

SPÉCIAL FÊTE DU TRÔNE

Les cahiers

du Canard Libéré



Edition spéciale

Directeur de la publication Abdellah Chankou

SPÉCIAL CASABLANCA-SETTAT

PLAN DE DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL CASABLANCA-SETTAT

UNE VISION ET DES AMBITIONS



Casablanca, chef-lieu de la région et moteur de l'économie nationale.

MUSTAPHA BAKKOURY, PRÉSIDENT DE LA RÉGION
CASABLANCA-SETTAT

UN MANAGER DANS LA RÉGION



*19ème anniversaire de l'intronisation
de S.M le Roi Mohammed VI*



REDESSINER UN NOUVEAU CAP

GRAND RÉSEAU À PETITS PRIX



*7



PASS ROAMING

=



+



+



INTERNET

APPELS

SMS

www.iam.ma

EDITO

Par Abdellah Chankou

Redessiner un nouveau cap

19 ans de règne déjà au compteur. Toute une vie que S.M le Roi Mohammed VI a mise à contribution pour mettre le pays sur les rails du développement et de la modernité. Que ce soit à travers des gestes symboliques forts (réforme de la Moudawana, réconciliation nationale, lutte contre la pauvreté, solidarité avec les plus vulnérables), ou des chantiers structurants pour l'économie nationale (Port Tanger Med, autoroutes...), l'action royale a placé la curseur sur les défis que le pays doit impérativement relever pour rattraper son retard accumulé dans plusieurs domaines. D'aucuns peuvent avancer que le souverain a suscité une espérance énorme que les faibles moyens du pays ne peuvent pas gérer.

Mais le chef de l'Etat qui a déjà fait beaucoup ne peut pas tout régler, solutionner tous les problèmes, corriger l'ensemble des dysfonctionnements et répondre à toutes les attentes. D'ailleurs, il avait pris soin de le préciser lors de tout son premier discours du Trône qu'il n'avait pas de baguette magique. Depuis, il a tenu des propos audacieux dénonçant tour à tour les tares de l'administration, l'incurie des élus et même le manque de propreté de Casablanca. En d'autres occasions, il a appelé à plusieurs reprises à une réforme sérieuse de l'école publique, interpellé les partis sur leurs responsabilités, réclamé une moralisation de la vie publique et tout récemment plaidé pour une refonte du modèle de développement national.

Mais entre les grandes ambitions S.M Mohammed VI pour son Royaume et la réalité telle qu'elle est vécue au quotidien, le décalage est important. Ce qui, devant une foulditude de contradictions, incite parfois le citoyen lambda ou même avisé à se poser des questions sur la nécessité d'avoir un parlement, des communes ou même un gouvernement.

Effectivement à quoi servent les politiques publiques et la démocratie locale si elles n'agissent pas sur le réel pour le changer en mieux? Le réel ce sont essentiellement les inégalités sociales

Le chef de l'Etat qui a déjà fait beaucoup ne peut pas tout régler, solutionner tous les problèmes, corriger l'ensemble des dysfonctionnements et répondre à toutes les attentes.

criantes, les disparités territoriales flagrantes et un paysage urbain dépareillé aggravé par le phénomène, qui bat tous les records, de la mendicité et des vendeurs ambulants. Autant de dysfonctionnements graves qui, devant la passivité des responsables, se sont imposés au fil du temps comme allant de soi alors qu'il aurait fallu agir sur les causes profondes qui alimentent ces dérives...

Devenus à la fois acteurs et spectateurs de leur propre inertie, les partis politiques sont profondément malades, incapables de se mettre au diapason royal, réduits à un applaudimètre mécanique des initiatives du souverain. D'où la nécessité impérieuse que la classe politique soit expédiée en

urgence en salle de réanimation pour se requinquer, retrouver des couleurs et se refaire une santé. En attendant, les affaires du pays, gouvernement, administration du territoire et collectivité locale, peuvent être gérées par une équipe commando à la compétence reconnue, capable de donner corps au nouveau modèle de développement attendu et traduire sur le terrain les grands desseins du souverain pour son peuple. L'objectif étant de mettre à profit cette mise en parenthèse de la vie politique nationale pour casser définitivement le cercle vicieux de l'attentisme qui ronge les entrailles de la nation en la remobilisant autour d'une politique des grands travaux ambitieuse où les jeunes en quête d'emploi et de perspectives d'avenir peuvent s'inscrire. Cette halte salutaire ferait certainement grand bien aux partis pour se reconstruire, recruter de nouveaux visages et revoir leurs méthodes de travail. Bref mieux se préparer pour reprendre le flambeau de l'action sur de nouvelles bases en perspective d'un gouvernement véritablement responsable de sa politique. Il vaut mieux faire un pas en arrière pour mieux sauter que de faire du surplace qui conduit à un saut dans l'inconnu. 19 ans de règne c'est aussi l'occasion de faire un bilan, prendre du recul pour redessiner un nouveau cap fort susceptible de relancer la confiance et désamorcer la désillusion, entretenue par les nihilistes de tout poil, qui commence à s'installer dans les esprits... La désillusion c'est en effet le plus grand danger qui guette... ■

Quel modèle de développement pour le Maroc ?

Reconnaissant que le Maroc est miné par des inégalités sociales et territoriales profondes, le souverain a courageusement appelé le 13 octobre 2017 pour l'élaboration d'un nouveau modèle de développement pour le pays. Mais les acteurs concernés, censés faire des propositions, sont visiblement à la peine...

Discours fondateur que celui prononcé par S.M le Roi Mohammed VI le 13 octobre 2017 devant le parlement avec ses deux Chambres à l'occasion de l'ouverture de la nouvelle session législative. Discours où il a appelé à reconsidérer le modèle de développement national : « Si le Maroc a réalisé des progrès manifestes, mondialement reconnus, le modèle de développement national, en revanche, s'avère aujourd'hui inapte à satisfaire les demandes pressantes et les besoins croissants des citoyens, à réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice sociale ». C'est clair, franc et précis. Les Marocains ont besoin d'une « justice équitable et efficace », d'un « enseignement de qualité », de « bons services de santé », d'une « administration loin de toute forme de clientélisme », a précisé le souverain dont le plaidoyer part d'un constat visible à l'œil nu : Le Maroc est marqué par des disparités sociales et territoriales flagrantes.

L'appel royal fait écho à la contestation rifaine dont les meneurs ont réclamé des projets de développement pour leur région et l'amélioration de leurs conditions de vie mais aussi au mouvement de protestation de Jerada né suite au décès accidentel en décembre 2017 de deux frères dans une mine de charbon désaffectée. Une tragédie qui a attisé l'exaspération des habitants qui se sont retrouvés sans alternative économique depuis la fermeture au début des années 2000 de la mine, principale activité de la région. L'année 2017 a été aussi marquée par « les



Un plaidoyer royal pour un Maroc plus égalitaire...

manifestations de la soif» à Zagora provoquées par des coupures d'eau devenues récurrentes. Dans les trois jacqueries qui sont autant de sonnettes d'alarme, les manifestations qui démarrent pacifiquement ont tourné à l'affrontement avec les forces de l'ordre et mené des groupes de manifestants à la prison. Il est incontestable qu'un vent de révolte sociale souffle sur le pays, contrecoups de la montée du chômage principalement chez les jeunes et l'augmentation de la pauvreté dans les milieux vulnérables.

D'ailleurs, les rapports officiels qui se succèdent font état d'une persistance de la pauvreté dans le monde rural et les zones enclavées. Le Roi Mohammed VI a reconnu dans son discours que les progrès enregistrés

au Maroc ne profitaient pas aux « Jeunes qui représentent plus d'un tiers de la population. Parmi eux, nombreux sont ceux qui souffrent de l'exclusion, du chômage ».

Inégalités

Opération de manipulation des esprits motivée par des considérations bassement politiques, la fameuse campagne de boycott des produits de trois entreprises marocaines (Eaux Minérales d'Oulmès, Centrale Danone et Afrikaia) n'est pas dénuée de soubassements sociaux liés notamment à la vie chère et à l'érosion continue du pouvoir d'achat de la classe moyenne peu lotie. C'est pour dénoncer cette situation que les partisans de cette révolte virtuelle

ravageuse se sont mobilisés massivement sur les réseaux sociaux. Le souverain a exhorté le gouvernement et les différentes institutions du pays à fournir des « propositions et des mesures » pour « l'élaboration d'un nouveau modèle de développement », en phase avec « les évolutions que connaît le Maroc ».

Visiblement, les acteurs concernés peinent à accoucher d'un nouveau modèle de développement susceptible de réduire les inégalités sociales, créer de l'emploi et d'induire une répartition inégalitaire des richesses. Il faut dire que la mission n'a rien d'une gageure surtout que nous sommes face à une équation complexe qui requiert des compétences pointues dans le domaine du développement économique

et social. Objectif : Mettre fin aux contradictions dont se nourrit merveilleusement l'exclusion d'une bonne partie de la population, à savoir les défaillances de la gouvernance locale et nationale, le naufrage du système éducatif, la persistance de l'économie de rente sous toutes ses formes et les contrecoups d'une mondialisation conquérante.

L'objectif final étant que les fruits de la croissance qu'il faut doper par des investissements productifs puissent profiter pas seulement aux habitants des grandes villes mais aussi à ceux de Jerada, Zagora, Tata et Outat Lhaj... Vaste programme s'il en est qui passe évidemment par un renouveau politique qui se fait toujours attendre. ■



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous

PAIEMENT
FACTURES
EN LIGNE



PAYEZ VOS FACTURES EN LIGNE AVEC ATTIJARI MOBILE !

Aujourd'hui, vous pouvez régler vos factures, en toute simplicité, sans vous déplacer.

Grâce à l'application **Attijari Mobile**, vous pouvez régler vos factures de téléphone (fixe, mobile, internet), d'eau et d'électricité et également payer votre vignette automobile, votre taxe d'habitation et plusieurs autres factures.

Avec **Attijari Mobile**, c'est tellement plus simple de payer ses factures en ligne. Essayez, vous verrez...



05 22 58 88 88

Tarif d'une communication locale

attijariwafabank.com

Le parquet général s'émancipe

Depuis septembre 2017, date de la promulgation de loi sur le transfert des compétences du ministre de la Justice au procureur général près la Cour de cassation, une mini-révolution s'est produite dans l'univers judiciaire.

Ahmed Zoubair

Le parquet général ne travaille plus, expression d'une volonté royale forte, sous la tutelle du ministère de la Justice et partant du pouvoir exécutif. Un tournant de taille dans le processus complexe de la réforme de la justice. Certains ont applaudi cette évolution qu'ils considèrent comme fondatrice d'une justice indépendante alors que d'autres moins enthousiastes estiment que le parquet a quitté la tutelle du ministère de la Justice pour « une tutelle de l'inconnu ». Les tenants de cette thèse, éternels nihilistes habitués à ne voir que le verre à moitié vide, insinuent que le parquet général dans sa nouvelle formule n'est pas aussi indépendant que son chef le proclame et qu'il continue à prendre ses ordres ailleurs. Embrayant sur l'indignation suscitée par les peines d'emprisonnements du procès d'El Hoceima jugées « excessives », ceux-là veulent que le Parquet général rende des comptes au Parlement au même titre que les administrations publiques. Ce que son patron Mohamed Abdennabaoui rejette avec vigueur, arguant que la constitution révisée de 2011 stipule clairement que le pouvoir judiciaire est indépendant par rapport au pouvoir exécutif en précisant les institutions habilités à lui demander des comptes, en l'occurrence le président du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire qu'est le S.M le Roi et les membres le composant. Ce qui signifie que le chef du parquet général n'est pas au-dessus des lois.

Cette indépendance réaffirmée dans l'article 107 de la Constitution révisée stipule



M. Abdennabaoui, le chef d'un parquet indépendant par rapport au ministère de la Justice.

clairement que le pouvoir judiciaire est indépendant des pouvoirs législatif et exécutif et que le Roi est le seul garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire. Sur ce point, force est de noter que le Maroc a fait montre d'une grande audace. Même la France, réputée pour l'indépendance de sa justice, n'a pas en effet osé couper ce cordon ombilical puisque le parquet est historiquement placé « sous la direction et le contrôle de leurs chefs hiérarchiques et sous l'autorité du Garde des sceaux », ce qui permet au gouvernement d'orienter leurs décisions pour élaborer sa politique en matière pénale.

Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire est une vieille revendication du corps de la magistrature qui considérait à juste titre que l'indépendance de la justice ne saurait être réelle et effective

tant que le parquet général était placé sous la tutelle du ministre de la Justice.

Une dépendance pernicieuse en ce sens qu'elle ne mettait pas les juges et les procureurs à l'abri d'influences ou de pressions politiques venues de l'extérieur.

Impartialité

Ce qui représentait en quelque sorte une Epée de Damoclès permanente sur leurs têtes. Désormais, ce n'est plus le cas.

Du moins sur le papier. Il appartient désormais aux responsables de ce conseil de veiller à ce que ce changement en profondeur se traduise dans les faits par des mesures concrètes garantissant l'indépendance de la justice ou plutôt des juges- dont la promotion, les sanctions disciplinaires et l'inspection relèvent désor-

mais de la nouvelle institution - qu'il s'agit surtout de protéger plus globalement contre les diverses tentations auxquels ils sont soumis en permanence dans leur environnement social qui n'est pas des plus sécurisés. Car les premières menaces qui risquent de porter atteinte à l'indépendance du juge sont consubstantielles à son statut dans son aspect tout autant matériel que moral qui détermine à la fois sa vie professionnelle et sa vie tout court... Aussi l'instauration des mécanismes d'un véritable Etat de droit est-il tributaire de l'installation d'un cercle vertueux dans l'appareil judiciaire où le juge est la pièce-maîtresse du dispositif. Ce n'est que dans un contexte où il est protégé de lui-même que la justice peut être rendue dans les conditions d'impartialité requises. C'est dire l'importance

capitale de la mission des membres du Conseil supérieur de l'autorité judiciaire qui ont du pain sur la planche. Le souverain, qui en est le président, a délégué son autorité au premier président de la Cour de Cassation appelé avec son équipe à concrétiser l'indépendance de la justice que tout le monde appelle depuis longtemps de ses vœux. Une lourde responsabilité qui l'allure d'une véritable gageure.

