SPÉCIAL FÊTE DU TRÔNE

Les cahiers du Canard Libéré

Edition spéciale — Directeur de la publication **Abdellah Chankou**

22ème anniversaire de l'intronisation de S.M le Roi Mohammed VI sur fond d'une crise sanitaire sans précédent

La Voie Royale

Financement du contentieux par un tiers

Une aubaine pour les entreprises marocaines

Vivez en exclusivité la meilleure expérience TV sur tous vos écrans

Maroc Telecom

MT TV
LA TÉLÉ BY MAROC TELECOM

Accès multi-écrans
Accédez à vos chaînes préférées où que vous soyez et sur tous vos supports simultanément.

Qualité et confort
Profitez d'un accès sans interruption à votre contenu préféré.

Contrôle du direct
Contrôlez vos programmes à votre guise : reprenez la diffusion, revenez en arrière, ou rattrapez le direct.

Contrôle parental
Supervisez les programmes de vos enfants et sécurisez l'accès aux contenus sensibles.

TV à la demande
Retrouvez vos programmes préférés même après leur diffusion.

Vidéo à la demande
Visionnez vos films et séries préférés en illimité depuis votre application MT TV.

Souscription sur

Google play App Store

Pour plus d'information, RDV sur le site www.iam.ma/MTTV ou appelez le 108

EDITO

La Voie Royale

par Abdellah Chankou

Vendredi 30 juillet 2021, S.M. le Roi Mohammed VI fête 22 ans de règne. A l'échelle du temps monarchique, ce n'est pas beaucoup mais cette période offre assez de recul pour apprécier sur le plan politique l'action royale et en dessiner les contours.

Au cours de ses 22 ans de règne, qui n'auront pas été toujours un long fleuve tranquille, jalonnés qu'ils sont de quelques soubresauts, le souverain a dû affronter tous les défis, sans jamais être découragé face à leur immensité, prenant constamment son bâton de pèlerin pour porter le progrès et l'espoir dans le Maroc aussi bien des villes que des campagnes. Rarement souverain aura fait preuve de tant de détermination à sortir son pays du déficit social qu'il a accumulé au fil des années, et à agir aujourd'hui pour bien le positionner dans le monde post-Covid sur des secteurs stratégiques. L'anticipation et la proactivité sont les qualités essentielles qui guident les choix du souverain. Elles ont déjà été appréciés à leur juste valeur en interne et saluées à l'international dans la gestion dès la première vague de la pandémie avec l'installation d'un Fonds Covid destiné à venir en aide aux populations vulnérables et sauver de la faillite les PME paralysées par le virus. On retrouve ici le mantra royal, la solidarité et le partage, qui représentent le socle de son règne rythmé par les campagnes de solidarité, pilotées par la Fondation Mohammed V.

Plutôt que d'attendre la dernière minute au risque de subir les tensions d'approvisionnement et autres ruptures de stock, le Royaume s'est placé en pole position sur le marché de l'acquisition des vaccins. Ce qui lui a permis de démarrer très tôt sa campagne de vaccination dont l'organisation logistique et le déroulement au pas de charge sont un modèle du genre qui fait des envieux dans les pays les plus développés.

La crise sanitaire a également mis en lumière les fragilités du système de santé national, la précarité d'une bonne partie de la population et la faiblesse des dispositifs de la protection sociale. D'où la décision royale d'ordonner la généralisation de la couverture sociale à l'ensemble de la population dont la loi-cadre a été adoptée en mars dernier, soit près de 8 mois après son annonce par le souverain lors du discours du Trône de l'année dernière.

Il ne faut pas que le Covid agisse comme un ralentisseur de la marche du pays. Bien au contraire. Il s'agit de s'appuyer sur la crise sanitaire pour en faire un accélérateur de sa transformation en saisissant au vol les opportunités nouvelles qui se présentent dans un monde dont la pandémie et ses chocs puissants sont en train de redessiner les alliances géostratégiques.

Si le Covid a un coût, il n'a pas de prix. Le souverain, qui sait capter l'air du temps, l'a bien compris, et entrepris de faire avancer le pays à marche forcée vers des horizons prometteurs pour ne pas rater le rendez-vous crucial de la relance économique.

Découlant de la volonté royale, la création d'une agence de gestion des participations de l'État, projet stratégique, déjà adopté par le Parlement, vise, par le jeu des fusions et des regroupements, à pallier les défaillances structurelles qui minent bien des entreprises publiques. Fini la gabegie, le laxisme et l'absence de la culture du résultat qui ont caractérise jusqu'ici le secteur public en général. L'heure est aujourd'hui à la performance.

> ***Tel est Mohammed VI, un roi sur tous les fronts, mobilisé pour son pays, qui ne s'embarrasse pas de discours mais agit sur le réel malgré l'adversité et les contraintes pour le changer au bénéfice d'un Maroc innovant et entreprenant.***

Tel est Mohammed VI, un roi sur tous les fronts, mobilisé pour son pays, qui ne s'embarrasse pas de discours mais agit sur le réel malgré l'adversité et les contraintes pour le changer au bénéfice d'un Maroc innovant et entreprenant. Celui-ci passe plus que jamais par le nouveau modèle de développement dont la commission Benmoussa a livré les recommandations. Séduisantes sur le papier, ces dernières ne sont confrontées qu'à un seul défi et il est de taille : sa mise en œuvre. La seule action royale, quand bien même elle est forte et constante, suffit-elle pour rattraper le temps perdu, pallier les insuffisances et répondre à toutes les attentes ? Là réside toute la question. Une seule main n'applaudit pas, dit un adage bien de chez nous. Le temps n'est-il pas encore venu de responsabiliser les autres institutions, à commencer par la classe politique, qui sont pour la plupart en panne, pour qu'elles jouent au moins leur rôle d'accompagnement des chantiers royaux ?

Au Maroc, il est indiscutable que nous savons construire des autoroutes et des ports, des aéroports et des hôtels de luxe. Dans le domaine des infrastructures et des projets structurants, le Royaume de Mohammed VI a réalisé des progrès remarquables. Ce qui reste à bâtir en revanche, et c'est le chantier le plus complexe, c'est l'homme dont il reste à préciser le cahier des charges. Le capital humain c'est la pierre angulaire de la résorption des inégalités sociales qui se creusent à vue d'œil nonobstant les efforts financiers colossaux consentis par l'État pour les réduire. Le développement humain, qui conditionne tout le reste, passe évidemment par une réforme en profondeur du système éducatif national. Sur ce plan, il y a encore du chemin à faire. ●

La Beia, pont entre modernité et authenticité

Pour la deuxième année consécutive, S.M le roi Mohammed VI a ordonné pour cause de crise sanitaire l'annulation de toutes les festivités accompagnant la fête du Trône qui a lieu vendredi 30 juillet. Cette fête est marquée par la Beia, ce pacte d'allégeance fort, qui est plus qu'un cérémonial...

Au-delà de son aspect festif et spectaculaire extérieur qui suscite fascination et émotion aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, la Beia revêt un caractère éminemment politique et religieux. C'est une sorte de contrat social à double portée. D'un côté il y a la dimension religieuse de l'allégeance proprement dite par laquelle les sujets investissent leur Souverain de pouvoirs de commanderie de croyants, et de l'autre, il y a la dimension temporelle d'Al walae qui ajoute au chef religieux ou le Sultan la prérogative de chef d'État au sens politique du terme. Cette dernière dimension pouvant être renouvelée chaque année contrairement à la première qui est faite seulement au moment de l'accès au Trône. De plus, l'acte de la Beia sous sa forme religieuse est consigné par écrit et signé par les oulémas (1), les grands dignitaires du régime et les chefs de l'armée. Ainsi depuis l'indépendance du Maroc, deux actes de Beia ont été rédigés à l'occasion de l'investiture de Feu Hassan II et de son héritier Mohammed VI de leurs pouvoirs de la grande Commanderie des croyants (Al imama al qobra).

Ce nouveau concept d'Al walae (qui signifie plus reconnaissance d'autorité que soumission) va s'institutionnaliser pour devenir une constante de la vie politique nationale après l'abandon du régime du Sultanat pour celui de la royauté sous le règne de feu Mohamed V.

L'organisation annuelle de la fête du Trône dès 1933 à Salé en fut la consécration. Selon le politologue Mohamed Tozy, « les cérémonies annuelles d'allégeance servent plutôt à la présentation du walae, et non pas de la Beia proprement dite, comme celle qui a été accordée à SM Mohammed VI, le 23 juillet 1999, dans laquelle les signataires réitèrent leur engagement pour le respect du devoir d'obéissance, de fidélité et de dévouement qui découlent de la Beia, dans le bonheur et l'adversité ». Et, « si les accessoires de la souveraineté (parasol, costume, chevaux de compagnie…) sont bien visibles, les tribus ont disparu et les hommes ont changé. Agents d'autorité, élus locaux, notables (oulémas, professeurs d'université, gros commerçants) sont priés de se tenir, durant la journée de la fête du Trône, dans l'enceinte du Palais » (2), souligne le professeur marocain. Cependant, parmi les convives venus prendre part à Hafl Al walae, ce sont les agents du ministère de l'Intérieur qui occupent les premiers rangs. Oulémas, walis, ministres, hauts fonctionnaires, et parlementaires se courbent au passage du Roi, font acte d'allégeance en clamant Allah ibark F'aamer Sid (que Dieu bénisse mon seigneur).

Les serviteurs du palais répondent en chœur et à l'unisson Allah irdi alikoum, gallikoum Sidi (Notre Seigneur vous a accordé sa bénédiction ». Si le rituel de la Beia remonte aux premiers temps de l'Islam, les historiens s'accordent à penser qu'il a été introduit au Maroc actuel avec l'avènement de la dynastie Idrisside. La Beia dans son aspect religieux est faite au Sultan une seule fois dans sa vie, au moment de son intronisation. Comme la Beia dans sa dimension temporelle (Al walae), elle ne prend fin qu'avec la destitution du sultan. En fait si les sujets s'engagent par la Beia sous ses deux formes à l'obéissance au Sultan et au respect de son autorité, cette dernière peut très bien être remise en cause si le Sultan ou le Roi trahit ses engagements à garantir la paix et la sécurité de ses sujets et de leurs biens, la protection de la religion, de l'intégrité territoriale et de l'État. Ce qui est déjà arrivé : Le cas de la destitution du Sultan Moulay Abdelaziz, qui a avalisé les actes d'Algésiras, et son remplacement par son frère Moulay Abdelhafid, désigné comme le « Sultan du Jihad » et soutenu par les tribus du Sahara.

La Beia sous les Saâdiens

Le rituel ou le cérémonial de la Beia cessera d'être organisé une seule fois, au moment de l'intronisation du Sultan, avec l'avènement de la dynastie Saâdienne. Ainsi, le Sultan Ahmed Al Mansour Eddahbi instaura non seulement une Beia renouvelable tous les ans mais il introduisit le concept d'allégeance au Prince héritier tout en mettant en place tout un dispositif cérémonial qui se déroulait à l'extérieur des murs la ville, dans un vaste espace appelé le méchouar. Les oulémas, les chefs des tribus, les cadis, les khatib (orateurs religieux), les chefs de l'armée y venaient en groupes méticuleusement organisés selon le rang social de chaque institution présenter leur allégeance au Souverain après le discours inaugural prononcé par un grand cadi.

Les Souverains alaouites ont dès l'avènement de Moulay Rachid repris l'ensemble de ces rituels en faisant pérenniser la tradition, et jusqu'aux premières années de l'indépendance où le concept de la Beia va connaître un certain nombre de petits changements qui s'inscrivent toutefois dans la continuité (2) ; étant donné que celle-ci va préserver sa dimension religieuse de ciment sacré qui lie le Sultan et le peuple, ayant lieu une seule fois, au moment de l'accession au Trône ; excepté le cas de la libération d'une terre

colonisée, comme cela fut le cas de la région d'Oued Eddahab dont la récupération est fêtée chaque 14 Août depuis 1979 (3).

De même la cérémonie mettant en scène l'aspect temporel de la Beia ou de l'Allégeance (Hafl Al walae) qui avait lieu chaque 3 mars sous Feu Hassan II et chaque 30 Juillet sous son successeur Mohammed VI connaîtra lui aussi quelques introductions nouvelles. Dont le fameux carrosse royal or et rouge écarlate, cadeau de la cour d'Angleterre. Néanmoins, l'hippomobile utilisé fréquemment dans les premières années du règne de Mohammed VI s'éclipsera des fois au profit du pur sang noir, symbole du Trône mobile. En fait, pour les Alaouites le Trône et la selle que l'on fixe sur le dos du cheval ne font qu'un. Là où se déplace le Souverain est le centre du pouvoir. Et si dans le passé, avant les Saâdiens, la cérémonie d'allégeance n'était considérée comme effective que si elle était organisée à Fès, avec les Alaouites, surtout depuis Mohammed VI, elle peut avoir pour terrain d'accueil toute ville du Maroc. Sans distinction aucune. ●

(1) En 1961, feu Hassan II a demandé l'investiture par allégeance des oulémas.
(2) Ces dernières années le cérémonial de la Beia a été un peu allégé pour être plus rapide et plus fluide.
(3)La Cérémonie d'allégeance du 14 Août comme celle de la Beia du 30 Juillet sont reportées depuis 2020 pour cause de crise sanitaire.

Soltan Tolba

La tradition de Soltan Tolba remonte au XVIIe siècle : c'est la « fête de la liberté » accordée pour 6 jours aux étudiants de l'université Al Qaraouiyine avec la complicité du Sultan. Un étudiant est élu « Soltan Tolba » et aura tous les pouvoirs pendant une semaine, prétexte pour exprimer toutes revendications (habits, logement, nourriture…) et aussi ses critiques… mais le 6e jour, le vrai Sultan se présente à la cérémonie… et tout rentre dans l'ordre… initial.

A. Kenfaoui a écrit et fait réaliser (avec feu Taïb Saddiki) la pièce Soltan Tolba en 1967 au théâtre municipal de Casablanca. Près de 30 ans après, enfin éditée, elle a pu être lue et revue sur les planches !

Soltan Tolba, Tarik éditions, 128 pages, 2004. ●

À l'occasion du 22ème 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 El 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.

OCP

www.ocpgroup.ma

Activités royales en 2021

Un monarque sur tous les fronts

L'année 2021 aura été marquée par le lancement par le souverain d'un certain nombre de projets structurants pour le pays et son économie.

Les chantiers stratégiques d'un Roi

Le 30 juillet 2021 marque le 22e anniversaire de l'intronisation de SM le Roi Mohammed VI. Tout au long de ses 22 années de règne, furent lancés plusieurs grands projets de développement structurants et novateurs. Des réformes menées avec une vision proactive et une approche inclusive, touchant tous les domaines: l'économie, le sport, la culture, la politique (Constitution de 2011), la santé, l'agriculture, le tourisme, le commerce, l'industrie, l'énergie, etc.

L'action réformatrice royale s'est déployée également à l'international. Une réorientation de la politique étrangère avec à la clé une diplomatie, plus active et proactive, est mise sur les rails, qui a surpris dans le camp des alliés traditionnels du pays. Le terrain économique n'est pas en reste avec le lancement de projets structurants notamment dans le domaine des infrastructures. Booster l'économie nationale pour accroître l'attractivité du Royaume afin de capter de futurs investissements devenus stratégiques dans le contexte d'une crise sanitaire mondialisée.

Force est de constater que depuis son accession au trône le 23 juillet 1999, une nette amélioration en termes d'indicateurs macroéconomiques, que la crise sanitaire a fortement dégradés, témoigne d'un véritable renouveau du royaume sur le plan économique.

« Entre 1999 et 2019, les exportations ont triplé, le revenu par habitant (en dollars constants) est passé de 1 963 USD à 3 361 USD, et le chômage total a diminué de 13,9% à 9 %. Alors que les données disponibles sur la pauvreté montrent qu'entre 2000 et 2013, le taux de pauvreté est passé de 15,3 % à 4,8 %. En outre, une forte relance du secteur du tourisme a dynamisé l'économie. Au cours des deux dernières décennies, le nombre de touristes visitant le Maroc a triplé. En effet, de 2000 à 2018, le pays a enregistré une croissance annuelle moyenne de 6% des arrivées touristiques ; ce qui est supérieur de deux points à la croissance du tourisme mondial. » constate Yasmina Abouzzohour, (chercheuse invitée du programme Afrique du Nord et Moyen-Orient du Conseil européen des relations internationales) dans un article daté du 31 juillet 2020 et intitulé « The More Things Change… : Morocco's socio-economic development after 21 years under King Mohammed VI ». Mais la pandémie est passée là, détruisant les acquis de plus d'une décennie d'efforts. Beaucoup moins impacté, le climat des affaires qui s'est amélioré au fil des ans place le Maroc en pole position sur le continent africain et dans la région MENA. Le dernier rapport « Doing Business 2020 » de la Banque mondiale sur le climat des affaires classe le Royaume au premier rang en Afrique du Nord et au troisième rang des pays du Moyen-Orient.

