

finances News

HEBDO

PREMIER HEBDOMADAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE AU MAROC

Directeur de la publication : Fatima Ouriaghi



Moulay Hafid Elalamy - Mohamed Benchaâboun

Le gouvernement orphelin de deux grosses pointures

P. 28/29



PROJET DE LOI DE FINANCES 2022

Impôts : chaud devant !

- Impôt sur la solidarité, TIC, droits de douane..., des augmentations à tour de bras pour financer la cohésion sociale et la relance.

P. 8/17/19

Banques

Les risques qui pèsent sur le secteur



P.10

Bourse de Casablanca

Les volumes s'étoffent depuis les élections P. 16

Pass vaccinal

Passeport pour la liberté ou mesure liberticide ?



P. 34/35

Politique

Une guerre silencieuse oppose-t-elle le Maroc à la France ?

P. 30/31

Fintech

«L'industrie bancaire traditionnelle ne doit pas les voir comme une menace»



Yacine Faqir, consultant

P. 12 à 14

N°1

Internet Fixe Maroc 2021


Wifi le plus rapide

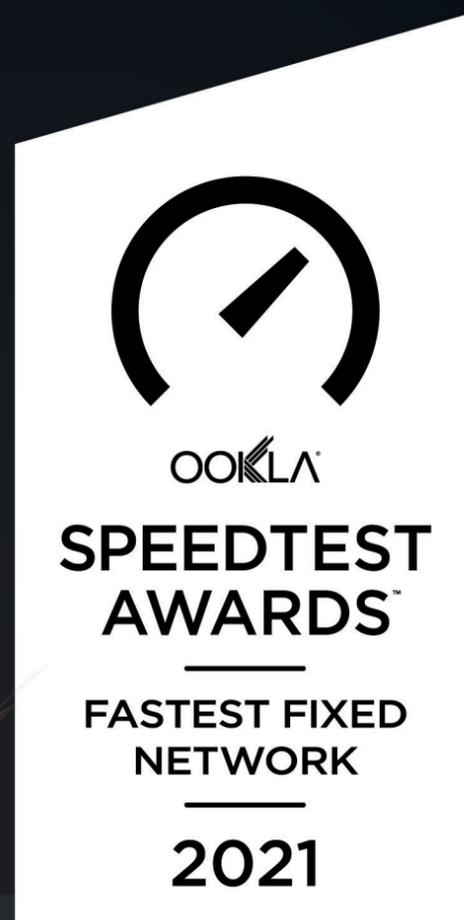
Orange est le réseau fixe le plus rapide au Maroc !

Opérateur de référence du Très Haut Débit Internet au Maroc, Orange vient d'être **élu réseau fixe le plus rapide au Maroc** par la société américaine Ookla et son application Speedtest, comptant des milliers d'utilisateurs Marocains dans toutes les régions du royaume.

Une reconnaissance qui s'ajoute au prix du meilleur **Service Client de l'Année Maroc 2021** et qui vient récompenser des années d'efforts et d'investissements de l'opérateur en vue d'offrir à ses clients l'expérience internet à la maison la plus complète et la plus rapide du royaume, grâce à **sa fibre 100% Orange**.

Pour vous permettre de vivre cette expérience unique et profiter des performances exceptionnelles de la livebox 6 antennes, Orange vous propose le routeur à 0 dh et sa fibre 50 Mo au prix de la 20 Mo, soit **249dh/mois** seulement, pendant les 3 premiers mois.

Rendez-vous sur le site orange.ma/fibre pour vérifier votre éligibilité.



Plus d'informations :

 **DouzModeFibre#1** |  **0520 500 121**

Sur la base de l'analyse par Ookla® des données Speedtest Intelligence® pour le 1^{er} semestre 2021. Marques déposées Ookla utilisées sous licence et reproduite avec autorisation.



EDITORIAL

Par **Fatima Ouriagli**

LA PANDÉMIE, C'EST FINI ?

