tout ceci nous rassure quelque part* » Vendeur de produits électroniques, 40 ans.

« *Oui, ce n'est pas normal qu'un commerçant ne soit pas enregistré dans le registre du commerce ... et d'ailleurs tout le souk n'est pas normal* » Vendeur de pneus, 33 ans.

Les avantages de l'enregistrement, tels que perçus par les tenanciers, sont les suivants :

Pour certaines catégories, cela impliquerait une disparition d'entraves administratives au niveau de l'approvisionnement en particulier. Ceux-ci perçoivent l'intérêt qu'offre une situation plus légale, même s'ils n'y adhèrent pas totalement. « *Je me suis enregistré par la force des choses, j'avais besoin de faire des papiers.* » Fripiet, 46 ans.

Le deuxième avantage serait de faire face au caractère injuste de la

fiscalité calculée sur une base forfaitaire. Dans nombre d'activités, en l'absence de comptabilité, c'est le régime du forfait fiscal qui prévaut et on perçoit les avantages que peut procurer l'existence d'une comptabilité. « *Les commerçants qui ont une comptabilité bénéficient de plusieurs avantages. Pour nous qui n'en avons pas, nous payons ce qu'on nous fixe, c'est tout.* » Vendeur de produits électroniques, 40 ans.

Certains, tout en considérant leur activité comme florissante, perçoivent l'intérêt d'une situation plus organisée et plus légale, dans un meilleur environnement économique et commercial, pour exercer leur activité (optique) ou encore don-

ner des réponses du type « *Quand tu t'acquittes de tes obligations, tu es tranquille et tu peux réclamer à voix haute.* » Marchand de vêtements de luxe, 29 ans.

Prédispositions et contreparties de la fiscalité

Interrogés sur leur capacité à faire face à leurs obligations fiscales, les interviewés montrent des dispositions variables selon leur degré de structuration et leur capacité financière. Les activités à faible assise pourraient à peine s'acquitter de la patente. « *Je n'ai pas les moyens de payer l'impôt local* » Fripiet, 46 ans.

En revanche, les activités ayant une assise financière plus large (vêtements) montrent plus de dispositions à faire face à la fiscalité. Tout en se percevant dans la légalité totale, ils estiment ne pouvoir s'acquitter que de la patente et de l'IGR. et ceci,

quel que soit le montant établi par la réglementation.

Sollicités pour donner leur avis sur la contrepartie d'une situation plus légale, les tenanciers évoquent surtout le problème de la dalle et de l'accès à l'électricité, aux équipements sanitaires, à l'assainissement, à la réfection des allées. Rares sont ceux qui soulèvent la question de l'amélioration de l'environnement économique et commercial, de l'appui de l'État en matière de débouchés... qui supposeraient le passage à une échelle supérieure et le

La plupart estiment bonnes les relations avec les services des impôts et se rejoignent sur cette réflexion : "avec le Makhzen, tu paies, tu paies"

passage vers le formel.

Certains préconisent tout de même d'abaisser les charges fiscales : « *On espère que les choses redeviendront comme elles étaient, mais l'augmentation est devenue une réalité inéluctable, nous ne possédons pas d'autre alternative que celle de payer* » Vendeur de produits électroniques, 40 ans.

En conclusion, l'approche de l'aspect réglementaire montre qu'en général, l'informalité est à relativiser. Les unités de la jouteya ne se caractérisent pas par une absence totale de respect du cadre réglementaire fiscal. Certaines impôts sont respectés, d'autres le sont moins ou pas du tout, mais la majorité des tenanciers est connue des pouvoirs publics. Ces activités n'échappent donc pas totalement au contrôle des services étatiques. Elles observent en partie la réglementation fiscale et ne fonctionnent pas complètement en marge de la légalité. ■

Evaluation d'un système fiscal controversé

(Première partie)

Suite au lancement de réformes fiscales dans le projet de loi 2008, il nous a semblé nécessaire, pour y voir plus clair, de faire le bilan de la réforme initiale entamée en 1984 et qui se voulait « structurelle ». A-t-elle atteint ses objectifs ? En quoi les politiques économiques menées en ont-elles dévié ? Dans ce premier volet de l'étude, le système fiscal est évalué en terme d'efficacité.

La principale réforme fiscale que le Maroc ait connue depuis son indépendance remonte aux années 80. Dans un contexte de crise aiguë des finances publiques, celle-ci s'était imposée dans le cadre d'une politique d'ajustement structurel, largement dictée par les institutions financières internationales qui avaient été

sollicitées, pour aider le pays à sortir de l'impasse de la dette extérieure où il s'était embourbé.

C'est une loi-cadre, promulguée en 1984 qui, comme son nom l'indique, fixa le cadre général de cette réforme, en précisant notamment ses objectifs et son contenu. Profondément marquée par le

substrat théorique et idéologique des politiques néo-libérales qui se répandaient alors à travers le monde, cette réforme devait avant tout satisfaire la première exigence de l'économie de l'offre au niveau fiscal : faire baisser la pression et élargir l'assiette fiscales. Ainsi, comme le suggère la fameuse *courbe de Laffer*, c'est la baisse de la pression fiscale globale qui doit forcément conduire à la reprise de l'incitation à l'épargne et à l'investissement, et partant, à celle de la croissance, génératrice d'un accroissement conséquent de la matière imposable. Cet élargissement de l'assiette fiscale est de nature à compenser le manque à gagner inhérent à la baisse de la pression fiscale.

En plus de ce premier objectif majeur, trois autres devaient être atteints par la réforme : simplification du système fiscal et harmonisation de ses composantes, amélioration de son efficacité et de son rendement, réalisation de la justice fiscale. En somme : simplicité, efficacité et équité, voilà les trois mots-clés qui

Figure 1
Evolution de la pression fiscale, 1980 - 2008



Sources : Calculs effectués à partir des données contenues dans :
Tableau de bord des finances publiques, MFP, décembre 2006
Rapport économique et financier, Projet de Loi de finances pour l'année budgétaire 2008, MEF, octobre 2008.

Evaluation d'un système fiscal controversé

devaient caractériser le système fiscal marocain, à l'issue de cette réforme¹.

Au niveau de son contenu, la réforme fiscale s'est déployée progressivement sur plusieurs années. C'est ainsi que, successivement, entrèrent en vigueur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA, 1/4/1986), l'impôt sur les sociétés (IS, 1/1/1988) et l'impôt général sur le revenu (IGR, 1/1/1990). La fiscalité locale pour sa part a également été réformée en 1990. Quant au système dérogatoire des « codes d'investissement », déjà à l'époque jugé peu efficace et coûteux en termes de dépenses fiscales, il devait disparaître purement et simplement, et le premier pas dans ce sens a effectivement été franchi en 1988, lorsqu'a été décidée une réduction systématique de moitié des avantages existant alors. Mais ce premier pas restera sans suite, et la « Charte d'investissement », si elle se substitue aux différents « codes » en assurant un regroupement et une certaine harmonisation des incitations fiscales, va les consolider en revanche et leur garantir la pérennité.

Plus de vingt ans après le lancement de cette réforme, quel bilan peut-on en faire ? Comment en évaluer objectivement les résultats ? Pour procéder à une évaluation la plus « neutre » possible, le mieux est de s'en tenir aux objectifs que cette réforme s'était elle-même données. A-t-elle atteint ses propres objectifs, tels que nous venons de les rappeler ? L'hypothèse que nous allons essayer de démontrer à travers cette étude doit être claire : cette réforme n'a réussi, ni à simplifier le système fiscal, ni à le rendre efficace, et encore moins équitable. Elle n'a pas non plus significativement élargi

l'assiette fiscale, et si elle a, certes, sensiblement réduit la charge fiscale sur les revenus élevés, elle n'a pas réduit la pression fiscale globale, ce qui revient à accentuer le caractère régressif et particulièrement injuste.

Un système toujours aussi peu efficace

L'efficacité du système fiscal devait d'abord se mesurer par l'amélioration de son rendement, et se matérialiser à travers sa capacité à générer des ressources suffisantes pour couvrir les dépenses de l'Etat, du moins dans des proportions à même de résorber les déficits budgétaires et de réduire conséquemment la dépendance à l'égard des ressources d'emprunt qui ont conduit à la crise financière du début des années 80. Les critères de performance devaient donc être multiples : accroître les recettes par l'élargissement de l'assiette et l'abaissement des taux, et partant de la pression fiscale, améliorer l'élasticité du système ; rehausser sensiblement la contribution des recettes fiscales au financement des dépenses du budget général de l'Etat. Nous examinerons successivement ces trois aspects de la question.

Une pression fiscale restée globalement stable

La pression fiscale est sans doute l'un des concepts les plus controversés dans les débats théoriques et empiriques qui opposent les spécialistes des finances publiques et plus généralement de l'économie financière. Communément exprimé sous forme de rapport entre les re-

cettes fiscales et le produit intérieur brut, cet indicateur est d'abord contesté au niveau de son propre mode de calcul. Quelles recettes retenir ? Recettes de la seule administration centrale ou des collectivités locales et régionales aussi ? S'en tenir à la fiscalité proprement dite ou élargir le champ à la parafiscalité, voire aux « prélèvements occultes » dans une économie elle-même encore largement « informelle » ? Au niveau du dénominateur du rapport, quelle

Simplicité, efficacité et équité, les trois mots-clés du système fiscal né de la réforme de 1984 !

approche du PIB retenir et quelle crédibilité accorder à des dispositifs statistiques et de comptabilité nationale dont on sait qu'ils sont pour le moins approximatifs ? C'est dire que selon les choix que l'on fait, un tel ratio peut sensiblement varier sans qu'une telle modification signifie nécessairement un « alourdissement » ou un « allègement » de la charge fiscale.

Sur le fond, les questions sont encore plus essentielles. Ce concept, que représente-il au juste ? Le « poids » des impôts qui « pèse » sur l'économie et les contribuables dans un pays donné comme l'affirment certains, ou une « simple mesure de fonds soumis à affectation publique » comme le démontrent d'autres ? Est-il intelligible en dehors d'une analyse de la dynamique des circuits de l'économie dans leur ensemble ? Peut-on valablement porter un jugement sur le « niveau » de la fiscalité, sans en apprécier la structure, celle du système fiscal et de l'impact de ses composantes sur les différentes catégories sociales ?

Peut-on judicieusement évaluer les « prélèvements », sans en examiner l'utilisation, c'est-à-dire la structure des dépenses publiques et leur impact sur les conditions de vie des citoyens ?

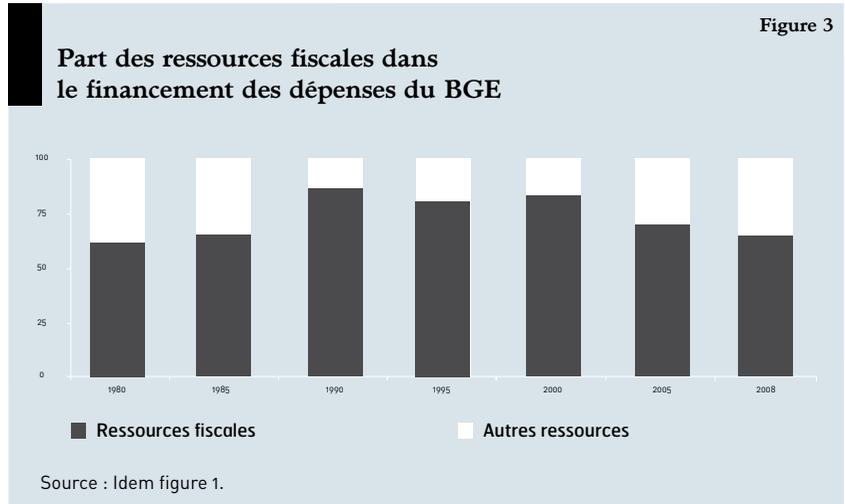
L'objet de cet article n'est pas de traiter de ces questions, mais leur rappel nous paraît indispensable pour relativiser le cadre et la portée des analyses qui vont suivre.

A l'indépendance du Maroc, il y a plus de cinquante ans, la pression fiscale se situait autour de 10%, ce qui était globalement le niveau des pays alors nouvellement ou en cours de décolonisation. Une vingtaine d'années plus tard, ce niveau avait pratiquement doublé pour se situer désormais aux alentours de 20%. Or, comme on peut le constater sur la figure 1, le ratio de pression fiscale n'a depuis connu aucune évolution comparable, demeurant au contraire quasiment contenu dans une fourchette comprise entre 18 et 22%. Même la baisse purement « comptable » (inhérente au changement de base de la comptabilité nationale, engendrant une sensible revalorisation du PIB...) observée en fin de période, est ensuite largement annulée, de sorte que le ratio revient depuis 2005 à un niveau compris entre 21 et 22%. En tout cas, force est de constater que pour l'essentiel, la pression fiscale n'a significativement ni baissé, ni augmenté depuis une trentaine d'années.

Cette évolution peut-être confirmée par un autre indicateur, celui de l'élasticité du système fiscal.

Une élasticité demeurée faible

Mettant en rapport les variations des recettes fiscales d'une part et celles du PIB d'autre part, le coefficient d'élasticité fiscale exprime la capacité du système à tirer avantage ou non de la croissance, en



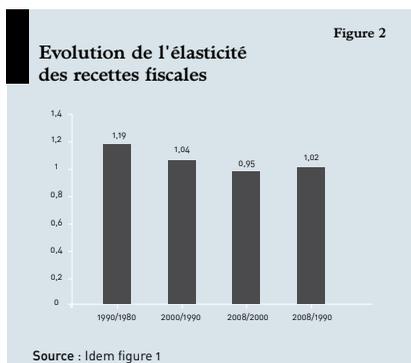
évoluant dans des proportions plus ou moins importantes au regard de celles des créations de richesses dans l'économie. Au dessus de 1, le coefficient indique une évolution des ressources fiscales plus rapide que celle du PIB, et en dessous de 1, c'est la situation inverse qui est suggérée.

Durant les vingt premières années de l'indépendance, ce coefficient avait fortement évolué, s'élevant pour la période 1956-1975 à 2,16 (ce qui est d'ailleurs une autre manière d'exprimer le doublement de la pression fiscale durant cette même période). Or force est de constater que par la suite, ce coefficient a quasiment été divisé par 2, revenant à des niveaux proches de 1. On peut constater sur la figure 2 que ce coefficient a été légèrement supérieur à 1 durant les années 80 et 90, tout en accusant une

détérioration entre la première et la seconde période (de 1,19 à 1,04), puis a poursuivi sa chute durant la période 2000-2008, pour tomber en dessous de 1 (0,95). Si l'on retient la période 1990-2008, en considérant que la réforme fiscale n'a dû commencer à produire ses effets que durant la décennie 90, le coefficient d'élasticité apparaît quasiment égal à 1 (1,02 exactement). En tout cas, dans l'ensemble, tous ces faits convergent pour témoigner d'une faible élasticité. Qu'en est-il maintenant de la couverture des dépenses de l'Etat par les recettes fiscales ?

Une couverture des dépenses toujours insuffisante

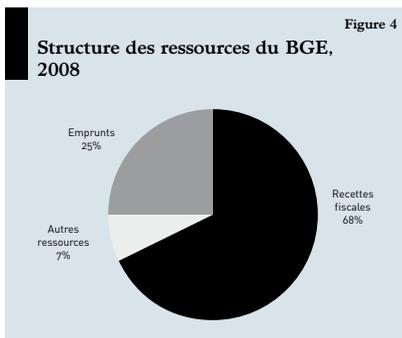
Parmi les différentes sources de financement du budget de l'Etat, c'est évidemment la fiscalité qui apparaît la plus naturelle puisque, fondée sur l'activité économique, c'est elle qui apparaît la plus apte à fournir des ressources conséquentes et pérennes. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas d'un pays qui, comme le Maroc, ne peut compter sur une richesse naturelle capable de lui assurer une « rente » (pétrolière ou autre...) aussi abondante que facile à percevoir. Quant à l'endettement, ses limites ont été dans le passé assez dramatiquement mises en évidence à plusieurs reprises pour que toute politique de redressement des



Evaluation d'un système fiscal controversé

finances publiques se fixe parmi ses objectifs précisément celui de réduire fortement sa part dans le financement du budget de l'Etat. On comprend, dans ces conditions, qu'on soit particulièrement attentif à l'évolution de la part des ressources fiscales dans le financement des dépenses de l'Etat, en rapport avec les autres sources de financement.

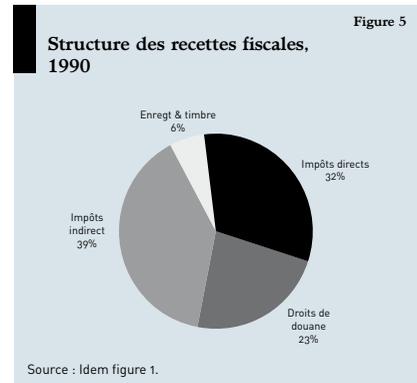
Dans le contexte de crise financière du début des années 80, cette part s'était beaucoup dégradée, chutant aux alentours de 60%, le reste étant pour les trois quarts environ comblé par l'endettement. Comme on peut le constater sur la figure 3,



cette part s'était ensuite sensiblement relevée au cours des années 80, atteignant même un « sommet » au début des années 90 (près de 90% en 1992). Mais depuis, s'est à nouveau enclenché un processus de dégradation quasiment continue, à tel point qu'on retrouve depuis quelques années des niveaux comparables à ceux qu'on croyait avoir définitivement abandonnés il y a 25 ans ! Ainsi, à titre d'exemple, dans le projet de loi de finances pour 2008, les recettes fiscales représentent à peine 63,8% des dépenses du budget général de l'Etat (BGE), le reste étant principalement financé par les emprunts, intérieurs et extérieurs, et accessoirement par certaines recettes

de monopoles et participations de l'Etat, ainsi que par quelques privatisations « résiduelles » (le tout devant néanmoins laisser un déficit budgétaire de 12,6 milliards de dirhams, soit 6% des dépenses totales). La figure 4 présente la structure de financement du budget général de l'Etat (hors déficit budgétaire) pour la même année. On peut voir que les recettes fiscales attendues n'en représentent que 68%, alors que les emprunts continuent d'assurer tout de même le quart des ressources en question. Toutes les autres recettes diverses en assurent à peine 7%.

On peut ainsi conclure de ces données que, dans des proportions à peu près comparables à celles précédant la crise qui a motivé la réforme fiscale des années 80, les ressources fiscales n'arrivent toujours pas à assurer un financement suffisant des dépenses de l'Etat, de sorte que le corollaire d'un tel état de fait n'est autre que l'endettement. Contrairement à certaines allégations officielles, on peut aisément constater que la problématique de la dette, si elle a certes évolué (devenue plus intérieure qu'extérieure, et moins lourde au regard du PIB), n'en demeure pas moins cruciale dans l'équation budgétaire du pays. Autant au niveau des ressources que des dépenses, la dette demeure omniprésente, incontournable, son poids manifestement excessif, et pour ainsi dire dangereux. Devant supporter un service de la dette de pas moins de 47,9 milliards de dirhams², le budget pour 2008 ne peut être « bouclé » qu'au prix de nouveaux emprunts qui doivent atteindre 49,5 milliards de dirhams. Les sommes en question représentent 25% des recettes et 23% des dépenses... Y a-t-il meilleure illustration de ce qu'il est convenu d'appeler



depuis bien longtemps « l'engrenage de la dette » ?

L'efficacité d'un système ne s'apprécie pas seulement par rapport à ses « niveaux » de performance mais aussi à ses structures. C'est que cette première approche reste globale, et si elle nous dit que les ressources générées par le système fiscal ont finalement peu évolué au regard des richesses créées dans l'économie, elle ne dit pas qui contribue à ces ressources ni dans quelle proportion.

Quelle évolution des structures du système fiscal ?

Apparemment, les structures du système fiscal semblent avoir sensiblement évolué. En réalité, au-delà des classifications traditionnelles, plus ou moins trompeuses, la structure de l'assiette fiscale n'a pas fondamentalement changé, de sorte que l'impôt pèse toujours sur les mêmes catégories de contribuables.

Droits de douane « internalisés »

Généralement, ce sont les structures des recettes fiscales qui n'évoluent que très lentement. En effet, celles-ci n'ont guère significativement changé tout au long des trente pre-

mières années du Maroc indépendant. Alors même que la pression fiscale doublait, la structure du système fiscal restait amplement dominée par les impôts indirects (au sens large, c'est-à-dire comprenant en plus des traditionnelles taxes à la consommation, les droits de douane et les droits d'enregistrement et de timbre). Ainsi, ces derniers s'accaparaient près des trois quarts des recettes contre à peine un quart pour les impôts directs (impôts sur les revenus et les bénéfices des entreprises). Mais au cours des années 80, avec les politiques d'ajustement structurel et le début de libéralisation des échanges qu'elles initiaient, cette structure a commencé à se modifier légèrement, au détriment des droits de douane dont la part commence à baisser, et à l'avantage des impôts directs qui ont vu la leur augmenter de manière presque mécanique. De sorte que, au début des années 90, cette dernière passait déjà du quart à près du tiers des recettes fiscales totales (cf. figure 5).