Gestion proactive du Covid-19

La gestion de la pandémie du Covid-19 est sans conteste l'une des marques majeures de l'action royale. Une approche dynamique et proactive avec des mesures concrètes comme l'instauration du Fonds Covid et la fermeture des frontières nationales, telle est la stratégie adoptée, dès la détection du virus dans le royaume le 2 mars 2020. Pour donner l'exemple et encourager les Marocains à se faire vacciner, SM le Roi Mohammed VI a été le premier à recevoir la première dose du vaccin. Geste qui a permis de lancer, le 28 janvier 2021, la campagne nationale de vaccination contre la Covid-19 que le souverain a voulu gratuite pour l'ensemble des citoyens marocains et les étrangers en séjour dans le royaume. L'objectif étant d'immuniser toutes les composantes du peuple marocain (30 millions de personnes soit environ 80 % de la population), de réduire puis éliminer les cas de contamination et de décès dus à l'épidémie, et de contenir la propagation du virus, dans la perspective d'un retour progressif à une vie normale après l'atteinte de l'immunité collective. La campagne de vaccination se poursuit à un rythme soutenu et par tranches d'âge, et a permis au Maroc de se placer parmi les premiers pays du monde où le taux de vaccination est avancé. Une prouesse amplement saluée à juste titre par les observateurs nationaux et étrangers. Au rythme où les Marocains se font vacciner, l'immunité collective serait certainement atteinte avant la fin de l'automne prochain.

Souveraineté vaccinale

Pour réduire à l'avenir la dépendance du Maroc vis-à-vis de l'extérieur en matière vaccinale, le souverain a décidé de faire du Maroc une plate-forme régionale de fabrication des vaccins et autres sérums qui sont devenus des produits hautement stratégiques. Un grand pas vers la souveraineté vaccinale a été ainsi accompli avec la signature devant le souverain, lundi 5 juillet 2021 au Palais Royal de Fès, de conventions relatives au projet de fabrication et de mise en seringue au Maroc du vaccin anti-Covid19 et autres vaccins. « Ce projet structurant s'inscrit dans le cadre de la volonté du Souverain de doter le Royaume de capacités industrielles et biotechnologiques complètes et intégrées, dédiées à la fabrication de vaccins au Maroc. » Objectif : la production au Maroc du vaccin anti-Covid, ainsi que d'autres vaccins clés, de façon à promouvoir l'autosuffisance du royaume et d'en faire une plateforme de biotechnologie de premier plan à l'échelle du continent africain et du monde dans le domaine de l'industrie du « fill & finish ». Fruit d'un partenariat public-privé, ce mégaprojet qui démarre à court terme avec une capacité de production mensuelle de 5 millions de doses de vaccins anti-Covid19 avant de démultiplier progressivement cette capacité à moyen terme mobilise un investissement global de l'ordre de 500 millions de dollars.

Autosuffisance dans le domaine militaire

La souveraineté et l'autosuffisance dans le domaine militaire font également partie des préoccupations royales de premier plan. S'agissant de ce domaine tout aussi stratégique, Sa Majesté le Roi, Chef suprême et Chef d'État-major général des Forces Armées Royales, a donné son approbation pour deux projets de décret relatifs respectivement à l'application de la loi relative aux matériels et équipements de défense et de sécurité, aux armes et aux munitions, et de celle ayant trait à la cybersécurité. Le premier projet fixe les mesures permettant l'exercice des activités de fabrication des matériels et équipements liés à ce domaine, ainsi que les opérations d'importation, d'exportation et de transport y afférentes. Tandis que le second fixe les règles applicables en matière de sécurité des systèmes d'information propres aux administrations de l'État, aux collectivités territoriales, aux établissements et entreprises publics ainsi qu'aux infrastructures de base à caractère vital et aux prestataires privés. ●

ISLANE AGADIR

APPARTEMENTS DE STANDING

À PARTIR DE **450 000** DH

LE MEILLEUR DEAL QUALITÉ/PRIX

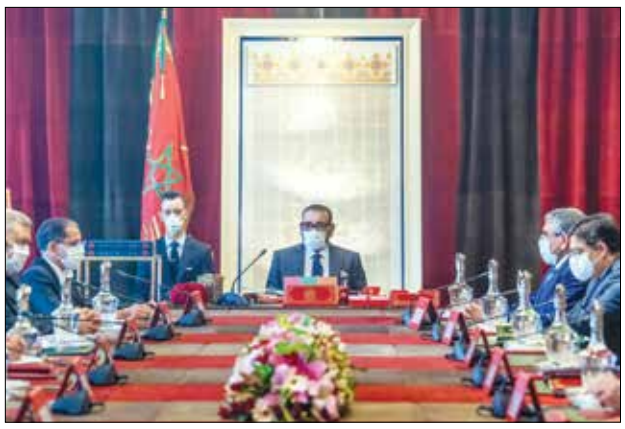
05 22 67 10 00

www.coraliaimmobilier.com

CORALIA

GROUPE ADDOHA

Une fiscalité plus efficace



Dans le domaine de la fiscalité, SM le Roi Mohammed VI a présidé, lundi 28 juin au Palais Royal à Fès, un Conseil des ministres, consacré notamment à la réforme fiscale. Préparé en application des Hautes Orientations Royales et sur la base des recommandations des Assises nationales sur la fiscalité, tenues en mai 2019, ce projet « vise à instaurer un système fiscal efficace, juste, équitable et équilibré, qui permet de mobiliser tous les potentiels fiscaux pour financer les politiques publiques, promouvoir le développement économique et réaliser l'inclusion et la cohésion sociales. »

Ce texte de fixe les principes de base et les objectifs relatifs à cette réforme et qui portent essentiellement sur :

1- Le renforcement des droits fondamentaux à travers un système fiscal basé sur le respect de l'égalité de tous devant l'impôt, l'équité fiscale, le droit à l'information et la garantie des droits du contribuable et ceux de l'administration ;
2- La protection du contribuable contre toute interprétation abusive des textes juridiques de la part l'administration fiscale, le renforcement de la relation de confiance entre cette administration et le contribuable, la garantie du droit de recours pour les deux parties et de l'indépendance des instances fiscales compétentes, en plus de la création d'un Observatoire national des impôts ;
3- L'instauration d'un système fiscal au service de la compétitivité, de l'innovation et de la création d'emploi et la mobilisation du plein potentiel fiscal pour garantir un meilleur financement des politiques publiques ;
4- L'orientation du système fiscal vers le renforcement de la solidarité, surtout pour le financement des filets sociaux de la protection sociale, comme la couverture médicale, les allocations familiales, ainsi que pour la réduction des inégalités sociales.

« Il vise également la réforme de la fiscalité des collectivités territoriales afin de leur garantir des ressources permanentes et ce, en droite ligne de la détermination de l'État à revoir et à simplifier les règles afférentes à ces impôts et leur harmonisation avec les dispositions régissant les impôts de l'État. »

Protection sociale généralisée

Une meilleure protection sociale accessible à tous ne peut qu'optimiser l'outil productif.
« La qualité de vie au travail, loin de menacer l'entreprise, apparaît comme essentielle à sa performance et à son développement durable. Le progrès économique n'est donc pas antinomique du progrès social mais il apparaît vital que l'individu trouve sa place dans l'entreprise car c'est là, sa meilleure source de motivation. Les conditions de travail et le mode de management jouent un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise. Et devant des attentes fortes (croissance, rentabilité, actionnariat) et une tolérance faible (vision sociétale qui refuse la souffrance au travail), la santé au travail ainsi que le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs de ce XXIe siècle. » (MBA RH, Université Paris-Dauphine, 2010).
Un enjeu primordial qui n'échappe pas à SM le Roi Mohammed VI qui a ordonné la généralisation, devenue aujourd'hui réalité après son adoption par le Parlement, de la couverture sociale au profit à terme de 22 millions de personnes actuellement dépourvues d'assurance maladie. Selon un communiqué officiel, diffusé le 14 avril, les agriculteurs, les artisans, les commerçants, les professionnels indépendants et leurs familles seront les premiers inclus dans le régime de l'assurance maladie obligatoire (AMO) en 2021 et 2022.

Une agence des participations de l'État

Lors du Conseil des ministres du 28 juin à Fès, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a présenté devant Sa Majesté le Roi les grandes lignes du projet de loi-cadre relatif à la réforme des établissements et entreprises publics (EPP) ordonnée par le souverain lors de son discours du Trône du 30 juillet 2020. Déjà adoptée par le Parlement, la création de l'agence des participations de l'État vise à installer une culture de performance dans les entreprises étatiques via la mise en place des principes et objectifs encadrant la réforme globale et progressive des établissements du secteur public, notamment à travers :
- La mise en place d'un programme de restructuration des EPP par leur regroupement ou leur fusion ou par leur dissolution et liquidation, l'encadrement de l'opération de création de nouveaux établissements et entreprises publics et leurs participations au capital des entreprises privées ;
- L'impulsion d'une nouvelle dynamique au secteur public, l'accroissement de l'efficacité du contrôle financier de l'État, la mise en place des mécanismes garantissant la cohésion, la coordination et la complémentarité entre les différents établissements et entreprises publics ;
- L'adoption d'une approche contractuelle entre l'État et ces établissements et entreprises en vue d'augmenter leurs performances et d'améliorer leur gouvernance ;
- La transformation des établissements publics qui exercent une activité commerciale en société anonyme.

Diplomatie agissante

Sur le front des relations avec le monde, la nouvelle doctrine est à l'affinement de l'outil diplomatique pour en améliorer l'efficacité et le professionnalisme à la lumière des nouveaux enjeux géostratégiques qui se font jour. Le Maroc a affiché ce nouveau virage sur le dossier de la crise avec l'Espagne et l'Allemagne. Ce qui a flatté quelque peu la fierté nationale, les Marocains n'étant pas habitués à voir leur pays défendre crânement ses intérêts.
La reconnaissance des États-Unis de la souveraineté du Maroc sur son Sahara et le réchauffement diplomatique maroco-israélien ont certainement poussé Rabat à changer de braquet sur sa politique étrangère. Ce qui n'a altéré en rien l'engagement royal en faveur de la cause palestinienne qui procède de la défense sincère et permanente de Rabat d'une solution à deux États, seule garante d'une paix durable au Moyen-Orient. La dernière visite, qui a surpris plus d'un, effectuée au Maroc en juin dernier par le chef du Hamas Ismaël Haniyeh, témoigne du fait que le Maroc ne perd jamais de vue sa deuxième cause sacrée après celle du Sahara.
Composante importante de l'action royale à l'étranger, la diplomatie humanitaire est toujours aussi agissante et jamais le fruit d'un agenda politique ou d'un calcul politicien, que ce soit envers les populations africaines, les peuples palestinien et syrien, ou tout récemment libanais et tunisien…. Là où il y a les effets d'une crise à atténuer ou d'une catastrophe à surmonter, le souverain se montre solidaire en envoyant systématiquement des aides humanitaires d'urgence. ●

A l'occasion de la Fête du Trône, marquant le vingt-deuxième 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

www.cdg.ma GroupeCDG

صندوق الإيداع والتدبير

CAISSE DE DÉPÔT ET DE GESTION

Les grands chantiers royaux

La vision royale du Maroc nouveau et moderne a les couleurs de la formation professionnelle, des infrastructures, et des énergies durables. Depuis son accession au Trône, le 30 juillet 1999, le souverain s'est employé doucement mais sûrement à positionner le Royaume sur les créneaux d'avenir susceptibles de garantir son développement économique tout en le projetant dans son espace régional.

Ahmed Zoubaïr

Mohammed VI le bâtisseur.

Formation professionnelle

La compétitivité du Maroc et son attractivité passent essentiellement par la qualité de sa main d'œuvre. C'est conscient de cette réalité que le souverain a présidé, jeudi 6 février, à Agadir, la cérémonie de signature de la convention relative au financement des Cités des Métiers et des Compétences (CMC), avant de procéder au lancement des travaux de construction de la Cité de la région de Souss-Massa. Les 12 régions du Royaume auront chacune sa Cité des Métiers et des Compétences. L'objectif de cette nouvelle feuille de route à 3,6 milliards de DH, portée par l'OFPPT, est de préparer aux métiers à haute valeur ajoutée dont dépend l'essor de l'économie nationale. Ces profils-là, formés selon les standards, opérationnels aussitôt sortis de l'école, ne courent pas les rues. L'offre métiers proposée a ceci de particulier qu'elle colle aux potentialités de chaque région et aux besoins de son marché de travail. Tous les secteurs jugés porteurs sont ainsi représentés dans cette nouvelle carte : industrie, tourisme-hôtellerie, artisanat, pêche, agriculture, agro-industrie, énergies propres, santé, digital, offshoring... Dans ces cités modernes en devenir où les softs skills et les langues étrangères ont leur place, les apprenants suivent des formations dans telle ou telle filière, en fonction de l'orientation et de la vocation de chacun. Avec cette particularité que les cours sont dispensés- pour ne pas rester que dans la théorie- sur un mode dual (formation en école et en entreprise, un système qui a fait la réussite de la formation professionnelle allemande).

Gaz naturel

Le développement futur du Maroc passe aussi par le gaz naturel dont les découvertes, annoncées par les sociétés d'exploration britanniques, se multiplient ces dernières années (Essaouira, Kenitra, Oriental…). Mais le plus grand projet dans ce domaine est africain. Colossal et ambitieux, il s'agit du projet de gazoduc offshore qui devrait connecter le Nigeria, troisième producteur du gaz naturel en Afrique, au Maroc, puis à l'Europe. Ce projet titanesque est de nature à transformer profondément les économies des pays qu'il va traverser. Long de 5 000 kilomètres, ce gazoduc, qui n'est en vérité que l'extension du West African Gas Pipeline, qui relie depuis 2010 le Nigéria au Ghana en passant par le Bénin et le Togo, devrait désormais longer la côte ouest africaine jusqu'au Maroc pour se connecter au marché européen. Ce qui favoriserait l'intégration économique régionale tant souhaitée. Ce projet est le fruit d'un partenariat stratégique, conclu à l'occasion de la visite officielle de S.M le Roi Mohammed VI les 2 et 3 décembre 2016 au Nigeria, entre le fonds souverain marocain Ithmar Capital (ex-FMDT) et la Nigeria Sovereign Investment Authority (NSIA).

Hydrogène vert

« Le pétrole propre de demain » a pour nom l'hydrogène vert. Le Maroc, qui a tous les atouts pour en produire avec le soutien de ses partenaires étrangers à partir de l'énergie solaire, où il est bien positionné grâce à la construction du méga complexe Noor de Ouarzazate, pourrait devenir un fournisseur mondial de cette énergie durable. C'est fort de ces ressources non négligeables dans le solaire et l'éolien que le Royaume entend prendre la part qui lui revient sur ce nouveau marché très prometteur. Une étude, réalisée en 2018, place le Maroc parmi les 6 pays dotés d'un fort potentiel d'export de l'hydrogène, estimé entre 4 et ,8%. Ce qui représente la « bagatelle » de 150 à 400 milliards d'euros.
L'hydrogène est de plus en plus considéré comme une solution technologique à valoriser dans l'optique des transitions énergétiques, un peu partout à travers le monde. En prenant les devants sur ce secteur d'avenir, le Maroc espère aussi décarboner son économie notamment l'industrie et la mobilité. Un défi qu'il est obligé de relever pour être en phase avec les exigences de ses partenaires étrangers notamment européens qui accélèrent la marche vers des processus de production industrielles plus respectueux de l'environnement.

Voie express Tiznit-Dakhla

En novembre 2015, le roi Mohammed VI lançait, à l'occasion du 40e anniversaire de la Marche verte, le chantier de construction de la voie express Tiznit-Laâyoune-Dakhla dont les travaux sont sur le point d'être achevés. S'étendant sur un parcours de 1 055 kilomètres, ayant mobilisé un budget de 10 milliards de DH, ce projet colossal qui comprend le pont de Laâyoune n'a pas de prix au vu de l'importance de son caractère à la fois économique et géostratégique.
Outre le gain du temps et la réduction des frais de transport à travers les provinces du sud, la facilitation du transport des marchandises entre les villes du sud du Maroc et les principaux plateformes de production et de distribution du centre et du nord du pays, cet axe routier, qui s'insère dans un chantier plus large, permet de relier le Royaume à sa profondeur africaine. Cette dimension prend toute son importance avec la reconnaissance américaine de la souveraineté du Maroc sur son Sahara.

Cité Mohammed VI-Tanger Tech

Ceux qui ont mis en doute sa faisabilité, à grands renforts d'articles de presse, en ont été pour leurs frais. La Cité Mohammed VI-Tanger Tech verra bel et bien jour avec toutefois un léger changement dans le tour de table initial. Confronté officiellement à des difficultés initiales, le groupe chinois Haité sera en effet remplacé par la « China Construction Communication Company » qui

À L'OCCASION DU 22ÈME 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 SAISISSONS 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.

CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

a signé, en avril 2019, avec la Société d'aménagement de Tanger Tech (SATT) un mémorandum d'entente pour la relance de cette cité.
Au terme de cette modification, le capital de la société est désormais réparti entre le groupe CCCC/CRBC avec une part de 35%, le groupe BMCE Bank Of Africa (25%), le Conseil de la région (20%) et l'Agence spéciale Tanger Med (20%). Deux ans plutôt, le 290 mars 2017, S.M le Roi Mohammed VI posait les jalons de la future « Shanghai marocaine. » Située à Aïn Dalia, non loin des principales zones industrielles du nord (l'usine Renault-Nissan et du port Tanger Med), la Cité Mohammed VI-Tanger se veut une ville intelligente qui s'étire sur une superficie de 2.000 hectares. Conçue pour accueillir 300.000 habitants à terme et créer 100.000 emplois (dont 90.000 pour les startups) grâce à l'implantation de 200 entreprises chinoises opérant dans différents secteurs. Ces dernières sont censées investir 10 milliards de DH sur une période de 10 ans.
Mener à bon port la nouvelle cité high-tech permet concrètement à la Chine de mettre un pied dans le nord du pays qu'il considère comme hautement stratégique en raison de sa proximité avec l'Europe et l'Afrique. Le Maroc trouve également son compte dans ce projet titanesque puisqu'il permettra de contribuer à son rayonnement international.

Port Dakhla Atlantique

Il va sans dire que le projet du complexe portuaire de Dakhla est essentiel dans le développement des provinces du sud tout en revêtant un caractère stratégique pour la politique africaine du Royaume. Implanté à 40 km du centre-ville, sur une superficie de 1 600 hectares, le port sera organisé en trois pôles : un port de commerce spécialisé dans les échanges avec le continent et avec l'Amérique, un port de pêche et un chantier naval pour la maintenance des navires. Par ailleurs, la plateforme portuaire sera composée d'une zone industrielle de 270 hectares et d'une zone franche de 13 hectares qui sont principalement tournées vers l'agro-industrie et la valorisation des produits de la mer.
Dakhla Atlantique devrait générer un trafic prévisionnel de 2,2 millions de tonnes de marchandises au cours des premières années de son exploitation.
C'est le groupement marocain Somagec-SGTM qui a été retenu pour la réalisation de ce méga-chantier d'un investissement global estimé à 10 milliards de DH après la présélection de son offre par le ministère de l'Équipement.
Avec le port de Dakhla, le Maroc de Mohammed VI consolide sa stratégie de diversification portuaire qui a commencé avec le port Tanger Med construit sur la Méditerranée, classé en février 2021 parmi les 25 plus grands ports mondiaux. Le leadership portuaire du Maroc est appelé à se renforcer davantage avec le démarrage des activités de Nador West Med, l'entrée en service prochaine du nouveau port de Safi et celui de Kenitra Atlantique.

Lignes à grande vitesse

S.M le Roi Mohammed a eu raison de miser sur le rail pour accroitre l'attractivité du Royaume et agir sur la mobilité entre les villes où beaucoup reste à faire. Objet de toutes les critiques au moment de son lancement en septembre 2011, la LGV Casablanca-Tanger, inaugurée le 15 nombre 2018, fruit de la coopération maroco-française, a démenti tous les scenarios pessimistes en montrant rapidement son utilité. Quel bonheur en effet de prendre Al Boraq et faire le trajet Casablanca-Tanger en 2h 10 au lieu de 4 H 45 en train classique ou en 3 heures 30 mn en voiture. Jamais Tanger n'a été aussi proche, ce qui rend possible de travailler à Casablanca et habiter à Tanger (et vice-versa). Pour les opérateurs économiques conquis par la LGV, le gain de temps est énorme puisqu'ils ont la possibilité de traiter leurs affaires dans l'une ou l'autre ville dans des délais rapides et revenir dans la journée dans leur lieu de résidence.
La ligne à grande vitesse est appelée à se déployer sur d'autres villes du Royaume. A commencer par Marrakech et Agadir qui ne sont pas encore reliés par le rail. Un dysfonctionnement dans la politique ferroviaire de l'ONCF que le souverain a décidé de corriger. Dans son discours du 6 novembre 2019, à l'occasion du 44ème anniversaire de la Marche verte, il a invité les responsables à « une réflexion sérieuse sur l'établissement d'une liaison ferroviaire entre Marrakech et Agadir, en envisageant la perspective d'une extension ultérieure au reste des provinces du Sud ». En plus d'être un moyen de transport propre et écologique et de constituer un outil d'aménagement du territoire, le rail moderne représente la meilleure solution aux besoins grandissants de mobilité des Marocains qui se sont familiarisés non sans satisfaction avec les tramways de Casablanca et Rabat-Salé. D'un montant de 375 milliards de DH, le programme, le « Plan Rail Maroc 2040 » (PRM) porté par l'ONCF, vise justement à étendre respectivement de 1 600 km le réseau ferroviaire conventionnel (vitesse maximale de 160 km/h) et de 1 100 km le réseau à grande vitesse (entre 220 et 320 km/h).

Le souverain lors de l'inauguration de l'Usine PSA à Kénitra en juin 2019.

Dessalement de l'eau de mer

Croissance démographique, stress hydrique, sécheresse… Face à ces phénomènes qui menacent sérieusement le Maroc, il fallait anticiper et prendre le problème à-bras-le corps. Parmi les solutions adaptées et déjà mises en œuvre, le dessalement de l'eau de mer, un dispositif plus couteux que le traitement des eaux usées mais essentiel pour un usage notamment agricole.
Trois nouvelles stations de dessalement seront réalisées à l'horizon 2027, l'une dans la région du Grand Casablanca, d'une capacité de 300 millions de m3 par an, une autre dans la région de Safi, et la dernière dans la région de Dakhla.
A ce jour, le Maroc compte 9 stations de déminéralisation d'eaux saumâtres et 6 usines de dessalement d'eau de mer actives, avec une capacité totale de production d'eau déminéralisée de 90.400 m3 par jour et une capacité totale de production d'eau potable dessalée d'environ 55.080 m3par jour. Deux stations de dessalement d'eau de mer sont aussi en service dans les complexes de l'OCP, à Laâyoune et Jorf Lasfar.
La politique de dessalement d'eau de mer entre en osmose avec le plan national de l'eau (2020-2050) qui prévoit la construction de quelque 60 barrages. Dans ce cadre, le Roi Mohammed VI a présidé, lundi 13 janvier 2020 à Rabat, la cérémonie de signature de la convention-cadre pour la réalisation du Programme national d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation 2020-2027, qui mobilise des investissements de l'ordre de 115,4 milliards de dirhams. ●

Jusqu'au 15 Septembre
• **Remises** allant jusqu'à
20%
• Avantages sur le reste
à payer pour nos clients

AVEC
SAIF AL OMRANE,
VENEZ CÉLÉBRER
LE RETOUR DES BEAUX JOURS !

Groupe
al omrane

www.alomrane.gov.ma

Rendez-vous dans nos agences pour découvrir l'ensemble des offres

Al Omrane Bot 05 22 49 41 15 080 100 15 16
PRIX D'UNE COMMUNICATION LOCALE

* Offre soumise à conditions sur une sélection de projets dans la limite du stock disponible

Des perspectives plus ou moins rassurantes

L'économie marocaine à l'épreuve de la crise sanitaire

Selon le professeur Zakaria Firano, la reprise de l'activité économique dans sa globalité et le retour à une vie normale dépendent plus que jamais de l'évolution des perspectives sanitaires.

Zakaria Firano *

Il est trop tôt aujourd'hui de faire le bilan de la crise sanitaire, peut-être qu'il faut plus de recul pour déterminer avec exactitude l'ampleur des conséquences de cette pandémie. Nous savons tous que le premier trimestre de l'année 2020 a été marqué par un arrêt partiel des activités dans toute la planète et seuls quelques secteurs essentiels ont pu poursuivre leur fonctionnement.

Le confinement de la population a permis certes de réduire le taux de mortalité et de sauver plusieurs vies, mais cette stratégie a eu des effets néfastes sur les économies quel que soit leur niveau de développement.

Zakaria Firano.

Au Maroc, les effets du confinement ont été atténués par le fonds spécial de la gestion la pandémie du coronavirus créé par SM le Roi Mohammed VI qui a pu atteindre rapidement un seuil de 3.3 milliards de dollars, soit presque 3% du PIB marocain. Avec cette manne considérable, plusieurs familles défavorisées, tout comme nombre de secteurs fragilisés par la crise, ont pu bénéficier des aides directes. Un élan de solidarité précieux qui a permis aux bénéficiaires de faire face à cette épreuve douloureuse. De même, l'économie marocaine a également démontré une forte adaptabilité, notamment le secteur textile qui a rapidement pu répondre aux besoins nationaux et internationaux en matière de demande des masques grâce à un seuil de production de plus de 3 millions de masques par jour.

Il est évident que l'arrêt de l'activité a induit une réduction drastique des recettes fiscales et un épuisement des capacités budgétaires. A ce titre, le déficit du trésor n'a cessé de se creuser au point d'atteindre aujourd'hui plus de 8% du PIB. D'où la décision du ministère des Finances de dépasser le plafond des emprunts extérieurs en avril 2020 et les sorties régulières du Maroc sur le marché international pour lever des fonds.

Dans la sphère économique et sociale, le choc subi est rude. Le nombre de chômeurs a augmenté de 29 % entre 2019 et 2020 et aujourd'hui nous sommes à un taux de chômage qui dépasse les 10%. En ce qui concerne la croissance, la reprise est à prévoir pour l'année 2021 et peut-être une sortie de crise vers l'année 2023 si la compagne de vaccination qui a bien démarré permet d'atteindre l'immunité collective tant souhaitée.

Le FMI et la Banque Mondiale ont prévu pour l'année 2021 une croissance de 4% de l'économie marocaine, tirée principalement par les performances du secteur agricole. Ces prévisions demeurent inférieurs à celles annoncées par le ministre de l'Économie, des finances et de la réforme de l'administration lors du dernier Comité de veille économique du 2 avril 2021, et par le gouverneur de Bank Al-Maghrib là l'issue du dernier conseil du 23 mars 2021.

Les prémices d'une reprise économique pointent effectivement à l'horizon puisque nous assistons d'ores et déjà à un redémarrage de plusieurs secteurs économiques et particulièrement ceux liés à de la transformation. C'est ce que ressort des derniers chiffres de l'office des Changes qui font état d'une reprise des exportations

La campagne de vaccination nationale est un modèle du genre...

et également d'un début de reflux des importations des produits de consommations et des biens d'équipement.

S'agissant des flux des capitaux, il est à noter que le Maroc commence à retrouver sa position de 2017 surtout que les flux d'investissement directs poursuivent leur tendance positive.

La reprise de l'activité dans sa totalité et le retour à la normalité dépendent plus que jamais des perspectives sanitaires. La gestion proactive de la crise et le positionnement précoce du Maroc sur le marché d'achat des vaccins ont permis au Royaume de sécuriser un bon stock de vaccins Sinopharm. Ce qui lui a permis de démarrer au pas de charge une campagne de vaccination rondement menée et de vacciner complètement près de 10 million de Marocains. Cette efficacité reconnue laisse espérer une immunité collective vers le mons d'octobre.

L'ouverture des frontières et l'accroissement des transferts de MRE (+50%) sont des facteurs qui pourront accélérer le rythme de sortie de crise qui sera probablement effective d'ici fin 2022.

Enfin, le Maroc en étant conscient du choc qu'il a subi à cause de la crise sanitaire a œuvré pour transformer cette crise en opportunités. Sous la conduite royale, le Royaume a engagé une série de réformes structurelles susceptibles de transformer la structure de notre économie, notamment via la généralisation de la protection sociale, l'adoption d'un nouveau modèle de développement et aussi la mise en place des lois cadres pour le système fiscal et les entreprises et établissements publics.

Avec la valorisation du capital humain par un enseignement de qualité, la réforme de la santé est l'une des principales clés de voûte du développement du pays. Sans un citoyen bien formé et en bonne santé, le Maroc restera toujours plombé quand bien même il aura accompli des progrès remarquables dans le domaines des infrastructures et al création des richesses.

Le nouveau modèle de développement, dévoilé récemment par la Commission dirigée par Chakib Benmoussa, constitue à cet égard une feuille de route ambitieuse. Reste à œuvrer pour la concrétisation de ses recommandations. Ce qui est une autre paire de manches. ●

* *Enseignant-chercheur à l'Université Mohammed V de Rabat Agdal.*

OFFICE DES CHANGES

Royaume du Maroc
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

A l'occasion de la Fête du Trône, qui célèbre cette année le 22ème anniversaire de l'Accession de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le Glorifie, au Trône de Ses Glorieux Ancêtres, 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, priant le Tout Puissant de préserver Sa Majesté et de l'assister dans son œuvre d'édification d'un Maroc moderne et prospère.

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**.

Régionalisation avancée

Dépassons ces peurs qui paralysent...

Le temps est venu de se libérer définitivement du complexe du « centre » et se débarrasser de l'image d'épouvantail que certains cherchent, à tort, à coller à la région en la présentant comme porteuse de dangers notamment pour l'unité nationale.

Rachid Labker *

Le système de la région fait partie de l'administration territoriale générale, et la région est un échelon dans l'échelle des collectivités territoriales au Maroc. La constitution de 2011 l'a placée d'ailleurs au sommet des collectivités concernées par le développement territorial. L'intérêt particulier qu'a accordé le Maroc à la région s'illustre notamment à travers les discours royaux, les lois et les stratégies élaborées pour sa mise en œuvre. Elle a également été au centre des travaux d'une commission consultative spéciale, sanctionnés par un rapport très important qui a mis le doigt sur les vrais problèmes de la région tout

Rachid Labker.

en proposant des solutions pour les dépasser. Toutefois, la mise en œuvre de la régionalisation est toujours en dessous des attentes, voire même très limitée. Il suffit de sonder les citoyens sur les rôles de cette « collectivité territoriale » pour se rendre compte que très peu d'entre eux sont au courant de son existence, et connaissent encore moins ses prérogatives ou ressentent l'impact de cette entité sur leur vie de tous les jours.

On ne peut nier que « la région » a la possibilité de réaliser de grandes choses notamment dans le cadre de sa mission de coordination entre les collectivités et son positionnement comme un véritable lien entre les différents intervenants sur le plan local. Mais la région ne peut pas, à elle seule atteindre les objectifs escomptés et sans la mise en place d'une politique territoriale globale, elle restera un rêve difficile à réaliser. C'est d'ailleurs l'absence de cette politique qui explique le retard pressenti dans la mise en œuvre de la régionalisation avancée. Le temps est donc venu, aujourd'hui, au vu des acquis réalisés par le Maroc dans le développement de l'expérience régionale, de se libérer définitivement du complexe du « centre » et se débarrasser ainsi de l'image d'épouvantail que certains cherchent, à tort, à coller à la région en la présentant comme porteuse de dangers notamment pour l'unité nationale.

Il faut savoir que ce qui menace vraiment l'unité est l'aggravation des déséquilibres et la hause des taux de pauvreté avec l'absence de l'interlocuteur local approprié et qui peut intervenir en temps opportun sans attendre le feu vert du gouvernement depuis la capitale. Sa Majesté le Roi Mohammed VI a été clair en évoquant ces dangers dans plusieurs de ses discours à la nation et n'a cessé de rappeler l'importance de la question régionale dans le développement du pays. Au gouvernement et aux autres acteurs politiques d'assumer leurs responsabilités à cet égard.

Par ailleurs, le vrai début de la mise en œuvre de la régionalisation avancée est tributaire d'une clarification des frontières séparant les compétences et les prérogatives de chaque intervenant sur le plan territorial. C'est le seul moyen à même de mettre fin à l'ère de « l'intimidation par les consignes » et de démasquer les conseils faibles qui se cachent derrière les autorités pour masquer leur incompétence. Déterminer les compétences de chacun mettra chaque région devant ses responsabilités et en fera, dès lors que cessera la dilution des responsabilités, l'unique responsable de tout dysfonctionnement qui apparaît à l'échelle de son territoire. La loi organique relative à la région a doté cette entité de plusieurs compétences propres, transférables et partagées ainsi que des moyens financiers importants. Elle a également la possibilité de nouer des partenariats sur le plan national et international, il est donc inadmissible que les résultats ne soient pas à la hauteur des efforts consentis. Et c'est

Abdelouafi Laftit, ministre de l'Intérieur.

au chef de gouvernement d'apporter des réponses claires à propos des retards enregistrés au niveau de ce chantier.

Avec la publication du rapport de la commission spéciale sur le modèle de développement et qui a consacré une partie importante aux « territoires résilients, lieux d'ancrage du développement », la vision est désormais plus claire et il ne reste que plus que la volonté de la mettre en œuvre. Considérant les territoires comme partenaire de l'État dans la co-construction des politiques publiques et leur mise en œuvre, le rapport a consacré la place de la région en tant que source pour la création des richesses matérielles et immatérielles et pour l'émergence d'une démocratie participative ainsi que pour la consécration des principes de durabilité des ressources.

Pour traduire cette vision en actions, le NMD a proposé plusieurs choix stratégiques. On peut citer notamment le fait d'œuvrer pour l'émergence d'un Maroc des régions, prospère et basé sur la convergence et l'efficacité des politiques publiques au niveau des collectivités territoriales. Appelant au renforcement de la politique de déconcentration administrative, le modèle a prôné la réforme territoriale de l'État de façon à renforcer les capacités des acteurs régionaux afin qu'ils puissent assumer pleinement leurs responsabilités.