En effet, tout comme la sécurité, la justice est un sentiment. Le changement de tutelle du Parquet général n'impacte pas directement l'amélioration du fonctionnement de l'appareil judiciaire qui est tributaire du degré d'impartialité des juges et de la conception qu'ils se font de leur pouvoir. ■



A l'occasion de la Fête du Trône, marquant le dix-neuvième anniversaire de l'intronisation
de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le Glorifie,**
le Directeur Général et l'ensemble des collaborateurs du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion
ont l'insigne honneur de présenter
à **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Amir Al Mouminine,**
leurs vœux les meilleurs, ainsi qu'à Son Altesse Royale le Prince Héritier Moulay El Hassan,
à son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid
et aux membres de la Famille Royale.

Pour le Maroc Avenir



Régionalisation avancée

Les pouvoirs publics dos au mur

Cette fois-ci, il semble que la volonté politique y est. L'Etat est déterminé, un peu malgré lui, à transférer dans le cadre de la régionalisation avancée une partie de ses compétences aux régions. Objectif : rompre avec un système régional administratif devenu incompatible avec les multiples défis qui assaillent le pays.

Jamil Manar

La régionalisation avancée représente sans conteste le chantier institutionnel le plus important du Maroc nouveau. Elle est l'expression d'une volonté forte de faire de la région un outil de développement du territoire dans toutes ses composantes. Pour certains ce dispositif une solution pour corriger les mille et un ratages de la gouvernance locale qui a accouché d'un paysage urbain et rural sous-développé. Pour d'autres, il s'agit d'une évolution naturelle vers un système de moins en moins centralisé où Rabat délègue plus qu'il ne l'a fait jusqu'ici en responsabilisant les présidents de région, en leur faisant quitter le costume de responsables fantoches où ils sont encore enserrés. Dans ce cadre, nombre de prérogatives, qui relèvent toujours du pouvoir central, devront bientôt être transférées aux régions comme le transport interurbain, la question de l'emploi, la formation professionnelle et certaines zones d'activité. Le ministère de l'Intérieur planche sur ce chantier en étroite collaboration avec l'association des présidents de région et la

meilleure manière d'opérer cette transition. L'Etat qui a fait longtemps de la résistance en maintenant sa tutelle sur les collectivités locales a compris qu'il ne peut pas tout faire et qu'il est grand temps d'abandonner une bonne partie de ses compétences au profit des entités régionales. Les manifestations spectaculaires à caractère social qui ont secoué ces derniers temps un certain nombre de zones comme El Hoceima et Jerada ont agi comme un accélérateur du processus de décentralisation et montré au grand jour les limites de la centralisation et cette propension à tout vouloir décider depuis Rabat.

Mutation

Dans un pays où le chômage des jeunes est un véritable fléau qui menace la cohésion sociale, la promotion de l'emploi par des initiatives économiques fortes doit désormais être une préoccupation régionale.

Dans cette nouvelle configuration, l'utilité politique de certains départements comme celui du travail sera certainement remise en cause. Il n'est pas normal non plus que le conseil régional n'ait pas la haute main sur les services ex-



Le développement du pays passe par une régionalisation efficiente.

térieurs rattachés à un certain nombre de ministères comme l'Équipement, la Santé l'Éducation nationale ou le Commerce et l'Industrie alors que ces délégations opèrent dans les régions où elles sont censées travailler sous l'autorité du conseil régional ! La nouvelle réforme est de nature à lever plusieurs blocages et soulager les administrations centrales de la gestion depuis Rabat de leurs délégués.

Cette fois-ci, il semble que la volonté politique y est. À l'occasion du 2e Forum parlementaire des régions, qui a eu lieu en novembre 2017 à Rabat, le conseiller du souverain Abdellatif Mennouni, a donné lecture d'un message royal, appelant à passer à « la vitesse supérieure, celle de la concrétisation effective et efficiente de cette mutation historique » qu'est la régionalisation avancée.

Dans cette optique, « il est primordial d'avoir, aux différentes étapes de la construction de cet édifice, un sens très élevé des responsabilités et un grand travail de mobilisation et de conviction, ainsi qu'une grande persévérance et un grand sens du dialogue », ajoute S.M el Roi dans sa lettre.

Tout un programme. A y regarder de plus près, la régionalisation avancée est le plus grand défi lancé aux partis politiques appelés à la lumière de cette évolution institution-

nelle décisive de rectifier le tir en écrémant une nouvelle élite, bien formée et entreprenante, capable de relever les multiples défis que pose la régionalisation avancée et de porter très haut l'étendard de leur région.

Reconduire les mêmes pratiques électorales scandaleuses qui ont accouché d'une armée d'élus à la morale douteuse et très peu qualifiés aux commandes des régions et des communes c'est tuer dans l'œuf la finalité de cet édifice institutionnel de haute importance.

Assailli de toutes parts par des attentes sociales énormes, voire brûlantes, le Maroc n'a plus de temps à perdre ni de droit à l'erreur quitte à recourir dans un premier temps à la cooptation de profils pointus. Les pouvoirs tiennent avec la régionalisation avancée une occasion inespérée de réhabiliter l'action politique dans ce pays et de restaurer la confiance populaire. ■

La notion de région au gré des conjonctures

La notion de région a connu en fonction des impératifs du moment une évolution progressive qui souligne aussi les hésitations des pouvoirs publics sur les choix définitifs à opérer.

Au lendemain de l'indépendance du pays en 1956, le Maroc hérite de territoires gérés administrativement par le protectorat dans un souci de plus de contrôle que de développement. En 1971, la région revêt une connotation économique avec un édifice composé de 7 régions qui rompt avec l'approche colonialiste. Il faut attendre 1997 pour que la région soit reconnue comme une collectivité territoriale avec un découpage de 16 régions. En 2010, la commission consultative sur la régionalisation a rendu son rapport. Présidée par l'ancien ministre de la Justice Omar Azziman, aujourd'hui conseiller du roi, elle recommande la création de douze régions, dotées d'exécutifs locaux, d'agences d'exécutions, de ressources importantes. La Constitution révisée de 2011 dans la foulée du Printemps arabe et son corollaire local le mouvement du 20 février a érigé la région au rang de personne morale distincte de l'État, disposant d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de ses attributions. En 2015, cette nouvelle réforme constitutionnelle donne lieu à un nouveau découpage territorial avec 12 régions consigné dans le projet de régionalisation avancée de 2011. ■

À l'occasion du 19^{ème} anniversaire de l'intronisation
de Sa Majesté le Roi Mohammed VI

**Le Président Directeur Général
et l'ensemble des collaborateurs du Groupe OCP**

ont l'insigne honneur de présenter à

SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI



que Dieu L'assiste

leurs vœux de bonheur et de santé, ainsi qu'à

Son Altesse Royale le Prince Héritier Moulay Al Hassan et à

Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid et à toute la Famille Royale.

Ils renouvellent au Souverain l'expression de leur fidélité et de leur attachement au
Glorieux Trône Alaouite.



www.ocpgroup.ma

Démocratie locale défailante

Défaillances peu communes...

Au Maroc, le bilan des communes est catastrophique. En cause, une faiblesse chronique de la gouvernance locale due principalement au profil des élus qui n'ont qu'un seul souci : tirer profit de leur statut. A quand le sursaut ?

Ahmed Zoubair

Les communes au Maroc sont devenues synonymes d'incurie et de malversations, à force de pratiques douteuses qui commencent avec le démarrage de la campagne électorale et les montagnes d'argent sale qu'elle charrie. Qu'attendre d'un candidat qui achète sans vergogne les voix des électeurs ?

Résultat : nul ne peut contester que la démocratie locale au Maroc, au vu du bilan catastrophique des communes, est un échec retentissant qui a englouti le rêve d'une collectivité bien gérée où les élus jouent leur rôle de représentant des citoyens, soucieux des aspirations de la collectivité à un environnement propre et organisé, qui favorise l'épanouissement de tous dans une cité où il fait bon vivre et travailler.

Sur ce plan, pas de circonstances atténuantes car les dégâts crèvent les yeux : il n'y a qu'à voir l'état des villes et des campagnes pour se rendre compte de l'ampleur du gâchis que les scandales en série mettant en cause des élus indécents illustrent parfaitement. Peut-il d'ailleurs en être autrement avec des conseillers qui dans leur majorité semblent avoir oublié pourquoi ils ont été élus et au lieu de servir les électeurs se sont bien servis, reniant leurs promesses de campagnes et foulant du pied les principes de la démocratie locale ? Plus grave encore est l'inertie de l'autorité de tutelle, le ministère de l'Intérieur, face à ce jeu de massacre permanent qui se renouvelle à chaque rendez-vous électoral avec les mêmes profils de candidats douteux qui utilisent



Les élus ne se signalent plus que par des faits d'incurie et de spectacles indignes .

les élections en déployant de gros moyens pour mettre la main sur les conseils communaux qu'ils utilisent comme moyen pour s'enrichir de manière indue.

Dans ce contexte, la charte communale de 1976 est devenue depuis longtemps caduque, inopérante, nécessitant un toilettage en profondeur qui soit en ligne avec les défis du moment. Dans ce sens, Mohamed Hassad, du temps où il était ministre de l'Intérieur, avait proposé aux partis politiques une série d'amendements susceptibles de relever le niveau de l'action des élus et de la gouvernance locale. Les principaux changements sont la création d'un poste de directeur du conseil municipal dans tout ce qui a trait à la gestion des affaires de la collectivité. Cette disposition représente la meilleure

parade pour contourner un handicap de taille, à l'origine de la plupart des problèmes de la commune : la faiblesse du niveau d'instruction du président qui fait beaucoup de dégâts alors qu'il pense tout savoir et comprendre.

Attributions

Le deuxième amendement et il est de haute importance porte sur la création d'une agence de la commune chargée de l'exécution des projets programmés sur son territoire. Jouissant de l'autonomie financière et administrative, cette instance est censée permettre la séparation du délibératif (les réunions du conseil municipal) de l'exécutif (le montage, la mise en œuvre et le suivi des projets). Cette nouvelle formule, de nature à mettre fin au mélange entre les deux

fonctions (le conseil qui délibère est également celui qui vote et lance les chantiers et les marchés), fonctionnerait un peu sur le modèle des sociétés de développement local (SDL) prévues dans la charte communale modifiée de février 2009. Déjà mises en place dans la ville de Casablanca, ces sociétés ont l'avantage de gérer de manière professionnelle les grands projets structurants de la métropole que les élus auront approuvé après délibérations. Les SDL en sont encore à leur début mais ce chantier salubre pour l'avenir des villes avance à son rythme malgré la résistance farouche des élus qui y voient une atteinte frontale à leurs attributions consistant à lancer des appels d'offres en matière de voirie, éclairage public... et de choisir en toute opacité leurs pres-

tataires. Malheureusement, cette réforme qui aurait pu changer en mieux la vie des communes dans ce pays pour en faire un véritable outil de développement local n'a pas abouti. Si le Maroc compte beaucoup de déserts sociaux et économiques c'est en grande partie à cause de la faiblesse chronique de sa démocratie locale dont les animateurs font preuve d'un grave déficit d'action et de réflexion dans les affaires utiles pour la cité, tout en dysfonctionnant dans une absence de coordination entre, la région, le gouvernement et les citoyens. Ce n'est pas avec des communes complètement minées, en décalage par rapport à tout, que le Maroc pourra espérer réussir le grand chantier de la régionalisation avancée. ■

المملكة المغربية
Royaume du Maroc

Ministère délégué auprès du Ministre
des Affaires Etrangères et de la Coopération
Internationale, Chargé des Marocains Résidant
à l'Étranger et des Affaires de la Migration



الوزارة المنتدبة لدى وزير الشؤون
الخارجية والتعاون الدولي
المكلفة بالمغاربة المقيمين
بالخارج وشؤون الهجرة



المغاربة المقيمون بالخارج يحتفلون بالذكرى التاسعة عشر
لتربع صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده
على عرش أسلافه الميامين

^{ème}
19 LES MAROCAINS RÉSIDANT À
L'ÉTRANGER CÉLÈBRENT LE
ANNIVERSAIRE
DE L'INTRONISATION DE SA MAJESTÉ
LE ROI MOHAMMED VI QUE DIEU L'ASSISTE

■ الصخيرات، 29 يوليوز 2018 Skhirate, 29 Juillet 2018 ■



Mcmream



Mcmream



www.marocainsdumonde.gov.ma

Du militantisme politique à l'activisme virtuel

Plus que partout ailleurs, la dynamique des réseaux sociaux a été dopée au Maroc par le discrédit profond qui frappe les corps intermédiaires, notamment les partis. Résultat : c'est le monde 2.0 qui initie et encadre les débats de société.