Cette tendance s'accroît depuis les années 90, au demeurant principalement poussée par le même mouvement de libéralisation des échanges, qui s'accroît lui aussi avec la conclusion de l'accord du GATT à Marrakech en 1994 et la signature de différents accords de libre-échange à partir de 1995 (Union européenne, Pays arabes, Etats-Unis d'Amérique, Turquie...). Le démantèlement progressif des

droits de douane à l'importation a ainsi conduit à une division presque par trois de la part des recettes des droits de douane entre le début des années 1990 et aujourd'hui : en 2008, celle-ci ne représente plus que 8% des recettes contre 23% en 1990. Comme on peut le constater sur les figures 5 et 6, là réside le premier facteur de changement qui entraîne dans son sillage une reconfiguration inédite des structures fiscales. En somme, les quinze points de pourcentage perdus par les droits de douane sont « internalisés » à parts à peu près égales par les impôts directs (qui passent de 32 à 40%) et les « impôts indirects » (limités à la TVA et aux taxes intérieures à la consommation) dont la part passe de 39 à 46%. Les droits d'enregistrement et de timbre pour leur part demeurent depuis toujours cantonnés dans une proportion de 5 à 6% des recettes.

Le « Top six » du système fiscal marocain

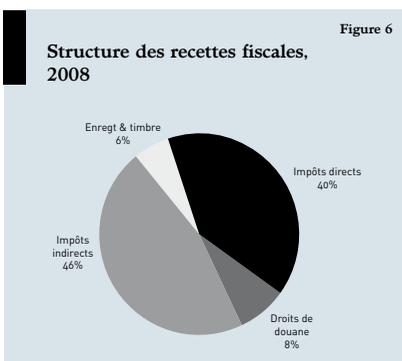
Ceci étant, au-delà des classifications traditionnelles de moins en moins pertinentes, une meilleure compréhension des structures du système fiscal actuel nécessite d'aller au niveau des différents impôts et d'y identifier ceux « qui comptent », ou plus exactement ceux qui représentent en terme de recettes les piliers du système, ceux sur lesquels repose l'essentiel de son rendement. Sur la base des données pour 2008, et en classant les différents impôts par ordre décroissant de leurs recettes, on aboutit à ce que l'on pourrait appeler le « top six » du système fiscal marocain... Ainsi, comme on peut le constater sur le tableau 1 et la figure 7, les recettes cumulées de six impôts seulement totalisent près de 92% de l'ensemble des recettes fiscales du budget général de l'Etat.

Il s'agit d'abord de la TVA qui assure à elle seule 34,2% des recettes fiscales, et apparaît de ce fait comme étant de loin l'impôt le plus productif de ressources du système³. Nettement en retrait par rapport au premier, l'impôt sur les sociétés (IS) arrive en deuxième position avec le cinquième des recettes. L'impôt sur le revenu (IR), classé 2^e jusqu'en 2007, se place désormais en troisième position, avec des recettes qui représentent près de 19% du total. A ce niveau, on peut noter que ces trois premiers

La pression fiscale n'a significativement ni baissé, ni augmenté depuis trente ans.

impôts - TVA, IS et IR - accaparent déjà presque les trois quarts des recettes fiscales totales (73,2%). Si deux sur les trois premiers impôts sont directs, les trois impôts suivants sont tous indirects : les droits de douane à l'importation (DDI, 7,7% des recettes), puis les deux taxes intérieures à la consommation spécifiques que sont les taxes sur les produits pétroliers (TPP, 6,7%) et le tabac (TAB, 4,2%).

Le corollaire de cette concentration est que tous les autres droits, impôts et taxes formellement inscrits parmi les recettes du budget général de l'Etat dans la loi de finances (entre une trentaine et une cinquantaine selon l'approche que l'on retient...), se partagent à peine 8% des recettes fiscales totales. En somme, c'est la fameuse « loi des 20-80 » poussée à son comble⁴. Certes, cette concentration des recettes sur quelques impôts n'est pas exceptionnelle dès lors qu'un système fiscal évolue vers des impôts de type synthétique, comme ce fut le cas dans le cadre de la réforme fiscale des années 80, du moins au niveau de ses intentions. ►►



Evaluation d'un système fiscal controversé

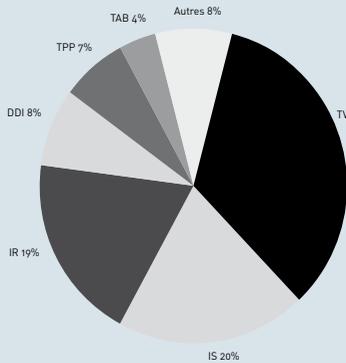
Tableau 1. « Top six » fiscal, 2008

Impôts	Rang	MDH	%	Cumul
TVA	1	49936	34,2	34,2
IS	2	29350	20,1	54,3
IR	3	27570	18,9	73,2
DDIL	4	11215	7,7	80,9
TPPL	5	9750	6,7	87,7
TABL	6	6187	4,2	91,8
AutresL	-	12205	8,2	100
TOTAL	-	146213	100	-

Source : Rapport économique et financier, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2008, MEF, octobre 2008.

Figure 7

Concentration fiscale, 2008



Il reste que cette configuration interpelle, moins par le petit nombre d'impôts qui rapportent beaucoup, que par le grand nombre d'impôts qui rapportent peu... Elle interpelle aussi parce qu'elle révèle en fait une grande fragilité du système acculé à dépendre, pour ses ressources, de sources de matière imposable finalement trop limitées et plus ou moins aléatoires. C'est ce que nous allons à présent essayer de montrer.

Dépendance persistante à l'égard de l'assiette externe

Si l'on adopte une approche horizontale qui transcende les catégories apparentes, on s'aperçoit d'abord que le système fiscal reste beaucoup plus dépendant de « l'extérieur » qu'il n'y paraît. En effet, les recettes fiscales fondées sur une « assiette externe »

ne se limitent guère à celles inscrites au titre des droits de douane. Pour apprécier les recettes ayant une matière imposable d'origine externe, il faudrait être en mesure d'identifier cette assiette au niveau de chaque impôt : exercice difficile en ce qui concerne l'IS et l'IR (voire possible en l'état actuel de la qualité des statistiques fiscales disponibles), mais possible pour les autres impôts, tous indirects, du top six⁵.

S'agissant d'impôts indirects, l'assiette est celle du commerce extérieur, et en fait, il s'agit essentiellement des importations (les droits et taxes sur les exportations ayant quasiment disparu). De ce point de vue, on peut identifier au niveau de la TVA la part « assise » sur les importations, et curieusement, on s'aperçoit qu'elle est sensiblement plus importante que celle qui l'est sur la valeur ajoutée interne...

La TVA sur les importations devrait ainsi rapporter en 2008 près de 28 milliards de dirhams, contre un peu moins de 22 milliards pour la TVA intérieure. Si on ajoute à ces recettes celles provenant des droits de douane, celles générées par les taxes sur les produits pétroliers et une partie de celles attachées au tabac⁶, on obtient quelque 52 milliards de dirhams, ce qui représente près de 36% de l'ensemble des recettes fiscales, et 60% des recettes des impôts indirects. Ces proportions donnent la mesure des risques de déstabilisation du système fiscal dont sont porteurs le processus de libéralisation des échanges et celui de démantèlement des tarifs douaniers qui l'accompagne. Cette dépendance à l'égard des

importations n'est en fait qu'une dimension d'une réalité fondamentalement problématique : si l'assiette potentielle du système fiscal est en principe large, son assiette effective l'est beaucoup moins. Le recours à l'assiette externe ne s'explique pas seulement par l'importance du commerce extérieur dans l'économie du pays ou par la commodité de sa taxation, mais aussi parce que l'assiette interne s'avère trop étroite ou, en tout état de cause insuffisante, pour générer les ressources fiscales minimales nécessaires. Il en est ainsi parce que cette assiette n'a cessé d'être contenue, érodée, amputée de ses composantes les plus fécondes : qu'il s'agisse de la mise quasiment hors du champ de l'impôt de secteurs entiers (l'agriculture ou des exportations), des très nombreuses

Les ressources fiscales n'assurent toujours pas un financement suffisant des dépenses de l'Etat.

exonérations et autres privilèges fiscaux qui s'accumulent à tous les niveaux du système, ou encore des mille et une possibilités d'évasion fiscale dont regorgent les textes de la plupart des impôts les plus importants.

La conséquence de cet état de fait est que, pour continuer tout de même à collecter des ressources, on n'en arrive pas seulement à se concentrer sur quelques impôts, mais au sein même de ces derniers, on se focalise sur certaines catégories de contribuables et pas sur d'autres. De sorte que, moyennant une analyse encore un peu plus fouillée, le système fiscal nous paraît encore plus concentré et polarisé sur certaines composantes particulières de la

matière imposable, alors que la contribution des autres composantes paraît plutôt faible, voire dérisoire. Essayons d'illustrer cette affirmation au niveau des deux principaux impôts directs que sont l'IR et l'IS.

Impôts sur les revenus... salariaux !

L'IR devait en principe être un impôt synthétique, regroupant cinq catégories distinctes de revenus, pour les soumettre aux mêmes règles d'imposition. Il s'agit des revenus salariaux, professionnels, agricoles, ainsi que des profits et revenus fonciers, d'une part, et de capitaux mobiliers, d'autre part. Si les contributions de ces différentes catégories à la valeur ajoutée globale sont évidemment inégales, on a tout de même du mal à imaginer qu'une seule catégorie, celle des revenus salariaux en l'occurrence, puisse en représenter plus des trois quarts !

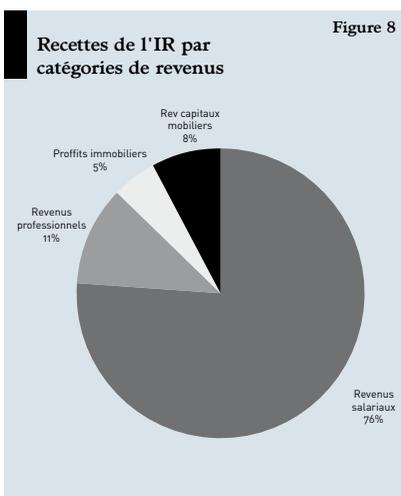
C'est pourtant ce que suggèrent les rarissimes données en la matière qui arrivent à « s'échapper » de temps à autre de la Direction des impôts⁷... Ainsi, des données relatives à la structure des recettes de l'IR par catégories de revenus sur cinq années (2000-2004) permettent de constater qu'en moyenne, les seuls revenus salariaux sont à l'origine de 76,2% des recettes en question⁸.

Alors que les revenus agricoles sont tout simplement absents, en raison de leur exonération totale jusqu'en 2010, les revenus professionnels ne rapportent que 10,9% des recettes, et les profits et revenus fonciers et financiers encore moins : respectivement 5,4% et 7,5% (cf. figure 8).

Il faut dire que de toutes les catégories de contribuables bénéficiaires de revenus, ce sont les salariés qui sont les mieux appréhendés : en 2003, sur les 2,6 millions de contribuables soumis à l'IGR, on dénombrait 2,3

millions de salariés, alors même que ces derniers représentent moins du cinquième de la population active. Certes, cette situation est favorisée par le fait que les revenus salariaux – contrairement à la plupart des autres catégories de revenus – sont déclarés par l'employeur et de surcroît prélevés à la source. Il n'en demeure pas moins qu'elle reflète aussi à quel point l'Etat préfère mettre l'accent sur la composante de l'assiette la plus commode, et négliger le reste...

En tout cas, de ce constat découle une conclusion majeure : l'impôt sur le revenu, qui devait pourtant être « général », est en fait largement un impôt sur les salaires. Sur les 27,6 milliards de dirhams de recettes de l'IR inscrits dans la loi de finances pour 2008, près de 21 milliards devraient sans doute provenir de la masse salariale distribuée par les secteurs public et privé, et toutes les autres catégories de revenus ne devraient guère contribuer pour plus de 6 à 7 milliards. Voilà des faits qui devraient nous montrer cet impôt sous un tout autre visage que celui que l'on nous présente habituellement...



Impôt sur les sociétés, ou impôt sur les « 15 sociétés » ?

L'autre impôt direct, l'impôt sur les sociétés, apparaît à l'analyse également fortement concentré sur une toute petite minorité d'entreprises, l'écrasante majorité ne payant guère l'impôt ou n'en payant que très peu. Là encore, dans un domaine où l'opacité est quasiment totale, il est possible néanmoins d'avancer en approchant certaines données officieuses mais crédibles et en en recoupant d'autres. La première information, et probablement la plus importante, a trait à la très forte proportion d'entreprises soumises à l'IS mais qui déclarent des résultats nuls ou négatifs, ce qui les dispense en tout cas du paiement de l'impôt. En 2004, sur 79 625 sociétés con-

Sur les sociétés concernées par l'IS, 63,4% ont déclaré des résultats déficitaires ou nuls

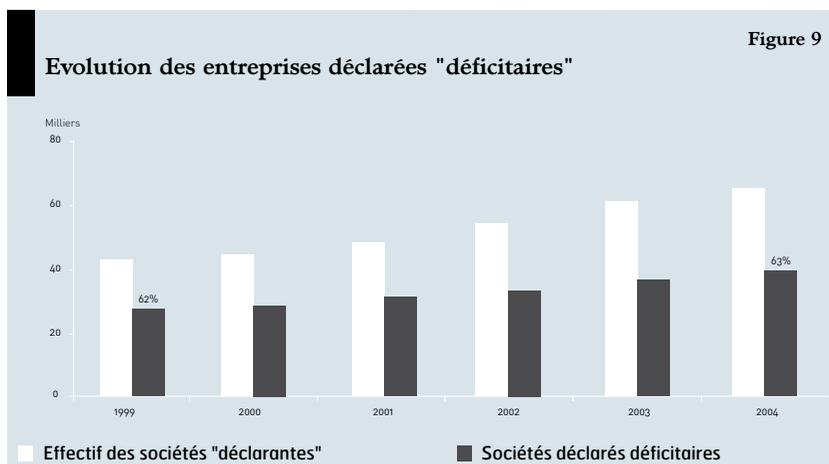
cernées par l'IS, 65 518 ont déposé une déclaration de résultat. Or, parmi ces dernières, 41 587, soit 63,4% ont déclaré des résultats déficitaires ou nuls. Cette proportion, impressionnante par son ampleur, apparaît assez stable sur plusieurs années (cf. figure 9). Elle est cependant en « progrès » par rapport aux niveaux déjà jugés tout à fait alarmants durant les années 80 et 90 et qui se situaient autour de 55%. Du reste, nous avons là un excellent indicateur de l'échec de la réforme fiscale – au niveau de l'IS du moins – puisque l'objectif d'amélioration de l'efficacité et du rendement du système, passant forcément par l'élargissement de l'assiette, impliquait précisément une réduction notable de cette proportion d'entreprises se déclarant systématiquement « déficitaires » et ce, notamment, par une lutte conséquente contre l'évasion fiscale. A l'opposé de ce qui était recher-

Evaluation d'un système fiscal controversé

ché, cet indicateur s'est encore considérablement dégradé depuis la mise en œuvre de ladite réforme.

Ceci étant, si déjà 63% des entreprises concernées ne paient pas l'IS, qui le paie ? Depuis plusieurs années déjà, des informations concordantes, officieuses ou officielles, indiquent des faits saillants que personne n'a jamais démentis. Ainsi, en 2004, on sait que 1.316 grandes entreprises (celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dirhams), soit à peine 2% des entreprises ayant déposé leur déclaration à l'IS, ont assuré 61% des recettes de cet impôt (9,6 sur les 15,8 milliards de dirhams perçus cette année-là). Comme les grandes entreprises se trouvent essentiellement à Casablanca et Rabat, ce sont les services fiscaux, qui y sont localisés et qui se consacrent à cette catégorie d'entreprise, qui ont collecté durant la même année pas moins de 73% des recettes de l'IS dans son ensemble (et 65% des recettes de l'IS et de l'IR réunis...).

En ce qui concerne l'année 2006, le *Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics* qui accompagne le projet de loi de finances 2008 apporte quelques indications fort intéressantes à propos de la contribution de ces dernières aux recettes de l'IS. On y apprend ainsi (p.115) que les entreprises publiques ont versé à l'Etat plus de 4,5 milliards de dirhams au titre de l'IS, ce qui représente déjà 18,4% des recettes totales de cet impôt. Si on y ajoute les quelques dizaines d'entreprises privatisées (32 exactement), on atteint près de 9,9 milliards de dirhams, soit 39,8% du total. En fait, si l'on essaie d'entrer encore un peu plus dans le détail des chiffres, on s'aperçoit qu'il y



a concentration dans la concentration... Sur les 354 entreprises publiques recensées, seulement 28 assurent un peu plus de 4 milliards de dirhams, ce qui représente 88% du total versé par l'ensemble des entreprises en question, et 16,4% des recettes de l'IS. Mieux, 14 entreprises seulement assurent près de 76% de la contribution du secteur dans son ensemble, et 13,9% des recettes de l'IS au niveau national⁹. De la même façon, en ce qui concerne les entreprises privatisées, l'opérateur historique Maroc Telecom (IAM) a, à lui seul, a versé 3,1 milliards de dirhams au titre de l'IS, soit 59% des contributions des entreprises privatisées et 12,5% des recettes totales de l'IS.

En somme, si l'on s'en tient seulement aux 14 entreprises et établissements publics qui contribuent le plus à l'IS, auxquels on ajouterait IAM, on obtient déjà ce résultat très marquant : 15 entreprises seulement assurent près de 6,6 milliards de dirhams, ce qui représente 26,4% des recettes totales de l'impôt sur les sociétés.

En ce qui concerne le secteur privé

proprement dit, une bonne indication peut être fournie par les sociétés cotées à la Bourse des valeurs. Sur le rapport économique et financier accompagnant le projet de loi de finances pour 2008 (p.108), on apprend que, en 2006, les 63 sociétés cotées à la Bourse de Casablanca ont versé à l'Etat 7,5 milliards de dirhams au titre de l'impôt sur les sociétés, ce qui représente 30,4% de l'ensemble des recettes du même impôt. Hors IAM, la contribution des 62 sociétés cotées tombe à 4,4 milliards et 17,7% des recettes de l'IS.

Au total, quand on additionne les 14% des 14 entreprises publiques et les 30% des 63 entreprises cotées en

Tableau 2. Elements du « Triangle fiscal », 2006

	(MDhs et %)	
Recettes fiscales totales	126 519	100
1. Consommateurs	76 104	60
* Droits de douane	12 344	
* TVA	40 474	
* Taxes intérieures à la consommation	16 006	
* Droits d'enregistrement et de timbre	7 280	
2. Salariés	18 232	14
* 76.2% de l'IR (23 927 * 0.76)		
3. Entreprises H1	27 428	22
Entreprises H2	13 638	11
H1 : * IS	24 796	
: * 11% de l'IR (23 927 * 0.11 = 2 632)	2 632	
H2 : * 100 entreprises (55% de l'IS)	13 638	
(24 796 * 0.55 = 13 638)		
Total couvert par le « triangle »		
H1	121 764	96
H2	107 974	85

Bourse, on aboutit encore à ce résultat tout à fait édifiant : sur les quelque 80.000 entreprises concernées par l'impôt sur les sociétés, on en compte à peine 77 qui assurent 44% de ses recettes totales.

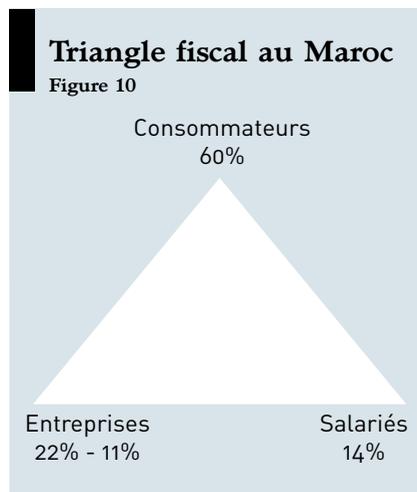
Si l'on convient que nombre de grandes entreprises, ou du moins de « gros contributeurs » à l'IS, ne sont pas encore cotées en Bourse, il est permis de penser que finalement, une centaine d'entreprises seulement devrait assurer entre la moitié et les deux tiers des recettes de l'impôt sur les sociétés.