Le volet relatif à la régionalisation dans le rapport de la CSMD peut mener à deux conclusions ; la première est que le problème est bien réel au niveau des collectivités alors que la deuxième est que la solution est possible, et le rapport propose plusieurs pistes dans ce sens. En d'autres termes, si on arrive à mettre en œuvre une véritable régionalisation, tout en laissant aux élites la possibilité de choisir le modèle de développement local adapté à chaque région, selon ses moyens et ses ressources, il est sûr qu'une émulation sera engagée entre les régions pour attirer les investissements locaux et étrangers et assurer le développement souhaité. La question reste toutefois posée sur la façon dont le rapport sera traité et si sa mise en œuvre sera effective et aussi si l'heure est venue pour réaliser ce chantier national de haute importance et qui se cherche depuis 1971. ●

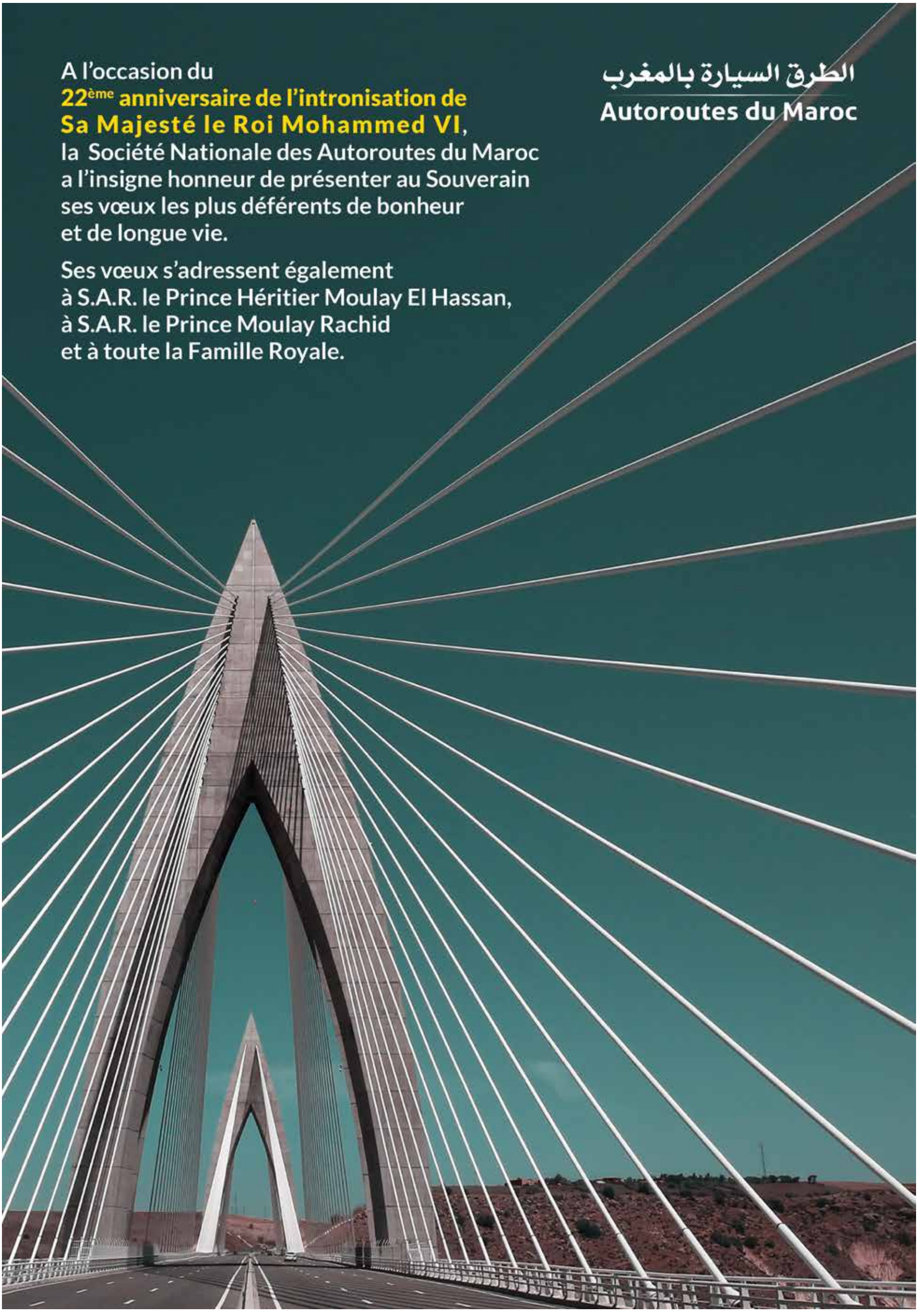
(*) Professeur de droit public
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Salé.

الطرق السيارة بالمغرب

Autoroutes du Maroc

A l'occasion du
22ème anniversaire de l'intronisation de
Sa Majesté le Roi Mohammed VI,
la Société Nationale des Autoroutes du Maroc
a l'insigne honneur de présenter au Souverain
ses vœux les plus déférents de bonheur
et de longue vie.

Ses vœux s'adressent également
à S.A.R. le Prince Héritier Moulay El Hassan,
à S.A.R. le Prince Moulay Rachid
et à toute la Famille Royale.



Activités royales en 2021

« Nous avons notre destin économique en main »

Nabil Adel est enseignant-chercheur, directeur du groupe de Recherche en Géopolitique et Géoéconomie de l'ESCA et membre du bureau politique du mouvement Maan. Dans cet entretien, il aborde les défis posés au Maroc par la crise sanitaire et le nouveau remodelage géopolitique qu'elle est en train d'induire à l'échelle internationale.

Propos recueillis par Abdelkarim Chankou

Le Canard Libéré : Peut-on dire que le covid et la crise sanitaire sans précédent qu'il a provoquée aux quatre coins du monde est derrière nous ?

Nabil Adel : La Covid-19, qui fait de la résistance (3ème vague au Maroc et 4ème en Europe), a provoqué l'une des crises les plus marquantes de l'ère moderne et aussi la plus « mondialisée », tant les crises cycliques auxquelles nous sommes habitués sont politiques, militaires ou économiques. Mais, celle-ci a été d'une ampleur sans précédent avec des conséquences désastreuses sur le plan économique et social. A tel point qu'entre mars et juin 2020, un humain sur deux fut confiné. Du jamais vu ni vécu.

D'un point de vue économique, nous assistâmes à une crise de nature différente. En effet, les crises étaient liées à la demande, à l'offre ou due à des déséquilibres sur les marchés financiers. Mais, c'est la première fois où la crise

Nabil Adel *

a consisté en une quarantaine sur les moyens de production qui ne pouvaient plus fonctionner normalement. Ce qui a entrainé surtout au début de la pandémie une crise de l'offre, une atonie de la demande et des marchés financiers.

Quels scénarios de sortie de crise pour le Maroc touché économiquement et socialement de plein fouet par cette pandémie décidée visiblement à jouer les prolongations ?

Je pense que la sortie dépendra de notre rythme de retour à une activité normale (au sens sanitaire du terme). Aujourd'hui, l'économie tourne à un rythme globalement satisfaisant, nonobstant quelques limitations, par ci et par là, à une activité pleine. Il faut, raison gardée, bien doser entre les contraintes que nous dicte une situation sanitaire fragile et les exigences de retour à une situation économique qui nous évite des conséquences sociales sur de larges franges de la population.

Il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui nous nous acheminons, si tout va bien, vers un retour en 2022 au rythme de production qui était le nôtre en 2019. Je ne pense pas qu'il faille attendre au-delà, compte tenu des hypothèses sanitaires actuelles.

Pensez-vous que le Maroc post covid a la maîtrise sur son destin économique ?

Non seulement, nous avons notre destin économique en main, mais on peut affirmer, sans risque de se tromper, que la crise de la Covid-19 a été une aubaine pour le Maroc. En effet, notre pays s'est positionné sur la carte mondiale des pays ayant globalement bien géré la crise. Il s'est, en outre, affirmé comme centre de production de beaucoup de biens liés à la pandémie, tels que les masques, les respirateurs et maintenant les vaccins. La Covid-19 nous aura de facto permis d'ajouter un nouvel écosystème dans notre offre exportable.

Par ailleurs, historiquement parlant, les sorties de grandes crises et conflits sont souvent synonymes d'activité économique soutenue et de retour à la croissance. Deux grands obstacles nous empêchent toutefois de saisir pleinement les opportunités post-Covid. Le premier est lié aux restrictions liées au trafic international de voyageurs et qui affecte sévèrement notre industrie touristique. Le second tient aux lacunes productives structurelles de notre économie.

Quels sont les défis stratégiques que le pays se doit alors de relever ?

Le premier défi stratégique consiste en une réforme en profondeur pour nous débarrasser de tous les boulets déjà identifiés (faible compétitivité, secteur informel, lourdeurs administratives, qualité des infrastructures, corruption, etc.) et qui nous empêchent de saisir ces opportunités pour décoller.

Aujourd'hui, avant d'envisager des solutions monétaires et budgétaires à court terme et qui n'ont qu'un effet de calmant sans efficacité à long terme, il faudra s'attaquer aux racines du problème qui résident dans le mode de gouvernance, l'architecture institutionnelle et l'organisation administrative.

L'économie n'étant que les symptômes de maux profonds qui nous rongent.

Le nouveau plan de développement dont on connait le contenu est-il à votre avis réaliste et réalisable compte tenu du contexte politique national et ses multiples contraintes et défaillances ?

La mise en œuvre du nouveau modèle de développement (NMD) coûtera entre 4 et 10% du PIB par an, ce qui représente entre 40 et 100 MMDH, soit la fourchette dans laquelle se situe le budget d'investissement (environ 6% du PIB). Il faudrait donc des schémas de financement innovants, à la tête desquels une croissance forte qui est la seule à même de générer des fonds stables à long terme. Or, la croissance dépend elle-même du financement ? Autant dire que l'équation est loin d'être facile. Mais cela dit, notre pays peut générer des marges de financement tout à fait raisonnables, si l'État met de l'ordre dans ses finances et limite la corruption et les gaspillages. En effet, chaque année révèle l'étendue de la dilapidation des deniers publics via des rapports alarmants, et pourtant, personne ne bouge le petit doigt pour que les auteurs des infractions répondent de leurs actes, ce qui ne fait que renforcer le sentiment d'impunité et accentue la déprédation de l'argent des Marocains.

Mais le NMD, qui est un travail bien fait soit dit en passant, pose un problème de fond. Étant un instrument de politique publique n'ayant pas émané des représentants de la Nation, il ôte d'une certaine façon la légitimité aux partis censés présenter des programmes d'action. Quel programme le parti vainqueur et ses alliés vont-ils pouvoir mettre en œuvre à l'issue des élections législatives du 8 septembre ? Si c'est le leur, ça fait passer le NMD par pertes et profits et avec la crédibilité d'une commission nommée par Sa Majesté. Si c'est le NMD qui servira de matrice à leurs programmes, cela pose clairement la question de ces partis…

On envoie des signaux brouillés aux Marocains et on leur demande de se mobiliser et de participer massivement aux échéances électorales.

Le Maroc sera justement en campagne électorale en septembre prochain. Quelle serait selon vous la carte politique idéale ?

En tant que cadre dans un mouvement politique qui milite pour le renforcement des espaces démocratiques dans notre pays, je dirai que la carte politique idéale est celle qui reflètera le choix des citoyens et qui permettra de former une coalition gouvernementale cohérente, ce qui hélas me paraît déjà compromis du fait des nouvelles dispositions électorales (notamment le quotient électoral) qui va émietter les voix et consacrer davantage la balkanisation du champ politique.

Dans ce paysage politique où les partis sont conscients que leur rôle dans la gestion effective de la chose publique est fort limité, on transforme les rendez-vous électoraux, censés être des foires d'idées et de propositions, en des mercatos désolant de course aux sièges et aux portefeuilles.

Les relations maroco-espagnoles traversent une crise sans précédent en raison de l'affaire Brahim Ghali. Pensez-vous que les deux pays voisins peuvent se passer l'un de l'autre ?

Je ne qualifierai pas cette crise de sans précédent. On en a vu d'autres beaucoup plus graves. J'en veux pour exemple, la Marche verte où l'on failli entrer en confrontation directe avec l'armée espagnole, un scénario que n'avait pas écarté feu SM le Roi Hassan II dans ses mémoires. J'en veux également pour rappel, l'affaire de l'ilot Leila, où l'Espagne a mobilisé son armée dans une tentative d'intimidation du Maroc.

La singularité de cette crise est qu'elle intervient dans un contexte où le Maroc a réussi à imposer un rapport de force auquel le royaume ibérique n'est pas habitué et qui a pris son establishment de court. Cet épisode a, au-delà de sa dimension bilatérale, montré les turpitudes l'Europe. Il a surtout dévoilé la capacité du Maroc à mobiliser face à la résolution, même compromissoire de l'UE, la Ligue arabe, l'Union africaine et l'OCI qui ont été plus explicites dans leur soutien au Maroc que ne l'a été le parlement européen avec l'Espagne. Mieux encore, le Maroc a réussi à diviser même le corps européen, pourtant assez ferme quand il s'agit de défendre les intérêts des siens.

Cette crise augure d'un changement des rapports de force dans cette région du monde.

Pour répondre à votre question, le Maroc et l'Espagne ne peuvent certes pas se passer l'un de l'autre, mais s'ils doivent préserver leur partenariat privilégié dans un esprit de respect des rapports de bon voisinage, cela devra désormais se faire d'égal à égal loin des réflexes du passé.

Comment voyez-vous les alliances internationales post covid du Maroc ? La reconnaissance américaine de la souveraineté du Maroc sur son Sahara a-t-elle introduit une nouvelle donne et comment ?

La reconnaissance par les États-Unis de la souveraineté pleine et entière du Maroc sur ses territoires du Sahara est l'aboutissement d'un long processus qui a démarré par l'appui des États-Unis à la proposition d'autonomie élargie formulée en 2007. Elle s'est poursuivie par la conclusion de plusieurs accords incluant le Sahara.

La décision de Donald Trump, contrairement à ce que l'on peut penser, ne relève pas d'une décision intempestive. La force de la résolution US est qu'elle prit tout le monde de court, y compris les alliés traditionnels du Maroc. D'où les réactions hostiles qu'elle suscita dans certains milieux européens. En agissant de la sorte, les Américains envoient un signal, on ne peut plus claire. Désormais, ils sont en Afrique pour y contrer la menace chinoise et ils comptent s'appuyer sur des partenaires comme le Maroc stables et forts, car débarrassés des problèmes hérités du colonialisme.

Cela dit, si la Chine est considérée comme une menace pour les Etats-Unis, elle ne l'est pas pour le Maroc. Notre pays détermine ses alliés et ses adversaires, en fonction de ses intérêts suprêmes, et ne mène pas de guerres par procuration, fussent-elles économiques ou militaires, pour le compte de personne.

La logique qui devrait présider à notre stratégie d'alliances internationales doit avoir deux points d'ancrage. Le premier est le respect plein et sans équivoque de notre souveraineté au sens large (et pas uniquement territoriale). Le second est la réalisation de relations économiques équilibrées. En effet, en tant que puissance émergente, nous devons avoir le maximum de partenaires et réduire les tensions au strict minimum. ●

(*) Enseignant-chercheur, directeur du groupe de Recherche en Géopolitique et Géoéconomie de l'ESCA et membre du bureau politique du mouvement Maan.

Agence Nationale de la Conservation Foncière,
du Cadastre et de la Cartographie

الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية
والمسح العقاري والخرائطية

Fête du Trône

A L'OCCASION DU 22ème ANNIVERSAIRE
DE L'ACCESSION AU TRÔNE DE SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI,
QUE DIEU LE GLORIFIE,

le Directeur Général et l'ensemble du personnel de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie ont l'insigne honneur de présenter leurs vœux les plus respectueux et les plus déférents au GUIDE SUPREME DE LA NATION.

Puisse Dieu accorder longue vie à SA MAJESTE LE ROI et le combler en les personnes de Son Altesse Royale le PRINCE HERITIER MOULAY AL HASSAN, de Son Altesse Royale la PRINCESSE LALLA KHADIJA et de Son Altesse Royale le PRINCE MOULAY RACHID, ainsi que de tous les membres de la FAMILLE ROYALE.

Crises avec l'Espagne et l'Allemagne

Le Maroc réinvente sa diplomatie

Ex-député PAM de Rabat et ancien président de la commission des Affaires étrangères au Parlement, Mehdi Bensaïd voit dans les dernières tensions entre le Maroc et l'Espagne et l'Allemagne une nouvelle doctrine de la diplomatie du Royaume.

Mehdi Bensaïd *

Le Maroc dessine, depuis quelques années, les contours d'une nouvelle doctrine diplomatique de plus en plus dynamique et très réactive. Cette nouvelle politique étrangère du Royaume s'est illustrée parfaitement, à mon sens, pendant les deux crises politiques récentes qui ont opposé le Maroc à l'Espagne et à l'Allemagne. Dans le cas de Madrid, la crise est liée au non-respect des règles de partenariat et de voisinage. En effet, il n'est pas du tout normal que l'Espagne combatte le séparatisme sur son territoire et

Mehdi Bensaïd.

en même temps l'encourage dans un pays voisin qu'est le Maroc. De plus, le Royaume, fidèle à ses principes, n'a jamais donné suite aux sollicitations des séparatistes espagnoles, en quête depuis plusieurs années du soutien de Rabat. D'ailleurs, jusqu'au mois de mai 2020, il y avait une certaine réciprocité de la part de l'Espagne en ce qui concerne les demandes qu'elle recevait de la part des séparatistes marocains. Soudainement, et sans notifier le Maroc, cette règle a été violée quand l'Espagne a décidé d'accueillir secrètement sur son territoire le chef du Polisario et en plus sous une fausse identité afin de lui éviter de comparaitre devant la justice espagnole devant laquelle il est poursuivi pour plusieurs plaintes de viols, tortures et meurtres.