Saliha Toumi

Une réalité inédite s'est faite jour ces dernières années au Maroc : la place prépondérante prise par les réseaux sociaux dans la vie du pays. A la faveur de l'essor phénoménale d'Internet et de sa démocratisation (près de 60% des Marocains disposent d'Internet selon l'ANRT), les citoyens connectés ont aujourd'hui la possibilité de communiquer en réseau, de partager photos, vidéos et autres « informations » de proximité ou issues des coins les plus reculés de la planète. Plus de frontière ni d'intermédiaire possible. Brisant les obstacles qui séparaient par le passé le son, l'écrit et image, le tout-numérique fonctionne en roue libre, sans contrôle aucun, au grand dam des pouvoirs publics et des élites qui sont pris de court par cette nouvelle forme de communication puissante. Si bien qu'ils ne savent plus comment se comporter avec cet outil redoutable qui a brouillé toutes les cartes. Plus que partout ailleurs, la dynamique des réseaux sociaux a été dopée au Maroc par le discrédit profond qui frappe les corps intermédiaires (partis politiques, syndicats, gouvernement, parlement) qui sont jugés par une large frange de la population comme étant incapables, à force de fausses promesses et de désillusions, d'être les interprètes crédibles de leurs attentes. Du coup, de plus en plus de Marocains ont trouvé à la fois dans l'univers virtuel et l'anonymat qu'il offre un extraordinaire exutoire pour s'exprimer en toute liberté sur les sujets brûlants de l'heure et un



Les réseaux sociaux ont brouillé toutes les cartes...

canal privilégié pour dénoncer les abus des gouvernants dont ils tournent souvent en dérision les écarts de langage ou de conduite. Toutefois, cet activisme digital s'il est porteur d'une évolution certaine charrie souvent des excès (rumeurs, insultes, diffamation et fausses nouvelles) favorisées par le fait que le Maroc ne censure pas le contenu du web. Ce qui est de nature à encourager l'instrumentalisation et la manipulation de l'opinion. Devant la crise chronique qui frappe la classe politique dont la voix est devenue presque inaudible, ce sont les réseaux sociaux, érigés en principal acteur politique, qui commencent depuis quelque temps à encadrer le débat et à donner le là sur les polémiques du moment. On a vu cela à plusieurs reprises et tout récemment sur les condamnations judiciaires des meneurs de la jacquerie

rifaine. Aussitôt les verdicts tombés, les réseaux sociaux se sont enflammés pour dénoncer la main très lourde de la justice dans ce dossier où les internautes unanimes dans l'indignation n'ont fait aucun cas de la gravité des charges retenues contre Zafzafi et ses amis et qui lui leur ont valu une peine d'emprisonnement entre 15 et 20 ans.

Contestation

Pour les surfeurs de la toile, les accusés sont innocents dès lors qu'ils ont mis en avant des revendications légitimes (soins de santé, éducation, travail...) tout au long de leurs manifestations qui ont tout de même entraîné l'agression physique de plusieurs agents et la destruction de leurs véhicules de fonction dans la localité de Imzouren. Personne ne veut croire que derrière des marches à caractère social,

instrumentalisées par des officines obscures, peuvent parfois se cacher des objectifs inavoués.

Le plus étonnant dans l'histoire, c'est que nombre de dirigeants politiques ont surfé sur cette vague d'indignation virtuelle pour dénoncer à leur tour des « verdicts disproportionnés » dignes des années de plomb. Là où ils étaient censés intervenir pour expliquer les circonstances de ces condamnations et rappeler les charges graves retenues par la justice contre les accusés, ils se sont inscrits dans cette dynamique de la contestation de la chose jugée. Non sans arrière-pensées politiciennes. Cette attitude cache mal en effet une tentative de récupération politique d'un procès retentissant où les partis étaient absents tout au long de ses péripéties qui ont duré près de 9 mois.

Certes, les politiques en

général n'ont jamais porté dans leur cœur les outils qui permettent la libre parole des citoyens. Mais quelle parade face à ces espaces de liberté alternatifs virtuels sur lesquels sont branchés des millions de Marocains dont les réactions sur un certain nombre de sujets ont montré que la société est en avance par rapport au pouvoir politique... Si la tentation naturelle pour ce dernier ici ou ailleurs est de reprendre le contrôle du monde 2.0 en se servant de l'alibi des abus de langage, mises en cause directes et autres dérapages, le plus sain est de s'appuyer sur ce que certains appellent le cinquième pouvoir pour être à l'écoute des attentes de la population et prendre le pouls de la société. Ce qui ne doit pas empêcher une action forte de lutte contre la manipulation des esprits. ■



المكتب الوطني للهيدروكربونات و المعادن
ΕΘΣΟ. ΕΛ.Ε.Ο. | ΗΦΣΛΟ:Κ.ΟΘ:Ο.+ Λ ΣΧ:Υ.Χ
OFFICE NATIONAL DES HYDROCARBURES ET DES MINES



A L'OCCASION DE LA FETE DU TRÔNE

LE DIRECTEUR GENERAL ET L'ENSEMBLE DU PERSONNEL
DE L'OFFICE NATIONAL DES HYDROCARBURES ET DES MINES
-ONHYM-

Ont l'insigne honneur de présenter leurs vœux les plus respectueux et
les plus déferents au **Guide Suprême de la Nation**

SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI
QUE DIEU LE GLORIFIE

Et saisissent cette heureuse occasion pour renouveler l'expression de
leur indéfectible attachement au **Glorieux Trône Alaouite** et leur
mobilisation derrière leur **Auguste Souverain** pour la construction et
le développement économique et social du Royaume.

Puisse Dieu accorder longue vie à **Sa Majesté Le Roi** et Le combler
en les Personnes de **Son Altesse Royale Le Prince Héritier Moulay**
Al Hassan, de **Son Altesse Royale Le Prince Moulay Rachid** et de
tous les membres de la **Famille Royale**.

Les fake news font la loi

Nombre de pays européens ont légiféré contre les fausses nouvelles, appelées communément fake news, jugées dangereuses pour la démocratie. Pas le Maroc où trois grandes entreprises ont fait pourtant récemment les frais dans des proportions alarmantes d'une campagne de boycott aux conséquences ravageuses, démarrée sur les réseaux sociaux.

Jamil Manar

On les soupçonne d'avoir faussé l'élection présidentielle américaine et les résultats du référendum sur le Brexit. Elles ont aussi tenté de déstabiliser le candidat Emmanuel Macron, prétendument titulaire d'un compte aux Bahamas, et de discréditer Angela Merkel, avec ce selfie montrant la chancelière allemande aux côtés d'un jeune réfugié syrien que les faiseurs de fake news avaient transformé en dangereux terroriste. À cause d'elles, beaucoup d'internautes s'étaient révoltés en visionnant un vidéo-montage montrant une infirmière française se faire tabasser par un supposé migrant « raciste anti-blanc », une scène tournée en Russie, dans un tout autre contexte, plusieurs années auparavant... Les fausses nouvelles ou « fake news » titillent nos démocraties. Sont-elles pour autant l'ennemi à abattre ?

Vide juridique

Le Maroc a été touché récemment à son tour dans des proportions alarmantes par les fake news qui ont pris les traits d'une campagne de boycott mystérieuse de trois grandes entreprises marocaines (Centrale Danone, Les Eaux Minérales d'Oulmès et Afriquia) qui sous couvert de la vie chère leur ont causé un grave préjudice sur tous les plans. Mais le gouvernement marocain, qui a pourtant pris la pleine mesure des ravages provoqués par cette campagne, a tardé à prémunir le pays contre ce phénomène qui menace sa cohésion sociale et son tissu économique. Aussi vieilles soient ces rumeurs, canulars ou « post vérités », elles ont, à l'ère des réseaux sociaux, un tout autre écho que dans l'agora athénienne. Comment les en-

diguer, voire les sanctionner ? Faut-il responsabiliser les plateformes qui leur donnent une telle résonance ? Craignant une interférence lors de ses élections fédérales, en septembre dernier, l'Allemagne a été le premier pays à dégainer une loi pour contraindre les réseaux sociaux à une modération réactive. Baptisée NetzDG, la loi est entrée en vigueur le 1er janvier 2018.

L'exemple allemand

Le texte ne concerne pas toutes les fake news, mais uniquement les discours haineux sur Internet (propagande terroriste, insultes, appels à la violence...), y compris, donc, les fake news de ce type. Elle oblige les réseaux sociaux à supprimer sous 24 heures les contenus litigieux publiés sur leurs plateformes - au risque d'encourir une amende pouvant grimper jusqu'à 50 millions d'euros. Un délai de 7 jours, voire plus, peut néanmoins être accordé pour des cas plus complexes. « La diffamation et les rumeurs malveillantes ne sont pas couvertes par la liberté d'expression », affirmait en décembre 2016 le ministre de la Justice, Heiko Maas (SPD), lors des premières réflexions sur cette loi. « Facebook gagne énormément d'argent avec les fake news. Une entreprise qui gagne des milliards grâce à internet a aussi une responsabilité sociale. »

L'exemple de l'Allemagne a donné des idées à ses voisins européens.

En France, l'Assemblée nationale a adopté, le mercredi 4 juillet les deux propositions de loi contre « la manipulation de l'information » en période électorale après des heures d'un débat houleux autour de la définition même de « fausse nouvelle ».

Controversé, le texte pré-



Légiférer contre les fausses nouvelles devient une nécessité.

voit une procédure judiciaire d'urgence lors des élections présidentielle, législatives, sénatoriales et européennes. Sous 48 heures, un juge pourrait « faire cesser la diffusion » de fausses informations en ordonnant le « déréférencement d'un site ou le retrait des contenus ». Cette loi rend obligatoire un nouveau « devoir de coopération » aux réseaux sociaux ainsi qu'aux fournisseurs d'accès à internet, qui devront proposer à tout internaute un moyen de signaler des « fake news ». Ils devront aussi « informer promptement les autorités publiques compétentes de toute activité de diffusion de ces fausses informations qui leur serait signalée ».

En Grande-Bretagne, un rapport parlementaire publié en mai dernier, recommandait au gouvernement « de déterminer si la non-suppression des contenus illégaux constitue à elle seule un crime et, si ce n'est pas le cas, les moyens de durcir la loi ». Il faut dire que les fake news s'étaient largement invitées dans les débats sur le Brexit.

Le rapport évoquait l'instauration d'un « système de sanctions graduées incluant des amendes conséquentes imposées aux réseaux sociaux qui ne retirent pas ces contenus dans le strict délai imparti ». De son côté, l'Italie a présenté au Parlement un projet de loi en février dernier prévoyant des amendes, voire une peine d'emprisonnement de deux ans.

Les États-Unis aussi

Même aux États-Unis, qui veillent pourtant à ce que l'État ne s'immisce pas dans la vie des entreprises, les fake news donnent du fil à retordre aux responsables politiques. La propagation virale de fausses informations a explosé sur les réseaux sociaux lors de la campagne présidentielle de 2016. À tel point que Facebook a été accusé par la presse américaine d'avoir servi de canal pour favoriser la victoire de Donald Trump. Le patron du réseau social n'a-t-il pas été convoqué devant

le Congrès début novembre dernier, aux côtés de celui de Twitter et de Google ? Les plateformes devaient s'expliquer sur la présence de publicités, soupçonnées d'avoir été financées par la Russie lors d'une campagne de propagande diffusée à grande échelle. A titre d'exemple, Facebook a reconnu devant les congressistes qu'environ 126 millions d'Américains ont été touchés par de la propagande russe pendant la campagne présidentielle.

Le grand danger est là. La manipulation de masse par des officines malveillantes en exploitant la liberté sans limites offertes par la Toile. D'où la nécessité de d'instaurer des garde-fous juridiques face à cette avalanche de fake news charriées en continu par les réseaux sociaux même si plusieurs voix se sont élevées pour dénoncer une censure d'Internet au nom de la lutte contre les fausses nouvelles. Or, ne pas légiférer c'est autoriser les fake news de faire la loi. ■



CARTE cmi
LA CARTE QUI A TOUT
COMPRIS



FATOURATI
LE SERVICE DE PAIEMENT
MULTICANAL



CMI FIDÉLITÉ
UN PROGRAMME DE
FIDÉLITÉ PERSONNALISÉ
ET EXCLUSIF



E-COMMERCE
UNE PLATEFORME PERFORMANTE
POUR LES PAIEMENTS EN LIGNE



MPOS
LA SOLUTION IDÉALE
POUR LES COMMERÇANTS
MOBILES



UNE LARGE
GAMME DE
**TERMINAUX
DE PAIEMENTS**

Des solutions de paiement innovantes adaptées à tous vos besoins



L'innovation au service de la performance

Pour encaisser les paiements de vos clients ou pour vos paiements B-to-B, le CMI vous accompagne dans la gestion de tous vos règlements électroniques. Avec le CMI, vous avez à votre disposition une offre multicanale performante pour améliorer l'expérience paiement tout en garantissant des transactions entièrement sécurisées. Profitez dès à présent d'une large palette de solutions innovantes adaptées à chacun de vos besoins.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site officiel : www.cmi.co.ma



مركز النقديت

OCP poursuit sa conquête du monde

Moteur majeur de l'économie marocaine, OCP Group offre l'exemple d'une entreprise citoyenne performante qui rayonne au-delà des frontières nationales. Tour d'horizon.