Le titre de cet éditorial paraît certes provocateur. Mais, en ce moment, avez-vous réellement l'impression que nous sommes toujours en pleine pandémie ? A l'évidence non. Du moins si l'on se réfère au comportement des citoyens. A cette forme d'insouciance qui, petit à petit, prend le dessus et nous éloigne indubitablement du respect des gestes barrières. Aujourd'hui, il semble que les seuls qui ressentent et souffrent véritablement de la crise sanitaire, ce sont les opérateurs économiques, particulièrement ceux de l'écosystème touristique, ou encore ceux qui gèrent les endroits festifs, comme les boîtes de nuit.

C'est vrai, la Covid-19 perd du terrain au Maroc. Et l'évolution des indicateurs sanitaires en témoigne : selon le coordonnateur du Centre national des opérations d'urgence de santé publique au ministère de la Santé et de la Protection sociale, Mouad Merabet, le taux de positivité, qui se situe à 3,5%, a atteint son niveau le plus faible en 16 semaines, pour un taux de reproduction du virus de 0,91 à la date du 17 octobre.

Le passage à un niveau de transmission faible, soit en zone verte, ne doit cependant nullement inciter à un relâchement coupable. Car certains éléments sont là pour nous rappeler, si besoin est, que la covid-19 nous colle toujours aux basques et que nous sommes toujours en pleine pandémie : le couvre-feu toujours en vigueur depuis plus d'un an, les 233 personnes admises en réanimation et soins intensifs la semaine dernière, ou encore les décès quotidiens liés au coronavirus.

D'où la nécessité de se faire vacciner, mais aussi de faire preuve de prudence, d'autant que le variant delta circule toujours sur le territoire national. Mieux, ce qui se passe dans d'autres pays doit nous servir de leçon.

En Russie, l'épidémie et le nombre morts ont explosé, le pays de Poutine tournant avec une moyenne de 1.000 décès quotidiens ces derniers jours. En cause, des restrictions jugées laxistes et une campagne de vaccination assez poussive. Le Royaume-Uni, où 80% de la population sont complètement immunisés et qui a levé toutes les restrictions sanitaires en juillet dernier, fait également face à une flambée épidémique, avec des pics de 40.000 cas quotidiens de contamination et des décès en hausse.

Tirons-en donc les bons enseignements ! Car si la vaccination permet d'éviter de développer les formes graves de la maladie, elle n'empêche point le virus de circuler, et encore plus activement chez les personnes non vaccinées. Au Maroc, un peu plus de 70% des personnes ont reçu les deux doses, d'où la décision des autorités d'accélérer la campagne d'immunité collective, surtout qu'il y a encore des résistances et des a priori autour du vaccin à combattre pour atteindre tous les objectifs escomptés.

Mais gardons-nous de croire que le vaccin fait de nous des super-héros dotés de super-pouvoirs face au coronavirus ! Notre comportement quotidien reste le vrai rempart contre la pandémie. ♦

> Actualité

- 4 Voyons voir : Aziz Akhannouch, faute technique
- 6 Ça se passe au Maroc

> Bourse & Finances

- 7 Point Bourse Hebdo : Le Masi proche des sommets de 2018
- 8 Projet de Loi de Finances 2022 : Impôts : chaud devant !
- 9 Dividendes des banques : Optimisme prudent de la part de Bank Al-Maghrib
- 10 Banques : Les risques qui pèsent sur le secteur
- 12 Entretien avec Yacine Faqir : «L'industrie bancaire traditionnelle ne doit pas voir les Fintech comme une menace»
- 15 Monétique : Une reprise tous azimuts
- 16 Bourse de Casablanca : Les volumes s'étoffent depuis les élections



12



17

> Economie

- 17 Déficit budgétaire et investissements publics : Ce que révèle le PLF 2022
- 18 Programme gouvernemental : Optimisme excessif pour l'emploi ?
- 19 Postes budgétaires : La Défense nationale s'accapare la part du lion
- 20 Pouvoir d'achat : Pourquoi il faut investir davantage le levier fiscal
- 21 Programme gouvernemental : Ces zones d'ombre inquiétantes
- 22 Entretien avec Selma El Hassani Sbai : Nouveau gouvernement, montée en gamme des compétences féminines
- 24 Habitat et urbanisme : Une nouvelle feuille de route s'impose
- 25 Entretien avec Omar Azougar : Décisions de justice, la plateforme «Quadaoukoum» démocratise l'accès à l'information
- 26 Télétravail : Retour d'expérience sur ses avantages et inconvénients

> Politique

- 28 Moulay Hafid Elalami - Mohamed Benchaâbou : Le gouvernement orphelin de deux grosses pointures
- 29 Une guerre silencieuse oppose-t-elle le Maroc à la France ?