Le « triangle fiscal » marocain

Avec un impôt sur le revenu essentiellement supporté par les salariés, et un impôt sur les sociétés principalement payé par une poignée d'entreprises, on relativise ainsi mieux la réalité de l'importance prise au cours de cette dernière décennie par les « impôts directs » dans la structure du système fiscal. Outre l'effet quasi mécanique de la baisse de la part des droits de douane, la progression des impôts directs se réduit en fait à celle des salariés et d'une centaine d'entreprises. Pour le reste, le système demeure largement dominé par les impôts indirects, autrement dit par des impôts qui, d'une manière ou d'une autre, sont en dernier lieu supportés par les consommateurs.

En ce qui concerne l'année 2006¹⁰, les impôts supportés par les consommateurs, comme on peut le constater sur le tableau 2, représentent 60% des recettes fiscales totales. Les salariés pour leur part, sur la base d'une proportion de 76% des recettes de l'IR, contribuent pour 18,2 milliards de dirhams, ce qui représente près de 14% de l'ensemble des recettes fiscales de l'année. Quant à la contribution des entreprises, nous raisonnons en ce qui la concerne sur

la base de deux hypothèses : la première retient les versements de toutes les entreprises déclarées, au titre de l'IS ou de l'IR-Revenus professionnels (ceux-ci étant estimés à 11% des recettes de l'IR) ; la deuxième hypothèse s'en tient à la centaine d'entreprises, dont nous avons montré qu'elles assurent plus de la moitié des recettes de l'IS (le niveau retenu ici étant 55%). La première hypothèse nous donne ainsi une contribution estimée à 22% des



recettes fiscales totales, et la seconde ramène la contribution à 11%. Au total, ces trois « assiettes » couvrent entre 85 et 96% de l'ensemble des recettes fiscales, selon les deux hypothèses retenues au sujet des entreprises.

Consommateurs, salariés, entreprises et notamment une centaine parmi elles... au-delà des apparences et des idées reçues, voilà finalement le trépied sur lequel repose pour l'essentiel le système fiscal marocain, le « triangle fiscal » qui n'est évidemment pas équilatéral puisque l'un de ses « côtés » (celui des consommateurs) est particulièrement « lourd », mais qui n'en résume pas moins bien la réalité fiscale au Maroc. Du reste, vues sous cet angle, les structures du système fiscal aussi, comme le niveau de pression fiscale, ont peu évolué puisque la

même démarche réalisée au début des années 90 nous avait permis d'aboutir à peu de chose près à la même configuration du « triangle fiscal » marocain¹¹.

Cette difficulté à faire évoluer significativement le système n'est au fond qu'une autre manière de mettre en évidence l'incapacité de la réforme fiscale à en élargir l'assiette et partant, à en améliorer l'efficacité. ■

1 Cf. Dahir n°1-83-38 du 23 avril 1984 portant promulgation de la loi-cadre n°3-38 relative à la réforme fiscale, BO n°3731 du 2 mai 1984.

2 Cette somme est ventilée à raison de 36,3 milliards pour la dette intérieure (dont 16,3 milliards d'intérêts) et 11,6 milliards pour la dette extérieure (dont 2,7 milliards d'intérêts).

3 Les statistiques officielles ne permettent pas d'avoir le chiffre correspondant au total des recettes de la TVA dans son ensemble. 30% de ces dernières étant affectés aux collectivités locales, il faut aller chercher le montant de ces recettes dans le compte d'affectation spéciale intitulé « Part des collectivités locales dans le produit de la TVA ». On y trouve que cette part devrait s'élever à 14,9 milliards de dirhams. Ainsi reconstitué, le montant total des recettes de la TVA pour 2008 devrait atteindre 49,9 milliards de dirhams, soit 34,2% de l'ensemble des recettes fiscales, ces dernières étant à leur tour naturellement augmentées des 14,9 milliards de TVA qui en étaient exclus.

4 Cette « loi », bien connue notamment dans le monde de l'entreprise auprès des gestionnaires des stocks, indique que 20% des marchandises peuvent représenter 80% du chiffre d'affaires (parce que ce sont les marchandises qui « tournent » le plus), alors que les autres 80% des stocks de marchandises, faisant l'objet de beaucoup moins de transactions, n'assurent que 20% du chiffre d'affaires. En l'occurrence, on pourrait plutôt parler de loi des 10-90...

5 Encore que, même au niveau de la TVA ou des taxes intérieures à la consommation, il soit difficile d'identifier les dépenses financées par les transferts des résidents marocains à l'étranger, lesquels ont dépassé 10% du PIB en 2006...

6 Les produits pétroliers étant presque totalement importés, nous retenons tout le produit des taxes correspondantes, mais pour celui des taxes sur le tabac, nous n'en retenons par hypothèse que la moitié.

7 Rappelons que nous sommes là dans un domaine où l'opacité est encore quasiment totale. Les données que nous livrons ici proviennent directement de l'Administration ou ont été publiées dans la presse sur la foi de déclarations de responsables de l'Administration fiscale. Si cette dernière estime qu'elles ne correspondent pas à la réalité, elle n'a qu'à les démentir et publier les données exactes. Nous en tiendrons compte et si nécessaire procéderons aux corrections qui s'imposent. Ce faisant, on aura fait un pas sur la voie de la transparence, et contribué à faire avancer la recherche en finances publiques...

8 Encore que cette part semble en retrait par rapport à ce qu'elle a été dans les années 90 pendant lesquelles elle atteignait 88%...

9 Ces entreprises sont les suivantes : Bank Al Maghrib (1330 MDH), CDG (872 MDH), ONDA (335 MDH), HAO (177 MDH), FEC (151 MDH), OCP (125 MDH), ANCFCC (119 MDH), ONEP (86 MDH), RAM (64 MDH), ANRT (53 MDH), ONE (48 MDH), RAMSA (29 MDH), RADEEMA (27 MDH), BAM 27 MDH.

10 Dernière année pour laquelle les statistiques disponibles correspondent aux réalisations et non seulement aux prévisions.

11 Cf. N.Akesbi, L'Impôt, l'Etat et l'Ajustement, op. cit. p.106.

FORMALISER L'INFORMEL ?

La jouteya de Derb Ghallef est le laboratoire d'une créativité que l'école publique n'a pas su enseigner aux Marocains, un lieu où des mutants sociaux, des diplômés refusant de se faire « chômeurs », des commerçants mondialisés sans label économiquement correct apprennent à s'en sortir dignement, même si ce n'est pas toujours dans le droit fil de la légalité. La jouteya est un lieu fuyant, qui résiste aux définitions, oscillant entre richesse foncière et précarité commerciale, à l'image d'un pays qui surenchérit sur les terrains mais a du mal à créer de la valeur ajoutée pérenne. La jouteya, telle qu'elle nous est scrupuleusement révélée par les chercheurs, Rajae Mejjati et Jamal Khalil, est un lieu précieux, en suspens, qui vit de l'économie formelle et la fait vivre aussi. Elle n'en peut plus de subir la continuelle menace de « la mort ou la déportation » et porte dans ses gènes son statut de paria : le bazar de l'informel.

Dans la jouteya, on paie ses impôts, pas tous, et pas toujours, mais on ne sait pas trop pourquoi. Hors d'elle, dans la vie réelle, plus cadrée, moins insolite, on les paie un peu plus mais on ne sait pas trop pourquoi non plus ! L'étude très fouillée et documentée de Najib Akesbi montre que 60% de la charge fiscale tombe sur la tête des consommateurs. Le prochain épisode de son bilan prouvera, chiffres à l'appui, qu'en terme de redistribution équitable des richesses et de redéploiement de l'argent du contribuable en projets de développement, l'Etat marocain est très loin du compte. Mais déjà, dans ce premier épisode, le constat est affligeant : alors que 70% des

Comment exiger de personnes qui travaillent peu ou prou dans l'informel - au lieu de pester contre la crise de l'emploi- de payer plus d'impôts, alors que des mastodontes bien installés dans le marché formel n'en ont cure ?



recettes fiscales de l'IR proviennent des salaires, 63% des entreprises qui ont déposé une déclaration de résultat ne versent pas son dû à l'Etat, sans parler de toutes celles qui fuient délibérément le fisc.

Questions à mille inconnues : comment demander à des personnes qui travaillent peu ou prou dans l'informel - au lieu de manifester contre la crise de l'emploi - de payer plus d'impôts, alors que des mastodontes bien installés dans le marché formel n'en ont cure ? S'agit-il de

les précariser davantage ou de donner l'impression que l'Etat réduit la marge d'informel qui lui échappe ? Est-ce que le manque à gagner dans le secteur « formellement formel » n'est pas proportionnellement plus important que celui que l'on suppose être dérobé par l'informel ?

Certes, Derb Ghallef et consorts sont de hauts lieux de petite corruption dont profitent d'ailleurs certains commis de l'Etat. C'est aussi du poil à gratter pour les multinationales, les franchises, et même pour quelques champions nationaux, tous titillés sur leurs prix. Mais peut-on les ostraciser tout en occultant la grande corruption qui sévit dans des structures aux devantures transparentes, et pratiquer un libéralisme conciliant vis-à-vis du marché mondialisé, au risque de paupériser davantage la société ?

Le dilemme est vieux comme le monde : comment concilier éthique économique et justice sociale ? En ayant un système de contrôle et de double contrôle en terme de gouvernance, doublé d'une politique sociale qui tienne compte autant du salarié, du débrouillard que du patron. Or, côté gouvernance (fiscale, en particulier), l'opacité est totale. Et côté politique sociale, l'Etat alterne le saupoudrage et les coups de gueule. Dans ce marasme, la survie économique à tout prix est le maître mot. Ce n'est pas vivable à terme. Mais pourquoi formaliser l'informel en premier ? En quoi cet acte aurait-il une plus grande priorité que de faire payer leurs impôts aux gros bonnets ? Cela s'appellerait sérier les priorités politiques. Et le Maroc de la pensée unique et de l'indigence politique s'y prête-t-il vraiment ? ■

Work shop

de la compétitivité



Comment valoriser la R&D au Maroc

Avec la participation de Abdelaziz Bennouna, Houda Chakiri, Charif Chefchaoui, Zaïr El Majid, Jamal Mouhoub, Driss Ouazar, Nouredine Ouazzani, Abderrazak Sersouri, Mohamed Smani,
Coordination et synthèse : Laetitia Grotti

Synthèse

Coordonné et rédigé par Laetitia Grotti

Comment valoriser la Recherche et développement au Maroc ?

Managers, chercheurs, cadres d'entreprise engagés dans la R&D, ils ont répondu présent aux deux ateliers dédiés à la thématique qui les interpelle quotidiennement.



Dresser un état des lieux de la R&D au Maroc pose d'emblée un problème : l'absence de données chiffrées. Il existe des évaluations éparpillées, mais il manque une véritable évaluation, tant des moyens que des actions, ce qui démontre le peu d'intérêt manifesté jusqu'alors pour cette thématique, pourtant devenue essentielle dans nos économies du savoir et de la connaissance.

D'après l'association R&D Maroc qui a mené une enquête en 2005 auprès de 2.000 entreprises (dont 1.000 ont répondu), il ressort que :

- Les dépenses estimées par les entreprises en matière de R&D sont d'environ 0,1% du PIB
- 80% des entreprises ont recours à l'autofinancement pour leur R&D, ce qui peut constituer un frein dans la mesure où il n'existe pas de fonds public de soutien.

Pour autant, les choses commencent à évoluer, tant du côté des entreprises que de l'Etat. Au sein des entreprises, les effectifs affectés à l'innovation ont été multipliés par trois en cinq ans. Certaines entreprises multinationales, à l'instar de St Microelectronics, Matra Ingénierie ou Safran ont développé des centres de recherche au Maroc.

Si les entreprises, notamment celles qui exportent ou qui opèrent sur des marchés très concurrentiels, commencent à percevoir l'importance de l'innovation et de la R&D, le gouvernement et l'autorité gouvernementale en charge de la recherche scientifique ont également multiplié les initiatives ces dernières années : création en 2002 d'un Comité interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique, premières évaluations (afin d'accréditer les unités de formation et de recherche (UFR) induisant des regroupements d'équipes, premiers financements nationaux, mise en place du programme Emergence, qui exprime pour la première fois une vision sur des secteurs straté-

giques où le Maroc peut se positionner.

Ces programmes structurants visent, entre autres, la création de technopoles régionales qui peuvent constituer de nombreuses opportunités pour le développement de la R&D, en multipliant notamment les interfaces entre la recherche et l'entreprise, en offrant un cadre approprié à des entreprises étrangères à forte valeur ajoutée (comme dans le design ou l'ingénierie). Reste que de nombreux problèmes subsistent, dont l'absence de masse critique de chercheurs pour développer un marché de l'innovation, la pénurie de projets innovants, la gouvernance universitaire, la formation professionnelle, les passerelles entreprise-université, le partenariat public-privé...

A partir de cet état des lieux, les participants aux deux workshops dédiés à ce thème ont répondu aux questions portant sur la stratégie de l'Etat, le rôle du privé, et essayé d'avancer des solutions concrètes susceptibles de promouvoir la R&D.

Les participants et leurs fonctions

Abdelaziz Bennouna, senior consultant chez HPS
Houda Chakiri, fondatrice d'une start-up, Enhanced Technologies

Charif Chefchaoui : directeur de l'INPT (Institut national des postes et télécommunications)

Zaïr El Majid, directeur de la technologie au ministère de l'Enseignement supérieur

Jamal Mouhoub, directeur d'usine au sein du groupe Richbond

Driss Ouazar, directeur de l'incubateur de l'EMI

Nourredine Ouazzani, directeur de l'agropôle-olivier de Meknès

Abderrazak Sersouri, chercheur au CNRST (Centre national pour la recherche scientifique et technique) et membre de la commission d'experts nationaux

Mohamed Smani, directeur de l'association R&D Maroc

Modérateurs

Séance 1 : **Hassan Fnine**, HEM Marrakech

Séance 2 : **Mohcine Ayouche**, bmh Coach

L'Etat a-t-il une stratégie ?

Charif Chefchaoui Pour un Plan Emergence de la recherche

Le problème du Maroc est qu'il ne dispose pas d'une stratégie, c'est un constat de base. Le Plan Emergence a tout de même déclenché quelque chose, mais il faut maintenant adopter une démarche réfléchie, une stratégie et surtout des projets phares pour lancer un « Plan Emergence de la recherche ». Des technopoles sont certes mises en place, mais la mécanique de base n'existe pas. Les technopoles ne sont pas issues d'une logique mais s'inscrivent dans la continui-



té des pôles de compétitivité, qui n'existent que parce qu'il y a une logique régionale. Reste qu'on doit pousser cette logique des régions et arriver à leur spécialisation. Par exemple, le projet de Fès-Meknès-Ifrane (MAVRIT) réunit la région, les opérateurs économiques et les universités. Dans les NTIC, il faut mettre des centres de recherche au



Actuellement, le statut des enseignants n'est pas motivant pour faire de la recherche. La question est : comment motiver des chercheurs qui, quoi qu'ils fassent (ou pas !), touchent une allocation de recherche ?

Abderrazak Sersouri Pas de recherche sans compétition salariale

La question de la gouvernance financière constitue un vrai frein au développement de la R&D. Même si les entreprises donnent de l'argent à l'université, les procédures et les contrôleurs financiers en leur sein le bloquent. A titre d'exemple, quand les Européens paient 150 euros la journée pour un vacataire, le contrôleur impose de ne pas dépasser les 80 euros, ce qui crée inévitablement un conflit.

En ce qui concerne les Ressources humaines, nous allons droit dans le mur. Actuellement, les 2/3 des chercheurs ont plus de 45 ans et il n'y a pas de sang neuf qui arrive. A ce rythme, dans 15 ans, nous n'aurons

sein des technopoles, afin de créer des entreprises qui vont obéir, dès leur création, à une logique R&D. L'université a perdu beaucoup de temps. Il faut des zones dédiées à des niches, une recherche orientée vers le privé et à même d'attirer des entreprises étrangères.

Nous constatons tous, à notre niveau, une pénurie de projets déposés en R&D. L'ANRT (Agence nationale de réglementation des télécommunications) a fait une étude

Installer des technopoles, prendre quelques mesures incitatives ne suffit pas, L'Etat doit mettre en place une véritable politique de la R&D.

sur les technologies de l'information, pour mieux cerner les compétences disponibles. Or nous ne disposons pas d'une « masse critique de chercheurs ». Aujourd'hui, il faut surtout que l'Etat attire des compétences marocaines de l'étranger et pour cela, créer un cadre attractif avec des salaires motivants, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui à l'université.

plus personne. Comment faire travailler les gens sans motivation ? L'exemple du Pakistan est intéressant : les pouvoirs publics ont mis en place une loi qui encourage les chercheurs qui produisent. Ils peuvent ainsi toucher de confortables salaires. L'Etat marocain doit lui aussi pousser les gens à entrer en compétition. En adoptant l'avancement différencié en 2001, il allait dans le



Comment valoriser la R&D ?

bon sens. Malheureusement, cette réforme comporte beaucoup de points faibles : entre une personne qui progresse rapidement et un «escargot», la différence n'est que de 2 à 3% sur l'ensemble d'une carrière ! Au bout du compte, cette réforme a tout de même entraîné un surcoût salarial de 17%. Je propose une stratégie de recherche avec un surcoût de 20%, mais avec deux différences majeures : la différence en fin de carrière serait du simple au double et de 20 à 25% pour ce qui est du salaire moyen sur l'ensemble du cursus.

Nouredine Ouazzani L'université a besoin de partenaires privés

Les enseignants chercheurs sont obligés de faire de la recherche pour obtenir un meilleur statut, mais leur budget est dérisoire : 10 000 DH par enseignant par an (ce qui ne représente même pas, pour le généticien que je suis, le prix de l'analyse d'un échantillon). Ajoutons que même les activités de recherche ne sont pas valorisées. Qu'on soit publié ou pas, c'est la même chose. Il n'existe pas d'émulation. Le seul choix, c'est de se battre, de partir ou de faire autre chose. Aujourd'hui, très peu de personnes prennent le risque de créer des centres de R&D, car elles savent pertinemment qu'elles ne bénéficieront d'aucune aide. Le projet de l'agropôle olivier, seule structure autour de la Médi-



Reste que j'ai engagé deux ingénieurs d'Etat et que mon principal souci est de savoir comment je pourrais assurer leurs salaires dans deux ans ! Il y a une contradiction totale entre les stratégies théoriques et les réalités du terrain.

Driss Ouazar La R&D devrait être gérée par la Primature

La recherche est par définition interdisciplinaire et dépend donc de la politique de l'Etat, c'est-à-dire des ministères. Le ministère des Finances accorde des allocations, mais sans logique et dans des délais impartis trop importants. Il en résulte que ce n'est pas uniquement

terranée qui regroupe toutes les activités relatives à l'élaboration de l'huile d'olive, a été possible grâce à trois industriels, (Aïcha, Belhasan et Bahouss), qui ont la capacité d'exporter l'huile. Pour valoriser le projet, il a fallu :

L'Université Mohammed V essaie de créer une société privée pour gérer les fonds de la recherche. Des pourparlers sont actuellement en cours.

1. amasser un million de dirhams pour construire les bureaux, les centres d'information...
2. signer une convention avec le ministre de l'Agriculture pour pouvoir appliquer la stratégie nationale en matière de R&D ;
3. financer des campagnes marketing pour promouvoir le projet. Tout ceci a permis le passage de 3 à 15 parrains qui ont chacun apporté entre 200 et 400.000 DH. Aujourd'hui, l'agropôle perçoit des recettes de trois à quatre millions de dirhams par an, ce qui favorise son autofinancement.

un problème d'argent, ni même de nombre de chercheurs, mais un problème structurel profond, de gouvernance et de structures. On est confronté en permanence à de nombreuses lourdeurs au niveau des institutions, des universités... Ce ne devrait pas être au comité interministériel de gérer la recherche, mais à un département au niveau de la Primature. L'Université Mohammed V essaie de créer une société privée pour gérer les fonds de la recherche. Des pourparlers sont actuellement en cours. L'objectif de cette société est

L'Etat a-t-il une stratégie ?

de faciliter la tâche des chercheurs porteurs de projet qui bénéficieront d'un système plus flexible, ce que souhaite la profession.

Il ne faut pas négliger le fait que 50 à 60% de nos chercheurs sont actuellement en Europe ou au Canada. Cela constitue un réel problème et l'Etat ne semble pas réagir, alors qu'il gaspille d'importantes sommes d'argent dans leur formation (environ un million de dirhams pour un ingénieur d'Etat).

L'objectif est aussi de donner aux chercheurs des raisons, autres que le simple patriotisme, pour rester. Il y a quelques mesures à prendre dans ce sens : créer la notion de chercheur contractuel, supprimer les taxes dans le cadre de la recherche scientifique et technique, mettre en place des incitations fiscales pour faciliter la création de cellules R&D, s'attaquer à la problématique du copyright pour une meilleure diffusion de la connaissance, encourager enfin l'emploi d'ingénieurs à l'université.