Le fait de ne pas respecter l'un des points fondamentaux des règles du bon voisinage a poussé le Maroc à revoir son partenariat avec l'Espagne. Cette dernière, pour être colonisateur de cette partie du Maroc, est bien placée pour connaître l'histoire et les faits réels et devrait être le premier pays à reconnaître la souveraineté du Maroc sur ses provinces du sud comme l'ont fait, et à juste titre, les États Unis d'Amérique. L'alliance entre le Maroc et l'Espagne a toujours été et doit rester dans le cadre d'un respect mutuel et d'un soutien à la souveraineté de chacun.

En ce qui concerne l'Allemagne, la problématique est aussi liée à la question de la souveraineté. Certains milieux allemands ont décidé, rappelons-le, d'afficher une hostilité pour le moins inhabituelle dans l'affaire du Sahara, et se sont attaqués, de ce fait, à la souveraineté du Maroc. Mais ce n'est pas le seul point de divergence. En effet, il y a aussi la question libyenne. En organisant un sommet à Berlin autour de cette question concernant un pays frère, l'Allemagne a décidé de ne pas inviter le Royaume, négligeant ainsi le rôle majeur qu'il a joué dans la résolution de cette crise notamment avec l'organisation du sommet de Skhirat et l'accueil de dizaines de rencontres entre les fractions libyennes. Le fait d'exclure le Maroc de ce sommet procède d'une volonté manifeste de minimisation du rôle du Royaume dans le règlement de cette crise alors que la Libye est avant tout un pays voisin et le Maroc et la Libye sont deux pays nord-africains, maghrébins. L'Allemagne qui prône les slogans de l'égalité et de la parité ne peut être choquée par la position marocaine, car justement on n'a fait

Un renouveau diplomatique qui dérange...

que défendre l'égalité entre les États, car on ne peut parler de ces valeurs sans les appliquer entre nous en tant qu'États. Et l'Allemagne a décidé finalement d'inviter le Maroc au deuxième sommet autour de la même question. Une demande que la diplomatie marocaine a déclinée, jugeant que des explications s'imposaient pour ce changement de position de la part de l'Allemagne. La nouvelle doctrine de la diplomatie marocaine s'illustre également par une variation des partenariats stratégiques du Royaume. Se tournant vers l'Asie, le Maroc s'est rapproché de la Chine et de l'Inde. Ces deux grands pays émergents comptent à eux seules une population de plus de 2,5 milliards de personnes. Il s'agit là de deux grands marchés sur lesquels le Maroc pourrait compter dans le futur. La doctrine marocaine évolue aujourd'hui et se renforce en s'ancrant dans son continent et en investissant dans plusieurs pays amis africains. Ceci donne un rayonnement continental au Maroc et le pousse à attirer des pays asiatiques qui veulent aussi investir en Afrique mais qui rencontrent des difficultés. Le Maroc se positionne ainsi comme une porte d'entrée pour les aider à développer leurs commerces non seulement dans notre pays mais à travers tout le continent africain. Cet enracinement en Afrique et ce positionnement donnent plus de force au Maroc à l'échelle mondiale et régionale et l'encourage justement à défendre sa souveraineté avec détermination et justesse. Aujourd'hui si les pays européens veulent vraiment défendre les intérêts économiques et sociaux des pays du sud, ils devraient avoir le courage de résoudre des pseudo-conflits comme l'affaire du Sahara marocain qui n'a que trop duré et qui compromet toute émergence économique au niveau de toute l'Afrique. ●

(*) Ancien président de la commission parlementaire des Affaires étrangères.

À l'occasion du 22ème 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.**

مجموعة بريد المغرب
GROUPE BARID AL-MAGHRIB

Le Maroc face aux défis du numérique

Président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Informations au Maroc (AUSIM) Mohamed Saad rappelle dans cette contribution l'importance de la transformation digitale qui représente une opportunité précieuse pour les entreprises marocaines.

Mohamed SAAD *

Disruption et Transformation digitale ont généré beaucoup de buzz ces derniers temps. Les Technologies Digitales ont eu un impact très important, « disruptant » industries, économies et relations sociales, en faisant apparaître des organisations géantes comme les GAFA américaines, les BATX chinoises, des licornes qui ont atteint le milliard de dollars de valorisation en seulement 8 mois après leur création ! Il ne fait aucun doute que les entreprises en place ont connu des difficultés en raison de l'apparition de nouveaux acteurs agiles, dotés de business models innovants. Mais il y a aussi une histoire plus importante à raconter : bien que le numérique ait constitué une menace pour la vieille garde et qu'il continue à l'être, il offre également un nombre infini d'opportunités pour les entreprises issues des secteurs traditionnels.

Afin de réduire l'effet de la disruption digitale pendant l'exploration de nouvelles opportunités, les organisations ont typiquement suivi la combinaison de trois stratégies – créant de petites et indépendantes unités ou startups à l'intérieur des grandes organisations ; effectuant une série d'expérimentations et/ou utilisant la technologie comme levier de développement d'optimisation des coûts.

Mohamed SAAD.

Chez nous, certains secteurs se comportent mieux que d'autres. L'AUSIM a élaboré il y a deux ans un livre blanc sur le digital au Maroc, qui mérite un rafraîchissement du fait de ce que le Maroc et le monde entier ont vécu ces deux dernières années. Les retours d'expériences ont montré les facteurs-clés de succès, la démarche et le Mindset de toute organisation qui désire entamer ce long voyage, permettant de fouler les exigences du troisième millénaire. Le capital humain et non des moindres constitue une composante primordiale dans la réussite de ce challenge, se faire accompagner des meilleurs, recruter les compétences capables d'avoir une approche de résolutions de problèmes, agiles, au service du client et le citoyen (Client Centric, Citizen Centric), avec une bonne composante d'Analytical thinking et d'innovation.

La digitalisation au Maroc ou l'informatisation telle qu'on l'appelait dans les années pré 2010, a connu différentes cadences de progression durant les 30 dernières années. Les années 90 ont été les années des grandes solutions informatiques, de l'informatisation de l'administration ; et les premiers débats sur ce que nous appelons aujourd'hui le e-gov. Les années 90, c'est aussi la décennie des grandes réformes des télécoms et l'arrivée de l'Internet, aussi bien dans le secteur privé que dans les institutions publiques. II y a eu également la création de l'association AUSIM (Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc) qui regroupe aujourd'hui plus d'une centaine d'entreprises et administrations, qui représentent à peu près 20% du PIB du Maroc. L'AUSIM est aujourd'hui un interlocuteur privilégié et porte-parole des utilisateurs et usagers des systèmes informatiques au Maroc.

Les années 90 ont connu aussi la création de la première plateforme nationale d'incubation des sociétés innovantes dans les TIC. C'est dans ce contexte que le TechnoPark a vu le jour. De 2000 à 2010, c'est ce que nous appellerons la décennie de la société de l'information. Elle a vu l'aboutissement des grandes initiatives e-gov et e-commerce. C'est aussi la décennie des grandes feuilles de route du Maroc Numérique. Puis de 2010 à 2020, c'est le passage en revue et l'évaluation des stratégies nationales numériques établies jusqu'ici. Cette décennie est marquée par la création de l'Agence Nationale du Développement du Digital, l'ADD.

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a rappelé dans plus qu'un discours que le Digital est un levier d'amélioration incontestable du service rendu au citoyen.

«L'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence. », avait-il déclaré le souverain le 14 octobre 2016 dans son discours à l'occasion de l'ouverture de la nouvelle année parlementaire. Le souverain a aussi souligné que l'administration électronique doit être généralisée selon une vision intégrée.

Le législateur a mis en place, depuis une vingtaine d'années, un corpus réglementaire qui a permis d'encourager l'utilisation du digital et de jeter les jalons de la confiance numérique.

Nous citerons dans cet article quelques-unes de ces lois qui font que la Transformation Digitale au Maroc est aujourd'hui un chantier stratégique, porté par toutes les administrations, secteur privé comme société civile. La crise sanitaire, liée à la pandémie COVID-19 que nous vivons, a accéléré la nécessité d'aller vers le digital qui permet aujourd'hui à plusieurs administrations de rendre un service de qualité aux citoyens et à plusieurs entreprisses de ne pas interrompre leurs activités. L'une des lois phares de ces dix dernières années est la loi 61-16 (www.add.gov.ma/filemanager/files/2/BO_loi%20n%C2%B061-16_ADD.pdf) qui a encadré la création de l'Agence du Développement du Digital. Placée sous la tutelle du ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique marocain, l'Agence du Développement du Digital (ADD) est chargée de réaliser la stratégie de l'État en matière de développement du numérique et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens.

Le train du numérique pour aller loin...

***Quelles sont ses missions ?**

-Plusieurs missions sont fixées à l'ADD et qui visent :

-à mettre en place un cadre normatif pour les produits et services numériques ;

-à contribuer à travers l'administration digitale et de l'interopérabilité des plateformes de rapprocher les usagers de l'administration ;

-à mener une conduite du changement de la société via la formation, la sensibilisation et l'incitation à l'innovation à travers notamment les startups pour garantir une inclusion digitale responsable et durable.

En matière de e-Commerce, l'arsenal législatif existant, bien qu'ayant mis en place les fondements d'une certaine sécurité juridique, afin de permettre un décollage de l'activité numérique au Maroc au milieu des années 2000, se trouve aujourd'hui dépassé par les avancées technologiques. Il a donc fallu réformer la législation applicable pour la rendre conforme aux standards internationaux. C'est dans ce cadre que s'inscrit la loi n°43-20 relative aux services de confiance portant sur les transactions électroniques, qui a été promulguée le 31 décembre 2020.

Cette loi constitue une réforme globale et un tournant important pour les opérateurs, dans la mesure où l'encadrement d'un grand nombre de prestations de service liées aux transactions électroniques permettra l'émergence d'un nombre considérable d'opportunités. Elle abroge et remplace, ainsi, certaines dispositions de la loi n°53-05 relative à l'échange électronique des données juridiques et modifie et complète le Dahir des obligations et des contrats. La loi n°43-20 prévoit la désignation d'une Autorité nationale chargée des services de confiance portant sur les transactions électroniques. Cette autorité sera chargée de la régulation des services de confiance, de l'élaboration de guides de bonnes pratiques et du contrôle des prestataires de services de confiance et l'application de la réglementation. La loi n°43-20 permet également de mieux encadrer les services de signature électroniques et introduit un cadre légal spécifique aux services de cachet électronique, d'envoi recommandé électronique et d'authentification de site Internet.

Il est à noter qu'aujourd'hui plusieurs stratégies ont été lancées pour faire du digital un levier de développement et de croissance. Nous en citerons à titre d'exemple :

- Le Plan d'Actions Stratégique de la Direction Générale des Collectivité Territoriales ;
- La Note d'orientations générales pour le développement du Digital à horizon 2025 ;
- La loi 05-20 qui permet d'accentuer la confiance numérique dans notre pays.

Le Nouveau Modèle de développement a rappelé que le levier du digital permettra au Maroc de réaliser les objectifs du NMD à horizon 2035, et l'ensemble des acteurs économiques sont conscients de l'importance de ce défi qu'ils gagneront tous à relever. ●

(*) Président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Informations au Maroc (AUSIM)

BANQUE POPULAIRE
GRANDIR. ENSEMBLE.

Le lien que nous entretenons avec vous, Marocains du Monde, dépasse toutes les frontières.

Depuis plus de 55 ans, la Banque Populaire se tient à vos côtés là où vous vous trouvez. Aujourd'hui, en signe de bienvenue, nous vous accueillons dans toutes les agences Banque Populaire avec des offres inédites et de nombreux avantages.

GROUPEBCP.COM

Entre le plein potentiel fiscal et le financement des politiques publiques

L'éternel jeu d'équilibrisme

Le système fiscal n'est pas un simple aménagement des techniques d'imposition ; il est, avant tout, un fait moral et politique qui, à ce titre, répond, à bien des égards, à des orientations stratégiques et des principes directeurs établis par le gouvernement en exercice. Tout système fiscal, appréhendé à un moment déterminé, est, ainsi, porteur d'un projet sociétal décliné aux plans économique, social et politique.

Hassan El Ktini *

« L'histoire fiscale d'un peuple constitue une part essentielle de son histoire tout court »

Le système fiscal n'est pas un simple aménagement des techniques d'imposition ; il est, avant tout, un fait moral et politique qui, à ce titre, répond, à bien des égards, à des orientations stratégiques et des principes directeurs établis par le gouvernement en exercice. Tout système fiscal, appréhendé à un moment déterminé, est, ainsi, porteur d'un projet sociétal décliné aux plans économique, social et politique. Néanmoins « la fiscalité n'est pas une construction abstraite, ni même un amoncellement de règles et techniques comptables, juridiques ou financières, mais l'expression d'un projet de

Hassan El Ktini.

société. Un système fiscal reflète une vision politique et se bâtit sur des principes d'équité sociale et d'efficacité économique ». La fiscalité n'est, en fait, que le reflet des frustrations refoulées et un amas d'idées croisées, traduisant l'ampleur des intérêts et d'enjeux politiques, économiques et sociaux, difficiles à faire cohabiter dans une seule structure.

Ainsi, il serait vain de chercher des solutions toutes faites, ou de procéder à des approches d'extrapolation exogènes pour les acclimater avec le système fiscal marocain. Ce dernier est une construction prétorienne qui nécessite une réflexion pragmatique prenant en considération la spécificité de la société marocaine, afin de trouver une formule respectant le dosage nécessaire des différents objectifs assignés à l'impôt comme instrument de politique publique.

A l'instar des autres systèmes fiscaux, celui du royaume n'échappe guère à cette règle. Cette approche, certes relativement statique, n'est pas dépourvue d'intérêt, du moment qu'elle permet d'évaluer la portée et l'enjeu budgétaire de l'impôt et son rôle prioritaire pour alimenter les caisses de l'État en ressources suffisantes et ce, pour permettre aux décideurs de mener à bien leur plan stratégique de développement. Ce même plan stratégique impose à l'État de pratiquer, en concomitance, une politique incitative, dépensière, cette fois ci, par le biais du même système fiscal censé collecter l'impôt et non le dilapider, en instituant un dispositif dérogatoire chargé d'octroyer des aides fiscales.

L'histoire du Maroc durant ces trois dernières décennies foisonne d'exemples de grandes réformes qu'a connues le pays. Mais parmi la plus marquante d'entre elles reste, sans doute, celle portant sur la réforme fiscale, un chantier toujours d'actualité, d'une grande envergure, compte tenu du rôle que joue l'impôt dans le financement des politiques publiques et en tant que levier incontournable au service du développement économique, social et environnemental du pays.

Ces trois décennies passées ont été très riches en événements ayant impacté la gouvernance et la gestion des finances publiques du Maroc. Plusieurs réformes majeures ont été entreprises dans le contexte d'une conjoncture internationale peu reluisante. La politique budgétaire prônée s'est assignée, comme objectif prioritaire, de concilier une stratégie de soutien à la croissance économique et le rétablissement progressif des équilibres macroéconomiques.

Afin d'y parvenir, les pouvoirs publics ont engagé un vaste projet de réformes, à la fois fiscales et budgétaires, dont la pierre angulaire est de renforcer les marges de manœuvre permettant une stabilité budgétaire et d'assurer, dès lors, la soutenabilité, à moyen terme, des finances publiques.

Les actions de pilotage menées, dans cette perspective, visaient, principalement, la maîtrise des dépenses combinées à la mise en place d'une bonne gouvernance de la gestion publique, ainsi que l'optimisation des ressources fiscales et le renforcement du contrôle.

Ainsi, ce sont ces grandes lignes qui ont présidé à l'ensemble des vastes chantiers de réforme qu'a connus le Maroc contemporain, notamment, depuis les années 1980 à nos jours et dont le seul mot d'ordre était l'équilibre budgétaire des finances publiques. Ces dernières ont toujours été marquées par de nombreuses fragilités et difficultés majeures. Pis encore, les effets néfastes se sont accentués à cause des crises économiques planétaires conjuguées à une baisse de la demande mondiale. Ce qui a

L'impôt touche à plusieurs domaines stratégiques...

acculé les gouvernements à procéder, bon gré, mal gré, à l'accroissement massif des dépenses publiques dont le but principal était de financer la paix sociale.

Toute la problématique de la réforme fiscale au Maroc est, foncièrement, centrée sur l'enjeu budgétaire de l'impôt, afin d'adapter son rendement avec la croissance des dépenses publiques. A cet effet et afin de pouvoir rééquilibrer leur budget, les pouvoirs publics ont opté pour leur système fiscal en vue de donner du sang neuf à leurs finances publiques et stopper le creusement du déficit budgétaire qui ne cesse d'enfler, avec un seul mot d'ordre : la réforme fiscale.