Jamil Manar

« **L**e Groupe OCP porte en lui un héritage unique au Maroc et dans le monde. De cet héritage découlent des responsabilités économique, sociale et environnementale cruciales. Celles-ci positionnent OCP en leader incontournable du développement économique national et font de lui un acteur clé de la sécurité alimentaire mondiale. », indique Mostafa Terrab, président directeur général d'OCP Group. Extrait de l'introduction du rapport Développement durable ; population, planète, phosphate - 2013, cette déclaration résume le portrait de l'Office chérifien des phosphates qui soufflera le 7 août prochain sa 98e bougie. Depuis 1920 avec sa première mine de Boujniba, l'office chérifien est passé par plusieurs étapes de développement pour devenir ce qu'il est aujourd'hui: Un complexe industriel polyvalent et performant qui a acquis une dimension africaine et mondiale incontestable. L'arrivée de Mostafa Terrab à la présidence en février 2006 a été le catalyseur de cette montée inexorable vers les sommets de l'excellence. Sitôt en fonction, l'ex-expert de la banque mondiale entreprit une transformation en profondeur du groupe, du haut de la pyramide jusqu'à la base. Une transformation heureuse dont le groupe récolte aujourd'hui les fruits en termes d'investissements et de conquête de nouveaux marchés

En parallèle à cette refonte organisationnelle, OCP Group a poursuivi sa stratégie de filialisation aussi bien en interne qu'à l'international. Fin février, à l'occasion de la 7e conférence Argus Fertilizer Market Bulletin - Marrakech 2016, OCP annonce sa décision de regrouper l'ensemble

de ses activités africaines, de développement ou de commercialisation, au sein d'une même entité : OCP Africa. Dédiée au développement des activités du groupe en Afrique, cette nouvelle structure qui décroche le statut «Casablanca Finance City» (CFC) « entend contribuer à relever le défi d'une agriculture structurée, performante et durable sur le continent africain en donnant aux producteurs agricoles tous les moyens de réussir : produits adaptés et abordables, services et accompagnement, solutions logistiques et financières. »

Côté chiffres, l'empreinte et le style Terrab n'ont pas tardé à donner des résultats. Afin de soutenir son chiffre d'affaires, l'entreprise qui diversifie sa stratégie en privilégiant essentiellement des joint-ventures et des accords bilatéraux d'exportation, affiche des résultats qui parlent d'eux-mêmes.

Sur le segment de l'acide, OCP a « maintenu sa position de leader », conservant son rang de 2e fournisseur en Asie, avec un volume de vente relativement stable par rapport à l'année dernière. A noter qu'OCP réalise l'essentiel de son CA en dollar américain mais règle l'essentiel de ses intrants avec cette devise si bien que toute dépréciation du dollar US a un effet double : D'un côté, sur la parité du chiffre d'affaires et de l'autre, mécanique, sur le pouvoir d'achat supplémentaire des clients du groupe importateurs. Au final, tout compte fait, l'impact demeure marginal sur les comptes.

Au rayon production, agriculture responsable oblige, OCP adapte sa productivité à ce modèle qui consiste à évaluer la gestion globale de l'exploitation d'un circuit de production chimique ou minier afin d'en limiter l'impact sur l'environnement et de maîtriser la qualité sa-



Mostafa Terrab, PDG d'OCP Group.

nitaires des productions. A ce titre, « après Safi et Gantour en 2014, les sites de Khouribga, Jorf Lasfar et Phosboucraa ont obtenu la certification PROTECT & SUSTAIN délivrée par l'International Fertilizer Industry Association (IFA). »

Innovation

Sur la plan des gaz à effet de serre, grâce à sa conception et sa réalisation écoresponsables, Slurry Pipeline qui marque un saut technologique dans l'exploitation du phosphate au Maroc en y révolutionnant le transport, permet annuellement la réduction de plus de 930.337 tonnes d'émissions CO₂, liées différentes activités du Groupe OCP.

« Alliant efficacité, économies d'échelles, préservation des ressources hydriques et énergétiques et augmentation des capacités de production », cette grande prouesse d'ingénierie certifiée par GUTcert (Groupe AFNOR) c'est aussi

des coûts logistiques réduits de 90,3 millions m³ par an d'économie en eau et une épargne de 3,7 MMDH à l'OCP. Aussi, la désalinisation de l'eau marine et le recyclage des boues de lavage permettent-ils de satisfaire la demande en eau de l'outil de production. « La désalinisation de l'eau de mer qui se fait en utilisant l'énergie récupérée du processus industriel permettra de satisfaire les besoins de la plateforme de Jorf Lasfar, estimés à 47 millions de mètres cubes d'eau douce par an, et remplacera à terme les 25 millions de mètres cubes pompés annuellement au barrage de Daourat. Par la suite, ce sont 100 millions de mètres cubes qui seront produits par désalinisation sur différents sites du Groupe OCP. ». Pour ce qui est du recyclage des boues de lavage, « à Khouribga et à Youssoufia, OCP met en place des usines de lavage équipées de systèmes de décantation des boues et de traitement des eaux usées; ainsi que des systèmes de

recyclage qui permettront d'économiser et de récupérer annuellement environ 5,8 millions de mètres cubes d'eau. »

Des projets similaires sont à l'étude pour le site de Benguerir.

S'agissant du volet responsabilité sociale, le groupe se distingue par sa présence dans des réalisations et des actions remarquables les unes que les autres. On en cite le Pôle Urbain de Mazagan ; la Mine Verte Khouribga ; la Technopole Fom El Oued, l'Université Polytechnique Mohammed V de Benguerir ; le soutien au film documentaire ; les Bourses d'excellence de la Fondation OCP etc.

Le programme innovation et R&D n'est pas en reste. « avec plus de 170 chercheurs – comprenant des docteurs, des ingénieurs et des techniciens de haut niveau – la R&D chez OCP couvre entièrement la chaîne de valeur industrielle du Groupe, depuis la géologie jusqu'au produit final. » ■



À L'OCCASION DU 19^{ÈME} ANNIVERSAIRE DE L'INTRONISATION DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI

LE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC ET L'ENSEMBLE DE SES COLLABORATEURS
ONT L'ÉMINENT HONNEUR DE PRÉSENTER LEURS VOEUX LES PLUS DÉFÉRENTS,

À SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI,
À SON ALTESSE ROYALE LE PRINCE HÉRITIER MOULAY EL HASSAN,
À SON ALTESSE ROYALE LE PRINCE MOULAY RACHID,
ET À TOUS LES MEMBRES DE LA FAMILLE ROYALE.

NOUS SAISISSEONS CETTE HEUREUSE OCCASION POUR RENOUVELER À SA MAJESTÉ NOTRE ATTACHEMENT
INDÉFECTIBLE AU TRÔNE ALAOUITE ET AFFIRMER NOTRE ENGAGEMENT À ACCOMPAGNER, SOUS LES HAUTES
DIRECTIVES DE NOTRE SOUVERAIN, L'IMPORTANT PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
QUE CONNAÎT NOTRE ROYAUME.



GROUPE CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

Blocus contre le Qatar

Le Maroc se distingue

Dans la crise entre les frères-ennemis du Golfe, le Royaume du Maroc s'est distingué par sa position de neutralité, de nature à conférer un surcroît de crédibilité à sa diplomatie.

Jamil Manar

Cela fait un an presque jour pour jour que l'Arabie Saoudite, les Emirats-Arabs Unis, Yémen ont décidé de rompre leurs relations avec le Qatar, l'accusant de déstabiliser la région et de soutenir le « terrorisme ».

Bahreïn, satellite de Riyad, ainsi que l'Égypte, dépendante des financements du Golfe, les ont imités. Riyad a annoncé la fermeture de toutes ses frontières, aériennes, maritimes et terrestres avec la presque île « pour protéger sa sécurité nationale ». Le Qatar a également été exclu de la coalition militaire arabe qui intervient depuis deux ans au Yémen, sous commandement saoudien. La rupture n'est pas seulement diplomatique, elle est totale. Politique, commerciale, économique et même sociale. Il s'agit de la plus grave crise frappant Conseil de coopération des États arabes du Golfe (CCG: Arabie saoudite, Bahreïn, EAU, Koweït, Oman, Qatar), depuis sa création en 1981. Mais c'est loin d'être la première querelle entre le Qatar et ses voisins. En 2014 déjà, Riyad, Abou Dhabi et Manama, avaient rappelé leurs ambassadeurs au Qatar, pour protester contre les critiques d'Al-Jazeera, la chaîne satellite du Qatar, à l'encontre d'Abdel Fattah Al-Sissi, le président égyptien, auteur du putsch ayant mené au renversement de l'islamiste Mohamed Morsi.

Presqu'île située dans le

Golfe, le Qatar partage une seule frontière terrestre, avec l'Arabie saoudite, et cette frontière est fermée. Presque plus aucune compagnie aérienne, ou maritime ne dessert plus le Qatar. Du coup, Doha, qui s'est érigée ces dernières années en pôle d'attractivité, se retrouve isolée.

L'accusation de soutien au terrorisme apparaît comme un prétexte pour justifier la mise au ban du Qatar. En effet, la volonté d'asphyxier ce petit émirat gazier, dont l'émancipation et la politique d'ouverture tous azimuts, indisposent ses « frères aînés », est manifeste. L'isolement du Qatar ne s'arrête pas aux portes de ses voisins, l'Arabie Saoudite s'est démenée pour élargir le cercle anti-Qatar au-delà du Golfe persique en faisant valoir clairement l'argument du « avec ou contre moi ». L'argument a fonctionné particulièrement auprès des pays arabes et africains dont les chefs d'État bénéficient des largesses du Royaume wahhabite. Là où des pays comme la Jordanie, Bahreïn, l'Égypte, ont dit amen ainsi que pas moins de 18 pays du continent africain comme la Mauritanie, Sénégal, Niger, Tchad, Gabon, Comores, les Iles Maurice, le Maroc qui s'est retrouvé dans l'inconfortable et difficile position d'avoir à choisir parmi ses alliés du Golfe s'est distingué par sa position de neutralité. Ce qui n'a pas été du goût de Riyad qui attendait du Maroc d'être un docile suiveur comme les autres.

Ce serait mal connaître le



La position de neutralité du Royaume est courageuse...

Roi Mohammed VI qui par la voix du ministère des Affaires étrangères a appelé les protagonistes de la crise à la retenue et au dialogue tout en proposant ses bons offices pour une médiation.

Neutralité

Lié par un partenariat stratégique avec les principaux acteurs de la crise, le Maroc, qui s'est même permis d'envoyer une aide alimentaire au Qatar, a refusé de choisir un camp contre au autre. Une position considérée comme la plus pragmatique dans un contexte marqué par l'intensification des pressions saoudiennes pour pousser ses alliés africains à rompre avec l'émirat du Qatar qui conti-

nue jusqu'à aujourd'hui à refuser les conditions léonines de ses voisins dont la fermeture de la chaîne de télévision Al Jazeera. « Le Royaume du Maroc, fortement lié aux pays du Golfe dans tous les domaines, mais suffisamment éloigné géographiquement, se sent intimement concerné par cette crise, sans y être directement impliqué. Le Royaume privilégie une neutralité constructive qui ne saurait le confiner à l'observation passive d'une escalade inquiétante entre des pays frères », lisait-on dans le communiqué de la diplomatie marocaine du dimanche 11 juin. Eloigné géographiquement mais intimement concerné ! Tout est dit avec finesse dans cette phrase : Le Maroc ne se laissera pas entraîner dans un conflit régional entre «pays frères» loin de sa zone géographique mais y reste sensible dans le cadre d'un esprit fraternel activement constructif. Le même communiqué explique ce qui motive position de neutralité du Maroc : « En raison des liens personnels solides de fraternité sincère et de considération mutuelle entre le roi Mohammed VI et ses frères rois et émirs des pays

du Golfe, et tenant compte du partenariat stratégique singulier avec les Etats du CCG, le Royaume du Maroc a veillé à ne pas verser dans les déclarations publiques et les prises de position hâtives qui ne font que renforcer la discorde et approfondir les divergences». Le Maroc n'a pas manqué d'offrir sa médiation, à condition que les deux parties l'acceptent, tout en formulant le vœu que «ce mois sacré de Ramadan puisse inspirer à tous l'esprit de solidarité et de concorde nécessaire pour dépasser les désaccords actuels, afin que le CCG demeure un modèle de coordination régionale et un moteur de l'action arabe commune », tout en affirmant « qu'il ne prendrait pas de positions qui approfondissent les divisions ». Selon le Think Tank Carnegie, le Maroc considère que cette crise est parfaitement inutile. Et aux retombées dangereuses, pour la sécurité de la région et de la stabilité de la zone MENA toute entière. Ce n'est pas sûr que le Maroc réussisse le tour de force diplomatique de maintenir de bons liens avec le Qatar sans irriter l'Arabie Saoudite et les Emirats-arabes unis. ■

L'axe Rabat-Doha se renforce

Depuis le déclenchement de la crise entre les frères-ennemis du Golfe, les observateurs ont constaté un renforcement de l'axe Rabat-Doha. L'entente entre les deux pays est plus cordiale que par un passé récent où le traitement partiel de l'actualité marocaine par la chaîne Al Jazeera, revenue aujourd'hui à de meilleurs sentiments à l'égard du Maroc, enfantait régulièrement des crises diplomatiques. Signe de cette détente politico-diplomatique sans précédent, la chaîne beIN Sports, propriété du Qatar, a même concédé les droits de retransmission d'une vingtaine de matchs du de Russie aux télévisions marocaines. De tous les pays du Golfe, seul le Qatar a accordé sa voix au Maroc dans sa compétition pour l'organisation du Mondial 2030, l'Arabie Saoudite ayant voté pour le dossier US et même fait campagne contre celui du Maroc. En outre, les ressortissants marocains ont bénéficié, tout comme plusieurs pays européens, de mesures de facilitation de visas adoptées par les autorités qataries l'automne dernier. Ces gestes sont perçus comme des renvois d'ascenseur pour le refus de Rabat de se joindre au blocus contre Doha. ■

À L'OCCASION DU 19^{ÈME} ANNIVERSAIRE DE LA FÊTE DU TRÔNE

**Le Directeur Général du Groupe Barid Al-Maghrib
et l'ensemble de la famille postière**

ont l'insigne honneur de présenter leurs vœux les plus déférents à

NOTRE AUGUSTE SOUVERAIN,



**SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI
QUE DIEU L'ASSISTE,**

et renouvellent leur indéfectible attachement au **Glorieux Trône Alaouite**.
Puisse Dieu accorder longue vie à **Sa Majesté le Roi** et le combler en la personne
de **Son Altesse Royale le Prince Héritier Moulay El Hassan**,
de **Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid**
ainsi que de tous les membres de l'**Illustre Famille Royale**.