Zaïr El Majid L'apport des télécoms est à généraliser

Depuis quelques années, les pouvoirs publics ont multiplié les initiatives en matière de recherche scientifique. A titre indicatif, 25 millions de dirhams ont été dégagés pour 2008, via le comité interministériel. Cent autres millions vont servir à développer le contrat progrès APE-BI dans les NTIC.

Rappelons, en parallèle, qu'à l'occasion de la libéralisation des télécoms, les pouvoirs publics ont

imposé aux entreprises du secteur de consacrer 0,25% de leur chiffre d'affaires à la R&D dans les NTIC et les télécoms, ce qui a permis de dégager près de 80 millions de dirhams dans ce secteur. Cet élément de stratégie aurait dû être généralisé aux différentes cessions de monopole.

Mais pour asseoir le système de recherche, le premier levier concerne

concerne malheureusement que les ministères. Or, il doit associer les clients de demain, les entreprises.

Par ailleurs, le ministère de l'Industrie a concocté le programme Emergence et a réussi à en faire un programme national pour répondre à deux objectifs : comment créer tout de suite de l'emploi ? – On répond donc à une urgence – et pendant ce temps, on construit



les interfaces que doivent développer les universités avec les entreprises. Il y en a actuellement 26 qui sont opérationnelles, animées par 182 personnes. Le 2^e levier réside dans la coopération internationale. Il existe un programme cadre de financements européens qui a permis de dégager 110 millions de dirhams entre 2004 et 2006.

Mohamed Smani L'Etat doit intégrer la R&D dans ses choix

Le Comité interministériel en charge de la recherche est un organe indispensable, mais qui ne

des pôles de développement régionaux.

Il existe des niches de développement : les NTIC, les télécoms, les nanotechnologies ou encore les biotechnologies, mais au lieu de demander aux entreprises de changer leur organisation, il faut créer de nouvelles structures. Il est indispensable de les mettre en situation d'utiliser le levier R&D. Il appartient donc à l'Etat de définir les choix stratégiques et d'y intégrer obligatoirement la R&D. On pourrait, par exemple, permettre aux entreprises d'utiliser les centres techniques qui fonctionnent à 10 ou 15% de leurs capacités et mutualiser les moyens. ►►

Comment valoriser la R&D ?

Mohamed Smani *Il faut augmenter les effectifs en R&D*

Les effectifs dédiés à l'innovation ont été multipliés par trois en cinq ans. C'est un indicateur important parce que, quand on met en place les ressources humaines, on peut commencer à travailler. En revanche, au niveau budgétaire et macro-économique, les efforts du Maroc restent très faibles. Quand on fait un benchmarking sur 15 pays à économies comparables, le Maroc apparaît comme un pays à très faible niveau technologique. On dispose notamment d'un input intéressant : le nombre de brevets déposés par les entreprises.

- 50 à 60% sont des entreprises étrangères avec commanditaires marocains. Ce chiffre a augmenté, ce qui est un indicateur de l'attractivité du pays ;
- Sur les 40% restants, 30% des brevets sont déposés par des particuliers ;
- 1% sont déposés par des entreprises marocaines.

Au niveau de la CGEM, un certain nombre de commissions ont été créées, dont deux qui s'intéressent en particulier aux questions de R&D. Il est vrai qu'il n'y a pas encore grand-chose de concret mais, combiné à d'autres éléments, cela peut contribuer à devenir une force de propositions pour mettre le savoir et la R&D au cœur de l'industrie. Il ne s'agit pas de faire de la recherche universitaire, mais de la recherche appliquée et du développement, pour que cela se traduise par de la création d'entreprises, de la création d'emplois, de la formation.

Que fait l'entreprise ?

*Les entreprises doivent
établir des synergies avec
l'université et entre elles
pour un résultat optimal.*



Houda Chakiri *Le rôle d'un incubateur*

Le rôle de l'incubateur est avant tout de soutenir financièrement les porteurs de projet, mais aussi en matière de formation. Par ailleurs, le networking offre une plus grande visibilité au porteur de projet.

Dans le cadre du programme MAVRIT (qui concerne la région de Fès - Meknès - Ifrane), des avantages fiscaux ont été demandés pour encourager les entreprises à s'implanter dans la région. L'Etat, à travers la diminution des taxes et en fournissant l'infrastructure adéquate, jouerait son rôle.

Un problème grave demeure : celui du manque d'encouragement de l'innovation au sein du système éducatif marocain. Il faut former des innovateurs.

Abdelaziz Bennouna *Privé cherche université*

Dans le secteur des Technologies de l'information et de la communication (TIC), le développement ne vient pas sans la recherche. Celle-ci s'est faite d'abord en interne : ce sont les fondateurs de la société qui ont commencé. Petit à petit, cela a engendré des projets qui ont contribué au financement de l'entreprise. Partant de là, de plus en plus de recherches ont été menées, engendrant un développement plus important. Actuellement, 21% des effectifs ne font que de la R&D, ce qui représente 5% de notre masse salariale.

Aujourd'hui, nous ne faisons plus uniquement de la recherche pour un développement immédiat, mais pour du développement à moyen terme. Or, ces projets ne peuvent être développés en interne, car nous sommes arrivés à un stade critique des effectifs dédiés à la R&D, c'est pourquoi nous pensons nous associer à l'université. Depuis deux ans, nous avons mis en place des contrats plus ou moins poussés : on y trouve des centres de recherche ou des start-up.

Dans la stratégie mise en place par l'Etat, les zones nearshore à fiscalité incitative me paraissent une très bonne chose. Les entreprises éligibles vont bénéficier d'un abattement de l'IS et de l'IGR, ce qui est différent des technopoles. Notre société va s'installer à Casanearshore, aux côtés de quatre mastodontes du secteur, ce qui constitue une valeur ajoutée indéniable pour le Maroc.

Que fait l'entreprise ?

Charif Chéfchaoui : *Les technopoles, le lien entre la recherche et l'entreprise*

Les technopoles constituent aujourd'hui la clé de la R&D. Il faut mettre des unités de recherche au sein des technopoles pour former les futures compétences, créer des universités privées ou revoir la gouvernance universitaire. L'ESITH marche bien car c'est une école conçue par des professionnels. Je ne pense pas qu'une université sans technopole puisse marcher. L'équation à résoudre, c'est le partenariat université - entreprises et c'est la technopole qui fera le lien sans lequel cela ne peut marcher. Je rentre actuellement d'un voyage en Suède, je peux vous affirmer que la comparaison est significative. Un seul parc technologique en Suède, c'est l'équivalent de 1100 chercheurs. Aujourd'hui, au Maroc, je doute fort de l'existence de 1100 chercheurs dans le domaine des TIC. Il faut chercher des structures privées et des structures telles que les groupements d'intérêts publics (GIP) ou groupement d'intérêts économiques (GIE) dont le but serait justement de supprimer tous les intermédiaires par lesquels passe un projet. Le 1er GIE créé au Maroc est Galiléo. Il est par ailleurs intéressant de souligner qu'un GIP destiné à la recherche, et dans lequel l'Etat est un gros actionnaire, est en cours de réalisation au sein de la technopole de Rabat et devrait être opérationnel en mars 2008. Sa gestion restera privée. Au départ, ce sera plus

du développement que de la recherche car le business modèle impose d'accumuler d'abord de l'argent. Nous pensons que HPS et Maroc Telecom sont tout à fait prêts à faire de la R&D et s'y positionnent actuellement. Notre objectif est de les inciter à venir au Soft Center et d'y être rejoints par d'autres. Par ailleurs, à l'ANRT, nous mettons en place des projets de développement avec des partenaires comme Thalès ou Sony Ericsson. Toute l'idée est d'attirer continuellement certaines entreprises en leur proposant de s'installer dans ces Soft Centers pour y faire de la recherche. Nous leur fournissons les ressources humaines adéquates (ingénieurs issus de nos grandes écoles). C'est là que nous aurons besoin des compétences des Marocains de l'étranger.



Jamal Mouhoub : *Vers un consortium R&D*

Je suis ingénieur de formation. Richbond a fait appel à moi en 1990 alors que j'étais chez Rhône-Poulenc à Strasbourg. L'entreprise voulait développer un projet mené en collaboration avec un fournisseur anglais. Le projet a fonctionné et j'ai changé de

profil : d'ingénieur R&D, je suis devenu gestionnaire. Pour moi, rechercher c'est très facile, c'est développer qui est très difficile. Je me suis rendu compte, à travers l'exemple de Richbond, que ce ne sont pas tant les moyens qui constituent un frein que la façon de faire. Il est difficile de gérer une équipe d'innovation. On a fait de la R&D en interne, mais on ne s'est pas ouvert sur l'extérieur. Tout le monde a envie de développer quelque chose, malheureusement, il faut parler de stratégie et non de moyens. Dans le développement de logiciels, de e-gouvernance, les entreprises peuvent valoriser les résultats de la R&D. Galiléo est un bel exemple de groupement d'intérêts économiques (GIE), ce qui peut être un axe de recherche: dans certains secteurs, les équipements sont trop chers pour une seule entreprise. Le GIE constitue donc une bonne solution pour mutualiser les moyens. On peut réfléchir à la mise en place de consortiums. L'exemple du textile est parlant : sept concurrents se sont rassemblés en un consortium dirigé vers l'export. Pourquoi ne pas mettre en place un consortium R&D ? On a besoin de personnes formées à la R&D. Face à la faillite de l'OFPP (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail), Richbond vient de créer sa propre académie, dotée d'un premier budget de 10 millions de dirhams pour cette année. Mais d'ores et déjà, la plupart de nos cadres viennent de l'ESITH, parce que c'est une école spécialisée dans le textile.

Comment valoriser la R&D ?

Optimiser les interventions du public et du privé ...

De nombreuses solutions ont été avancées pour valoriser R&D et innovation au Maroc. Il faut favoriser le recrutement des lauréats dans les entreprises, via les thèses d'entreprise, les bourses d'excellence, les doctorats appliqués, faire intervenir l'entreprise par le biais de la recherche individuelle.

Le Maroc ayant peu de ressources, il doit aller d'emblée vers des niches de développement identifiées (les NTIC, les nanotechnologies et la biotechnologie), lier carrément les entreprises et les structures de recherche, ce qui permet de ne pas se poser la question de la valorisation. Il peut s'inspirer de l'exemple américain du Small Business Innovation Research (SBIR) qui permet à l'entreprise d'avoir accès à des financements si le projet de recherche est développé à l'université. Sur le plan expérimental, l'association R&D Maroc a lancé le programme Innov'Act (qui dérive du SBIR) : le projet d'innovation d'une entreprise est financé, à condition qu'elle ait un contrat avec un centre technique, une université ou une école. Actuellement, 20 projets sont lancés. Ils ont permis de constater que la phase d'accompagnement du projet était fondamentale. Il faut donc créer une armée d'intervenants techniques pour permettre au chef d'entreprise de rédiger son projet, sinon aucune PME/PMI ne se lancera. L'Etat doit également mettre en place des incitations fiscales, afin que la recherche et le développement soient considérés comme des investissements à part entière.

Quelques propositions des participants de ce workshop pour une meilleure interopérabilité des entreprises et de l'Etat !



Le projet de loi de finances 2008 prévoit la suppression de la provision en R&D. Voilà qui est aberrant, dans la mesure où les pouvoirs publics veulent voir se développer cette même R&D ! Les intervenants proposent le maintien de cette mesure fiscale, à charge pour l'entreprise de prouver qu'elle pratique réellement cette activité ! D'autres idées, comme le crédit impôt recherche, qui est aujourd'hui mené à titre expérimental dans le cadre du contrat-progrès APEBI (seulement pour les NTIC) paraissent susceptibles de valoriser la recherche. Reste qu'en l'état, il est rendu inefficace par la multitude des intervenants. Les GIE ou les GIP sont des outils importants au service de la mutualisation des moyens, à l'instar du GIE Galiléo ou du GIP actuellement en cours d'élaboration à la technopole de Rabat. Le retour des chercheurs établis à l'étranger semble primordial pour relever le défi du nombre, car le Maroc ne dispose pas aujourd'hui de la masse critique de

chercheurs. Pour cela, l'Etat doit mettre en place un cadre incitatif, tant du point de vue des salaires que de la gouvernance universitaire, afin d'y faire entrer plus de souplesse.

L'activité des chercheurs ne doit

pas se trouver pénalisée par les lourdeurs administratives. L'une des solutions retenues : sortir de l'« interministériabilité » et domicilier tout le pouvoir administratif et décisionnel au niveau de la Primature. Les personnes n'y sont pas formatées différemment, mais elles ont le mérite d'appartenir à une seule et même structure, avec un même directeur, un seul interlocuteur, un seul « preneur de décision ». Enfin, les intervenants sont arrivés à la conclusion qu'il est nécessaire que l'Etat établisse un plan national pour la recherche à l'image du plan Emergence ou du plan Azur avec une vision, une stratégie, qui prennent en compte les besoins de flexibilité, qui redéfinissent les rôles du privé et du public, tout en veillant à la cohésion de l'ensemble et, surtout, qui fassent preuve d'innovation. ■

N.B : La retranscription des workshops a été effectuée par les étudiantes de HEM : Maria Benomar, Salma Chafik et Lina Zemmouri

LE MANAGER



CAS D'ENTREPRISE
Arganoil, la force du terroir
Par Noureddine Cherkaoui

Expatriés français et management interculturel
Par Smaïl Hafidi Alaoui

Y a-t-il un management alternatif ? Par Mouhcine Ayouché

Arganoil company

la force du terroir

Ce ne sont pas seulement les sociétés cotées à la Bourse de Casablanca, les moyennes et les grandes entreprises locales ou internationales, qui constituent les piliers et les leviers de l'économie marocaine. Il faut aussi considérer certaines entreprises de taille plus modeste. A ce titre, le cas de la société Arganoil company est exemplaire : une expérience originale, axée sur un projet de développement durable lié à une richesse classée par l'UNESCO, au Patrimoine international de la biosphère, et disponible uniquement au Maroc, l'arganier. C'est en 2001 que Zakaria Ouissafane, le créateur de l'entreprise, se lance dans une aventure dont les résultats sont particulièrement probants, six ans plus tard.

La stratégie de production

L'originalité de la démarche de Zakaria Ouissafane réside dans le fait qu'il a entièrement repensé la filière traditionnelle de l'argan, depuis la collecte des fruits jusqu'à la production de l'huile et de ses produits dérivés. Le centre de collecte fait appel régulièrement à 250, 300 personnes pour la collecte et le concassage, avec des pics qui peuvent atteindre jusqu'à 600 personnes en période de forte production. Il

Une PME de renommée internationale place l'huile d'argan sur un marché haut de gamme, tout en diversifiant ses usages potentiels. Au-delà du culinaire, le cosmétique et le thérapeutique permettent à Argan Oil Company de prospérer et d'œuvrer pour le développement durable dans le Souss. Le salut de l'économie marocaine passe aussi par l'agro-alimentaire.



fonctionne selon une démarche managériale fondée en grande partie sur les relations sociales. L'exploitation des arbres en vue de la cueillette est majoritairement faite par des hommes, les femmes, très actives dans cet espace, s'occupant en grande partie des opérations de décorticage et de concassage. Les fruits utilisés par Arganoil company sont soumis à une traçabilité très rigoureuse. Ils proviennent directement d'arbres situés autour d'Aoulouze (région de Taroudant), sur des terres certifiées biologiques. Ce modus operandi constitue en soi

un premier facteur de différenciation pour l'entreprise.

Deuxième facteur d'originalité : le stockage de la matière première se fait chez les exploitants collecteurs, qui s'engagent à vendre toute leur production à Arganoil Company. En contrepartie, cette dernière s'engage à acheter toute leur production et paie d'avance jusqu'à 50% de la matière première. La production est ensuite directement acheminée dans les locaux d'Arganoil company, ce qui limite les risques d'altération.

Alors que dans le système traditionnel, notamment dans les 120 coopératives de ce secteur d'activité, la production d'huile est l'affaire de femmes d'un certain âge, (de grands-mères ou même d'arrière-grands-mères !) Arganoil Company a choisi de confier la production à un personnel très qualifié, d'un âge normal pour travailler, au sein de son unité de fabrication. Basée



à Casablanca, l'usine emploie, en plus du gérant, trois administratifs et dix employés qui s'occupent des différentes phases de la production.

haite disposer d'une entière autonomie en ce qui concerne le matériel et veiller à l'amélioration du rendement de ses machines.

Les fruits sont soumis à une traçabilité rigoureuse depuis le centre de collecte jusqu'à l'unité de fabrication.

L'équipe gère avec une efficacité remarquable les trois phases: extraction, filtration et conditionnement. Quant aux cosmétiques, le processus intègre la formulation et la fabrication. Les ressources humaines très polyvalentes ont été formées sur place dans la propre école de l'entreprise.

La fabrication est réalisée par des machines spécifiques, conçues par Zakaria Ouissafane, ingénieur électro - mécanicien de formation et titulaire de plusieurs brevets pour ses inventions. Deux justifications à ce choix : les machines internationales disponibles sur le marché ne sont pas parfaitement adaptées à l'argan, et Zakaria Ouissafane sou-

En effet, dans le système traditionnel, les fruits, du fait de leur dureté (réputée seize fois supérieure à celle des noisettes, elles-mêmes plus solides que les amandes), sont cassés avec des pierres. Par journée de travail, une femme produit 1 à 1,5 kg d'amandons. 100 kg de fruits mûrs permettent d'obtenir 30 kg de pulpe sèche de noix qui ne donne que 3 kg d'amandons, desquels sera extrait à froid seulement un peu plus d'un kilogramme d'huile d'argan. De plus, l'extraction d'huile à la meule de pierre se fait à la main, chez AC, en revanche, l'utilisation de machines modernes permet le malaxage et l'extraction d'une huile conforme aux normes internationa-

les d'hygiène, totalement bio, avec un rendement de 42% à 48%. Ce procédé est complété par un conditionnement moderne en verre de 250, 500 et 750 ml, étiqueté selon les normes internationales de traçabilité des produits agrobiologiques. Leader sur le marché de la production de l'huile d'argan, pionnier dans la diversification des produits qui en sont dérivés, AC a ainsi pu obtenir la certification «produit issu de l'agriculture biologique». La société a obtenu le Prix des huiles et du management. En 2004, un quatrième prix des Journées françaises de cardiologie a récompensé le travail des chercheurs de la faculté des sciences de Ben Msick sur les ►►

L'arganier, un arbre protégé, une grande richesse pour le Maroc

Appelé par les chercheurs en biologie végétale « l'arbre de la vie », l'arganier ou *argania spinosa* se trouve actuellement exclusivement dans la région du sud - ouest marocain, à l'intérieur d'un triangle délimité par Essaouira au nord, Sidi Ifni au sud et Talouine-Aoulouze, soit une superficie estimée à 800 000 hectares environ, avec une densité variable allant de 4-5 arbres à 200-250 à l'hectare. L'existence de cet arbre remonte à plusieurs millions d'années. Certains chercheurs ont même retrouvé des fossiles d'arganier en Sicile. Le secteur de l'huile d'argan a vu la création de coopératives de femmes et même d'un groupement d'intérêt économique, soutenus par l'Etat et plus particulièrement par l'Agence de développement social. En 1999, l'arganier a été classé au Patrimoine mondial de la biosphère par l'UNESCO.

Arganoil company, la force du terroir

lipoprotéines, une expérience à laquelle participe activement AC, à travers un soutien permanent aussi bien financier qu'en fourniture de produits d'expérimentation. L'entreprise travaille aussi en partenariat avec les laboratoires Pierre Fabre France et les laboratoires Renau au Canada. L'huile d'argan commence même à être prescrite par ordonnance, au Maroc mais aussi en Europe et en Amérique du Nord.

La production d'Arganoil company comporte une huile issue d'amandons légèrement torréfiés avant pressage et une huile issue d'amandons pressés naturellement. L'extraction, réalisée par pression mécanique des amandons fraîchement récupérés, permet un processus de gestion de la production « juste à temps » et évite les risques d'altération ou d'acidité. L'opération de pressage s'effectue à une température inférieure à 60°C, avec une filtration en plusieurs étapes, par des moyens mécaniques classiques et sans aucune adduction de substances chimiques

Originalité du financement et du marketing

Arganoil company est une société à responsabilité limitée au capital de 100 000 DH. Cette petite firme a vu son chiffre d'affaires multiplié par 16 en cinq ans (2002-2007), réalisant un taux de croissance exceptionnel qui n'a, à notre connaissance, été constaté dans aucun autre secteur de l'activité économique.

Le chiffre d'affaires est réalisé à 10% sur le marché marocain et les 90% restants le sont à l'export, principalement sur le marché européen et accessoirement sur le marché

américain : 80% en Europe dont 55% en France, 7% en Amérique, 13% en Afrique, Moyen-Orient et Asie. L'originalité du projet réside dans le fait qu'il a été financé entièrement avec des fonds propres, ce qui permet à l'entreprise de préserver son indépendance vis-à-vis du secteur bancaire.