Saga des réformes

Dans ce contexte, le Maroc n'a pas dérogé à la règle et, depuis plus de trente ans, le système fiscal n'a pratiquement jamais connu de trêve. Il a fait, souvent, l'objet d'interminables ajustements. Et la saga des réformes n'a pas l'air de prendre fin, et la toute dernière est, sans doute, celle envisagée par les pouvoirs publics suite aux recommandations issues des Assises nationales de la fiscalité tenues en 2019 , corroborée, tout récemment, par les orientations stratégiques préconisées par le nouveau Modèle de développement dans l'optique de mettre en place un système fiscal efficace, juste, équitable et équilibré couronnée, tout fraîchement, par l'adoption de la loi-cadre relatif à la réforme fiscale et dont l'un de ses objectifs phares est de renforcer la contribution de la fiscalité au financement des politiques publiques en vue d'asseoir un développement économique équilibré tout en préservant la cohésion sociale.

L'on fait de l'impôt ce que l'on veut, mais sa mission principale demeure celle consistant à mobiliser les ressources fiscales et collecter les fonds dont l'État a besoin pour faire face à ses différentes missions stratégiques. Cette fonction devient plus cruciale dans un contexte général d'envolée débridée des dépenses publiques. Pour y faire face et en l'absence d'autre procédé alternatif, l'attention se focalise, chaque année, sur la manne fiscale à collecter et les voies à emprunter pour l'accroître, afin de promouvoir le développement économique et social du pays.

Ainsi, l'impôt touche-t-il plusieurs domaines stratégiques pour le pays : santé, justice, sécurité et infrastructures collectives. Il constitue, à ce titre, un levier prioritaire de la croissance économique des pays émergents. Cette offre des différents biens publics implique de la part de l'État une attention particulière afin de renforcer sa capacité budgétaire par une mobilisation optimale de ses ressources de financement endogènes et exogènes, ces dernières lui permettant de faire face à ses charges publiques permanentes. Ainsi, les gouvernements se sont, souvent, trouvés confrontés à l'impérieuse nécessité de la mobilisation optimale des ressources financières, afin de pouvoir faire face aux besoins grandissants des populations. Le marasme économique n'a fait qu'empirer les choses, en révélant le degré de vulnérabilité des

structures du pays. Il a été jugé crucial de déployer des efforts colossaux afin de développer des ressources financières propres et pérennes constituant le point nodal pour la promotion du développement économique et social. A cet effet, le souci majeur des gouvernements est d'arriver à un équilibre entre les dépenses et les recettes publiques. Pour ce faire, le recours à l'impôt et sa fonction la plus classique, celle consistant à obtenir les fonds nécessaires pour assurer le bien-être des citoyens, devient incontournable. Mais devant l'emballement incontrôlé des dépenses publiques, les décideurs sont en toujours en quête de l'optimum fiscal dont le produit de l'impôt collecté est en mesure de couvrir les différentes catégories de charges occasionnées, induites par la gestion de la chose publique.

Par essence, la fiscalité est le garant de la cohésion sociale puisque les impôts financent des services publics touchant une variété de domaines chapeautés par l'État pour des raisons historiques, économiques ou politiques. Hormis ses prérogatives régaliennes intimement liées à la notion de souveraineté, l'apanage de l'État s'est vu largement étendu, et presque tous les secteurs sont touchés : industrie, agriculture, tertiaire, etc. En somme, l'État a pour mission de rendre aux citoyens de nombreux services qu'il finance, dans leur grande partie, à partir des ressources provenant de l'impôt.

Par ailleurs, comme le salut ne peut venir que de la fiscalité, il a été question de procéder, chaque fois que le besoin se fait sentir, à la réforme du système d'imposition mis en place pour alimenter le budget de l'État.

Toutefois, si la réforme fiscale a toujours fait l'objet d'un consensus national, les divergences autour de sa mise en œuvre sont légion. Ces désaccords sur l'approche pratique et opérationnelle à entreprendre traduisent, en fait une tendance générale, tendant à défendre la perpétuation des acquis pour une certaine catégorie de contribuables dits privilégiés.

Dérogations incitatives

Ainsi, une fiscalité dont l'ossature est fondée sur les dérogations incitatives et corporatistes tend, inéluctablement, à mettre les finances publiques dans une mauvaise posture. La problématique de la réforme fiscale au Maroc se résume, somme toute, à deux tendances diamétralement opposées.

La première préconise l'universalité de l'impôt pour une meilleure vie en collectivité basée sur l'égalité devant l'impôt, alors que la seconde défend une fiscalité dérogatoire fondée sur l'octroi d'avantages fiscaux, au profit de structures corporatistes et de contribuables spécifiques. Partant de ce constat ayant accompagné les différentes réformes fiscales qu'a connues le Maroc, la dynamique des changements portant sur le système fiscal mis en place s'annonçait toujours très ardue et ne pouvait, en aucun cas, se faire sans heurt. Divers objectifs sont, généralement, assignés à la réforme fiscale. Mais l'objectif principal et prioritaire reste, sans doute, l'impératif budgétaire qui permet de mobiliser des ressources suffisantes pour égaliser la croissance des dépenses publiques et, chemin faisant, pouvoir amorcer une politique visant la baisse des taux d'impositions.

Ainsi, les gouvernements sont constamment en quête du schéma idéal qui leur permettrait d'adapter le niveau de leurs dépenses publiques la croissance des recettes fiscales. C'est un jeu délicat d'équilibriste difficile à réussir. Au Maroc, si les performances budgétaires de l'impôt ont été très satisfaisantes, la tendance haussière des dépenses de l'État reste encore loin d'être compensée par le seul rendement fiscal.

En dépit de la multiplicité des rôles de l'impôt, la prédominance de sa fonction budgétaire demeure cruciale, au point d'être considérée comme le premier levier de croissance économique et de paix sociale. Devant cet état de fait, les efforts portent sur la quête de l'optimum fiscal capable de drainer suffisamment de ressources pour assurer les services publics essentiels tels que l'éducation, la sécurité et la santé.

Le Maroc, à l'instar de tous les pays en voie de développement, est confronté à une crise de financement due à un déficit budgétaire chronique. Pour y faire face et faute d'autres alternatives financières, le grand salut ne peut venir que de l'impôt. C'est la raison pour laquelle la réforme fiscale est toujours au cœur des débats publics. Mais, si la nécessité de ce chantier est devenue presque consensuelle, les modalités de sa mise en œuvre font, encore, l'objet de divergences. Chacun a, en fait, sa petite idée et tente de prôner un diagnostic, souvent, alarmant, mais, sans toutefois, aller proposer des idées novatrices et des solutions appropriées aux différentes problématiques fiscales, quand bien même le discours ambiant contient, en lui-même, des objectifs contradictoires et peu homogènes. Dans chaque argumentaire et le déploiement d'une proposition, il faut s'attendre à lire son opposé dans le même plaidoyer.

Le comble du paradoxe est, qu'au sein de ce même système fiscal qui a connu plus de trois décennies de réajustements considérables, et d'interminables changements, dont l'objectif prioritaire était de mobiliser davantage les ressources pour les adapter au rythme de la croissance des dépenses publiques, on ne rechigne pas à octroyer, à dessein, des avantages fiscaux appelés, conventionnellement, des dépenses fiscales. Ces dernières représentent une manne importante du produit de l'impôt que l'État renonce, délibérément, à collecter.

Les définitions classiques de l'impôt se contentent de ne lui assigner pour finalité que le renflouement des caisses de l'État pour couvrir ses charges publiques : « il y a des charges publiques et il faut les couvrir ! ». Mais avec le temps ; l'impôt a évolué et s'est fait assigner une autre fonction consistant à appuyer l'économie (orientation) et à réduire les inégalités sociales (répartition). Pour ce faire, il est fait appel aux légitimes dérogatoires (incitations fiscales). Ainsi, parallèlement à sa fonction initiale qui consiste à drainer des ressources pour financer les politiques publiques, l'État s'implique fortement, par le truchement des incitations, pour booster l'économie et réduire les disparités des revenus. ●

(*) Docteur en Droit Privé de l'Université Grenoble Alpes-France.

Secteur maritime

Un ancien haut cadre raconte...

Abdellah Abouelfeth-Idrissi a fait l'essentiel de sa carrière à la Direction de la Marine Marchande. Pur produit de l'administration maritime qu'il a rejoint en 1979, il témoigne dans ce récit, loin de toute polémique, de son vécu de l'armement national, de son apogée à sa chute progressive…

Abdellah Abouelfeth-Idrissi *

Depuis son institution, l'Association Nationale des Lauréats de l'ISEM multiplie les actions et les activités destinées à faire connaitre le secteur maritime dans toutes ses composantes, en abordant des sujets aussi intéressants que variés et qui s'articulent essentiellement autour de la marine marchande, du transport maritime et ses activités connexes. Même pendant la pandémie de covid-19, et grâce au web, l'Association a continué ses activités, la dernière rencontre en date, organisée sous forme de webinaire, avait pour thème, si je ne me trompe pas : « parcours, expériences et contributions des officiers de la marine marchande à l'économie de la vie ».
Cette fois-ci, l'Association compte superviser l'élaboration et l'édition d'un ouvrage qui sera une œuvre collective. La majorité des auteurs des articles qui le composent ont reçu leur formation supérieure à l'ISEM (ou à l'ENOMM pour les aînés), notre établissement de formation maritime, associé à cette supervision et ont fait ou continuent leur carrière dans le secteur maritime, soit dans le secteur public, soit dans le secteur privé, en occupant des postes de responsabilité, voire de grande responsabilité.
On a toujours reproché aux professionnels des métiers de la mer, particulièrement aux gens de mer, contrairement à d'autres, de ne pas assez communiquer, bien qu'ils participent ou accomplissent des tâches ou des missions dont les résultats profitent non seulement aux professions liées au secteur, mais servent les intérêts parfois stratégiques

Abdellah Abouelfeth-Idrissi.

et sécuritaires de notre pays. Cet ouvrage sera une exception, puisqu'une fois publié, il sera à la disposition du grand public qui a le droit d'être informé, même s'il ne le sera pas de manière exhaustive, sur certains aspects des affaires maritimes.
Les sujets à aborder par les auteurs de cet ouvrage ont trait aux domaines maritime et portuaire et sont classés sous les volets : économique, technique, juridique et ressources humaines. J'estime qu'actuellement, un des sujets qui seront analysé, mérite plus d'attention. Il s'agit de la relance du pavillon national.
J'aimerais évoquer, tout en exprimant quelques sentiments et idées ou positions, quelques souvenirs qui ont jalonné ma carrière.

1- Lorsque j'avais intégré l'administration en 1979, la gestion de toutes les affaires liées à la mer était confiée à la direction de la Marine marchande et des pêches maritimes basée à Casablanca et qui relevait du ministère du Commerce et de l'Industrie. Malheureusement le bâtiment qui l'abritait a été démoli récemment. Les nostalgiques de l'Histoire auront certainement du mal à avaler leur déception. Ils penseront qu'il mérite d'avoir au moins le même statut qu'a eu un autre bâtiment situé à proximité, classé patrimoine national et aurait pu être conservé et réaménagé pour abriter un musée de la mer par exemple.

2- La création du ministère. Au début des années 1980, la pêche maritime et la marine marchande ont été érigées en priorité nationale aux côtés du secteur du Tourisme. Cette décision a été couronnée par la mise en place d'un département ministériel qui a pris en charge le développement des secteurs en question. Une belle époque a commencé alors, aussi bien pour les structures de ce jeune département que pour les secteurs sous tutelle. Le ministère des Pêches Maritimes et de la Marine Marchande avait une vision claire et sa stratégie a été bâtie sur un trépied:
(a) la création d'emplois, (b) l'amélioration du niveau de consommation du poisson et (c) la contribution à la réduction du déficit de la balance commerciale du pays, par la rentrée de devises.
De bons résultats ont pu être obtenus grâce aux femmes et hommes du ministère dont la plupart étaient encore jeunes et qui constituaient un corps pluridisciplinaire, regroupant des Administrateurs des Affaires Maritimes, des Officiers de la Marine Marchande, des Ingénieurs et des Universitaires issus de grandes écoles nationales et étrangères à vocation maritime. Beaucoup avaient bénéficié de formations complémentaires spécifiques.

3- Pour ce qui est du secteur de la marine marchande, des efforts ont été consentis par les pouvoirs publics à cette époque. L'État qui avait opté pour une intervention ciblée, en promulguant le Dahir du 13 août 1973 spécialement dédié aux investissements maritimes, avait contribué en gros pour 900 millions de dirhams, en engageant un vaste programme d'équipement, de rénovation et de rajeunissement de la flotte de commerce qui avait changé de taille et avait connu une expansion remarquable. Cet effort avait permis de faire passer la flotte de commerce sous pavillon marocain de 20 navires en 1973 à 66 navires en 1987 et de faire passer le nombre d'armateurs de 4 à 18 dont 2 publics. Je me souviens qu'on immatriculait au Quartier Maritime de Casablanca en moyenne un à deux navires de commerce par semaine. J'en garde toujours le sentiment d'une grande fierté d'avoir contribué ou plutôt d'avoir vécu la naissance, la progression et la prospérité de plusieurs projets relevant aussi bien du secteur des pêches maritimes que de celui de la marine marchande.

4-Cependant, en 1989, la loi de finances préconisait une réduction notable des mesures prévues par le code de 1984, lui-même en retrait par rapport à celui de 1973. Dès lors commence la chute du pavillon national. En 2006, la réforme du secteur de transport maritime supprime l'encadrement des lignes régulières et donne le libre accès aux grands transporteurs étrangers pour exploiter directement leurs navires entre les ports européens d'éclatement et les ports marocains sans recourir aux navires marocains ; c'est une des raisons qui explique le dépavillonnement intervenu entre 2000 et 2010. En plus des effets de la libéralisation, d'autres facteurs sont responsables de la réduction de la flotte marocaine, comme la crise économique et financière que le monde avait connue en 2008. La suite est connue de tous.
L'Accord de pêche conclu d'abord avec l'Espagne, au lendemain de la récupération de Sidi Ifni, avant sa communautarisation, avec tout ce qu'il représente surtout sur le plan politique lié à la souveraineté de notre pays sur les eaux situées au large de nos provinces sahariennes qui venaient d'être récupérées également. Le Quartier Maritime de Casablanca a été associé à une bonne partie relative à la gestion de cet Accord : délivrance des licences de pêche et surtout le traitement des navires arraisonnés pour infractions à la réglementation des pêches.

La renaissance du maritime national est un impératif.

Formation pratique

5- Début des années 1990, rapatriement aux ports d'Agadir et Tan Tan, de la flotte hauturière qui était basée jusque-là aux Iles Canaries. C'était un grand défi. Le ministère a bien réussi à le relever grâce à ses compétences. Un autre défi et non des moindres devait également être réussi, l'application stricte de la réglementation des pêches maritimes, particulièrement pour la préservation des ressources halieutiques. En tant que Délégué du Ministère (1992-1995), j'avais le soutien et l'appui total du ministre et du secrétaire général, pour veiller au respect de la réglementation par tous les armements hauturiers. Au début de cette opération, presque la totalité des navires ont été verbalisés et sanctionnés.

6-La marocanisation des équipages : je me souviens de certains armements qui avaient même les postes d'élèves officiers occupés par des étrangers. Beaucoup d'efforts ont été entrepris, encouragés par le ministre en personne et, plans de marocanisation aidant, vers la fin des années 1980 presque la totalité des postes officiers sont occupés par des Marocains qui ont reçu leur formation théorique à l'ISEM et leur formation pratique à bord des navires battant pavillon marocain, encadrés par des Marocains. Je signale au passage, que des efforts ont également été déployés pour la marocanisation des postes d'enseignants à l'ISEM, grâce à une coopération technique avec l'Organisation Maritime Internationale (OMI).

7- Le blocus des ports espagnols : au milieu des années 1990, pour faire pression sur le Maroc et accepter le renouvellement de l'Accord de pêche, les Espagnols avaient fermé leurs ports aux marchandises exportés du Maroc vers l'Europe, principalement les agrumes et primeurs, produits périssables et sources de devises pour notre pays. C'est grâce à la mobilisation du pavillon marocain que ce blocus a été déjoué et nos marchandises ont pu atteindre leur destination.

8-La séparation de la marine marchande et des pêches maritimes. Quelques soient les raisons qui ont été avancées pour justifier cet acte, certains collègues n'ont pas hésité à qualifier cet évènement de tragédie, eu égard à ses répercussions, particulièrement sociales, sur le personnel de la direction de la Marine Marchande (DMM) essentiellement. Considérer la pêche maritime comme une activité faisant partie du secteur primaire et la faire rattacher au ministère chargé de l'Agriculture, et la marine marchande comme activité faisant partie du secteur tertiaire et la faire rattacher au ministère chargé du Transport, est concevable, mais ce sont la méthode utilisée et les résultats obtenus qui sont inacceptables. En effet, contrairement aux usages et pratiques en vigueur dans les pays de traditions maritimes, les services en charge de l'immatriculation des navires, de la sécurité maritime et des gens de mer sont dupliqués. Ici, malheureusement, nous ne pouvons pas servir de modèle.