Hammouchi : La sécurité autrement

La presse internationale lui tresse des lauriers en lui consacrant des portraits flatteurs. Le dernier en date consacré à Abdellatif Hammouchi a été signé par le journal électronique italien Il Post, une semaine après celui tout aussi laudateur dont il a été gratifié par le quotidien espagnol El Pais.

Ahmed Zoubair

Dans les deux articles, les auteurs saluent l'efficacité de Abdellatif Hammouchi dans la lutte antiterroriste qu'il supervise en expert aguerri du renseignement. Un hommage qui lui a été rendu par plusieurs chefs d'Etat et de gouvernement étrangers qui ont eu à apprécier son professionnalisme.

Héros malgré lui, ce « personnage de film » natif de Taza n'est pas du genre à aimer être sous les projecteurs, encore moins à faire l'objet d'articles de presse à sa gloire. Mais il a été rattrapé, si l'on ose dire, par sa connaissance approfondie de la galaxie islamiste dans toute sa complexité et ses moindres nuances qu'il aura l'occasion de montrer au lendemain des attentats de Casablanca du 16 mai 2003. A cette époque-là, Hamidou Laanigri, grand professionnel du renseignement qui a fait ses classes à la DJED, qui en a fait son bras droit, était aux commandes de la DST dont M. Hammouchi en reconnaissance de son expertise deviendra patron en 2005. Un poste qu'il cumule depuis le 15 mai 2015 avec celui de la sûreté nationale. Un superflic avec deux casquettes sécuritaires ! Une première dans le Royaume.

Ce qui fait de cet homme pieux et discret qui ne court pas les mondanités ni les sunlights de l'actualité l'homme le plus informé du Royaume. Le plus puissant aussi. Entre le démantèlement presque non stop en interne des réseaux terroristes, la lutte contre le trafic de drogue, le combat des réseaux de l'immigration clandestine et le crime organisé, la gestion des mille et un problèmes de la police nationale, la surveillance de l'activisme en ligne ainsi que la coopération antiterroriste avec les pays occidentaux, M. Hammouchi n'a pas le temps de se gratter la tête. Mais ce fils du peuple est réputé bourreau de travail et increvable à la tâche; ce qui lui laisse très peu de temps pour ses obligations familiales. Mais ainsi va l'appel du devoir. Sacrifice et abnégation.

Réactivité

Pur produit de l'école publique marocaine (diplôme de droit à l'université de Fès, école de police de Kenitra) qui a valorisé ensuite sa formation par des diplômes en sciences politiques et spécialités dans les domaines de la sécurité et du renseignement à Paris, Londres et Washington, Abdellatif Hammouchi présente un profil qui tranche avec celui de ses prédécesseurs.



Restaurer l'autorité et l'efficacité de la police.

Le premier flic et agent du Royaume qui a chausé les lunettes du Maroc nouveau n'a rien d'un tortionnaire comme la France de François Hollande a tenté de le dépeindre en instruisant en avril en 2014 une plainte à son encontre pour «torture» et «complicité de torture», déposée par une mystérieuse officine du nom de l'ACAT. C'est un homme qui, à en juger par ses multiples initiatives, joue la carte de l'ouverture et de la transparence,

réagissant au quart de tour au moindre incident (fait de corruption présumé ou de brutalité policière) mettant en cause ses hommes en uniforme. Cette réactivité n'a d'égal que sa détermination à réformer l'appareil policier dont les méthodes sont décriées par une bonne partie de la population et de moderniser son fonctionnement tout en moralisant ses pratiques. Une mue symbolisée par l'adoption en janvier 2017 d'un nouvel uniforme de fonction qui s'est accompagnée par la création de nouveaux insignes et l'investissement dans un parc roulant moderne. Fini aussi l'impunité qui a longtemps caractérisé la maison. Désormais, la sanction tombe quel que soit le rang du policier. «Tout ce que Hammouchi demande aux policiers c'est de faire honneur à leur uniforme en respectant la loi et de la faire appliquer quelles que soient les circonstances», confie un haut

gradé de la police. Il ajoute : « Rien ne lui fait mal que ces séquences filmées à leur insu de policiers qui donnent à voir une mauvaise image de notre corps ». Reste à motiver les membres de ce corps fidèle et loyal, notamment sur le plan matériel, surtout qu'ils sont mobilisables à tout moment, jour et nuit et même les jours de fête pour veiller à la sécurité des personnes et des biens.

M. Hammouchi est sans conteste le haut responsable qui a concrétisé dans le domaine sécuritaire le nouveau concept de l'autorité prôné par le souverain dès son accession au Trône en 1999. Aux antipodes des sécuritaires des années de plomb de l'époque de Driss Basri, Abdellatif Hammouchi a gagné des points en ouvrant le siège de la DGST à Temara aux visites d'une délégation de juges, de députés et de militants des droits de l'Homme. ■

Un Royaume immunisé

Au-delà de la vigilance sécuritaire qui a permis de prévenir sur son sol et même au-delà d'éventuelles attaques terroristes, le Maroc a très tôt pris conscience de la nécessité d'intensifier ses efforts pour neutraliser ce danger en adoptant une stratégie préventive unique en la matière. Cette stratégie de déradicalisation est fondée sur trois piliers : la sécurité religieuse, la prévention sécuritaire et le développement humain. L'Institution de la Commanderie des croyants, la grande armure du pays, a ceci d'avantageux qu'elle protège le pays de toute surenchère religieuse motivée par des arrière-pensées politiques peu avouables. C'est la pratique religieuse du Maroc, basée sur le rite malékite et la doctrine acharite et nourrie à la modération et la recherche du juste milieu en toute chose, qui a de tout temps immunisé le Royaume contre les courants extrémistes. Ce dispositif a été complété par la mise à niveau du champ religieux, dans le but d'assurer « la sécurité spirituelle » des citoyens face aux différentes influences intégristes qui sont étrangères aux spécificités millénaires de la pratique religieuse au Maroc. Ce n'est pas un hasard si le Maroc fait aujourd'hui figure de référence dans ce domaine au point que son expérience d'un islam modéré et clairvoyant s'est exportée dans nombre de pays d'Afrique subsaharienne. ■

**A l'occasion de la Fête du Trône, le
Directeur et l'ensemble du personnel de
l'Office des Changes ont l'insigne honneur
de présenter à**

Sa Majesté

Le Roi MOHAMMED VI

leurs vœux les plus déférents de santé et de longue vie.



Ils saisissent cet heureux événement pour présenter leurs vœux également
à **Son Altesse Royale le Prince Héritier Moulay EL HASSAN,**
à **Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid**
et aux membres de la glorieuse **Famille Royale.**

De la défiance à la confiance

Le Rwanda comme Ecole pour marier le «Je» et le «Nous»

Mettons des lunettes pour remonter le temps. Arrêtons-nous au plus « bel âge », celui qui nous rapproche du chiffre magique de la majorité et de l'Ecole comme univers. Nous avons tous en mémoire les premiers de cordée, « les intellos » mais aussi les derniers de la classe.

Par **Zakaria FAHIM***

Malgré nos différences, malgré nos tempéraments, malgré une pléiade de nuances ...il y avait un esprit de corps, la confiance dans le groupe, à quelques exceptions près. Combien de fois avons-nous juré contre ce premier de la classe qui ne voulait pas partager ses leçons, nous faire grandir avec lui sans que cela lui coûte ?... Malheureusement, ce que nous n'arrivons pas à voir dans ces instants, c'est que nous donnons le ton de ce qui va être notre quotidien plus tard. Nous nous



Zakaria FAHIM

inscrivons dans une logique de gagnants et de perdants au lieu de nous projeter dans un projet de vie où chacun est gagnant. Les pays nordiques (je vous l'accorde, des descendants de vikings, loin de notre culture et de notre continent) mais aussi le Rwanda, ce pays africain, enclavé et rescapé en sont de bons ambassadeurs. Cette ambiance des examens du chacun pour soi et Dieu pour tous est le reflet aujourd'hui, de la société dans laquelle nous vivons. Cherchez l'erreur : notre mindset et notre vision des

choses et du monde doivent être challengés. Nous ne devons plus réfléchir « out of the box » mais « without the box ». C'est une révolution tous azimuts, que l'on ne peut plus porter seul. Trop souvent, nous voyons la vie comme une course du 100 mètres avec un seul vainqueur à l'arrivée. Cependant, nous nous trompons tous autant que nous sommes. La vie loin d'être une course de vitesse, rapide et individuelle est en réalité une course de fonds et de relais. En d'autres termes, le travail en commun, le partage et la confiance dans l'autre nous permettent de gagner et de faire gagner les autres, c'est-à-dire de donner du sens à nos actions et d'être un acteur utile dans la cité. Vous me direz, mais comment faire pour rétablir cette confiance ? Et ma réponse va se situer à deux niveaux. Dans un premier temps, je vous répondrai qu'il faut faire en sorte de redonner la vue aux personnes censées être les premiers de cordée. Essayons d'imaginer le monde que l'on veut pour nos enfants et nos anciens (ouvert, prospère, humain). Fermons les yeux et visualisons-le. Il est là, en face de nous, tout proche, nous pouvons le toucher de la main. N'est-il pas beau, n'est-il pas merveilleux ? Alors pourquoi ne pas faire en sorte de pouvoir le voir aussi les yeux ouverts et le vivre ? C'est là où entre en jeu le deuxième élément de ma réponse. Mesdames et Messieurs les nantis, la solution pour que l'on puisse rétablir la confiance pour travailler dans notre monde globalisé n'est pas la même en fonction de qui on est. En effet, il faut accepter le fait que



Paul Kagamé, président du Rwanda.

nous vivons dans un monde pluriel, qui loin d'être uniforme exige du travail, de la bienveillance, de la proximité sociale, de l'éducation. Ces prérequis nous permettront de sortir l'ascenseur social de sa panne chronique et nous mettre sur la trajectoire de la réconciliation des classes en remettant nos concitoyens riches et pauvres dans les mêmes sphères en commençant par l'école. Le Rwanda ferme des écoles privées et la classe aisée remet ses enfants dans l'école publique qui a repris du galon et cela libère des revenus et donc du pouvoir d'achat pour d'autres dépenses.

Ainsi chers leaders, le Rwanda nous montre par procuration que le « Yes We Can » n'est pas qu'un slogan de campagne d'un certain Obama mais le film de leur vie. Personne, personne en 1994 n'aurait imaginé que le Rwanda connaîtrait un dynamisme

aussi impressionnant et serait au XXI siècle l'exemple de développement pour de nombreux pays africains.

A la sortie du génocide, le Rwanda a vu sa population réduite quasiment à néant. Les morts se comptant en millions : les rescapés étaient entre l'exil et le traumatisme. Alors comment, expliquer qu'aujourd'hui le Rwanda connaît une croissance économique de 8% en moyenne sur 10 ans avec un taux d'alphabétisation de plus de 70% ? Le Rwanda est une inspiration pour nous tous. Alors quel est son secret ?

Une histoire et une culture unique

Le traumatisme lié au génocide a joué un rôle extrêmement important. Imprégné à jamais dans l'Histoire et la mémoire des rwandais, le pays et son gouvernement

ont décidé non pas de faire table rase du passé mais au contraire de le surpasser. A travers une politique inclusive de toutes les communautés et ethnies, le Rwanda a décidé de se réconcilier avec son passé, d'avancer.

Pour cela, le gouvernement a insufflé un état d'esprit du « One nation », pour construire un avenir meilleur. Cette dynamique du travail ensemble, a permis de et rétablir la confiance à toutes les strates de la société : entre le gouvernement et l'ensemble du peuple dans toute sa diversité. Une intelligence politique et économique symbolisée par des mesures concrètes tel que « L'Umuganda », le travail obligatoire tous les derniers samedis du mois. Lors de cette demi-journée de 8h à 11h, les jeunes rwandais (moins de 40 ans) au sein de leur district aident les personnes en difficulté et nettoient les rues. Ce système

d'entraide permet de matérialiser ce travail de reconstruction collective du pays, où chaque citoyen doit apporter sa pierre à l'édifice. Il permet aussi de recréer du lien social rompu par la guerre, installer un réel sentiment de proximité et d'entraide entre les habitants.

Un symbole du DIY

« Do It Yourself » DIY, en observant les différentes caractéristiques des politiques sociales et économiques rwandaises, c'est ce slogan qui ressort le plus. En effet, Paul Kagamé et son gouvernement agissent à contre-courant de ce que font souvent les différents pays africains. Le Rwanda comme tout pays africain est encore marqué par une grande pauvreté et un réel besoin d'aide internationale, jusqu'ici rien de très original. Néanmoins ceux-ci, n'acceptent que les aides et

programmes adaptés à leurs lignes directrices. En effet, même si le pays s'inspire de ce qui se fait ailleurs, il élabore lui-même ses propres stratégies et ne sous traite pas ses programmes de développement. De nombreuses politiques telles que le « One cow per poor family », symbolise la singularité et l'unicité de leur politique adaptée à la fois aux besoins mais aussi à la culture du pays. Cette politique a pour objectif d'offrir une vache à chaque famille pauvre, ce geste traditionnellement constitué selon le Grinka, un signe de respect. Cette action a permis de sortir 1 million de personnes de l'extrême pauvreté.

Une entreprise-État ?