L'investissement a été estimé au départ à 100 000 DH pour le centre de collecte et à 300 000 DH pour l'unité de production d'huile d'argan. En 2007, le patrimoine immobilisé, les machines, les équipements et les aménagements réalisés au niveau de l'unité de Casablanca, permettent d'affirmer avec certi-

tude que ce patrimoine se situe maintenant à plus d'un million de dirhams.

Selon les critères de capital et effectifs des ressources humaines, Arganoil company se classe dans la catégorie des petites entreprises, alors que selon ceux du patrimoine et du chiffre d'affaires, elle se situe facilement parmi les entreprises moyennes.

En ce qui concerne la capacité de production, elle est passée de 60 litres par jour en 2001 à 500 - 600 litres en 2007, soit 8 à 10 fois la capacité initiale. L'objectif de 2007 qui semble être atteint est de 30 tonnes, ce qui confirme le leadership de l'entreprise. Arganoil company, en exportant 27 tonnes sur les 70 transférés en 2007, détient une part

de marché en volume de 38,57%, et comme ses produits sont valorisés et exportés, la part de marché en valeur est certainement supérieure.

Politique du produit

Le cœur de la stratégie marketing repose sur l'idée que l'huile d'argan, huile essentielle insaturée, n'est pas uniquement un produit de cuisine, mais aussi un produit important de cosmétique et de traitements thérapeutiques. C'est une approche nouvelle, car elle peut dépasser les critères habituellement utilisés comme arguments de vente.

Bien sûr, cette vision a permis à Arganoil company de bénéficier d'un

Ingénieur électromécanicien de formation, Zakaria Ouissafane a conçu lui-même ses propres machines de fabrication.

trend favorable avec une bonne stratégie marketing. D'après Zakaria Ouissafane, directeur général de l'entreprise, la stratégie de la société s'appuie sur cinq leviers :

- Une innovation permanente.
- Un système de production fiable, normé, efficace et flexible.
- Un design exceptionnel au niveau du conditionnement.
- Une distribution permettant de rapprocher l'entreprise de sa clientèle cible.
- Une indépendance technique et financière.

La caractéristique essentielle d'une approche orientée vers le marché mondial est l'existence d'une variété de lignes de produits dont le design correspond aux variations des con-

cepts de produits et aux exigences de traçabilité imposées par certains pays. Toujours selon le dirigeant de l'entreprise, la société veut disposer d'un concept de produit clair et orienté dans trois directions :

- Jeune et branché vers une clientèle internationale de plus en plus sensible aux questions de l'écologie, du développement durable et des produits bio.
- Actif et sportif, vers une clientèle européenne, d'Amérique du Nord

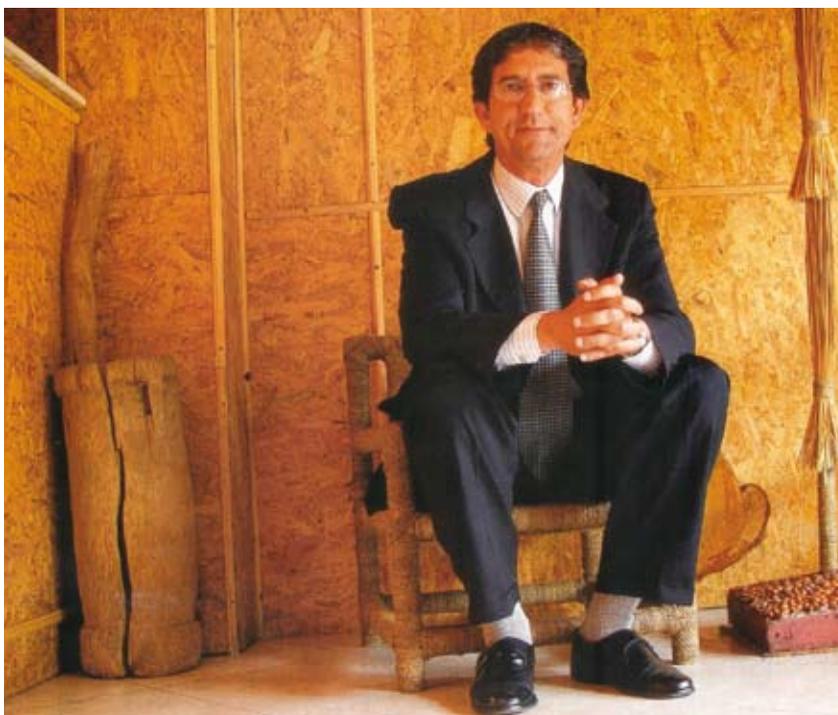
selon les principes de segmentation développés ici.

Politique de prix, distribution et communication

Côté prix, l'entreprise se situe dans les tranches de prix des produits haut de gamme : elle a fait le choix de vendre son produit à 160 DH le litre sur le marché marocain, où certains produits du secteur traditionnel sont commercialisés à 100-130 DH. Cependant, sur les

faire intervenir les caractéristiques principales déjà présentées, mais aussi secondaires de différenciation, telles que la présence dans certains points de vente à l'étranger (à travers de petits grossistes qui eux-mêmes vendent à des commerces de détail autres que les grandes et moyennes surfaces) et le partenariat avec de grands laboratoires.

En fonction de cette stratégie, Arganoil Company essaie de toucher une cible très large, tout en exploitant une niche intéressée par les produits bio, sous l'effet du consumérisme et de l'écologie. Ceci explique le trend favorable de l'entreprise depuis le début de ses activités jusqu'à 2007. En effet, la croissance du nombre de personnes achetant ce type de produits détermine les performances du chiffre d'affaires et par voie de conséquence, la rentabilité de l'entreprise.



et bientôt du Moyen-Orient, de plus en plus motivée par l'équilibre physique, la forme, le bien-être et la santé.

- Calme, sobre et classique, vers une clientèle européenne, d'Amérique du Nord et bientôt du Moyen-Orient d'un âge certain, cherchant des produits intéressants pour elle-même et pour sa famille. Ce sont les caractéristiques de la clientèle que l'on peut constater dans la boutique de l'entreprise, Bio Issafarne. Chaque ligne de produits est consacrée à un thème original

marchés étrangers, la valeur ajoutée sur les points de vente peut aboutir à un prix de 24 euros pour la bouteille de 250 ml sur le marché européen par exemple ; en se positionnant dans une tranche de prix de 20-30 euros où se concurrencent des entreprises de produits bio, diététiques, d'épicerie fine ou de spécialité, l'entreprise opère sur un segment dans lequel le prix et la performance économique sont très difficiles à réaliser.

Concernant le couple prix - distribution, le créneau choisi exige de

Au Maroc, la distribution qui reste limitée à Casablanca, à la boutique Bio Issafarne située près du palais royal et du quartier des Habous, à Rabat, à travers la boutique Votre argane, et à Essaouira, dans le cadre de la boutique Argan tower, exige une longue réflexion. Les questions qui se posent sont les suivantes : n'y aurait-il pas possibilité de démultiplier ce concept de boutique dans les grandes villes du royaume ? La réponse est certainement oui. Est-ce que le fait de penser aux grands magasins de la catégorie grande et moyenne surfaces ne serait pas un bon choix ? La réponse est un non catégorique.

Le concept des commerces évolutifs au Maroc de type boutiques d'épicerie fine, pharmacies ou parapharmacies, herboristeries modernes ne pourrait-il pas constituer une voie pour mieux pénétrer le marché marocain ? C'est certain, et dans ce cadre, les idées de « joint venture » ou de franchises

Arganoil company, la force du terroir

ne sont pas à écarter dans un avenir proche. Une chose est sûre, le DG de l'entreprise semble éviter scrupuleusement l'intermédiation des distributeurs de masse, pour mieux maîtriser la distribution et la demande du produit qui répond à des besoins spécifiques de bien-être.

Sur le plan de la communication, la stratégie marketing de l'entreprise étant peu orthodoxe, il n'est pas surprenant que le responsable de l'entreprise opte également pour une publicité sélective, un marketing très différencié et des activités de promotion limitées, dirigées vers des cibles restreintes. La société a emprunté des voies non pratiquées par les fabricants d'huile d'argan. Elle utilise, par exemple, le parrainage, le mécénat, la contribution à de vastes programmes de développement durable, sur lesquels nous allons revenir, l'affirmation de la personnalité de son dirigeant, un homme reconnu par les pouvoirs publics au Maroc, et le contact direct avec le monde scientifique, de la recherche fondamentale (université) ou de la recherche appliquée (laboratoires). L'entreprise a pris l'initiative de désigner le 29 avril comme journée nationale de l'argan, de valoriser l'image de cette huile très spécifique à travers le Moussem international de l'arganier, organisé chaque année à Aoullouze entre le 29 avril et le 1er mai.

Concurrence et facteurs de vulnérabilité

Difficile pour des concurrents d'égalier Arganoil company en créativité, en flexibilité des systèmes de production, en qualité et en design des produits. L'entrée de nouveaux venus sur le marché



Un taux de croissance exceptionnel pour cette entreprise qui multiplie son chiffre d'affaires par 16 en cinq ans.

risquerait d'ailleurs d'exercer une pression à la baisse des prix de détail, ce qui serait fatal à certaines coopératives encore mal structurées et à l'image de qualité de ce produit exclusivement marocain. Alors que l'on a assisté à une envolée des prix depuis cinq ans environ - en relation avec la croissance de la consommation dans les milieux urbains et modernes de la société marocaine - on peut considérer que la bouteille de 250 ml devrait actuellement se vendre au Maroc aux alentours de 50 DH au lieu des 70 DH actuels, un prix supérieur aux commerces informels qui sont dans la tranche de 22 à 28 DH pour la même quantité. En Europe, pour les produits normés et bien conditionnés, le prix pourrait se situer aux alentours des 19 ou 20 euros, au lieu des 24 actuels. Mais avec quel risque ? Certains détaillants

traditionnels de Casablanca qui ont été consultés, tous originaires du Souss, pensent que les prix vont même certainement tomber dans la zone des 60 - 70 DH à cause de la malhonnêteté de certains commerçants dénués d'éthique qui procèdent à des mélanges illicites avec des huiles de table moins chères et compensées par l'Etat. La vente des produits de contrefaçon est préoccupante, ainsi que celles effectuées au rabais par l'intermédiaire du marché gris ou noir, par lequel des commerçants non autorisés exploitent les différences de prix entre le produit naturel et conforme à la norme nationale de l'huile d'argan, et les produits vendus meilleur marché un peu partout, après avoir été pendant longtemps stockés dans les régions de production.

Dans un marché aussi atomisé,

hétérogène, opaque, désorganisé et où la concurrence se fait principalement par le prix, à un moment où la production approche de son seuil de stagnation, il faut trouver de nouvelles solutions et envisager de nouvelles perspectives. Dans ce secteur, persistent notamment des responsabilités ministérielles et publiques mal identifiées, entraînant souvent des conflits de compétences ou des fuites devant les responsabilités.

Un secteur chaotique

Le secteur est sous le contrôle du ministère de l'Intérieur, agent régulateur au niveau local des terres «joumoue ou de jmaâ», du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, qui doit veiller au respect des normes d'exploitation de l'arganier, rôle complété par la direction des Eaux et Forêts, censée veiller à la protection de l'arbre et lutter contre l'arrachage sauvage qui, semble-t-il, est lié récemment à des opérations spéculatives. (Cela a été constaté à Oulad Berrehil dans la province de Taroudant, à travers les événements douloureux du douar de Oulad Al-lag en octobre 2007, ou encore à Ida Ougmade, en raison de conflits sur des terres «joumoue ou de jmaâ», entre des populations locales qui en vivent et des personnes qui veulent faire main basse dessus, en vue de projets de développement non identifiés). Quant au quatrième intervenant de l'Etat dans ce secteur d'activité, le ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Mise à niveau de l'économie, il est censé veiller au respect des bonnes pratiques de production, à la rationalisation des pratiques de production et de commercialisation au Maroc et à l'étranger. Or on assiste à une vague spéculative et à l'exploitation abusive de la nappe phréatique par des puits récemment creusés. Devant cette situa-

tion, la presse locale, les populations et certaines forces vives de la région ont interpellé aussi bien les autorités locales que l'Agence du bassin du Souss Massa Drâa. A ce jour, les réponses semblent timides ou peu convaincantes, voire même inexistantes dans certains cas.

turées et formelles, cette organisation se veut le fer de lance de la profession, aux niveaux local et international.

Au vu de cette situation chaotique, une organisation du secteur, une synergie entre les opérateurs et une clarification des rôles des pouvoirs



En 2009, l'entreprise souhaite organiser le Carrefour international des initiatives locales à Aoulouze.



Autre indicateur de la désorganisation et de l'atomisation du secteur, les structures professionnelles de cette branche d'activité : en fait, 120 coopératives dont 15 ont été regroupées au sein de l'Association des coopératives féminines d'argan mais sans efficacité apparente jusqu'à maintenant. Cette structure manque encore de vision par rapport à ce qu'elle peut jouer comme rôle structurant dans ce domaine. Avec le Groupement d'intérêt économique d'Agadir, les coopératives gèrent 20 à 25% de la production de l'huile d'argan. Les 75 à 80% qui restent sont gérés par le Groupement marocain des producteurs d'huile d'argan, dont Zakaria Ouissafane est le secrétaire général. Avec sept entreprises privées, struc-

Partenariats scientifiques d'Arganoil company

- Le laboratoire de recherche sur les lipoprotéines de la faculté des sciences de Ben Msik-Sidi Othmane de Casablanca, en collaboration avec le Laboratoire de recherche sur l'athérosclérose du ministère de la Santé publique et de l'Etat - major des Forces armées royales.
- L'Institut Aïcha santé nutrition.
- L'Institut de formation aux carrières de santé de Meknès.
- L'Institut national de recherche agronomique (INRA) de Toulouse, France.

Arganoil company, la force du terroir

Les bienfaits médicaux de l'huile d'argan

Dans un article scientifique de recherche clinique, la revue mondiale *Cancer Investigation* a souligné les effets positifs de l'huile d'argan sur le cancer de la prostate, du fait de la présence dans sa composition d'une substance anticancérogène, le schottenol. D'autres reconnaissances internationales ont fait valoir les vertus de l'huile d'argan dans le traitement des maladies cardio-vasculaires, du diabète, des rhumatismes, des hémorroïdes, pour la stabilisation du cholestérol ou la réduction de l'hypertension... Voilà qui facilite la commercialisation du produit à l'échelle mondiale, aussi bien pour ses qualités nutritionnelles et cosmétiques que thérapeutiques.

publics s'imposent. Il faut une nouvelle vision et surtout une forte implication des secteurs publics et privés en complémentarité, en quelque sorte un plan Emergence du secteur de l'huile d'argan.

L'intérêt que les Espagnols, les Grecs et les Américains ont affirmé à Meknès dans le cadre des deux dernières éditions brillantes du SAGRIM concernant les huiles d'olive ne pourrait-il pas se manifester aussi vis-à-vis de l'huile d'argan ? Peut-on raisonnablement considérer que les 750 000 DH, que certaines coopératives, employant 4 à 5 personnes, ont reçu de l'Agence de développement so-

cial, s'inscrivent dans une logique structurante du développement économique et social, dans une politique générale et intégrée du développement rural ? Ne sommes-nous pas plutôt, encore une fois, dans une logique démagogique faisant de populations fières, des populations soumises et assistées ?

Deux séries de questions doivent trouver des réponses. Au niveau des administrations publiques, qui fait quoi, pourquoi, comment et avec quels moyens ? Et au niveau du secteur et du marché, quelle organisation faut-il mettre en place et comment structurer les différents intervenants et leurs opérations ?

Dans ce contexte, Arganoil company souhaite travailler à l'international, sur un nouveau créneau, avec un produit qui fait lui-même sa propre communication, un produit reconnu, valorisé et normé. Le second grand chantier

serait relatif à l'organisation de la filière d'argan, en vue d'assurer son développement.

Projets de diversification

En ce qui concerne le troisième grand chantier, plus micro - économique, il consiste à s'embarquer dans un programme de diversification à partir de 2008. C'est dans cette perspective qu'Arganoil company va se lancer dans son plan stratégique 2008 - 2012, pour l'amélioration de la qualité, tout en se positionnant sur un nouveau segment de produits cosmétiques naturels, ce qui évite de s'engager dans une lutte concurrentielle avec les grands laboratoires, qui continueront à exploiter

le segment des produits chimiques, ou des produits naturels avec adjonction de substances chimiques. Il s'agit ici d'une diversification des produits.

Par ailleurs, l'ouverture de la plateforme commerciale de Dubaï, en 2008, s'inscrit dans une stratégie de diversification spatiale et d'accès aux marchés du Moyen-Orient et d'Asie. Ces deux objectifs de consolidation de la commercialisation constituent un facteur clé de succès, pour doubler le chiffre d'affaires global de l'entreprise dès 2010, mais exigent la mise en place d'une nouvelle unité de production de cosmétiques qui va d'ailleurs

Nigelle, millet, taziout, amarante, safran... l'avenir se fera peut-être avec ces plantes injustement oubliées au Maroc.

démarrer dès janvier 2008 avec 10 employés.

En interne, une réflexion est en cours pour mieux maîtriser le coût de revient de l'huile vierge qui est actuellement de 160 DH le litre sortie usine, et atteint 180 DH pour l'huile vierge désodorisée. Les emballages bouteilles en verre importés d'Italie pèsent lourdement sur les charges directes de conditionnement du produit. A 60 DH hors taxes douanières et hors transport pour la bouteille 250 ml, 110 DH pour la bouteille de 500 ml, et 150 DH pour la bouteille de 750 ml, l'entreprise supporte un coût du contenant supérieur à celui du contenu, sur un marché marocain où



la bouteille de 250 ml est vendue à 70 DH.

Quelle implication dans le développement durable ?

Concernant la contribution de l'entreprise au développement durable, plusieurs expériences ont été menées et d'autres sont en cours de finalisation. Il s'agit d'abord d'un projet géré par l'association Terre et humanisme concernant la lutte contre la précarité. En plus des formations d'agrobiologie assurées dans les zones du sud au sein d'une ferme expérimentale et orientées vers l'apprentissage des techniques agricoles adaptées aux espaces arides ou semi-arides, l'association a lancé un projet qui permet, sur une surface de 100 m², de subvenir aux besoins d'une famille de quatre à cinq personnes, grâce à la technique du mulchage, développée depuis la première guerre mondiale. Retour aussi à l'utilisation massive de l'humus, cet engrais naturel presque gratuit et combien utile pour garantir une production bio, comme nos an-

cêtres nous l'ont appris.

En troisième lieu, il s'agit de relancer la production de la nigelle (sanouj en arabe), vendue sur le marché à 40 DH le kilogramme, actuellement importée au Maroc, autrefois l'un des plus grands producteurs au monde. L'association veut aussi relancer la production d'amarante, dont l'apport en protéines est très élevé, du safran, dont le prix est exceptionnellement élevé sur les marchés locaux et mondiaux, de la taziout, utilisée dans le sud en période de sécheresse et qui assure un apport nutritionnel et calorique remarquable, ou encore du millet (illane en arabe), importé aujourd'hui de Turquie ou d'Iran, alors que le Maroc en a été l'un des plus grands producteurs au monde. Zakaria Ouissafane a donc commencé à offrir, sur ses propres sols, des superficies à de jeunes chercheurs, avec pour seule condition d'expérimenter les plantes et les graines citées ci-dessus ou même d'en expérimenter d'autres. Arganoil company assure le soutien

logistique, l'accompagnement et la formation. En décembre 2007, environ 30 hectares ont été déjà affectés à ce vaste projet de développement durable, soit 10 projets dont les expériences sont à suivre.

Enfin, le plus grand chantier : l'entreprise organisera dès 2009 le Carrefour international des initiatives locales à Aoulouze, faisant de cet espace le gage du véritable engagement d'Arganoil company pour de vrais projets de développement durable.

En conclusion...

Arganoil company nous montre le rôle que peut jouer la PME marocaine dans le développement économique et social du pays. Le second enseignement est que ce ne sont pas uniquement les secteurs modernes qui doivent être systématiquement privilégiés et profiter à ce titre des soutiens publics : il faudrait manifester le même intérêt à l'égard du secteur traditionnel des activités agricoles, artisanales, commerciales... en un mot de ce qu'on appelle l'économie sociale et pérenne.