9- La conformité avec les dispositions de la Convention STCW. Grâce à une bonne coopération entre les services concernés de la DMM et de l'ISEM, toutes les mesures nécessaires ont été prises à temps, pour que nos systèmes de formation et de délivrance des Brevets soient conformes à cette nouvelle norme et que notre pays figure sur la liste blanche établie par l'OMI, comprenant l'ensemble des États membres ayant donné plein et entier effet à cette Convention. Beaucoup d'arrangements ont été conclus avec des pays étrangers pour la reconnaissance mutuelle des brevets. Pour les pays membres de l'Union européenne (UE), il a fallu passer avec succès l'audit effectué par des experts de l'EMSA, une agence de sécurité maritime relevant de l'UE. Le 31 août 2011, celle-ci a rendu sa décision de reconnaissance de nos systèmes de formation des gens de mer et de délivrance de leurs brevets. Je terminerai en reprenant la question essentielle qui doit nous préoccuper tous et surtout les pouvoirs publics, à savoir la relance de notre pavillon national, juste pour dire que l'importance de conserver le pavillon marocain transcende les simples questions commerciales si l'on considère tous les services qu'il a rendus chaque fois que les circonstances l'ont exigé : transport des Forces Armées Royales participant aux opérations militaires au moyen Orient (Syrie) ou de maintien de la paix, en Afrique (Somalie), blocus des ports espagnols (comme signalé plus haut), approvisionnement de la ville de Tanger et sa région en eau douce par les navires citernes d'un armement public, rapatriement des Marocains résidents en Côte d'Ivoire et en Libye pendant les périodes d'instabilité que ces deux pays ont connues. Sous cet angle, ceux qui estiment que les pays doivent disposer d'une flotte de commerce battant leurs pavillons pour des raisons stratégiques, ont parfaitement raison. Certains professionnels et observateurs croient fermement que les pouvoirs publics finiront par surmonter les obstacles et mettre en place une véritable politique volontariste, en vue de doter notre pays d'une flotte de commerce diversifiée, battant pavillon marocain, pour sécuriser une partie assez importante de nos échanges commerciaux. Là, on ne peut qu'approuver ce que pensent beaucoup d'observateurs : l'Histoire nous enseigne que le renforcement du pavillon national a toujours été la conséquence de mesures prises par l'État qui encadre et met en place des encouragements financiers substantiels pour le développement de notre pavillon. ●

(*) Administrateur Général Direction de la Marine Marchande 1979-2014.

ONHYM

المكتب الوطني للهيدروكاربورات و المعادن

OFFICE NATIONAL DES HYDROCARBURES ET DES MINES

A L'OCCASION DE LA FÊTE DU TRÔNE

Le Directeur Général 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 déférents à **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.**

Financement du contentieux par un tiers

Une aubaine pour les entreprises marocaines

Engager des procédures judiciaires ou arbitrales à l'étranger contre des mauvais payeurs sans débourser un centime, et être assuré non seulement de gagner le procès mais de récupérer son dû… Cela fait évidemment rêver. Vous ne rêvez pas. Cela relève du domaine du possible.

Jamil Manar

Le financement du contentieux par un tiers (third party funding) a le vent en poupe. De plus en plus d'entreprises privées marocaines connectées à l'international commencent depuis quelques années à recourir à ce service. Et pour cause… Très développé en Europe et aux Etats-Unis, le financement du contentieux par un tiers n'offre que des avantages puisque le tiers investisseur qui supporte l'intégralité des frais de justice qu'il aura engagés ne percevra aucune rémunération qu'une fois l'entité financée obtient gain de cause à l'issue du procès et recouvre les sommes en jeu.

Le principal intérêt du financement du contentieux par un tiers réside justement dans la levée de toute contrainte budgétaire. Aux justiciables qu'elles soient des personnes physiques ou morales qui ne possèdent pas assez de fonds pour financer éventuellement les frais d'une action litigieuse, la possibilité de recourir à un tiers investisseur s'avère être en effet un mécanisme privilégié d'accès à la justice qui est loin d'être évident pour de nombreuses entreprises marocaines qui face à la complexité des procédures à engager préfèrent tout simplement renoncer à leur dû…

Accéder à un tiers investisseur dans des conditions aussi privilégiées est également une aubaine pour les entreprises ayant des créances à recouvrer à l'étranger et qui ne souhaitent pas pour une raison ou une autre porter leurs dossiers litigieux en justice en recourant à leurs propres moyens et en mobilisant leur trésorerie dans des batailles judiciaires généralement onéreuses.

Spécialiste du financement des litiges, Omni Bridgeway est le premier groupe international à avoir fait le choix de s'installer au Maroc où ses services ont séduit de nombreuses sociétés tournées vers l'export ou opérant en Afrique. Un tel outil à l'efficacité reconnue offre des perspectives inespérées pour les entreprises publiques possédant des créances en souffrance au-delà des frontières nationales. C'est le cas, par exemple, de la Samir- qui est loin d'être un cas isolé- dont les actionnaires saoudiens ont été poursuivis par l'État marocain pour faillite frauduleuse qui a fait plusieurs victimes, notamment les banques et l'administration des douanes. Malgré la condamnation par la justice marocaine de Mohamed El Amoudi et ses complices, les créanciers n'ont pas pu récupérer leur dû se chiffrant à plusieurs dizaines de milliards de DH faute justement de dispositifs permettant de recouvrer les créances à l'étranger.

Mohamed Benchaâboun, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

Sur ce dossier complexe mais certainement gagnant, les pouvoirs publics auraient pu faire appel à un spécialiste du financement du contentieux par un tiers afin de faire payer Al Ammoudi. Celui-ci est connu pour être un mauvais payeur retors doublé d'un escroc notoire. Qu'à cela ne tienne. Forts d'une expertise mondiale redoutable, les experts du secteur comme Omni Bridgeway disposent de moyens d'investigations assez pointus pour traquer son patrimoine partout dans le monde jusque dans les paradis fiscaux et procéder aux saisies nécessaires sur ses comptes.

Une fois le deal conclu avec le client après une bonne analyse du risque qui aura conclu que le dossier est gagnable, Omni Bridgeway déploie son réseau tentaculaire qui compte plusieurs équipes polyvalentes expérimentées, chacune dans son domaine: cabinets d'avocats internationaux, spécialistes chevronnés du recouvrement, analystes de marché, ainsi que des conseillers d'entreprises, chefs d'entreprise, économistes, experts financiers, professionnels du renseignement commercial et du traçage d'actifs. Cette dream team « de terrain » a pour elle la connaissance des contextes économiques et culturels où opère Omni Bridgeway qui se targue d'avoir « aidé les parties financées à obtenir des résultats significatifs » auprès « de contreparties situées dans des juridictions « difficiles », notamment auprès d'États souverains et d'entités quasi-souveraines ». Pour faire payer les mauvais payeurs par voie de justice, Omni Bridgeway s'appuie sur un trésor de guerre issu d'une trésorerie solide qui lui permet de financer les procédures les plus complexes aux quatre coins du monde…

Faire plus avec moins, c'est la devise d'Omni Bridgeway dont le métier permet aux entreprises d'externaliser les procédures de recouvrement judiciaire ou arbitrale des créances avec les coûts qui vont avec. Sans débourser le moindre centime. Autant dire qu'elles ont tout à gagner et rien à perdre. Compte tenu de l'importance des enjeux financiers en jeu, il serait sans doute primordial pour les pouvoirs publics marocains de légiférer afin d'autoriser les entités publiques à recourir en cas de besoin au financement du contentieux par les tiers.

Membre de la Banque Mondiale, International Finance Corporation (IFC) a créé en 2018 en partenariat avec Omni Bridgeway la première plate-forme destinée au règlement de créances douteuses en apportant l'assistance nécessaire, à la fois technique et financière, aux institutions qui en ont besoin.

Les deux parties ont conjointement mobilisé 100 millions de dollars pour créer un nouveau mode d'investissement, dont la gestion a été confiée au centre d'expertise régional d'Omni Bridgeway à Dubaï dans lequel IFC a pris une participation minoritaire. Objectif de ce centre : gérer et de résoudre jusqu'à 1 milliard de dollars de prêts non productifs (PNP) et de litiges juridiques qui en découlent. Ce projet, le premier d'IFC dans la région MENA, s'inscrit dans le cadre de son programme de recouvrement des actifs en difficulté (DARP). Les pays bénéficiaires en sont entre autres le Maroc, le Pakistan, l'Égypte et la Grèce…Ce programme vise à aider les banques de ces pays à redéployer des capitaux pour augmenter les crédits à l'investissement pour stimuler la croissance et la création d'emplois. ●

Financement des litiges

En pleine expansion à l'international, le financement des litiges par un tiers aiguise les appétits des grands acteurs du secteur qui opèrent dans un marché porteur. Ce mécanisme anglo-saxon inventé en Australie au milieu des années 1990, avant de se développer aux États-Unis et en Angleterre où les frais pour engager une procédure judiciaire sont élevés.

Il y a dix ans, le montant des capitaux levés dans le monde pour être investis dans le financement des litiges, qui était estimé entre 700 et 800 millions de dollars, se compte aujourd'hui en plusieurs dizaines de milliards de dollars. ●

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

Le groupe OCP, cette mine de formation

Pôle d'excellence à vocation internationale en matière de formation et de recherche dans des secteurs pointus, l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) de Ben Guerir a réussi son pari ambitieux…

Ahmed Zoubaïr

Spécialisé dans l'industrie minière et opérant dans les réserves de phosphate les plus importantes au monde, le groupe OCP accorde, depuis quelques années, une importance particulière au secteur de l'enseignement et de la formation. Convaincu que le savoir constitue le meilleur levier du développement humain et socio-économique durable, le groupe a entrepris d'investir dans l'Éducation au profit de son écosystème.

Faisant du savoir la pierre angulaire de sa stratégie de croissance, le groupe a lancé, par le biais de sa fondation et sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) et qui se positionne désormais comme le principal pilier de ses projets R&D et Innovation.

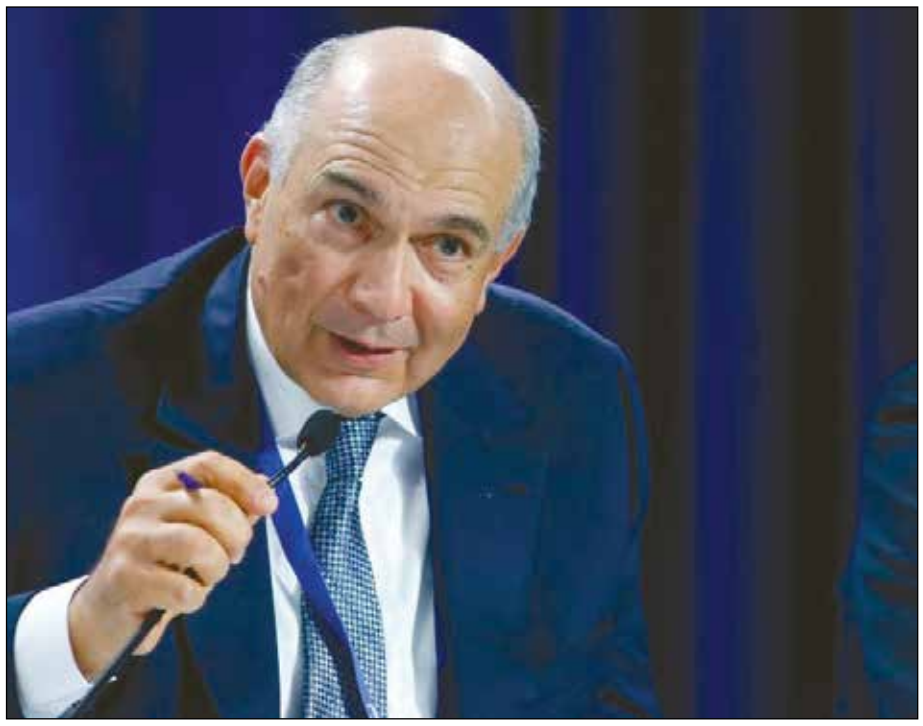
Grâce à l'UM6P, le groupe s'appuie sur la jonction incontournable entre le monde de l'entreprise et le monde académique pour enrichir son agenda de Recherche mais aussi pour consolider le développement de son capital humain. L'UM6P est en effet devenue le partenaire privilégié d'OCP dans la formation des collaborateurs du Groupe mais aussi de l'élite nationale et africaine.

Des partenariats prestigieux

Au Maroc comme à l'international, l'UM6P est connectée à un réseau global d'universités, d'institutions de recherche et d'acteurs industriels. Offrant aux étudiants, enseignants et chercheurs, des opportunités de coopération avec les universités et centres de recherche marocains et étrangers, les partenariats nationaux, axés sur la formation et la recherche, reposent sur la mise en place de projets communs, d'infrastructures mutualisées, d'échanges entre professeurs et étudiants, de programmes de formation ouverts, de ressources documentaires partagées et d'appels à projets.

À l'échelle internationale, les partenariats offrent aux étudiants l'accès à des méthodologies et standards de travail innovants issus des meilleures écoles et universités internationales, et à des programmes de formation communs délivrés conjointement par l'UM6P et ses partenaires académiques prestigieux : MIT, Columbia Business School, HEC Paris, École des Ponts ParisTech, Sciences Po, Royal United Services Institute ou encore l'École des Mines.

Et pour renforcer sa présence au Maroc et créer plus de proximité avec les territoires et y apporter des solutions adaptées, l'université a opté pour la création de plusieurs pôles dans les villes du pays, ce qui lui a permis de devenir un pôle d'excellence multisites. A Rabat comme à Laâyoune et prochainement à Casablanca et El Jadida, l'UM6P renforce son positionnement de bien commun au service de la collectivité nationale du développement durable.



Mostafa Terrab, une transformation tous azimuts.

La valorisation du capital humain érigée en stratégie d'entreprise chez OCP...

Une orientation africaine

À l'image de l'OCP, l'UM6P affiche clairement sa vocation panafricaine. Engagée à former les futurs leaders du continent, elle mobilise les meilleurs chercheurs dans tous les domaines du développement durable, de l'industrie minière et des sciences agricoles, et déploie plus de 270 programmes de recherche avec des universités marocaines et dans le monde.

Selon ses fondateurs, « en plus d'être une institution d'enseignement supérieur à vocation internationale, avec un système éducatif basé sur les plus hauts standards en matière d'enseignement et de recherche pour le développement économique durable du Maroc et plus largement de l'Afrique, l'UM6P constitue le noyau fondamental de l'écosystème du savoir du groupe fondé sur le triptyque : enseignement supérieur, recherche et incubation d'activités économiques ».

Dans le cadre de son soutien à la formation, le groupe OCP est aussi le promoteur ou le sponsor de plusieurs programmes dédiés à l'éducation, la formation, la recherche et l'innovation. Parmi ces réalisations figurent entre autres l'Institut de Promotion Socio-Educative (IPSE), le Lycée d'Excellence de Ben Guerir (LYDEX), le Learning Institute, les Skills centers, les écoles de codage 1337 et Youcode.

Un groupe engagé

Le lancement de l'UM6P est l'expression d'une mutation profonde dans la stratégie du géant mondial des engrais sous la férule de son président Mostafa Terrab qui a montré des qualités de grand alchimiste. Fervent militant du rayonnement de son pays, ce dernier a depuis sa nomination en 2006 œuvré pour la transformation en profondeur du groupe centenaire que ce soit dans sa façon de penser, d'être et de faire. En effet, la mue industrielle, commerciale et financière qu'a connu l'OCP depuis quelques années s'est accompagnée d'une nouvelle culture d'entreprise nourrie de valeurs fondamentales -dont fait partie la valorisation du capital humain- qui ont permis de rendre le groupe plus agile, performant et ouvert sur son environnement national et international.

Nourrissant l'ambition de devenir une entreprise mondiale, digitale et d'apprenants, le groupe, à travers ses multiples actions et programmes de soutien en faveur de l'éducation, la formation, la Recherche et l'Innovation, conforte son rôle d'entreprise d'apprenants tout en accomplissant sa mission d'entreprise engagée auprès de ses communautés et territoires.

Cet engagement fort et constant est encore plus visible à travers le soutien apporté par l'OCP aux startups africaines notamment à travers son programme IMPULSE, lancé par l'UM6P et son partenaire MassChallenge. Ce dispositif, soutenu par l'OCP et sa filiale OCP Africa, a été conçu avec trois objectifs clés : renforcer les capacités d'innovation du phosphatier national dans des domaines liés à sa chaîne de valeur (Agritech, Biotech, Nanotech et Mining Tech), soutenir l'écosystème d'entrepreneuriat et d'innovation, et apporter des solutions aux petits exploitants agricoles en Afrique.

Avec le lancement par l'UM6P, fin 2020, du hub d'innovation baptisé STARTGATE, le groupe a confirmé encore une fois son implication dans l'accompagnement de l'accélération des startups nationales, continentales et internationales. Avec sa nouvelle plateforme, l'OCP accompagne désormais des dizaines de porteurs de projets innovants à travers ses programmes d'incubation, d'accélération et de financement. Un modèle à suivre pour toutes les entreprises citoyennes du pays. ●

SAKAN QARAOUI

La solution du Crédit Agricole du Maroc pour financer votre résidence en milieu rural

OFFRE SPÉCIALE MRE

Contactez votre agence Crédit Agricole du Maroc la plus proche

N'attendez plus, répondez à l'appel de l'air pur !