Une des spécificités de ce pays africain relève de son organisation. Comme Singapour, le Rwanda possède de nombreux think tank et institutions étatiques dédiés à la recherche de solutions de dé-

veloppement. Ces organismes impliquent la diaspora, rassemblent des personnes qualifiées, performantes et talentueuses. Constituant vraiment un Brain drain, le pays tente de s'entourer des meilleurs pour réaliser ses ambitions. Ces organismes dont le plus connu, le RDB (Rwanda Development Board) dirigé par une Femme est organisé comme une entreprise du secteur privé. Les ministres, en tant que membres du conseil d'administration donnent les principales lignes directrices à suivre et ces institutions exécutent en fournissant des plans d'actions et des solutions pour la mise en œuvre. Ainsi, ces organismes sont à l'origine de plusieurs réformes fiscales et économiques et sont la courroie de distribution de la croissance économique sur tout le territoire. Une autre organisation importante pour comprendre la progression remarquable du pays est Crystal ventures. Cette société privée créée par

le parti du président Paul Kagamé, le FPR, est aujourd'hui le bras armé du parti dans le financement de certains projets. Deuxième employeur du pays après l'État, il investit dans quasiment tous les secteurs et joue un rôle moteur dans le développement économique.

Le leadership «Kagaméin»

Comment parler du succès du Rwanda sans parler de son leader et meneur Paul Kagamé, un ex-militaire qui a mené la bataille des batailles pour arrêter le génocide ? Ce dernier a une vision, un objectif : faire de son pays la Suisse de l'Afrique. Il est à l'origine des différentes politiques mises en place, citées plus haut. Apprécié dans son pays et envié ailleurs, ce dirigeant a réussi à remettre sur pied un pays quasiment détruit et en faire un case study à Harvard.

Revenons au Maroc, nous avons le « matériel » et les Hommes avec « un grand F » pour réaliser notre rêve d'être le plus beau pays du monde. Commençons par assumer toute notre africanité pour légitimer notre volonté d'être le « Hub Africa ». Co-Construisons notre trame et nos scénarii, mettons nos nuances et nos effets sur la table du partage, réhabilitons et soyons fiers de nos entrepreneurs avec une médaille d'or pour les TPME, nous contribuerons au bonheur et au succès commun. Et chaque fois, où l'on pourrait être tenté de baisser les bras, pensons au Rwanda pour rebondir et se dire « They Did It ». Alors rêvons grand, en couleurs pour être une équipe résiliente, unie, forte et enviée qui gagne... pour nos enfants. ■

**Président Hub AFRICA*

Royaume du Maroc



Ministère du Tourisme, du Transport Aérien,
de l'Artisanat et de l'Economie Sociale
Maison de l'Artisan



À l'occasion du 19^{ème} anniversaire de l'accession au Trône de Sa Majesté
Le Roi Mohammed VI, que Dieu le Glorifie,

le Directeur Général de la Maison de l'Artisan présente en son nom,
et au nom de l'ensemble du personnel, ses félicitations et ses vœux de santé
et de prospérité à Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu L'Assiste.

Priant Dieu Tout-Puissant, de préserver Sa Majesté ainsi que l'ensemble
de la Noble Famille Royale, en Leur procurant santé et bonheur.



Artisanat
du Maroc

Le préscolaire et après ?

Enfin l'enseignement pré-primaire sera généralisé à partir de la prochaine rentrée scolaire. Ainsi en a décidé le gouvernement El Othmani. Mais réhabiliter l'école publique dans ses différents cycles suppose d'abord sa réforme en profondeur de façon à ce que les Marocains lui témoignent de nouveau leur confiance, gravement obérée par une arabisation mal pensée.

Jamil Manar

Le talent d'Achille du Maroc est sans conteste son système éducatif que d'innombrables réformes depuis la fameuse Cosef ont échoué à redresser. C'est ce ratage monumental qui continue à nourrir tous les déséquilibres qu'ils soient économiques ou sociaux, politiques ou culturels qui sape les efforts du pays consentis dans le domaine de l'investissement public ou la solidarité. Après avoir essayé en vain une flopée de ministres qui n'ont pas pu enrayer la dégringolade du niveau scolaire, l'espoir est fondée aujourd'hui sur Saïd Amzazi qui entend prendre ses marques sur la généralisation d'ici à 2028 du préscolaire comme pilier de la nouvelle école marocaine. Comme à l'accoutumée, les effets d'annonce ont été au rendez-vous sur fond de chiffres ambitieux. Mais nul ne peut préjuger du résultat à l'arrivée.

Dans sa lettre adressée aux participants de la journée nationale, mercredi 18 juillet 2018, le souverain a indiqué que «l'enseignement préscolaire doit devenir obligatoire pour l'Etat et la famille et être intégré graduellement dans la filière de l'enseignement obligatoire, conformément à une architecture éducative cohérente. En attendant, l'école publique avec son primaire, secondaire et cycle universitaire continue à fonctionner en déphasage profond avec les réalités d'enseignement moderne et performant.

Pour convaincre de sa volonté réformatrice, l'ex-ministre de tutelle limogé Mohamed Hassad avait commencé d'entrée de jeu par prendre des mesures qui procèdent d'un retour à l'ordre et à la discipline comme l'instauration des inscriptions avant le

15 juin et la rentrée scolaire à la date du 7 septembre.

Au-delà de ces mesures et d'autres telles que la lutte contre la surcharge des classes et l'investissement dans un mobilier scolaire flambant neuf, le grand défi est de sortir l'école publique, de l'enchaînement implacable des contre-performances qui a commencé il y a trois décennies avec une arabisation mal pensée. Là réside toute la problématique et elle est complexe. Malgré des progrès remarquables enregistrés en matière de la généralisation de l'enseignement primaire, le Maroc fait partie des pays qui sont très loin des objectifs fixés lors de la conférence mondiale de «l'éducation pour tous» en 1990. La réintroduction du français dès la première année du primaire, comme cela est envisagé, est certes importante mais ne suffira certainement pas à arrêter la spirale de l'échec.

A trop se focaliser sur les questions marginales qui ont néanmoins leur importance, le risque est de passer à côté de la problématique de fond, l'alpha et l'oméga du savoir qui se résument dans la relation entre le maître et l'élève.

C'est cette relation qu'il convient de mieux cerner en la disséquant de telle sorte de savoir ce qui se passe dans une classe. A ce niveau-là, il s'agit d'interroger d'abord les outils pédagogiques déployés par les professeurs et d'en évaluer l'efficacité réelle, étant entendu que l'objectif de toute école est de favoriser l'apprentissage. Or, les chiffres en la matière sont tellement alarmants qu'ils doivent inciter à la réflexion et à l'action. De l'aveu de l'ex-ministre de l'Education nationale, Rachid Benmokhtar, 76% des écoliers marocains ne savent ni lire ni écrire après quatre années passées au primaire



Le préscolaire comme pilier de la reconstruction d'une école performante.

alors qu'une bonne éducation de base se trouve au cœur du processus du développement humain ! Ces indicateurs, qui soulignent que les bons élèves sont beaucoup moins nombreux que du temps du bilinguisme performant cassé curieusement par une arabisation bâclée, ont été confirmés à plusieurs reprises par les rapports internationaux consacrés au système éducatif national.

Qualité

Le Maroc est également le pays mal classé du Maghreb en ce qui concerne le décrochage scolaire (qui touche essentiellement le monde rural) dont les victimes partent renforcer la cohorte de la masse des analphabètes... Face aux nombreux débats sur la qualité de l'enseignement, il est primordial

de répondre à cette question fondamentale : l'école est-elle juste une garderie où les enfants en âge de scolarité passent du temps sans aucune évaluation ou un espace de savoir où ils sont supposés acquérir les compétences de base en lecture, écriture et calcul ? Or, force est de constater que la relation entre l'apprenant et l'enseignant a toujours été absente du discours sur la réforme de l'école.

Toutes les facettes de la crise de cette dernière ont été débattues de long et en large par les experts, sauf le rôle de l'enseignant qui reste pourtant le principal acteur de tout changement. A cet effet, personne ne s'est soucié de savoir si le corps enseignant est assez formé et si les conditions matérielles et morales sont assurées pour pouvoir s'acquitter convenablement de sa mission péda-

gogique. L'école marocaine mobilise plus de 250.000 enseignants. Une véritable armée que l'ancien gouvernement, sans aucun travail d'évaluation préalable, a décidé de renforcer par un contingent de 24.000 professeurs supplémentaires recrutés sous contrat. La quantité au détriment de la qualité ? Le gouvernement Al Othmani a fort à faire pour réhabiliter l'école publique qui a perdu beaucoup de terrain au profit de l'enseignement privé qui malgré ses tarifs anormalement élevés séduit de plus en plus de familles y compris les moins loties. Pourtant, les moyens alloués à l'Education sont considérables, représentant le tiers du budget de l'Etat, soit plus de 45 milliards de DH. Un effort financier colossal pour des résultats catastrophiques. ■



Fête du trône



**À L'OCCASION DU 19^{ème} ANNIVERSAIRE DE L'ACCESSION AU TRÔNE
De SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI**

**Le Directeur Général de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de
la Cartographie et l'ensemble du personnel ont l'insigne honneur de présenter à
SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI que Dieu l'assiste
leurs vœux déferents de bonheur, de santé et de longue vie, ainsi qu'à son
Altesse Royale le PRINCE Héritier MOULAY AL HASSAN,
Son Altesse Royale la PRINCESSE LALLA KHADIJA
et Son Altesse Royale le PRINCE MOULAY RACHID
ainsi qu'à tous les membres de la FAMILLE ROYALE.**

Les spécificités du management de l'école

Un établissement de formation dans le large spectre de la gestion des entreprises est par définition ouvert sur l'extérieur.

Rachid M'Rabet

La pratique managériale et la référence à l'entreprise ont fait leur entrée dans le système éducatif pour répondre aux différentes mises en cause dont il fait l'objet. Cet emprunt des cadres d'analyse, des concepts et des outils du management a trouvé audience auprès de certains responsables et fonctionnaires du département de l'éducation, mais aussi auprès de certains chefs d'établissements engagés qu'ils étaient dans la recherche de l'efficacité et qui voyaient dans les outils du management le moyen de l'atteindre.

Un établissement de formation dans le large spectre de la gestion des entreprises est par définition ouvert sur l'extérieur. Son environnement socio-économique et ses attaches administratives obligées constituent son espace naturel pendant et après les échéances de son cycle de formation ; ainsi que toutes les difficultés inhérentes qui vont avec. Mais une institution n'est pas uniquement cela. Elle a aussi une vie en interne et des problèmes particuliers qui jalonnent son fonctionnement et déterminent son rendement. Mieux, ce sont des problématiques qui touchent la quintessence même de sa formation, autant qu'elles induisent une réflexion sur la nature de sa prestation de service et le sens de ses cursus. On peut dénombrer ainsi, avec une certaine liberté d'identification et de classification, quelques particularités majeures : la fixation des objectifs et le type de service rendu, l'hétérogénéité des acteurs, l'efficacité de l'évaluation et le mode de

communication approprié.

1. Le premier point de spécificité est la fixation des objectifs et le type de service rendu et réside dans les processus de production et de gestion ; l'acte éducatif, dont le rôle est de faire passer les élèves d'un niveau d'éducation donné à un niveau d'éducation supérieur, implique des compétences pédagogiques et éducatives qui ne se laissent pas cerner facilement. Ceci pose le problème des bases de l'évaluation pédagogique des établissements de formation, en mettant en évidence les écueils de la procédure actuelle d'évaluation des apprenants et des enseignants.

2. La deuxième caractéristique est liée à l'hétérogénéité des acteurs et se situe au niveau de la gestion des ressources humaines à disposition. En interne, il y a trois groupes d'acteurs dans un établissement de formation : les apprenants (élèves ou étudiants), les enseignants et le personnel administratif et d'encadrement. Trois types de ressources humaines qui nécessitent trois formes de gestion humaine. Ceci est sans conteste un point de différence par rapport à une entreprise de fabrication de biens où la gestion humaine concerne uniquement les employés affectés à la tâche.

3. La troisième caractéristique est liée à l'évaluation de l'efficacité de l'établissement de formation. Le problème de l'évaluation, dans une organisation, conduit à celui de la satisfaction d'une ou plusieurs catégories d'acteurs. Se pose alors la question de savoir qui, dans un établissement scolaire, doit être satisfait et comment ? C'est également



L'acte éducatif implique des compétences pédagogiques qui ne sont pas faciles à cerner.

un point de complexité de l'organisation de formation, qui invite à réfléchir sur les catégories de personnes qui y sont impliquées, entre ou au-delà des pouvoirs organisateurs qui instaurent l'établissement, et en fixent les normes et les objectifs, et des élèves (bénéficiaires directs des dispositifs pédagogiques).

Communication

On comprend aisément que l'école (ou établissement) soit un point focal de l'attention des parents qui y placent ce qu'ils ont de plus cher, leurs progénitures, d'autant que ces dernières ne sont pas interchangeables, comme le sont les produits d'entreprise. L'école apparaît aussi comme l'avenir de la société, c'est le lieu principal où les différentes générations se transmettent la culture

et les connaissances qui fondent la mémoire et l'essor de leur société. L'école, c'est aussi le lieu de travail des enseignants et d'un certain nombre d'autres professionnels, aux intérêts différents, et qui sont, eux aussi, en droit d'attendre une satisfaction au travail.