La valeur du modèle d'industrialisation et de modernisation de La France des 18^e et 19^e siècles s'est bâtie sur l'idée de développer les secteurs modernes sans oublier les secteurs traditionnels, de soutenir la moyenne et la grande entreprise, sans pour autant occulter la petite. Cette voie peut être celle du Maroc d'aujourd'hui et de demain. En d'autres termes, le cas d'Arganoil Company nous permet d'affirmer avec certitude que ses produits peuvent prétendre à la même image et à la même renommée internationale que les grands produits des terroirs français, tels que le fromage, le foie gras, le vin ou le champagne... ■

Expatriés français & *management* *interculturel*

Ces derniers temps, un nombre important d'entreprises s'est lancé dans un mouvement d'internationalisation. Il passe, dans beaucoup de cas, par l'exportation, la création de filiales commerciales, puis la création de filiales de production, avant d'aboutir pour certaines d'entre elles, à la multinationalisation de leurs entreprises. Celles-ci sont confrontées aux différences culturelles qui séparent leur pays d'origine des pays d'exportation ou d'implantation.

Préalables théoriques

Nous nous intéressons ici aux différences culturelles entre pays. Si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent certes pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont néanmoins à l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Le «réflexe» culturel est largement inconscient et ne peut être que difficilement surmonté. Néanmoins, il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent. Cette «capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter» (Kiechl, 1997) est appelée «compétence interculturelle». Si elle comporte des savoirs et

A partir d'une enquête de terrain menée auprès d'une quarantaine d'expatriés français dans des entreprises installées au Maroc, l'auteur propose quelques enseignements préliminaires sur les compétences interculturelles souhaitables, à acquérir ou à améliorer, pour qui souhaite surmonter les difficultés liées aux différences culturelles et manager efficacement.

savoir-faire riches et variés (Murphy-Lejeune, 1993), elle comprend notamment deux volets principaux. Le premier est spécifique à une ou plusieurs cultures précises et pourrait être appelé «compétence culturelle». Il inclut la connaissance de cette culture, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats, ainsi que la capacité d'adaptation aux «manières de faire» préconisées par cette culture. Le second n'est pas

spécifique à une culture précise, mais concerne l'interculturel en général : nous l'appellerons la compétence multiculturelle.

Dans la littérature, la compétence interculturelle a été décrite comme critère de sélection d'expatriés ou de personnes travaillant à l'international, donc comme élément à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines (Bosche, 1993). Aussi, elle peut

Compétence interculturelle

Capacité de comprendre les différences culturelles et de s'y adapter

Compétence culturelle

Connaissance d'une culture précise et capacité de s'y adapter

Compétence multiculturelle

Compréhension de l'interaction interculturelle en général et capacité de s'y adapter, à travers la tolérance et l'empathie

être considérée comme élément de la compétence relationnelle d'une entreprise, car elle est souvent nécessaire pour «tisser et entretenir des liens» dans un environnement international. Ceci donne une première idée du lien qui peut être établi entre cette compétence et la performance de l'entreprise.

Evidemment, selon la nature du métier de l'entreprise, le niveau de compétence interculturelle souhaitable varie très fortement. Pour simplifier, on peut dire que plus le relationnel fait partie du métier de l'entreprise, plus elle aura besoin de compétence interculturelle. Ce constat constitue le départ de notre interrogation. Il nous a donné envie de comprendre quelles sont les caractéristiques de la compétence interculturelle, et quel est le profil d'une personne efficace sur le plan interculturel.

Méthodologie de l'enquête

Pour tenter une réponse à ces questions, j'ai adopté une démarche inductive. A ma connaissance, s'agissant du Maroc, le thème de la compétence interculturelle, ainsi que la définition du profil approprié pour être efficace sur le plan interculturel dans les organisations, n'a pas encore été développé. Cette approche a donc pour objet de donner un contenu à cette notion spécifique de la culture marocaine. C'est pourquoi j'ai mené une recherche exploratoire sur le terrain. Ensuite, j'ai fait le lien entre les observations recueillies et les modèles théoriques auxquels il est possible de les rattacher.

Le guide d'entretien a été établi sur la base des travaux de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Tuner publiés 2004, qui s'appuient sur trois rubriques, à savoir :

1.des questions liées aux relations

avec autrui,

2.des questions en relation avec le temps,

3.des questions en relation avec l'environnement professionnel et social.

Ce guide a été soumis sous forme d'enquête aux expatriés français travaillant au Maroc depuis plus ou moins de cinq ans, dans des entreprises à participation française. Littéralement, à partir de la cinquième année, le processus d'adaptation se heurte moins à la culture d'accueil. J'ai interrogé 40 Français travaillant au Maroc, 20 «nouveaux» et 20 «anciens». La durée de ces entretiens varie entre 1h et 1h30 mn sur la base de questions semi-directives. Les entreprises choisies comme objets d'étude sont celles qui intègrent le relationnel dans leur métier.

L'analyse du contenu de ces entretiens nous a permis de dégager une ébauche sur la nature de la compétence interculturelle qu'il faut posséder et sur le profil qu'il faut avoir pour vivre et travailler au Maroc. La représentativité de notre échantillon

a été approuvée par le laboratoire de recherche Ecchat de l'Université de Picardie (Amiens).

Cette recherche met en évidence les caractéristiques d'un collaborateur modèle et propose des outils pour aider la personne affectée à l'étranger à mieux comprendre les défis de son nouvel environnement. L'étude décrit les compétences in-

terpersonnelles et les attitudes des expatriés avant et surtout après leur départ, qui rendent prévisible leur succès à l'étranger, notamment au Maroc dans l'ère offshore.

Interprétation des résultats et analyse des contenus

Afin de présenter les compétences interculturelles individuelles des Français travaillant au Maroc, nous distinguons les compétences émotionnelles, cognitives et comportementales.

Les compétences émotionnelles sont caractérisées par l'intuition et la confiance en soi. Les Français qui ont vécu plus de cinq ans au Maroc, manifestent une forte volonté d'apprendre et d'adapter constamment leur comportement. Ils font face à des situations souvent difficiles grâce à une forte tolérance à la frustration et à l'ambiguïté, une stabilité émotionnelle qui leur assure la résilience nécessaire à la bonne gestion du stress et du risque. Ceux qui ont moins de cinq ans d'existence au Maroc prennent certaines précautions pour ne pas se heurter avec la

Il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent.

culture marocaine.

Tournés vers les autres, les anciens acceptent les différences et expriment leur volonté de dépasser préjugés et stéréotypes, non seulement par rapport à leurs valeurs culturelles, voire humanistes, mais aussi et surtout parce que les préjugés et stéréotypes peuvent entraver la perception des besoins réels des clients, des collègues et des



Expatriés français et management interculturel

partenaires, ce qui n'est pas le cas pour ceux qui ont moins de cinq ans de présence au Maroc, chez lesquels un ethnocentrisme est toujours présent. Ceux qui ont plus de cinq ans de présence manifestent une faculté de décentration, facilitant l'ouverture à autrui, révélant un état d'esprit caractérisé par un ethno-relativisme également favorable à leurs aptitudes à la communication et à la négociation. Ces derniers ont une grande volonté d'apprendre la langue locale.

Ils prennent des décisions sur la base de situations réelles, vécues parfois par expérience interposée, en intégrant les spécificités culturelles dès qu'elles sont connues. Par contre, les moins de cinq ans, se réfèrent souvent à leur culture d'origine et à leur éducation. On peut ainsi résumer que les compétences comportementales, observables chez les anciens à travers leur mode d'apprentissage, renforcent leurs compétences émotionnelles et cognitives. Ils apprennent dans et par l'action à partir de situations interculturelles, la majeure partie du temps de manière autodidacte et donc autonome. Ils apprennent par leurs succès, mais aussi par l'essai et l'erreur.

On peut en conclure que les Français au Maroc apprennent surtout sur un niveau micro de l'individu, moins sur un niveau méso de l'entreprise et peu sur un niveau macro ou sociétal de la culture marocaine. Ceci est lié à leur mode d'apprentissage par l'action et l'expérience en situation et au niveau individuel comme en témoignent les entretiens. C'est également par déduction progressive, et par la multiplication des expériences, qu'ils vont obtenir des

informations sur la culture locale, à un niveau sociétal donc.

Limites de l'apprentissage par l'expérience

Les Français que nous avons interrogés, rapportent qu'ils ont développé des compétences que l'on peut qualifier d'interculturelles. Or, ils reconnaissent la nécessité de s'engager dans un apprentissage permanent. En réponse à nos hypothèses, on peut donc imaginer qu'il existe des formes d'apprentissage plus efficaces pour apprendre ces dimensions culturelles.

Malgré ses avantages, le mode d'apprentissage par l'expérience paraît donc très consommateur en temps et en énergie. Il ne semble pas garantir la qualité, la profondeur et la pertinence nécessaires à un succès international pérenne. Or, la contradiction majeure réside peut-être, pour les chefs d'entreprise, dans le fait de reconnaître la nécessité d'apprendre, mais de ne pas vouloir compléter leur mode d'apprentissage. Leurs réserves face à toute démarche de formation n'ont pas été citées, mais ont ponctué l'ensemble des entretiens : « Nous, nous apprenons sur le terrain ». Par contre, aucune question n'a été posée en ce sens.

Quel profil avoir pour vivre et travailler au Maroc ?

Les compétences de base, que nous avons retenues dans le profil de la personne efficace sur le plan interculturel, peuvent paraître semblables à ce qu'on trouve dans de nombreuses sources.

En revanche, en décrivant les comportements constatés chez la



personne considérée comme efficace sur le plan interculturel, nous avons fait un grand pas en avant. Ce fut d'ailleurs là notre véritable défi : aller au-delà de l'adaptation, de l'ajustement, du respect, de l'acceptation et de l'intégration, pour parler de comportements efficaces, de comportements que l'on peut voir ou entendre.

Nous sommes partis du principe suivant : les indicateurs comportementaux énoncés dans ce profil permettront à un évaluateur de déterminer l'efficacité relative d'une personne dans un milieu interculturel. Il reste à passer au stade de l'utilisation et de l'application de ces indicateurs sur le terrain, ce qui donnera sans doute lieu à des ajouts, à des retraits et à une amélioration générale du profil. Dans dix ans, ce profil sera sans doute très différent de la version présentée ici. Pour l'instant, disons qu'il se veut une fondation sur laquelle on pourra continuer de bâtir.

Les Français efficaces sur le plan interculturel ont la faculté de s'adapter, sur différents plans : personnel, professionnel et familial. Ceci selon les conditions et les défis que présente le fait de vivre et de travailler au Maroc. Nous proposons une liste non exhaustive comprenant un certain nombre d'indicateurs comportementaux facilitant le séjour et le travail dans une culture religieuse et

communautariste telle que celle du Maroc.

Les personnes possédant la compétence interculturelle :

- conservent une attitude positive qui leur permet de garder leur motivation professionnelle et leur épanouissement.
- ne se plaignent pas de leurs conditions de vie et de travail, du moins pas au point qu'on pourrait considérer leurs plaintes comme étant destructives ou perturbatrices.
- évitent tout jugement négatif sur leurs collègues marocains et sur les structures de leur organisation tant que le problème n'a pas fait l'objet d'une véritable enquête ou que des solutions applicables n'ont pas été proposées.
- peuvent identifier les étapes classiques de l'adaptation, ainsi que les méthodes permettant de composer avec le choc culturel,
- abordent le stress de façon positive, par exemple en parlant de leurs problèmes avec des collègues étrangers ou locaux ou en faisant un effort pour participer à la culture locale.
- Peuvent décrire les réactions des gens face au changement et au stress (par exemple, les façons inappropriées qui consistent à s'isoler, à consommer de l'alcool, à devenir irritables ou agressifs, et les façons appropriées comme les sorties en famille, l'exercice, etc.)
- expriment leur satisfaction de vivre et de travailler au Maroc:
 - en précisant qu'elles apprécient différentes cultures,
 - en montrant qu'elles se réjouissent de vivre au contact d'une nouvelle culture et combien cela leur a appris,
 - en voyant le bon côté des choses quand elles font face à d'inévitables frustrations, plutôt que de tomber dans le négativisme et la critique di-



rigés contre les autres et contre elles-mêmes,

- démontrent un esprit d'aventure, parce qu'elles veulent explorer leur nouvel environnement marocain:
 - en apprenant davantage sur le pays d'accueil, par la participation aux événements locaux et aux traditions, et pas simplement par la lecture, l'étude, etc.
 - en apprenant la langue locale et en essayant d'utiliser quotidiennement ce savoir au travail ou en société.
- sont conscientes que leurs attitudes ou idéaux personnels (par exemple à propos de ce qui constitue un acte de corruption, des relations entre les sexes, etc.) ne sont pas toujours les bienvenus au Maroc.
- montrent par des mots et des actions qu'elles apprécient les contributions de la culture locale au travail à effectuer, qu'elles les recherchent et qu'elles en reconnaissent la valeur:
 - évitent des remarques déplaisantes sur des aspects de la culture locale
 - demandent à des collègues locaux comment ils perçoivent les problèmes de travail et comment ils les régleraient dans leur culture
 - ne dénigrent pas les croyances ni les coutumes fondamentales de la culture du pays d'accueil
- ne donnent pas l'impression d'être imbues d'elles-mêmes, ni de se sentir supérieures aux autres (même si le poste qu'elles occupent leur donne du pouvoir et inspire le respect dans la culture du pays d'accueil).
- savent se moquer d'elles-mêmes quand elles se trompent

- acceptent les critiques des autres
- suivent les indications du personnel local, au besoin, pour réaliser les objectifs de la mission

Pour conclure, nous espérons avoir réalisé, à travers cette recherche qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat de psychologie du travail de l'université de Picardie Jules Verne de la ville d'Amiens, quelques apports théoriques à la recherche en psychologie du travail et en sciences de gestion.

Nous avons décrit quelques aspects relatifs à la notion de la compétence interculturelle, qui malgré son importance, n'a pas trouvé une place bien méritée ni en psychologie du travail, ni en sciences de gestion. Nous avons également fait le lien entre nos constats et le corpus théorique existant sur la notion de la compétence interculturelle en entreprise.

Pour le moment, nos résultats présentent des limites. En effet, puisqu'il s'agit d'une analyse exploratoire comme nous l'avons souligné ultérieurement, aucune forme de généralisation n'est pour l'instant crédible. Cependant, cette recherche est toujours en cours, et de ce fait cet article ne présente qu'une première ébauche de nos résultats. ■

Bibliographie

M. Bosche (1993), *Le management interculturel*, Nathan, Paris.

F. Trompenaars, C. Hampden-Tuner (2004), *Au-delà du choc des cultures*, Editions d'organisation, Paris.

G. Hofstede (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Editions d'organisation, Paris.

R. Kiechl (1997), « *Interkulturelle Kompetenz* », Versue, Zürich.

E. Murphy-Lejeune, (1993), *Apprentissages interculturels : quels objets?*, in : intercultures, n°20 janvier.

Chronique du manager

par Moubcine AYOUCHE
Coach/consultant

Y a-t-il un management alternatif ?

Par ces temps d'incertitude, de complexité accrue et de rétrécissement extrême de l'espace monde. Par ces temps où la Chine n'est plus « à nos portes » mais bel et bien « dans nos murs ». Par ces temps où le futur n'est plus ce qu'il était, que deviennent nos bonnes vieilles convictions sur les canons du management ? Où en sont nos recettes faites de tableaux de bord, de management stratégique, de fonction de pilotage, de veille et d'intelligence économiques. Tout cet appareillage méthodologique, mis au point au fil des ans par les hautes écoles de commerce, les centres de recherche, les managers de haut vol et autres espaces de réflexion et de production de sciences managériales, est-il encore adéquat et peut-il répondre efficacement et invariablement aux mutations et aux bouleversements que nous vivons et qui affectent aussi bien le quotidien que le stratégique ? Bien sûr, il y a les gains de productivité à réaliser, de manière quasi permanente. Bien sûr, il y a les impératifs de la compétitivité internationale. Bien sûr, il y a cette concurrence qui est perçue et pratiquée dans le sens contraire du dictionnaire où concourir signifie courir ensemble et non pas courir les uns contre les autres. Faut-il pour autant croire qu'il est un seul mode de management possible pour faire face à cela ? Certes, il y a plusieurs écoles de management, nous dit-on. Mais n'est-ce pas là un arbre si gros qu'il cache une toute petite forêt peuplée d'autant d'arbustes qu'il y aurait de querelles de chapelle entre écoles de management ? Certains affirment que toute organi-

sation peut et devrait être gérée comme une entreprise. Que ce soit pour une association, un club sportif, une famille, une administration, un parti politique, voire un Etat, le modus operandi serait le même. Il suffirait pour cela d'être un bon - mais vraiment un bon - manager, d'avoir une vision, de la décliner en missions, en objectifs stratégiques, en plans d'action, et de mobiliser tous les acteurs autour de l'ensemble pour que

Il faut se tourner vers des managers qui savent être dans le non-savoir, le lâcher prise et le lâcher du pouvoir, pour mettre du sens dans leur mission

« ça marche ». Il y en a même qui essaient d'appliquer cette « doctrine ». Ils mettent ainsi des technocrates au lieu et à la place de politiques, des directeurs des ressources humaines à la place d'associatifs, des chefs de production pour remplacer les coachs sportifs et ainsi de suite. L'essentiel serait de savoir « manager ». L'on arrive ainsi à de très belles réussites techniques mais aussi à des détresses humaines sans fin.

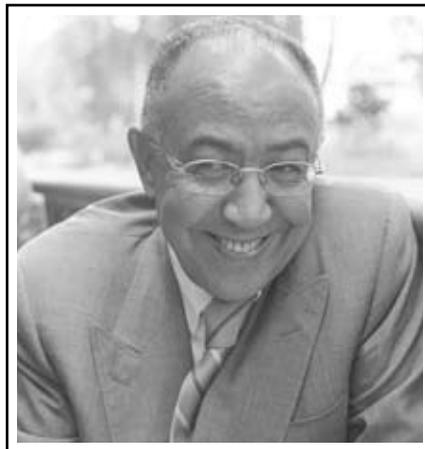
De telles modes de pensée, nourries de déterminisme et de réductionnisme, et les types de management qu'ils induisent, ne sont plus à même de saisir le chaos du monde d'aujourd'hui. De

plus, ceux qui les revendiquent ne saisissent même pas le fait qu'ils sont dépassés et continuent à reproduire les mêmes schémas, dans une espèce de changement quantitatif et cumulatif censé accompagner, voire anticiper les évolutions du monde.

Loin de comprendre que l'homme n'est pas « un assemblage d'atomes » ni « le monde un ensemble de matières premières », ce type de management va subir la dictature des marchés, au lieu d'y faire face et de la transformer en opportunité. Il va courir après l'accaparement du pouvoir sur les hommes et les choses et ne verra pas l'intérêt du pouvoir pour les hommes et les situations. Il va se gargariser de sa toute puissance, de sa capacité à tout résoudre par tous les temps et en toutes circonstances, jouant à l'apprenti sorcier, manipulant une baguette magique appelée management et affublée à chaque fois d'un nouveau qualificatif (dirigiste, participatif, paternaliste, de bon sens...).

Si l'on ne peut encore définir un management réellement alternatif, il faudrait à mon sens se tourner vers des managers qui savent être dans le non savoir, dans le lâcher prise et le lâcher du pouvoir, pour mettre du sens dans leur mission et celle de leur structure. Pour cela, ils doivent se mettre à même de vaincre leurs peurs, d'assumer leurs incertitudes et celle du monde, de dépasser le pourquoi pour aller vers le comment et surtout vers le pour quoi... Bref, être tout simplement des hommes parmi les hommes. ■

CARTE BLANCHE



GRANDE INTERVIEW DE MOHAMED CHERKAOUI

**« Nos décideurs ont une connaissance
très élémentaire de la société »**

Propos recueillis par Fadma Aït Mous & Driss Ksikes

Dernier mot

L'effondrement immobilier par Nadia Alaoui Hachimi

Mohamed Cherkaoui

« Les décideurs ont une connaissance très élémentaire de la société »

Propos recueillis
par Fadma Ait Mous & Driss Ksikes

Les sciences sociales renaissent de leurs cendres au Maroc, après une longue hibernation. A qui profite cette renaissance ? Comment faire pour qu'elle ne serve pas uniquement de boussole pour l'Establishment ?

Votre question suppose qu'un bûcher a été dressé et que la sociologie a été vouée aux flammes de l'enfer. C'est faire trop d'honneur à cette discipline scientifique. A ma connaissance, seul le régime des Colonels en Grèce l'avait expressément interdite. Nous étions, il est vrai, en bonne compagnie avec le plus célèbre des Grecs, Socrate.