Le Crédit Agricole du Maroc innove et lance le produit « **SAKAN QARAOUI** » pour faire de la campagne votre lieu de résidence principale ou secondaire.

« **SAKAN QARAOUI** » est destiné au financement de l'achat de terrains en milieu rural, à la construction du logement et à l'aménagement de l'exploitation.

Pour être éligible, les projets devront être respectueux de la nature, les investissements écologiques seront particulièrement encouragés : installation d'énergie solaire, cultures bio, goutte à goutte, etc...

CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

www.creditagricole.ma

L'école est-elle une entreprise ?

Ayant dirigé un établissement d'enseignement, pendant de longues années, je mesure parfaitement les tâches, les contraintes et les préoccupations des managers de ces établissements de formation. Le thème de leur management renvoie en fait à celui de l'intégration du management dans ce type d'organisation. Le management étant un domaine qui est né et s'applique dans l'entreprise, peut-il être transposé sans difficultés à l'école ?

Pr 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 a 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 ministère 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. Cependant, l'utilisation des principes managériaux s'accordent difficilement avec le domaine de l'éducation et notamment avec l'école dont les spécificités sont suffisamment fortes pour faire valoir les outils managériaux issus du monde de l'entreprise. C'est que, le management d'une école est probablement différent de celui d'une entreprise. 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 ses 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.

Pr Rachid M'RABET.

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 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 scolaires, en mettant en évidence les écueils de la procédure actuelle d'évaluation des élèves et des enseignants. L'autre spécificité révèle une distanciation épistémologique entre mission et objectifs. Aussi vrai que le système éducatif présent deux caractéristiques principales liées à la nature de sa mission et à ses objectifs qualitatifs : **Un**. Il fournit des produits à caractère intellectuel ; à savoir, des cours, des méthodes, des écrits, des livres, dans l'enseignement supérieur, des mémoires, des thèses…. Ce ne sont donc ni des boulons, ni des tomates, sans aucune allusion péjorative. **Deux**. Les moyens mis en service sont essentiellement humains, personnel enseignant et staff de gestion et de support administratif. Alors que dans une production matérielle, on est dans une interface, univoque d'hommes et d'outils. Dans l'entreprise, c'est principalement l'aspect quantitatif qui prédomine ; il ne peut en être autrement ! En revanche, dans un établissement de formation, ce qui prime et ce qui prévaut, c'est l'aspect qualitatif. Il est difficile de quantifier le bilan d'une institution, pour la raison très simple qu'elle produit un service de formation. Ce service, difficilement quantifiable, n'est pas non plus aisément évaluable. De même qu'il est difficile d'évaluer la qualité de formation des élèves et étudiants et la performance qualitative des enseignants.

2. La deuxième caractéristique est lié à **l'hétérogénéité des acteurs** se situe au niveau de la gestion des ressources humaines à disposition. Il y a trois groupes d'acteurs dans un établissement de formation : les élèves, les enseignants et le personnel administratif et d'encadrement. Trois types de ressources humaines qui nécessitent trois formes de gestion humaine. Ce sont des groupes bien distincts dont la vie à l'intérieur de l'établissement doit s'harmoniser pour assurer la convergence des activités d'enseignement et la supervision facilitatrice du support administratif. Ce n'est pas toujours évident.

Cela devient parfois une véritable gageure, d'autant que chacun de ces trois groupes a des tâches et des motivations différentes. Théoriquement, **les élèves** sont là pour apprendre, ils sont donc, a priori, motivés par la formation. Les facteurs interviennent dans la motivation des élèves ; une motivation qui se présente sous la forme d'une variété d'attitudes. Cela va de la nonchalance et du désintérêt, à l'adhésion passionnée, en passant par le cas des élèves moyens partout. Il en ressort une déduction objective : l'intégration totale des objectifs de l'établissement par les élèves, reste assez faible. L'élève n'assumera ces objectifs et ne s'y reconnaîtra que beaucoup plus tard, après avoir terminé le cursus diplômant. Il est clair que les élèves sont tributaires du savoir et de la disponibilité des enseignants ; ainsi que du système pédagogique, dans sa globalité. Leur réaction et leur comportement par rapport au vécu de l'établissement, au quotidien, en dépendant. Quant à l'évaluation de leur travail, elle n'a rien de spécial ; elle comptabilise le produit de l'assiduité aux cours et de la réceptivité, à travers les notations partielles et les sanctions finales des examens. **Les enseignants** constituent le deuxième groupe d'intervenants directs dans la marche de l'institution de formation. Leur gouvernance est encadrée par l'approche de leur responsabilité et le mode de promotion. Deux facteurs qui déterminent la forme de supervision par la direction. Pour un cadre dans un autre type d'organisation, sa valeur professionnelle dépend de sa fonction et de ses actions. La valeur professionnelle de l'enseignant, quant à lui, ne se réduit pas à ces deux éléments. L'enseignant possède en effet une valeur propre qui relève de son savoir et de ses publications et qui lui permet d'intervenir dans d'autres secteurs par un engagement et une activité totalement personnelle. Il s'agit là d'une caractéristique essentielle qui procure à l'enseignant une grande liberté d'action et un large spectre d'intervention et d'implication. Cette caractéristique va profondément marquer la gestion des enseignants. Le troisième acteur d'un établissement de formation, ce sont **les administratifs**. Leur gouvernance n'a rien de vraiment particulier. Elle ressemble à celle des personnels d'autres organisations, telles les entreprises ou les administrations de manière générale. Cependant, le fait qu'ils soient entre étudiants et enseignants, c'est une sorte de gestion intermédiaire entre entreprise et administration au sens large. Un espace de gestion un peu flou où l'on procède, forcément, par tâtonnements, au gré des particularismes personnels et, encore une fois, des situations. En résumé, la gestion d'un établissement de formation, doit constamment s'adapter à la nature des activités de chacun de ces trois groupes. Ceux-ci ne sont pas uniquement des entités professionnelles, mais aussi un ensemble d'individualités humaines qui ont leur ressort propre et, parfois, leur propre système de valeurs dont il faut tenir compte et s'efforcer de les rendre compatibles avec les objectifs de l'établissement.

L'utilisation des principes managériaux s'accordent difficilement avec le domaine de l'éducation...

3. Évaluation de son efficacité : 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 ? L'école est un point focal de l'attention des parents qui y placent ce qu'ils ont de plus cher, leurs enfants, d'autant que ces derniers 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, 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'école, 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. Dès le départ, donc, la communication présente des difficultés très grandes ; les caractères propres à chaque groupe ainsi que leur rôle au sein de l'organisation ne les portent pas à communiquer spontanément. La communication doit donc être davantage
organisée. Cette constatation est paradoxale, si l'on pense que par essence, toute formation est avant tout communication. Mais ce n'est pas parce que les enseignants émettent un certain nombre de messages que les étudiants reçoivent, qu'une véritable communication existe entre les groupes qui composent un établissement d'enseignement. Il est dommage de constater que les systèmes de gestion des établissements ne sont pas en général organisés de manière à favoriser la communication. Ce n'est pas parce que les étudiants et les enseignants se parlent en cours qu'il y a communication dans le sens organisationnel du terme.

C'est dans ce cadre complexe que le chef d'établissement exerce son rôle de dirigeant, dans lequel il doit être autant manager que leader. Comme manager, il détermine la stratégie de son établissement, à travers le projet d'établissement et organise l'opérationnalisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs fixés, en gérant tous les « incidents » de parcours et en régulant toutes les relations humaines qui en découlent. Comme leader, il suscite la cohésion et l'engagement des acteurs dans les stratégies fixées.

Dans ce rôle, il a le regard tourné vers l'intérieur, vers la composante humaine de l'organisation qu'il doit savoir mobiliser grâce à l'adoption d'attitudes positives. ●

ROYAL ATLAS
AGADIR
★★★★★

UN NOUVEAU CHAPITRE
CET ÉTÉ
AU ROYAL ATLAS AGADIR

BIENVENUE AU ROYAL ATLAS AGADIR, UN ÉCRIN DE VOLUPTÉ ET D'ÉLÉGANCE POUR DES VACANCES HORS DU TEMPS, LAISSEZ-VOUS BERCER PAR LE SON DES VAGUES, DES PLAGES PARADISIAQUES ET PROFITEZ DU SABLE FIN ET DES CARESSES DU SOLEIL.

LES OFFRES FAMILY SUN & SEA

-20%
SUR LE TARIF BB

-50%
SUR LA 2ÈME CHAMBRE ENFANTS

RÉSERVEZ VOTRE SEJOUR AU
0528 294040
OU PAR MAIL SUR
RESAROYAL@HOTELSATLAS.COM

Le Parti du bon sens (79)

Le Maroc, droit dans ses bottes !

Par Noureddine Tallal

Ce vendredi 30 juillet, le Maroc célèbre la fête du trône… Discrètement, pandémie oblige ! Il n'y aura donc pas de cérémonie de «Beia»… Le ministère de la Maison Royale a annoncé en effet le report, sine die, «de toutes les activités, festivités et cérémonies prévues à l'occasion du 22ème Anniversaire de l'intronisation de SM le Roi Mohammed VI, Amir Al Mouminine»…

Le pacte de la «Beia», constitue une particularité propre au modèle politique chérifien... Un lien d'allégeance subtile et puissant liant le peuple marocain à ses souverains, depuis des siècles, qui permet de fédérer le pays et de faire front contre l'adversité… Une cérémonie dont Lhaj Miloud ne sous-estime ni la portée ni la signification profonde… Il s'agit d'un moment de symbiose et d'unité où les Marocains oublient leurs différends pour se reconnaitre dans l'essentiel, à savoir leur attachement à la monarchie et leur rejet de la division et de la siba…

Le 30 juillet 1999, le fils aîné de feu Hassan II accédait au trône, avec la lourde tâche de succéder à un monarque qui avait su, tout au long de son règne riche en événements, forcer le respect et l'admiration des plus grands… Comme la plupart des Marocains, Lhaj Miloud éprouvait une affection particulière pour le prince héritier Sidi Mohamed… Comme eux, il se demandait si le nouveau Roi, discret et peu disert, serait capable de relever les défis, et de surmonter les difficultés de toutes sortes qui l'attendaient… Un jeune souverain qui savait ne pas avoir droit à l'erreur, scruté qu'il était par des ennemis implacables, à l'affut du moindre faux pas … 22 ans plus tard, le prince héritier Sidi Mohamed s'est affirmé haut la main, autant par son style de gouverner que par son approche du pouvoir… Sans tambour ni trompette, et sans médiatisation excessive… En s'entourant d'une bonne équipe de conseillers, en menant une politique socio-économique judicieuse, et en manœuvrant habilement pour éviter au pays les affres du printemps arabe !

Les Marocains peuvent être fiers ! Leur souverain est respecté et estimé… Leur pays est admiré et jalousé… Un peu trop jalousé même, l'émergence d'un Maroc fort et entreprenant qui dérange plus d'un ! Depuis quelque temps, les événements se sont précipités, et les bruits de botte se sont multipliés… Plus précisément, depuis la normalisation avec Israël… Curieux, non ?

Depuis que le Maroc et l'État hébreu ont décidé d'officialiser leurs relations et d'élargir leur coopération à de multiples domaines civils et militaires, il ne se passe pas un jour sans que le Maroc subisse une attaque sournoise… Au premier rang de la meute, la junte d'Al Mouradia, qui a vu là une occasion rêvée de nous diaboliser à nouveau, elle qui soutient la Palestine «ghaliba aou maghlouba»…

Elle qui clame haut et fort que jamais, au grand jamais, elle ne nouera des relations avec «al kiyane assouhyouni»… Sauf que cette semaine, Israël vient d'intégrer officiellement l'UA, en qualité d'observateur… Lorsque le Maroc avait intégré l'organisation africaine, l'Algérie avait pris le monde à témoin en affirmant qu'il s'agissait d'une reconnaissance de facto de son protégé, puisque le Maroc et le Polisario siégeaient désormais dans la même organisation…

Les militaires algériens devraient donc considérer que la reconnaissance d'Israël est également intervenue de fait puisque Israël est devenu membre de l'UA… Une couleuvre de plus à avaler ? Ils en ont l'habitude !

Les coups bas ne nous sont pas venus seulement de notre voisin de l'Est… Celui du Nord n'est pas en reste, essayant d'entrainer dans son sillage l'Union Européenne en tentant de faire jouer la carte de la solidarité entre pays membres ! Et ne voilà-t-il pas que, pour couronner le tout, l'Allemagne s'invite à la curie, en essayant de peser de tout son poids pour contrer la reconnaissance américaine de la souveraineté du Royaume sur son Sahara… Pas d'intérêt, pas d'action, dit-on… Bien sûr, nos ennemis avancent masqués, et les joutes secrètes entre services de renseignements des différents protagonistes se multiplient, le renseignement étant le nerf de la guerre…

Parce qu'à quoi servent les services d'espionnage, si ce n'est à espionner ? La plupart des pays en disposent, et consacrent même des budgets conséquents pour les doter de tous les moyens nécessaires pour leur permettre de s'acquitter au mieux de leur mission…

Alors pourquoi un tel branle-bas de combat lorsqu'on apprend que les services secrets marocains font leur job? Le Maroc aurait mis sous écoute quasiment l'ensemble de la junte algérienne et une grande partie du gouvernement français... Le tout, grâce à un logiciel israélien particulièrement performant qu'on peut trouver chez toutes les bonnes agences spécialisées…

La belle affaire ! Quoi de plus normal que des organismes de renseignement essayent de savoir ce que projettent des individus qui ne vouent pas à leur pays une tendresse particulière ? Services spéciaux qui auraient donc, si l'on en croit les rumeurs, mis également sous écoute le gratin des dirigeants français...

Et là, Lhaj Miloud s'insurge ! Qu'on désire s'informer sur les échanges entre officiels algériens, rien que de plus normal, nos deux pays étant en guerre froide depuis des décennies ! Mais, qu'en même temps, on s'attaque au parti du XXX « en même temps », là, il dit non, nein, niet… «Hchouma»!

D'un autre côté, lesdites écoutes, si elles ont existé, visaient peut-être simplement à s'assurer que les Français ne nous faisaient pas de bébé dans le dos, avec leur propension à ménager en permanence la chèvre algérienne et le chou marocain !

Mais il ne faut pas s'emballer ! Tout ceci ne serait peut-être que fantasmes provoqués par la normalisation avec Israël et la montée en puissance de la diplomatie marocaine. D'ailleurs, nos responsables sont vite montés au créneau pour clamer qu'ils ne sont pour rien dans cette affaire et de mettre au défi quiconque de produire le moindre début de preuve… Le Maroc vient même de porter plainte contre les colporteurs de cette rumeur malveillante, et ses intérêts seront défendus par maître Baratelli…

Non, ce n'est pas du baratin, le Maroc ayant donné dix jours aux accusateurs pour produire leurs preuves, s'ils en ont ! Cerise sur le gâteau, la société israélienne conceptrice du logiciel incriminé affirme ne pas avoir vendu le logiciel au Maroc. On y perd son hébreu, à défaut de latin, n'est-ce pas?

Cette année, la fête du trône intervient donc dans un climat tendu, avec une pandémie qui risque de redoubler de vigueur, des tensions diplomatiques exacerbées, et des accusations d'espionnage, infondées, on l'espère…

Mais quoiqu'il en soit, la fête aura lieu, au moins dans les têtes et les cœurs ! Et l'ensemble des Marocains s'en réjouit par avance…

Au Maroc et partout dans le monde… Jusqu'en Israël où les mairies sont en pleins préparatifs pour organiser des festivités dignes de l'événement, et célébrer des retrouvailles tant attendues…

Quant au discours de Sa Majesté, il sera écouté avec beaucoup d'attention, au Maroc et ailleurs… Un discours qui sera l'occasion de clarifier les positions du Royaume et rappeler ses fondamentaux…

Un discours serein et apaisé, comme les précédents où seront certainement réaffirmées les valeurs d'un Maroc sûr de son droit et droit dans ses bottes, qui tel un roseau plie mais ne rompt pas. ●

N. Tallal

YALLA Ntla9awfbladna

TANGER

À PARTIR
DE **79** DH

À BORD DES TRAINS AL BORAQ

EN PARTENARIAT AVEC

onmt

POUR DÉCOUVRIR LES PROGRAMMES TOURISTIQUES RENDEZ-VOUS SUR
WWW.ONCF-VOYAGES.MA ET WWW. NTLA9AWFBLADNA.MA

ONCF

ANOUAR INVEST

À L'OCCASION DU 22ÈME
ANNIVERSAIRE DE L'INTRONISATION
DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI QUE DIEU LE GLORIFIE

La Holding Anouar Invest a l'insigne honneur de présenter ses vœux les plus déférents à **Sa Majesté le Roi Mohammed VI ainsi qu'à toute la Famille Royale**.
Elle saisit cette heureuse occasion pour exprimer son indéfectible attachement au Glorieux Trône Alaouite et réitérer sa mobilisation continue derrière Sa Majesté le Roi pour la réalisation des objectifs de développement économique et social de notre pays.