> Focus Agricole

- 32 Classe agricole moyenne : Des défis majeurs à relever

> L'univers des TPME

- 33 «Morocco now» : Une marque qui tombe à point nommé

> Société

- 34 Pass vaccinal : Passeport pour la liberté ou mesure liberticide ?
- 36 Entretien avec Pr Amal Bourquia : Don et greffe d'organes, «un débat national est nécessaire»

> Tribune libre

- 38 Quels prérequis pour un régime flottant et sont-ils remplis par le Maroc ?
- Partie 1 : Les conditions générales pour un régime flottant

> High-tech

- 42 Transformation digitale : Encore du chemin à faire



28



32

• Directeur Général responsable de la Publication : Fatima OURIAGHLI
Contact : redactionfnh@gmail.com

• Directeur des rédactions & Développement : David William • Journalistes : Charaf Jaidani, Leïla Ouriagli, Adil Hlimi, Momar Diaa, Youssef Seddik, Khalid Aourmi, Réda Kassiri Houdaifa, Ibtissam Zerrouk • Révision : M. Labdaouat • Directeur technique & maquettiste : Abdelillah Chamseddine • Mise en page : Zakaria Beladal • Assistantes de direction : Amina Khchai • Département commercial : Samira Lakbiri, Salma Benmakhlouf, Rania Benchaib • Administratif : Fatiha Aït Allah, Nahla Sahla • Édition : JMA CONSEIL • Impression : Maroc Soir • Distribution : Sapress • Tirage entre 15.000 et 18.000 exemplaires • Dépôt légal : 157/98 • ISSN : 1114-047 • Dossier de presse : 24/98 • N° Commission paritaire : H.F/02-05



Aziz Akhannouch

Faute technique

Par D. William

Le chef du gouvernement vient de commettre son premier impair. Aziz Akhannouch a relevé de ses fonctions Nabila Rmili, une semaine seulement après avoir été nommée ministre de la Santé. Remplacée par le ministre sortant Khaled Ait Taleb, elle se consacre désormais à la mairie de Casablanca, à la tête de laquelle elle a été élue le 20 septembre dernier.

La décision de céder son fauteuil ministériel vient cependant de Rmili, nous fait-on officiellement savoir, d'autant qu'elle s'est rendu compte qu'elle ne pouvait concilier la «charge de travail» trop importante de maire de Casablanca et «les multiples engagements et le suivi quotidien que nécessite le secteur de la santé, surtout en cette période de pandémie». Si les raisons évoquées semblent à première vue louables, tout cela ressemble néanmoins à une mauvaise farce politique. Car entre la date à laquelle elle a été élue présidente

du Conseil de la commune de Casablanca et celle où elle a été nommée ministre de la Santé (7 octobre 2021), il s'est passé deux semaines. Deux semaines durant lesquelles elle aurait pu mûrir la réflexion, sérieusement, pour se rendre compte que la métropole ne saurait être gérée à mi-temps, voire par télétravail, au gré de son agenda gouvernemental. Ne soyons pas dupes ! Rmili est très au fait des enjeux et défis auxquels est confrontée Casablanca : elle était vice-présidente au sein du conseil communal sortant. Alors, pourquoi n'a-t-elle pas décliné le poste de ministre de la Santé lors des consultations pour constituer le gouvernement ? Pourquoi Akhannouch l'a-t-elle cooptée sachant tous ces grands chantiers structurants qui attendent la métropole ?

Il y a dans tout cela comme un parfum de faute technique. Mais, comme dirait l'autre, une faute reconnue est à moitié pardonnée. Nous allons donc faire preuve d'indulgence. En ayant toutefois l'intime

conviction que c'est parce que l'opinion publique s'est indignée de son cumul des mandats que Rmili s'est rétractée.