J'ignore le degré de vraisemblance de ce que certains affirment de la sociologie au Maroc dans les années soixante. Certains pensaient, d'autres pensent encore, que la fermeture de l'Institut de Sociologie de Rabat signifiait que le pouvoir n'entendait pas laisser les chercheurs poursuivre librement leurs travaux. Je ne sais pas s'il y a eu une volonté délibé-

Avec rigueur et efficacité, le sociologue marocain, Mohamed Cherkaoui, analyse tour à tour les rapports de l'Etat avec les sciences sociales, le Sahara, le fondamentalisme, l'école... met le doigt sur erreurs et blocages, et bat en brèche bien des idées reçues. Propos percutants d'un chercheur de renommée internationale, aussi discret qu'exceptionnel.



rée de mettre fin à l'aventure intellectuelle, de punir les sociologues. Méfions-nous de la paranoïa. Il y a des contre-preuves : dans d'autres endroits, des niches continuaient d'exister et au sein desquelles on produisait de bonnes études. La plus importante étant celle de l'Institut Hassan II que dirigeait Paul Pascon. Il m'est donc difficile de porter un jugement tranché sur ce sujet. Mais peut être, au fond, avez-vous raison.

Je ne suis pas sûr qu'il y ait eu une longue hibernation. Les choses ont certes changé : reconnaissons-le de

bonne grâce. Loin de moi l'idée de tenir des discours unilatéraux, tendancieux, nihilistes ; ils seraient sans fondement. Oui merci, les sciences sociales vont un peu mieux. Cependant, un long chemin reste à parcourir pour qu'une véritable école naisse et s'institutionnalise.

Passons maintenant à la floraison d'études que nous enregistrons ces dernières années. Comment ne pas la saluer ? Elle est utile pour tout le monde, aussi bien pour les pouvoirs publics que pour toute la société. Je dois malheureusement immédiatement ajouter que le plus clair de ces études consiste principalement en commandes faites par des institutions, par l'Etat surtout. Or, paradoxalement, les dirigeants d'institutions publiques, quoique principaux bailleurs de fonds, n'ont pas toujours les idées claires sur la nature de la demande qu'ils peuvent formuler et les objectifs qu'ils sont en mesure d'atteindre en faisant faire aux chercheurs en sciences sociales des études ou des expertises.

Par quoi expliquez-vous l'incapacité des commanditaires institutionnels à formuler clairement leurs demandes ? Pouvez-vous expliciter votre propos ?

Lorsque les responsables du ministère de l'Intérieur ont voulu promouvoir la participation électorale aux législatives du 7 septembre dernier, ils se sont adressés à des agences de communication plutôt qu'à de véritables professionnels. S'ils avaient tout d'abord sollicité les sociologues et politistes, nous aurions eu de véritables enquêtes de sociologie électorale. Nous aurions disposé de données fiables sur l'intention de vote de l'électeur. Nous aurions eu un pronostic sérieux, au lieu de vagues propositions sans fondement. Le résultat de ces enquêtes n'aurait pas laissé le moindre doute sur le taux

de participation. A dire vrai, certains d'entre nous subodoraient que la participation serait basse. Nous nous fondions sur quelques observations et des remarques de bon sens.

Mais grâce à ces enquêtes électorales, par panel notamment, conduites par des professionnels, nous aurions au moins su à l'avance les raisons de l'abstention et les éventuels changements dans l'opinion publique. Il n'appartient pas au sociologue ou au politiste de dire si la participation est bonne ou mauvaise.

temps sur le même échantillon, pour mesurer notamment les changements et éventuellement les influencer. Je peux donner plusieurs exemples où une telle stratégie est possible. Mais cela nous conduit à des considérations théoriques sur l'opinion publique (par exemple dans le remarquable travail d'Anthony Downs *An Economic Theory of Democracy*, particulièrement le chapitre 8 sur le théorème de Hotelling ; vous verrez l'un des possibles).

Fonder une stratégie de participation électorale sur le battage médiatique aveugle est au mieux naïf au pire ridicule.



Un tel jugement de valeur nous est interdit, selon le point de vue wébérien que je défends et que je crois juste. Mais il aurait été en mesure de répondre à la question qui taraudait les responsables publics, celle de savoir si l'on est en mesure d'exercer une influence sur l'opinion ou pas et dans quelle mesure on pouvait le faire. Il aurait fallu conduire des enquêtes à différents instants du

Il est, par conséquent, au mieux naïf, au pire ridicule, de fonder une stratégie de participation électorale sur le battage médiatique aveugle et sur les tam-tams, comme si l'opinion était constituée d'imbéciles et donc en mesure d'être façonnée par des apprentis sorciers. En fait, ces prétendus médiateurs ignorent les connaissances les plus élémentaires en sociologie électorale que n'importe



quel étudiant débutant est censé connaître sur le bout des doigts. Quel étudiant ignore les travaux novateurs, quoique anciens, du grand sociologue américain Paul Lazarsfeld? Qui ne connaît pas les recherches de l'école de Michigan? Qui n'a pas médité sur les innombrables études et controverses sur l'abstention aux Etats-Unis d'Amérique ou en Europe?

Nous disposons de centaines, voire de milliers d'études sur l'opinion publique, menées depuis la fin des années 1940 jusqu'à aujourd'hui. Ces soixante-dix ans de sociologie électorale auraient pu nous permettre de tirer les bonnes leçons pour le Maroc. Mais rien de tout cela n'a été fait. De grâce, que l'on ne vienne surtout pas me raconter que le Maroc est un cas particulier

et que donc les recherches menées ailleurs ne s'y appliquent pas. J'ai le regret de dire à ceux qui tiennent un tel langage qu'ils se trompent et que pour la quasi-totalité des phénomènes sociaux, économiques, démographiques, le Maroc ne présente aucune particularité. Ce n'est pas un « *Sonderfall* ».

En clair, les responsables du ministère chargé des élections auraient dû jouer cartes sur table. Qu'ils s'adressent aux spécialistes et déclarent ouvertement : « Nous souhaiterions atteindre tel taux de participation. Cela est-il possible? ». Rien n'interdit une stratégie de communication sous la responsabilité des médiateurs mais à la condition qu'elle soit définie après et selon les résultats de la recherche, non indépendamment de celle-ci. Nous ne sommes donc pas encore

dans une configuration claire où l'Etat joue ouvertement le rôle de prescripteur. Lorsque l'Etat français ou tel grand parti allemand, anglais ou américain souhaite atteindre des objectifs électoraux, il commence d'abord par analyser l'état de l'opinion publique. Il ne s'adresse pas en premier aux communicateurs, mais aux sociologues et aux politistes. Lisez les quotidiens américains aujourd'hui et vous verrez la rafale d'enquêtes d'opinion.

Mais est-ce que la recherche en sciences sociales peut vivre, se développer, apporter quelque chose de nouveau, si ses sources de financement se réduisent aux organisations étatiques ou privées?

La question des sources de financement est un problème crucial. L'Etat et le mécène privé doivent accepter

de donner de l'argent pour rien. C'est un don à fonds perdus, qui permettra au chercheur de définir librement ses objets, projets et méthodes. Au risque de déplaire ou de scandaliser, je dois rappeler que la science est une activité gratuite, aristocratique. Elle est de la spéculation abstraite pure. Mais que de résultats décisifs, révolutionnaires, pour la société découlent souvent de cette activité si éloignée du réel !

C'est dans la mesure où, précisément, cette liberté totale lui est accordée que le chercheur peut contribuer à l'avancement de sa science. Dans le cas contraire, il finira par devenir un producteur de rapports



Le père de la sociologie, Max WEBER

Si la recherche se contente de répondre aux appels d'offres, jamais elle ne pourra devenir une discipline autonome.

sans consistance qui finissent en général au fond d'un tiroir.

Evidemment, il appartient aux pouvoirs publics, aux bailleurs de fonds, de contrôler la production des scientifiques par d'autres scientifiques. Le moyen le plus efficace et le plus immédiat est de dresser le répertoire des articles publiés dans les revues scientifiques, c'est-à-dire des revues à comité de rédaction qui sélectionnent les articles proposés en fonction de procédures, le plus souvent anonymes, et selon des critères stricts, en faisant le plus souvent appel à d'autres scientifiques reconnus dans la discipline. Il existe d'autres critères.

Revenons à l'existant. En ayant un rapport utilitaire avec les sociologues et autres économistes, les décideurs et bailleurs de fonds appauvrissent-ils les sciences sociales ?

à jamais expert. S'il se limite à cette fonction, si nous réduisons les sciences sociales à n'être que des sciences «caméras», selon l'expression de Schumpeter, le chercheur perd son âme à coup sûr. Voici le dilemme: en tant qu'expert, il doit répondre aux contraintes des bailleurs de fonds ; en tant que chercheur scientifique, il doit se définir avant tout par rapport à une communauté scientifique, nationale et internationale. Il doit définir son travail de recherche par rapport à des questions scientifiques qui se posent au sein de sa discipline, c'est-à-dire dans le cadre de théories scientifiques, non de problèmes sociaux. La misère n'est pas un problème scientifique, mais une question sociale.

Certains sociologues en font une profession ; c'est ce que nous pouvons appeler «la sociologie compassionnelle» ; ce n'est pas la sociologie scientifique. Le chercheur est censé

résoudre des énigmes scientifiques, ce que ne fait jamais l'expert.

La place du chercheur en sciences sociales comme dans les sciences pures se détermine par rapport à la cité scientifique et à sa communauté. Si la recherche se réduit aux réponses aux appels d'offres, jamais elle ne pourra se développer et aboutir à la construction d'une discipline autonome. Rappelez-vous les théories économiques de Smith, Ricardo, Walras, Menger, les théories sociologiques de Tocqueville, Max Weber, Durkheim ou Marx, pour ne citer que les pères fondateurs de nos disciplines. Aucune d'entre elles ne se fonde sur des expertises alors que l'activité camérale existait aux 17^e et 18^e siècles.

Au Maroc, l'écrasante production en sciences sociales relève d'une littérature que nous qualifions de «grise», c'est-à-dire de rapports. Rarissimes, pour ne pas dire inexistantes, sont les articles publiés dans les revues internationales qui puisent leur source dans une étude financée par contrat. J'en sais quelque chose, puisque je suis sur le point de terminer l'analyse de la production dans ces disciplines depuis la création de l'Université marocaine, c'est-à-dire depuis presque cinquante ans.

Quels sont les principaux enseignements de l'étude que vous avez menée à propos de l'Evaluation de la Recherche en sciences sociales et humaines au Maroc, pour le compte du Comité interministériel permanent, relatif à la recherche scientifique et au développement technologique ? Comment expliquez-vous qu'il y ait beaucoup plus de propension à l'expertise à usage restreint, au détriment de recherches accessibles à tous les acteurs ?

Nous parlerons des résultats de la grande recherche sur les sciences humaines et sociales dont je suis

responsable. Vous imaginez bien que les pouvoirs publics sont très réticents à financer des recherches scientifiques pour la recherche scientifique. L'art pour l'art est difficilement compréhensible pour l'administration. Mais enfin je préfère que l'Etat finance l'expertise plutôt que rien. Au moins, cela permet aux chercheurs de faire du terrain, de collecter des données dont nous manquons cruellement, de se documenter, de disposer de quelques maigres fonds pour participer à des congrès. Tout n'est pas négatif. Mais cela pourrait l'être si le financement de la recherche se réduisait à cela.

Me permettez-vous de prendre un exemple personnel ? En France, à la fin des années 70 et au début des années 80, une enveloppe importante du budget de la recherche a été mise à la disposition du ministère du Plan. Ayant rempli la fonction d'expert auprès de ce ministère pendant quelques années, j'ai eu à participer avec un collègue économiste, qui partageait les mêmes responsabilités, à l'élaboration des appels d'offres et à leur validation. Des centaines de millions de francs de l'époque ont été distribués chaque année. Nous avons amèrement constaté que la recherche en sciences sociales aboutissait rarement à la publication d'articles importants dans des revues scientifiques. En revanche, nous avons observé que des chercheurs, avec des moyens limités, publiaient des travaux de qualité. Ces moyens modestes provenaient d'aides du laboratoire d'accueil du chercheur ou d'institutions autonomes. Je ne veux pas dire que tous les travaux financés par le ministère du Plan n'étaient pas de qualité mais, dans

leur majorité, ils étaient d'un intérêt scientifique limité.

Pourquoi, aujourd'hui au Maroc, vit-on une expérience comparable ?

Je crois que c'est parce que les pouvoirs publics ont compris qu'ils ont intérêt à utiliser les études faites en sciences sociales. Nous devons nous rendre compte que c'est là une étape importante qui a été franchie dans les modes de pensée des décideurs marocains. J'espère qu'ils ont compris que la connaissance qu'ils ont de la société est très élémentaire, ou plutôt que les informations dont ils disposent viennent essentiellement de sources de leurs propres agents. Ils se sont rendu compte que, s'il est utile d'utiliser ces informations classiques - informations dont les sources sont la police, la DST, les agents locaux, etc. comme c'est le cas dans

propre vision, qui n'est pas toujours dénuée d'intérêt, mais ils sont impuissants à les décrire selon des catégories neutres et encore moins à les expliquer.

Comment peut-on selon vous expliquer le fait que les autorités ne tiennent pas assez compte de l'apport des chercheurs pour une réelle réorientation de leurs priorités ?

Le cas des dernières élections dont nous nous sommes entretenus tout à l'heure est un bon exemple. C'est un échec cuisant pour ceux qui ont conduit cette opération qui a, paraît-il, coûté des sommes vertigineuses. J'ignore les mécanismes de décision des responsables de départements. J'ignore qui prend les décisions de confier telle campagne à telle agence, sans au préalable consulter les experts du domaine.

Des transformations sociales majeures ont amené les individus à se poser des questions identitaires.

tous les pays, ces informations sont insuffisantes et en partie biaisées ; il serait dès lors absurde de fonder des décisions sur ces sources uniques. Les sciences sociales leur apportent un éclairage différent.

D'ailleurs, plusieurs événements, violents ou non, qui ont eu lieu dans un passé lointain et récent, ont montré les limites de la prise de décision fondée sur le renseignement, et ont révélé le faible degré de finesse et de précision des informations dont les décideurs disposent. Par ailleurs, il ne suffit pas de disposer d'informations ; encore faut-il les interpréter correctement. Comment voulez-vous que les responsables de la police théorisent les mouvements sociaux ? Oui, ils les appréhendent selon leur

Certains pensent que ces décideurs ne veulent pas faire entrer le chercheur en sciences sociales dans la bergerie pour plusieurs raisons, qu'il est facile d'imaginer. Mais peut-être les responsables pensent-ils sincèrement qu'ils sont entourés d'experts qui connaissent l'opinion. Ils sont peut-être de bonne foi. Il faut dire qu'ils sont trop sollicités et qu'ils n'ont pas assez de temps à accorder aux résultats des travaux de chercheurs pour mieux penser leurs décisions. Ce sont des « pompiers volants ». Or, comment voulez-vous qu'un pompier volant ait le temps de réfléchir ? Il a beau être sensible, intelligent, il n'a pas le temps d'aller au fond des choses. Sa journée n'est pas extensible. L'horizon de sa pensée ne dépasse

souvent pas la journée, rarement la semaine, exceptionnellement le mois. Il faudrait pour cela qu'il dispose d'un staff qui soit en mesure de lui préparer les dossiers. J'entends un staff dont la fonction est de réfléchir et de présenter les différentes options, non des ronds de cuir.

Dans votre dernier livre sur le Sahara, vous consacrez le gros de votre étude à l'intégration sociale et économique des Sahraouis par les structures modernes de la société. Comment expliquez-vous la résistance de pans de la société sahraouie à l'intégration politique ?

Premièrement, j'ignore si les Sahraouis sont ou non intégrés politiquement. J'ai fait une étude sur l'intégration sociale et économique. Quiconque lit les résultats des recherches que j'ai menées se rendra compte que, sur ce plan au moins, quelque chose de fondamental, à quoi je ne m'attendais pas, s'est passé. Je veux dire qu'en dehors de tout parti-pris politique, les résultats de mes recherches démontrent clairement que les Sahraouis au Sahara se sont parfaitement intégrés à la société marocaine. Vous savez que, dans ce livre qui est le résultat de plusieurs enquêtes et qui mobilise toutes les données empiriques existantes, j'ai multiplié les indicateurs de l'intégration à tel point que j'ai conduit une enquête démente, inédite, sur 30 000 mariages, pour établir si oui ou non les Sahraouis et les Marocains ont des échanges matrimoniaux fréquents. Aucun lecteur ne contestera le résultat de la recherche, qui remet en question de nombreuses croyances fausses sur la société sahraouie. Espérons que ces résultats seront pris en considération.

Concernant l'intégration politique des Sahraouis, il faudrait conduire une autre recherche, que personne

n'a jamais faite d'ailleurs. Cependant, nous pourrions disposer de l'élément important que sont les élections. C'est un bon indicateur. Or, là encore, il faudrait mener une étude sur les élections au Sahara. Et il ne suffit pas de me dire qu'au Sahara, le taux de participation a été le plus élevé du Maroc. Mais comment l'interpréter ? C'est insuffisant. Ne me demandez pas de marcher dans ce champ de mines sans moyens qui me permettent de déminer, sans don-



nées supplémentaires. Ou bien j'ai une conduite scientifique sérieuse ou bien je reste muet.

Votre étude, basée sur 30 000 actes adoulaïres laisse entendre que le tribal n'est plus un facteur hautement déterminant au sein de la société sahraouie. Faut-il croire que la stratégie de l'Etat marocain sur ce sujet est en décalage avec la réalité ?

Je suis heureux que vous en donniez une interprétation aussi osée, mais juste. Vous avez raison de déduire cette conclusion de l'étude sur le mariage. En effet, la prégnance du tribal n'est plus aussi importante que par le passé. Jamais une étude purement anthropologique n'aurait mis en évidence ce résultat décisif. Pour cette raison notamment, il est

vrai que la politique marocaine (et je le dis clairement dans le livre) n'est plus conforme à la réalité.

Là encore, acceptez que je sois prudent dans mes jugements dans la mesure où de nombreuses données me manquent cruellement. Mais je vais essayer de vous répondre. La politique menée par les autorités marocaines depuis 1975 a été fondée sur l'aide directe aux chefs de tribu qui répartissaient la manne entre les membres de leur tribu. Or la

morphologie de la société sahraouie a changé. Les jeunes ont massivement poursuivi des études primaires, secondaires et fréquenté les universités marocaines. La population rurale n'existe pratiquement pas. Le Sahara s'est urbanisé rapidement. Le nouveau jeune Sahraoui d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier. Les mêmes critères qui présidaient à la hiérarchie sociale, telle qu'on se la représentait, et à la stratification réelle, n'ont plus cours.

Les pouvoirs publics marocains n'ont pas anticipé cette nouvelle situation et n'ont guère davantage pris en considération les autres Sahariens du Maroc, les Tekna, les R'guibat, qui sont issus d'autres régions que de l'ex-Sahara occidental, pour ne prendre que ces cas, et qui se sont

sentis totalement délaissés. Bref, la politique du clientélisme tribal n'est plus efficace. Il n'est donc pas étonnant qu'un sentiment de frustration apparaisse. Or les sociologues et politistes connaissent très bien les mécanismes de frustration relative et leurs conséquences dangereuses pour le maintien de l'ordre et de la paix sociale.

Les clés données par l'un des pères de la sociologie, Max Weber, pour comprendre l'origine protestante du capitalisme en Europe peuvent-elles être transposées et expliquer le retard de notre capitalisme par l'absence de réforme religieuse ?

Non. D'abord, entre protestantisme et capitalisme, il n'y a pas un rapport de cause à effet. Max Weber n'a jamais écrit cela même si on le lui fait dire. Il a identifié en revanche l'homologie de structures entre l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Les mécanismes de production du capitalisme sont complexes. Je ne veux pas vous ennuyer avec cette histoire. Le plus simple est que je renvoie le lecteur aux chapitres de mon ouvrage sur Le paradoxe des conséquences (*). Ce que Weber nous apprend aussi, c'est qu'une fois le capitalisme établi comme mode d'organisation et de gestion, comme économie, régulation sociale, culture et civilisation, il devient autonome par rapport au religieux. Et c'est précisément dans la mesure où le capitalisme est devenu une sphère autonome qu'il s'est étendu non seulement à d'autres pays, mais également à d'autres civilisations, à d'autres cultures. Donc, il est difficile de dire qu'il n'arrive pas à s'implanter de manière aussi forte dans les pays musulmans pour des raisons religieuses.

Je réponds à votre question par la négative pour d'autres raisons égale-

ment. D'abord, plusieurs sociétés musulmanes, peut-être la plupart, ont été davantage séduites par le communisme et le socialisme que par le capitalisme. Pourquoi ? Sans doute parce qu'il y a dans le socialisme et le communisme une forme de fraternité et de générosité que le musulman comprend immédiatement et naturellement, dans la mesure où la fraternité est un principe de l'islam, comme du reste, de toutes les religions. Mais les autres religions ont connu une très forte concurrence séculaire de la sphère de l'économie qui les a conduites à rompre les liens entre les deux sphères. Une grande partie des pays musulmans et des musulmans eux-mêmes continue d'appréhender les rapports économiques en termes éthiques ou religieux. Or, dans des textes admirables de sociologie des religions,

Max Weber démontre que, au terme d'un processus séculaire, les deux sphères hétérogènes s'autonomisent. Elles cessent de s'interpénétrer et d'avoir des relations de bon voisinage. Elles deviennent des sphères non seulement autonomes, douées d'une logique intrinsèque, mais franchement antinomiques. Les relations qui dominent le marché n'ont rien à voir avec la fraternité.