4. La quatrième caractéristique est le style de communication dans les établissements qui est spécifique et difficile. Par définition, dans l'établissement de formation rien n'y est réellement produit, tout y est en fait communication. Si dans l'entreprise, la communication est organisationnelle, en revanche, dans un établissement d'enseignement elle est plutôt intellectuelle et très peu organisationnelle. Le langage utilisé dans une entreprise est pratique et doit être compris de tous (langue objet ou

langue outil). Dans l'établissement, du fait de la prépondérance de la dimension intellectuelle, la langue a tendance à être théorique, scientifique ou technique. Les professeurs utilisent la langue théorique (principalement), les étudiants la langue théorique et une langue culturelle propre à leur classe d'âge ; seuls les administratifs utilisent principalement la langue objet ou administrative. Faire face aux changements et en particulier aux évolutions des besoins et des comportements dans une école nécessite, d'une part, de développer un véritable projet d'école-entreprise qui tient compte de toutes les spécificités évoquées et, d'autre part, de l'implémenter sous la responsabilité du manager de l'établissement qui doit avoir la compétence et le leadership pour cela. ■

Nous puisons dans nos racines...



... pour conquérir l'avenir

Pour tracer son cap dans un monde qui va vite, il faut savoir d'où l'on vient. Depuis plus d'un demi siècle, Holmarcom a su faire face aux évolutions économiques et anticiper les enjeux du futur. Fier de ses racines et fort d'une vision de développement renouvelée, le Groupe renforce ses métiers stratégiques et s'ouvre à de nouveaux défis. Il conforte ses positions nationales et saisit de nouvelles opportunités continentales.

www.holmarcom.ma



HOLMARCOM
GROUP

FINANCE : Atlanta - Sanad - CPA - Atlanta Côte d'Ivoire Non Vie • **AGRO-INDUSTRIE** : Les Eaux Minérales d'Oulmès - Somathes - Les Huiles d'Olives de la Méditerranée - Juice & Nectar Partner - Dénia Holding - Eau Technologie Environnement/Bénin • **DISTRIBUTION ET LOGISTIQUE** : Comptoir Métallurgique Marocain - Air Arabia Maroc - Mass Céréales Al Maghreb - Yellowrock - Défi Courses • **IMMOBILIER** : Cap Tingis - Manazil Développement - Peacock Investments/Sénégal • **AUTRES** : Olléaris Maghreb - Radio Plus

Les CRI nouvelle génération arrivent

Sur la forme, le projet prévoit de doter les prochains CRI de statut d'établissements publics jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière, au lieu du statut SEGMA attribué aux CRI actuels.

Le projet de loi 47-18 portant « Réforme des Centres Régionaux d'Investissement et création des Commissions Régionales Unifiées d'investissement » sera examiné au cours du prochain Conseil du Gouvernement. Il intervient suite aux orientations du Souverain et au rapport d'évaluation effectué par la Cour des Comptes de l'expérience des 16 CRI créés en application de la Lettre Royale du 9 janvier 2002 adressée au



Abdeslam Seddiki *

Premier Ministre relative à la Gestion Déconcentrée de l'Investissement.

L'actuel Projet, comme son intitulé l'indique, est venu donc remédier aux lacunes et faiblesses des CRI actuels en intégrant les changements institutionnels intervenus depuis, notamment l'adoption d'une nouvelle constitution en 2011 instituant la régionalisation avancée, le reddition des comptes, la constitutionnalisation des droits économiques et sociaux ... Les modifications introduites dans le nouveau texte, qui fera certainement l'objet d'un débat de fond

tant par les membres du gouvernement que par les parlementaires, portent tant sur la forme que sur le fond.

Sur la forme, le projet prévoit de doter les prochains CRI de statut d'établissements publics jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière, au lieu du statut SEGMA attribué aux CRI actuels. En tant que tels, ils seront dirigés par un Conseil d'Administration que préside le Wali de la Région et dans lequel siègent pratiquement tous les représentants des principales administrations concernées : Président du Conseil régional, Agence Nationale de promotion de la PME, ANAPEC, OFPPT, CCG, Agence Urbaine, Président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, le représentant régional de l'organisation patronale la plus représentative, trois personnalités indépendantes choisies pour leur compétence ... Ce qui est de nature à faciliter la prise de décision et assurer la fluidité de l'information sur la dynamique régionale et l'intelligence territoriale.

Sur le fond, le projet accorde de larges prérogatives à ces nouvelles entités (art. 4). Elles concernent l'octroi de facilités à la création des entreprises, la mobilisation du foncier, l'accompagnement des investisseurs en matière de financement, de ressources humaines et d'information, la déclinaison territoriale des programmes sectoriels élaborés au niveau national, l'amélioration de l'attractivité régionale, le règlement des différends



Remédier aux faiblesses des CRI pour leur donner un nouveau souffle.

qui pourraient exister entre administrations et investisseurs etc... Toutefois, le fer de lance des nouveaux CRI sera constitué sans doute par les Commissions Régionales Unifiées d'Investissement qui seront de véritables Organes d'exécution. Présidée par le Wali de la Région, cette commission se réunit au moins une fois par semaine et à chaque fois que la situation l'exige, sachant que ses décisions sont opposables à tous.

Elle jouera en quelque sorte, au niveau de la Région, le rôle que joue la commission ministérielle d'investissement que préside le Chef du Gouvernement. C'est dire toute la charge qui sera celle du Wali qui doit désormais se concentrer sur les questions de développement économique. Et par conséquent, la réussite de sa mission sera jugée à l'aune de

l'évolution des indicateurs économiques et sociaux de son territoire !

Par ailleurs le projet prévoit la création d'une commission ministérielle de pilotage présidée par le Chef du Gouvernement et dont la constitution et les modalités de fonctionnement seront définies par voie réglementaire. Telle est, brossée à grands traits, l'économie de ce projet de loi qui répond sans nul doute à des attentes sur le terrain. Mais ne nous trompons pas : une loi, quel que soit son degré de perfectionnement, ne peut pas à elle seule chambouler les habitudes ancrées et les pratiques enracinées. Pour être efficace et atteindre ses objectifs, elle doit être portée par des hommes et des femmes entièrement dévoués à la chose publique et à l'intérêt général. Les élites locales et régionales,

seront appelées à jouer un rôle de premier plan. Tout le monde est invité à mettre la main à la pâte et apporter sa contribution à ce projet de vaste envergure.

A ce titre, il aurait été utile que les syndicats des travailleurs les plus représentatifs, à l'instar de l'organisation patronale, aient leur place au sein du Conseil d'Administration des futurs CRI. Ce serait un moyen d'impliquer davantage les forces vives de la Nation dans l'effort de développement du pays et d'appréhender l'entreprise sous sa nouvelle réalité socio-économique : une « unité de production » dans laquelle chaque composante apporte sa contribution qu'elle soit sous forme de capital, d'organisation ou de travail. ■

(*)Economiste, ancien ministre de l'Emploi et des Affaires sociales

Je veux

vivre une belle histoire d'été



A partir de

1 490 Dhs*

avec petit déjeuner

La meilleure façon de célébrer l'été pieds dans l'eau !
Pour un séjour raffiné rythmé par la détente et l'évasion.
Profitez des piscines, de la plage privée, du Spa de 1 500m²
et d'une vue à couper le souffle



Piscines



SPA



Chambres
spacieuses



Plage privée

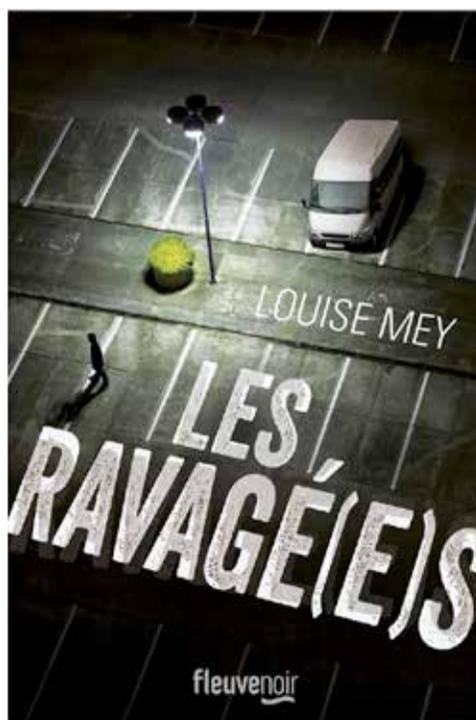
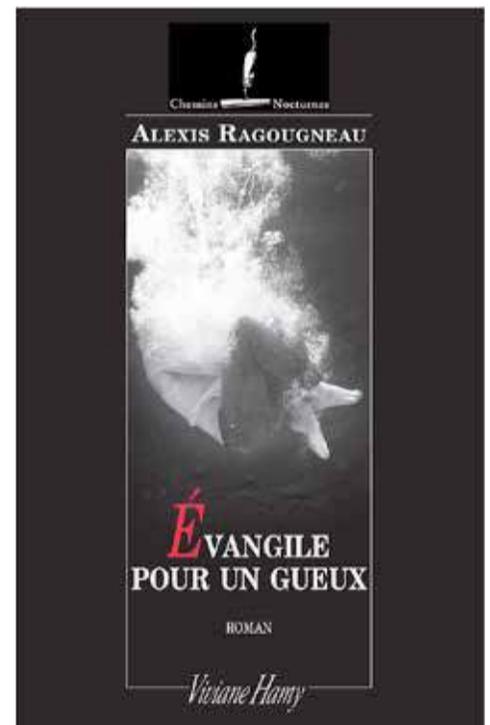
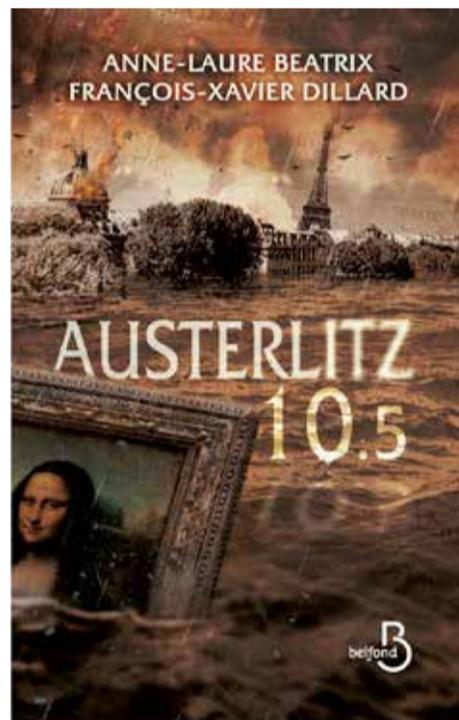
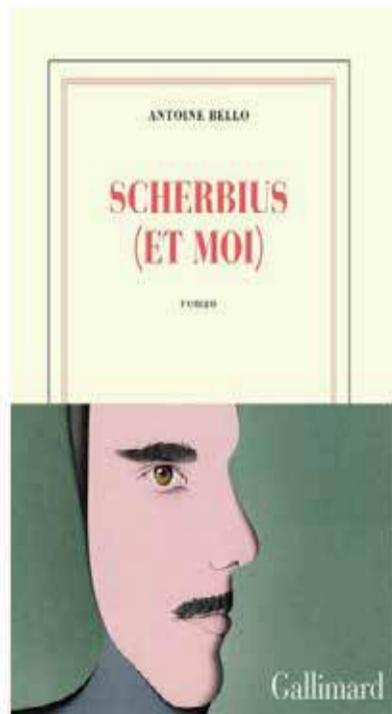
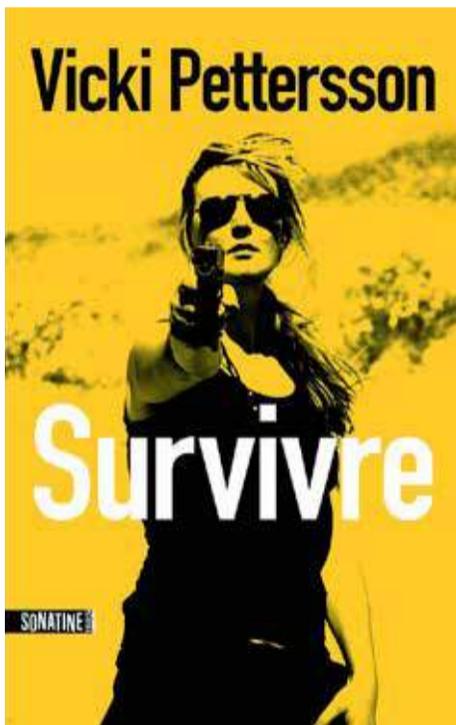
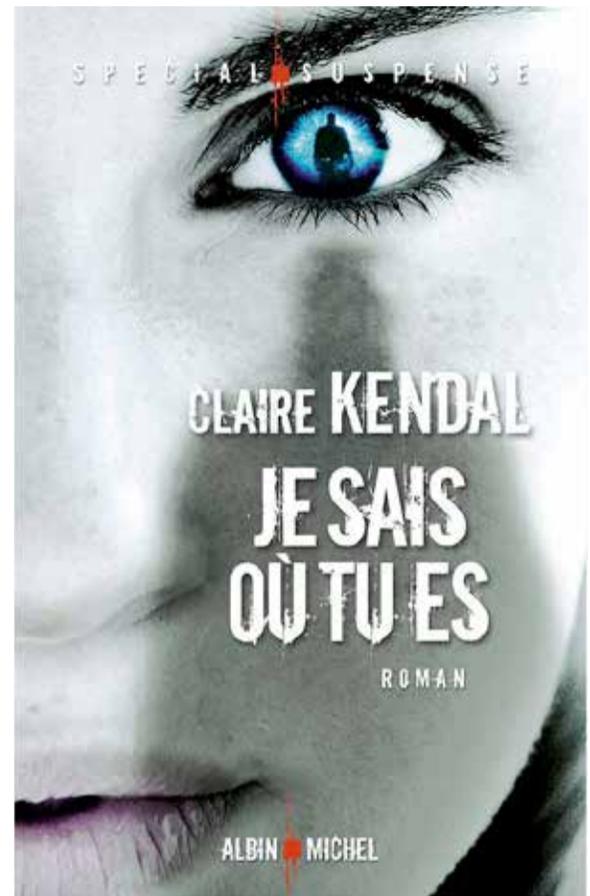
Découvrez nos offres sur
www.jeveux.ma

ou contactez-nous au
+212 (0) 5 28 84 97 00



Pour ne pas bronzer idiot

Lire l'été est un vrai plaisir. Une belle occasion de s'évader que de plonger sous le soleil dans une histoire captivante. Voici 10 propositions de lecture pour ne pas bronzer idiot et meubler agréablement vos journées de farniente.