Ce serait néanmoins injuste que les intelligences rebelles se focalisent uniquement sur elle. Car, actuellement, d'autres membres du gouvernement ont également une double casquette : l'actuel chef de gouvernement est aussi maire d'Agadir, la ministre de l'Habitat, Fatima-Zahra Mansouri, maire de Marrakech, ou encore Abdellatif Ouahbi, maire de Taroudant. Se cramponneront-ils à leurs fonctions ? Le bon sens les rattrapera-t-il, comme il l'a fait avec Nabila Rmili ?

En tout cas, à l'heure de la régionalisation avancée, toutes les régions du Royaume sont appelées à devenir des pôles de développement économique forts, qui ont besoin d'élus pleinement engagés et investis dans la gestion de la chose publique. Des élus qui ne sauraient servir valablement les intérêts de la collectivité en mode distanciel. ♦

À l'heure de la régionalisation avancée, toutes les régions du Royaume sont appelées à devenir des pôles de développement économique forts, qui ont besoin d'élus pleinement engagés.

Offre spéciale d'abonnement à

48 Numéros (384 DH)
Finances News Hebdo

+ 2 Numéros (80 DH)
Hors Série



AU PRIX de 380 DH

BULLETIN D'ABONNEMENT

Oui, je souhaite m'abonner à cette offre spéciale pour 1 an

Mon abonnement comprend :

48 numéros Finances News hebdo & 2 numéros du Hors-série.

Voici mes coordonnées :

M Mme Mlle

Nom/Prénom :

Adresse :

Ville : Code Postal :

Tél : Fax :

E-mail :

Mon règlement ci-joint par :

Chèque bancaire ou virement bancaire à l'ordre de JMA Conseil :

Banque Populaire, Agence Abdelmoumen, Compte N° 21211 580

5678 0006-Casablanca - (Maroc)



**ENTREPRISES,
RELANCEZ VOTRE
CROISSANCE
À L'INTERNATIONAL**

Covid-19 : Le Maroc suspend les vols à destination de trois pays européens

Le Maroc a décidé de suspendre les vols à destination et en provenance de trois pays européens en raison de l'évolution de la pandémie liée au coronavirus. Il s'agit des vols en direction de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni. Cette décision, qui entre en vigueur ce mercredi 20 octobre à 23H59, court jusqu'à nouvel ordre, confirme l'Office national des aéroports (ONDA). ■



16 Mds de DH mobilisés pour subventionner les prix du gaz butane et des produits alimentaires

Un crédit global de près de 16,02 milliards de dirhams a été programmé dans le cadre du projet de Loi de Finances 2022 pour subventionner les prix du gaz butane et produits alimentaires (sucre et farine de blé tendre), soit une hausse de 28%, selon la ministre de l'Economie et des Finances. Par ailleurs, la charge globale de compensation devrait s'élever à près de 14,1 Mds de DH au cours des neuf premiers mois de 2021. Pour sa part, la charge de subvention des prix du gaz butane devrait s'établir à 9,9 Mds de DH à fin septembre 2021. Cette estimation tient compte des quantités exposées à la consommation en gaz butane, lesquelles sont estimées à 2,03 millions de tonnes. Sur la base d'une consommation estimée à 915.000 tonnes de sucre, les dépenses de soutien du sucre raffiné devraient, quant à elles, atteindre 2,61 Mds de DH entre janvier et septembre contre 2,46 Mds de DH une année auparavant, soit une progression de 6%. S'agissant de la subvention du blé tendre et de la farine, les dépenses de leur subvention devraient s'élever à 1,46 Md de DH, dont 428 MDH au titre du soutien du blé tendre importé au cours de la période du 1^{er} février au 15 mai 2021. ■

PLF 2022

Vers la suppression de l'IS progressif

Le projet de Loi de Finances au titre de l'exercice 2022 propose la suppression de la progressivité des taux du barème de l'impôt sur les sociétés (IS) et l'adoption d'un mode de calcul selon des taux proportionnels. L'objectif est d'assurer la convergence progressive vers un taux proportionnel unifié en matière d'IS, telle que prévue par l'article 4 de la loi-cadre portant réforme fiscale, en perspective de la simplification de la structure des taux.