Qu'en est-il de la prise de risque et de l'esprit d'entrepreneuriat ? Une réforme religieuse ne leur donnerait-elle pas un coup de pouce ?

Cela me rappelle une conférence de l'archevêque de Canterbury qui

a débuté son propos en disant : «L'islam doit se réformer», entendons «si l'islam veut entrer dans la modernité». Disons que la proposition du primat anglican n'est pas dénuée de fondement, mais je ne sais pas en quoi une réforme religieuse pourrait conduire à ce qu'on appelle la modernité. Cela avait un sens pour les sociétés occidentales au 16^e siècle. J'avoue ignorer ce que cela voudrait dire pour les sociétés musulmanes qui ont, malgré tout, connu des transformations profondes. Les grands réformateurs musulmans de la fin du 19^e et du début du 20^e siècles, singulièrement en Egypte et en Inde (le Pakistan n'existait pas encore), avaient posé la question. Ils avaient proposé des éléments de réponse. Personnellement, je n'en ai pas. Je n'ai pas réponse à tout, loin s'en faut.

Au Sahara, la politique du clientélisme tribal n'est plus efficace : pas étonnant qu'un sentiment de frustration apparaisse.

Quant à la prise de risque, c'est une question éminemment économique. A ce sujet, vous trouverez de très belles pages dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* de Max Weber, dans les travaux de Schumpeter sur l'entrepreneur capitaliste, mais surtout dans de nombreux travaux récents en économie et en psychologie cognitive.

Vous savez qu'au Maroc, les fortunes ont eu ces dernières années des destins singuliers. Certains Marocains se sont enrichis avec une rapidité déconcertante. Ce sont des milliardaires qui, il y a à peine quatre ou cinq ans, n'avaient pas un sou. Leur argent dort dans les banques ou bien

il est investi dans l'immobilier. Or le bâtiment ne crée pas de richesses, même s'il fait travailler beaucoup de main d'œuvre. Aujourd'hui, en dehors de l'agriculture, seule l'industrie de pointe peut le faire. Le gouvernement précédent l'a compris et a encouragé l'investissement dans ce sens. J'espère que l'on continuera dans la même direction. Or, il ne suffit pas de demander aux nou-



veaux et anciens riches de prendre des risques. Il appartient à l'Etat de minimiser les risques de ceux qui en prennent. Cela devrait se traduire par des exonérations fiscales, une charge foncière proche de zéro, sous condition, pour ces véritables entrepreneurs, par des facilités pour la formation de leurs techniciens, etc. Ne l'oublions pas, les promoteurs immobiliers, qui font aujourd'hui les beaux jours de la Bourse, tirent la consommation et donc le produit intérieur brut vers le haut. C'est une excellente chose. Mais ils ne seront peut-être pas là dans une décade. Tout cela risque de s'essouffler. Une bonne économie saine ne doit pas être fondée sur la seule consommation. Méditez sur ce qui se passe de l'autre côté de l'Atlantique.

Le risque est pris par ceux qui investissent dans l'industrie et l'agriculture. Il y a des gens admirables qui travaillent, dans le Souss notamment, malgré des difficultés presque insurmontables. Certains entrepreneurs audacieux ont investi dans les TIC et exportent les produits de leur savoir. C'est remarquable, mais cela n'est pas suffisant. Il en faudrait des centaines, des milliers.

Dans l'un de vos articles, vous expliquez comment soufisme et fondamentalisme se nourrissent mutuellement, in fine. L'Etat marocain laisse croire que les deux tendances se neutralisent, dans l'absolu. Comment expliquer, à partir de cet exemple, la différence entre propagande et savoir ?

Il est vrai que les responsables du religieux au Maroc ont cru pouvoir manipuler les structures religieuses traditionnelles pour contrer le fondamentalisme. Ils ont fait un raisonnement par l'absurde qui n'est qu'en partie vrai. Ils se sont dit : puisque le soufisme populaire (des zaouïas) existait bien avant l'apparition de mouvements intégristes, il suffirait d'insuffler une nouvelle dose de ce vieil antidote pour que le fondamentalisme batte en retraite. Ils oublient que la structure sociale au Maroc a changé et que les formes traditionnelles du religieux ne correspondent plus à la nouvelle demande.

Obnubilés par leur problème - il consiste à trouver des moyens idéologiques ou institutionnels pour contrer le fondamentalisme - ils n'ont pas suffisamment analysé les changements structurels. Encore aujourd'hui, ils ne se donnent ni le temps ni les moyens pour pouvoir bien assimiler la réponse des couches sociales au fondamentalisme, qu'elles portent du reste en elles-mêmes. Je pense que ce n'est pas le fondamentalisme en tant

que tel qui pose problème, mais les représentations de couches sociales qui sont congruentes au fondamentalisme. Donc, inversons la question. Au lieu de nous demander pourquoi il y a un courant fondamentaliste, dont les idées ne sont d'ailleurs ni originales, ni récentes, posons-nous la question : pourquoi est-il porté par autant de couches sociales ? Il y a des transformations sociales majeures qui ont conduit les individus à se poser des questions identitaires. Qui sommes-nous ? Quelle relation entretenir avec la modernité ? Pourquoi une telle fascination ou terreur vis-à-vis de l'Occident ?

Vous avez beaucoup travaillé sur la sociologie de l'éducation. On a trop souvent souligné que l'enseignement marocain souffre de problèmes d'infrastructure, comme par exemple, l'idée qu'un grand nombre d'élèves dans une classe, conduit à l'échec des élèves. Ne trouvez-vous pas que ce genre de problème est surestimé ? Dans un article, vous allez d'ailleurs à l'encontre d'une telle idée .

Le surnombre est un faux problème. La question est comment gérer le nombre. Certains affirment qu'il vaut mieux avoir 20 élèves par classe. Aucune étude ne le prouve. Une classe de 40 peut être bien gérée. Tout dépend de la valeur de l'enseignant. J'avais en effet, il y a plus de trente ans, démontré dans des articles et un ouvrage que les idées les plus communément admises à ce sujet sont entièrement fausses.

Par ailleurs, personnellement, je suis pour que l'on casse le système actuel de rémunération des enseignants. Qu'ils soient payés en fonction de leur rendement ! En France, pays jacobin par excellence, une fois que les enseignants sont recrutés, ils sont rémunérés sur la même base. Un changement timide verra bientôt le jour : on tiendra compte des pub- ▶▶

lications dans un proche avenir. En revanche, en Allemagne, aux États-Unis, au Japon, les salaires ne sont pas établis en fonction d'une grille unique et figée. Les salaires se discutent, les rémunérations sont fixées en fonction des capacités de chacun. Dans la recherche que j'ai menée à propos de l'enseignement supérieur, plusieurs professeurs marocains en sciences humaines et sociales ne cessent de se plaindre : « Est-il juste, demandent-ils, que nous, qui produisons, ayons le même salaire que ceux qui ne font rien ? » La question est légitime. Je leur donne raison.

Tout le monde est d'accord pour dire que le système éducatif n'est pas performant. Il se signale par une incurie totale. Il a toutes les tares. Le Roi s'en plaint : il l'a dit dans l'un de ses discours, cette année. Or, personne n'a le courage de s'attaquer à de véritables baronnies qui, à l'intérieur du système, empêchent des réformes sérieuses. Le comble est que de nombreux enseignants y trouvent leur compte. Les syndicalistes y trouvent le leur. Même les utilisateurs du système, je veux dire les élèves et étudiants, se sont adaptés à ce vice qui consiste, entre autres, à payer des cours supplémentaires aux enseignants censés s'acquitter de leur tâche en classe. Il faut casser ce cercle vicieux. Mais je ne vois pas qui osera le faire.

Vous me direz que l'économie marocaine peut parfaitement s'adapter au système actuel où l'élite est formée dans des écoles d'ingénieurs, où les enfants de bourgeois vont étudier dans les universités étrangères, où les techniciens ont accès aux écoles de formation de l'Office de formation professionnelle ; le reste végétera et se consumera dans un chômage éternel. C'est très grave, car le Maroc ne dispose pas d'autres ressources que

ses hommes et ses femmes. Nous ne pouvons nous permettre d'avoir 40 ou 50% de chômeurs jeunes et l'un des PIB les plus bas au monde. L'Etat consacre presque 39% du budget à l'éducation et à la formation, si l'on prend en considération toutes les dépenses de formation de tous les ministères. C'est énorme. Qui accepterait un tel scandale ? Pourquoi un tel échec ?

Vous êtes sociologue et économètre. Comment considérez-vous les relations entre les deux grandes disciplines, la sociologie et l'économie ?

Si je suis institutionnellement considéré comme sociologue, je ne suis pas un économètre, même si j'ai enseigné pendant des années des modèles formels aux économètres. La raison est, à mes yeux, simple. Je n'ai pas publié d'articles dans

les grandes revues d'économétrie, même si certaines de mes publications relèvent de l'économétrie, alors qu'en sociologie, j'en ai publié quelques uns, une centaine peut-être, et une vingtaine de livres.

Revenons aux relations entre la sociologie et l'économie. L'histoire des disciplines est curieuse. Pendant longtemps, il a été difficile de dissocier le sociologue de l'économiste, l'économiste du politiste, et le politiste du moraliste ou du philosophe. Si vous ouvrez les ouvrages d'Adam Smith, vous y trouvez une théorisation économique admirable, une dimension sociologique très élaborée, digne des pères fondateurs de la sociologie, une réflexion politique qui n'a peut-être d'équivalent que L'esprit des lois et une dimension philosophique que Hegel n'a fait en partie que reprendre en la

LEXIQUE

◆ Qu'est-ce que le paradoxe des conséquences ?

◆ Le concept «paradoxe des conséquences» est la traduction de l'expression allemande « die Paradoxie der Folgen », un concept forgé par Max Weber. «Admettons, explique Mohamed Cherkaoui, qu'un acteur définisse correctement les moyens, en vue d'atteindre des buts. Dans la mesure où il est rationnel, il doit idéalement prendre en considération non seulement les moyens et les fins, mais aussi les effets subsidiaires qui résultent de son action. Cependant, il n'est jamais en mesure d'éviter qu'apparaissent des conséquences subsidiaires inattendues et non voulues. Elles peuvent elles-mêmes retentir sur les fins poursuivies par l'agent dont la réalisation risque d'être partiellement ou même totalement illusoire... [Par exemple] le capitalisme est une conséquence du calvinisme, mais c'est un résultat non recherché par le calvinisme puisque les calvinistes fervents tiennent en suspicion le capitalisme et que la personnalité capitaliste ne peut fleurir avant que

les individus ne se soient libérés de cette suspicion et de cette culpabilité». Par ailleurs, ajoute-t-il, «le paradoxe des conséquences est l'ancêtre de l'expression effet pervers élaborée par Raymond Boudon dans les années 70, pour rendre compte d'effets inattendus et non voulus ».

Définition de l'individualisme méthodologique

Le principe de l'individualisme méthodologique, dont Mohamed Cherkaoui est l'un des défenseurs, constitue l'un des deux paradigmes des sciences sociales. Selon ce principe, expliquer un phénomène social ou macro-phénomène, c'est l'analyser comme la résultante ou l'agrégation d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles et de leurs interactions. Dans ce cadre, l'action et la croyance individuelles ne se réduisent pas à des effets de structures. L'individualisme méthodologique s'oppose à l'autre paradigme des sciences sociales qu'est le « holisme méthodologique, qui explique les phénomènes sociaux par des totalités ou des universaux comme la classe sociale, l'Etat ou la nation.

dramatisant. Ici, je fais allusion au modèle de la main invisible et à sa dramatisation dans l'introduction à la philosophie de l'histoire du philosophe allemand.

Evidemment, toutes les sciences connaissent nécessairement une différenciation, une spécialisation croissante. Ceci a conduit l'économie, la sociologie et les sciences politiques à se différencier les unes des autres, à construire des théories irréductibles, de plus en plus fines, capables de définir des sphères du savoir limitées, précises et autonomes. Ce processus est tout à fait normal. Chaque science finit par se constituer en un cosmos, c'est-à-dire une totalité rationnelle, douée d'une logique intrinsèque, qui est fermée sur elle-même, excluant ou à tout le moins rendant le passage d'une science à l'autre difficile.

Vous disiez dans un entretien qui date d'une vingtaine d'années que, sans les mathématiques, la statistique et l'informatique, la sociologie resterait abstraite, sans prise sur le réel. Comment se fait-il que cette perception tarde à être relayée au Maroc ?

A cause de la formation des sociologues marocains. Ils ne sont pas formés à ces disciplines. Ils se contentent d'une formation livresque, qui ne dépasse pas le stade de l'observation. La formation du sociologue marocain d'aujourd'hui ne dépasse même pas celle du sociologue français à la fin du 19^e siècle. Amusez-vous à ouvrir n'importe quelle revue de sociologie ou d'économie de renommée internationale, vous n'aurez aucune chance de lire et de comprendre les articles sans une grande culture mathématique et statistique. Mais ne jetons pas la pierre aux seuls enseignants de sociologie. Tant qu'ils ne disposent pas d'une autonomie au sein des facultés, d'un cursus



parfaitement conforme à l'état de la science aujourd'hui, tant qu'ils ne disposent pas de moyens financiers pour lancer eux-mêmes des études et former par la même occasion les étudiants, la situation de la sociologie ne changera pas. Le plus curieux est qu'il en est ainsi dans la plupart des départements de sociologie en France, avec cependant des exceptions.

Ne pensez-vous pas que la recherche en sciences sociales au Maroc manque d'explication des phénomènes étudiés ? Pourquoi nos chercheurs s'en tiennent-ils uniquement à la description ou à la so-disant explication par des « boîtes noires » ?

Vous avez raison. En général, nos collègues dépassent rarement le stade de la description, sauf certains qui disposent de théories fortes. Les chercheurs marocains en sciences sociales se situent au mieux au niveau infra-explicatif ou supra-descriptif, j'entends celui des descriptions statistiques. On n'explique pas en utilisant des modèles statistiques, aussi raffinés soient-ils. L'autre niveau, presque jamais atteint, concerne l'identification des mécanismes qui engendrent les phénomènes. Ce

niveau est de plus en plus admis par les chercheurs en sciences sociales et par les chercheurs en sciences de la nature, comme étant l'ultime objectif scientifique. Selon cette approche, expliquer, c'est adopter un point de vue démiurgique. La question que le chercheur se pose est la suivante: « Suis-je capable de construire des mécanismes qui me permettent d'engendrer les phénomènes que j'observe, les lois qui les régissent et les corrélations entre les phénomènes que j'identifie ? » C'est ce que j'ai appelé, dans un de mes derniers ouvrages, les « Invisible Codes ».

Or, construire un mécanisme générateur suppose que l'on dispose des hypothèses sur les unités ultimes, i.e. les acteurs, leurs relations et les contraintes qui s'exercent sur leurs actions. cela suppose donc l'individualisme méthodologique(*) et le principe de rationalité. Sinon, vous n'expliquez qu'en utilisant des boîtes noires.

Prenez l'exemple de ceux qui expliquent tout par la notion d'habitus dans le même esprit que Pierre Bourdieu. Qu'est-ce que l'habitus si ce n'est une boîte noire ? Pourquoi les enfants issus des familles modestes réussissent moins bien scolairement et socialement que les enfants issus des couches moyennes ou bourgeoises ? Par l'habitus bien sûr, affirme-t-on, puisque les premiers ne font rien d'autre que reproduire ou extérioriser ce qu'ils avaient intériorisé dans leur milieu. Ces sociologues ne sont pas en mesure de répondre à la question du pourquoi. Ils se payent de mots. Alors que ceux qui prônent l'individualisme méthodologique et la rationalité en sont capables. Une boîte noire est l'asile de l'ignorance. ■

Pour la biographie et la bibliographie complète de Mohamed Cherkaoui, voir : <http://www.gemas.fr/equipe.htm>

Dernier mot

par Nadia Alaoui Hachimi

A qui profite la flambée immobilière ?

La terre marocaine n'a plus de prix. En ville, en bord de mer, la valse des millions rythme la cadence des coups de pioche. Construire vite, toujours plus vite, vendre pour acheter de nouveaux mètres carrés que les derniers coups de pioche ont déjà rendus plus chers, et puis revendre pour acheter encore cette terre devenue si vite de l'or, sans que l'on sache encore très bien comment. Au Moyen-âge, les alchimistes voilaient leurs secrets occultes dans des traités énigmatiques et des formules obscures. Seuls les initiés pouvaient en déchiffrer les allégories et les symboles. Au Maroc aujourd'hui, l'immobilier aussi a ses initiés et ses faiseurs de fortune, aux pratiques obscures et aux ententes secrètes.

Il y a pénurie, nous dit-on. Pénurie de terrains d'un côté et, de l'autre, tant de Marocains qui se prennent à rêver de devenir un jour propriétaires. La mécanique est naturelle : la demande plus forte que l'offre fait enfler les prix. Jusque-là, rien à redire. Dans la flambée immobilière, la loi du marché est à l'œuvre. Les mauvais esprits qui soupçonnent une main invisible n'ont qu'à se taire : c'est naturel, on vous dit.

Pourtant, dans ce marché débridé, les forces ne se sont pas libérées seules. En trois, quatre ans, les Marocains ne sont pas devenus plus riches. Le PIB par habitant ou le revenu moyen n'a pas explosé, les emplois ne se sont pas multipliés. La demande a été boostée. Fonds de garantie pour accès à la propriété, baisse des taux

un coup de gueule devant ce qui est en train de devenir l'un des plus beaux hold-up organisés que le Maroc ait jamais connu....



d'intérêt, allongement de la durée des crédits, etc. Personne n'oserait s'en plaindre, car finalement quoi de plus légitime qu'une politique publique qui fait de l'accès au logement une de ses priorités ? Mais n'est-on pas allé trop vite ? Car pour maintenir l'équilibre, l'offre aurait dû connaître la même énergie libératrice. Certes, sur le papier, les directives administratives sont généreuses. Incitations fiscales pour les constructions à moins de 200.000 DH, refonte des agences urbaines pour accélérer le rythme des délais d'autorisation de construction, signatures à la pelle de conventions annonçant de pharaoniques projets de construction. Seul hic : les efforts se concentrent sur les coûts du logement, quand c'est la terre qui fait cruellement défaut.

Mal ficelée, trop rapide, la politique de l'habitat s'est traduite sur le ter-

rain par une vaste campagne de promotion immobilière. Résultat : au lieu de faire tomber la pression, les cessions du domaine public n'ont fait qu'alimenter la spéculation. Est-ce normal qu'aujourd'hui, chaque déplacement royal soit suivi d'une flambée des cours immobiliers ? Après chaque visite, on en attend l'annonce. Les plans d'aménagement urbain, qui tracent sur plusieurs décennies les zones et contours des villes sont des instruments institutionnels qui permettent justement d'éviter la spéculation foncière. Pourquoi Casablanca n'a-t-elle toujours pas son plan d'aménagement ? On y travaille, il sera rendu public prochainement, assure-t-on. Oui, mais en attendant, sans information, en créant une pénurie artificielle de terrains, des fortunes se sont faites, alimentées par les crédits à long terme des ménages à qui l'on a affirmé qu'avoir un toit était un droit. Aujourd'hui, cas unique au monde, les banques marocaines ont même institutionnalisé la pratique du noir, allant jusqu'à se vanter dans leurs publicités de pouvoir financer un bien à hauteur de 120%. Le surplus (sur lequel l'emprunteur paie des intérêts) va en direct et sans frais dans la poche du promoteur et en face, il n'y a personne pour trouver à y redire. « C'est le manque de logements, la demande est plus forte que l'offre, on vous dit ». Alors que l'on arrête de gonfler artificiellement la demande ! Derrière ces mots, rien de nouveau, certes. Juste un coup de gueule devant ce qui est en train de devenir l'un des plus beaux hold-up organisés que le Maroc ait jamais connu.... ■

An aerial photograph of a town in a rural landscape. The town is built on a hillside and is surrounded by green fields and forests. The roads in the town are arranged in a tree-like pattern, with a main road branching out into smaller roads, resembling the veins of a tree. The overall scene is a mix of urban development and natural environment.

Si on vous dit environnement, vous voyez quoi ?

Vous voyez un arbre. Mais paradoxalement, il faut aussi y voir un défi industriel. Aujourd'hui, il est essentiel de savoir concilier activité humaine et environnement. L'augmentation de la consommation d'eau et d'énergie, de la production des déchets et l'encombrement des villes nécessitent de concevoir et de mettre en œuvre des solutions industrielles. Veolia Environnement en a fait son métier.

L'environnement est un défi industriel.