Vous apporter tous les jours des services essentiels à la vie

Tous les jours, nous mobilisons toutes nos énergies pour vous apporter des services essentiels à la vie. Et si nous faisons de la proximité un engagement au quotidien, avec l'ensemble des collectivités du Grand Casablanca, nous anticipons aussi la ville de demain.

Pour vous, pour les générations futures, nous inscrivons notre mission dans une vision citoyenne pour un développement durable.



Toutes nos énergies pour vous



Ces incroyables talents des Marocains du monde

Mobiliser les compétences des Marocains Résident à l'Étranger. C'est l'ambition affichée par Abdelkarim Benoutiq qui, depuis sa nomination au poste de ministre délégué chargé des MRE et des affaires de la migration, multiplie les rencontres avec ces Marocains qui brillent sous d'autres cieux.

Rachid Abbar

«On ne peut concevoir l'avenir du Maroc sans la contribution de ses compétences établies à l'étranger». C'est le mot d'ordre qui résume l'ambition d'Abdelkarim Benoutiq. Depuis qu'il a pris ses nouvelles fonctions en avril 2017, le ministre délégué chargé des Marocains résidant à l'étranger (MRE) et des affaires de la migration multiplie les rencontres avec les Marocains du monde afin de mieux cerner leur attentes, mais également pour leur présenter les défis du Maroc nouveau et des progrès réalisés. Ces prises de contact répondent à un but essentiel et une orientation stratégique pour la mise en œuvre d'une politique de proximité. Il s'agit d'événements qui permettent de mieux capitaliser sur l'existant pour améliorer les services rendus, en mettant en commun notre intelligence collective pour proposer des solutions innovantes et nouvelles à travers la mobilisation des compétences de tous les acteurs concernés. Un an après la création de la 13e région dédiée aux entrepreneurs marocains du monde en collaboration entre le ministère des MRE et la CGEM, le département dirigé par le ministre USFP a multiplié les forums et conférences visant à rapprocher et mutualiser les efforts tout en encourageant l'entrepreneuriat de la diaspora marocaine dans des secteurs de pointe comme le digital, l'énergie ou encore l'éducation... Autant de manifestations qui favorisent un contact



Les MRE, un atout pour le développement du pays .

direct loin de la pression des contraintes des agendas afin, comme le dit le ministre, de réfléchir ensemble et en bonne intelligence sur les problématiques migratoires et leurs solutions. Aujourd'hui, comme l'a souvent expliqué M. Benoutiq, il serait impossible de concevoir une dynamique économique sans la contribution de la diaspora des MRE forte de 5 millions de personnes. Pour le ministre, il faut cesser de voir dans ces Marocains du monde juste une source de devises, mais les considérer comme une valeur ajoutée pour le développement de leur pays d'origine, compte tenu des connaissances et l'expérience qu'ils ont ac-

quis dans les pays de résidence. La relation entre le MRE et son pays doit être constamment renouvelée et renforcée, clame-t-il. Il faut aborder ce renforcement à travers la mobilisation du capital humain.

Interface

Le domaine des technologies est un enjeu stratégique dans la relation avec les compétences marocaines du monde. Le Maroc est engagé dans un processus dynamique que traduit de nombreuses réformes entreprises et une volonté d'ouverture sur le monde à travers une série d'accords de libre-échange. «Certes, l'immigration peut être conçue comme

un choix individuel afin de réaliser des aspirations personnelles, mais la migration, dans sa dimension collective, peut être un levier pour un vrai développement», estime Abdelkrim Benoutiq. Le ministre a rappelé que «les cinq millions de Marocains résidents à travers le monde, soit 12 % de la population marocaine, sont (...) une interface essentielle pour opérer un transfert technologique». Il a précisé que 400.000 Marocains titulaires d'un Bac+5 se trouvaient à l'étranger. Les travaux pour la mise en place effective de la «13e région» sont actuellement en cours de réalisation. D'où les tournées effectuées par le mi-

nistre dans plusieurs pays. Abdelkarim Benoutiq se veut pragmatique tout en collant à la réalité du terrain. C'est pour cela qu'il privilégie l'échange direct et sans protocole avec les Marocains du monde. L'enjeu étant, comme l'a-t-il expliqué, de former une élite constituée de Marocains prêts à contribuer activement au développement de ce Maroc qui bouge. A cet effet, l'initiative de la «13e région» qui prend la forme d'un portail de bases de données interactif, permet aux MRE de prendre connaissance des étapes du développement économique du pays et de s'informer sur les progrès enregistrés par le Royaume dans divers domaines. ■

À l'occasion du 19ème anniversaire de l'intronisation
de Sa Majesté le Roi Mohammed VI

**Le Directeur Général et l'ensemble des collaborateurs de l'Agence
Marocaine pour l'Efficacité Énergétique (AMEE)**

ont l'insigne honneur de présenter à

SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI



que Dieu l'assiste

Leurs vœux de bonheur et de santé, ainsi qu'à

Son Altesse Royale le Prince Héritier Moulay Al Hassan et à

Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid et à toute la Famille Royale.

Ils renouvellent au Souverain l'expression de leur fidélité et de leur attachement au
Glorieux Trône Alaouite.

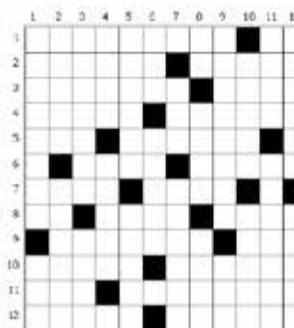
amee
Agence Marocaine
pour l'Efficacité Énergétique

Une institution sur la voie de l'excellence

Mots fléchés Thème Afrique

VILLE SAHÉRIENNE AU MALI CAPITALE DE LA TANZANIE	SAUT TUEUR DE DIEU	NOUVEAU PREMIER DE LA PROMO	MÈCHE REBELLE	UNITÉ DE LONGUEUR VOLCAN ITALIEN	PAYS D'AFRIQUE LE DEUXIÈME ART
			UNE ÎLE DE ZANZIBAR FRANCHES DE VIE		
INTRIDANT CAPITALE IVORIENNE				UNITÉ DE VOLUME FACE À FACE	
			NOTRE- DAME GÉRNAS		GRANDE TAILLE
VILLE LANGUE METAL		VOLATILES SIGNÉ DE PONCTUATION			RICHESSE EN NOMBRE ET AUNGER
			ANCÊTRE	CHOISI 12 MOIS	
CONTRAT DE TRAVAIL RÉPÉTITION					ÎLE AFRICAIN
				ADJECTIF POSSÉSSIF	
CAPITALE DU BURUNDI	SOLDAT AMÉRICAIN NÉGAUD		OBTENU	TEXTILE PRÉMIER FEMMIN	
				LONGUEUR CHINOISE ÉPOQUE	
GRAND LAG AFRICAIN	CRU DANS L'ARÈNE PARCOURUES		COUPEAU PAYS D'AFRIQUE		AFFLUENT DU FLEUVE CONGO
			ANTIENNE PLAT VIETNAMIEN		
DISTANCE ASTRONOMIQUE PARC EN TANZANIE		CÉLÈBRE ESPION EN JUPONS		GÉNÉRAL SUDISTE DONNE NOTE	PAYS DE MAGICHEN
				SAINTE NORMAND	
LE SOUDAN SUR LE WEB		CHUTEREZ			

Mots croisés



- | | |
|---|---|
| HORIZONTALEMENT | VERTICALEMENT |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Matière de sol - sert à désigner quelqu'un. 2. Qui a trop bu de vin - Empereur romain. 3. Campement léger et provisoire en plein air - Produisant. 4. Agissent avec sans-gêne - Patate douce. 5. Pared - Elle n'est pas prodigieuse. 6. Gagna l'Italie après le siège de Troie - Epulante. 7. Attention! - Ce qui fait parfois le paon. 8. Participe passé - Consommer - Formules. 9. Dissolution d'une union - Salut romain. 10. Décorer - Cri d'enthousiasme. 11. À cet endroit - Un million de billions. 12. S'arrête - Propagant. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte qui a pour but de détruire intentionnellement du matériel - Frappe sur les arbres. 2. Informé - Effronterie. 3. Aplatis - Occupe le centre antérieur de l'œil. 4. Cause d'ecchymose - Récente. 5. Étoffe obtenue sans filature ni tissage - Genre. 6. Poule - Exposé à l'air. 7. Histoire d'amour entre Rodrigue et Chimène - Orchidée. 8. Tendance - S'enfonce dans le sol - Dieu grec des vents. 9. Éventrée - Avion pour un ou deux. 10. Héros de Shakespeare - Sainte vierge. 11. Fruit du sapin - Piment vert jaune ou rouge. 12. Qui fait preuve d'obscuration - Décent. |

Puzzle

Rien ne vous échappe ? Vous pensez être un observateur hors pair ? Vérifiez-le avec notre jeu ! Essayez de reconstituer ce puzzle. Même si cela paraît facile, cette grille de mots va mettre vos capacités d'observation à rude épreuve.

I	B	S	U	E	R	P	P
N	O	I	D	M	I	E	A
A	S	S	E	U	T	U	
S	T	T	R	L	I	R	A
I	S	E	R	S	E	R	I
N	A	S	A	E	S	E	S
E	R		C	E	S	E	A
	E		L	E	S		R

Carré magique

Le principe en est simple. Un carré magique de 7 lignes par 7 colonnes est présenté. Le total de chaque ligne et de chaque colonne est indiqué. Reconstituez la grille

	47	49		5	28		129
26	24		25	15		9	99
31		6	22		42	43	144
	45	19		41	20		125
18	35		46	37		21	157
48		17	30		39	29	163
	14	33		44	3		94

123	165	124	123	142	132	102
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

13	1	4	23	8	12	2	34	40	10	32	11	7	35	27	16	36
----	---	---	----	---	----	---	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----

La Phrase secrète

Placez les lettres de chaque colonne de manière à reconstituer la citation. Les cases noires séparent les mots.

Chaque lettre de la citation est placée dans une case. Les cases noires séparent les mots.

Il s'agit d'une citation de Victor Hugo : "L'homme, c'est une machine qui doit faire qu'une passion brulante peut qu'arriver."

Carré magique

13	47	49	32	5	28	1	175
26	24	40	25	15	36	9	175
31	8	6	22	23	42	43	175
12	45	19	4	41	20	34	175
18	35	11	46	37	7	21	175
48	2	17	30	10	39	29	175
27	14	33	16	44	3	38	175

175	175	175	175	175	175	175
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Puzzle

S	E		S	A	S	R	I	R	I
E	S	E	S	E	S	A	V	E	A
S	E	S	E	S	E	S	R	E	S
S	E	R	I	E	R	A	S	E	R
I	D	E	A	L	I	S	A		
S	U	P	P	U	T	E	R		
E	R	N	A	L	E				
C									

Solutions

Mots fléchés

Z	E	M	B	B	W	O	I	O	S
O	T	I	I	E	O	N	E	M	S
E	E	T	N	O	E	V	O		
W	O	R	E	S	I	M	B	T	V
P		E	W	V	E	T	O		
I	T	V	M	O	B	W	O	P	B
N	I	O	E	I	O				
V	W	N	O	I	V	M	E	I	
U	T	V	L	V	N	I	O		
O	T	E	N	E	M	A	I	P	
X	P	V	E	S	I	O	D	O	
T	O	N	N	V	G	O	I	B	V
T	O	I	V	O	V	N	E	W	
V	B	W	E	V	O	D			
W	O	D	O						

Mots croisés

I	N	E	N	E	S	E	S	E	D
N	O	I	T	I	R	A	I	O	I
V	W	B	O	H	R	E	A	P	
E	A	V	E	C	O	A	O		
S	I	N	E	R	E	S	E	E	
O	E	R	O	H	R	E	A		
E	O	O	E	E	N	E	V		
I	E	N	I	O	V	R	T	E	
E	N	O	I	E	N	S	O		
I	N	O	I	O	V	O	C	A	I
N	O	X	E	N	E	N	I	A	V
E	O	I	O	V	O	C	A	I	

AVIS DE COMMERCIALISATION DE LOTS DE TERRAINS POUR PROJETS D'INVESTISSEMENT

ÉCOLE



MAGASINS



CRÈCHE



HAMMAM



CLINIQUE



PÂTISSERIE



LOTS DE TERRAINS TITRÉS LIVRABLES

CASABLANCA - MARRAKECH - AGADIR
TANGER - MEKNES - FES - KENITRA
TAMESNA - AIN AOUDA

ADDOHA

Istitmar

0522 34 34 35



JE SUIS LOURD ET **PUISSANT**

Un **Tramway** = 100 Tonnes

**LE TRAMWAY EST TOUJOURS PRIORITAIRE
À SON APPROCHE, FAITES ATTENTION**

اللجنة الوطنية للوقاية من حوادث السير
+077111 +060500+ 18228 4 120001 110001
COMITÉ NATIONAL DE PRÉVENTION DES ACCIDENTS DE LA CIRCULATION




طرامواي البيضاء