Cette mesure permet d'aligner le système fiscal sur les meilleures pratiques internationales, selon la note de présentation du PLF 2022. Elle permet aussi de mettre en œuvre les objectifs de la loi-cadre en



matière de mobilisation du plein potentiel fiscal pour le financement des politiques publiques, le développement économique, l'inclusion et la cohésion sociale, ainsi que la redistribution efficace et la réduction des inégalités en vue de renforcer la justice et la cohésion sociales. ■

Généralisation de la protection sociale

Le nouvel impôt sur la solidarité en renfort

Le PLF 2022 prévoit la modification du compte d'affectation spéciale intitulé «Fonds d'appui à la protection sociale et à la cohésion sociale». Cette proposition vise à affecter de nouvelles ressources au profit de ce Fonds, notamment le produit de la contribution sociale de solidarité sur les bénéfices prévue dans le Code général des impôts au titre de l'année 2022.

Le produit de la taxe intérieure de consommation applicable à certains appareils énergivores va également alimenter ce Fonds.

Ces modifications visent principalement à renforcer les ressources de ce Fonds pour accompagner le chantier royal de la

généralisation de la protection sociale, qui nécessite, selon le ministre des Finances sortant, une enveloppe de 51 Mds de dirhams, dont la moitié en provenance du budget de l'Etat.

La contribution proposée dans le PLF 2022 est calculée selon les taux proportionnels ci-après :

- 2% pour les sociétés dont le bénéfice net est situé dans la tranche de 1 000 000 à 5 000 000 de dirhams;
- 3% pour les sociétés dont le bénéfice net est situé dans la tranche de 5 000 001 à 40 000 000 de dirhams;
- 5% pour les sociétés dont le bénéfice net est supérieur à 40.000.000 de dirhams. ■

Le chiffre de la semaine vous est proposé par

CMI

مركز النقديات

20.238.743

C'est le nombre d'opérations de paiement sans contact durant les 9 premiers mois de l'année 2021, pour 3.726.963.726 DH, effectuées par les cartes bancaires contactless marocaines, auprès des commerçants affiliés au CMI. Le ratio du paiement domestique sans contact est de +32,5% en nombre et +15,7% sur cette période.

Point Bourse Hebdo

Le Masi proche des sommets de 2018

- ◆ Aidé par un newsflow positif, le Masi s'approche de ses sommets de 2018.
- ◆ Sa performance depuis le début de l'année est de 17,75%.

Par Y. Seddik

Pas de faits marquants majeurs à rapporter cette semaine sur le marché actions. Écourtée de deux jours fériés, la séquence hebdomadaire s'est en effet soldée par un gain de 0,98% à 13.274 points, lundi 18 octobre en clôture. Globalement, alors que les institutions financières marocaines et internationales revoient à la hausse leurs prévisions de croissance pour l'année et que les conditions de financement du Trésor présagent d'une poursuite d'un environnement de taux bas, l'indice Masi poursuit son ascension depuis quelques semaines et s'approche désormais d'un niveau technique clé à 13.400 points. Ce niveau coïncide avec les sommets de 2011 et 2018 et constitue de fait une résistance horizontale à surveiller, alors que l'indice a imprimé en clôture jeudi dernier un nouveau sommet annuel à

13.283 points.

Sur un plan micro, le bureau de recherche BMCE Capital Global Research (BKGR) a revu à la hausse ses prévisions de croissance pour les entreprises cotées en 2021. En termes de réalisations commerciales, BKGR revoit à la hausse le niveau d'activité projeté en 2021 pour son Scope 40, avec un total chiffre d'affaires en amélioration de 7% à 219,5 Mds de DH, dans un contexte de reprise économique. Idem pour la capacité bénéficiaire qui ressort désormais en progression attendue de 52% à 25,7 Mds de DH en 2021, sous l'effet de la non-réurrence des dons Covid effectués par les sociétés cotées et des provisions constatées en 2020 par les immobilières (1,5 Md de DH), et de l'allègement du coût du risque pour les financières. Pour 2022, BKGR s'attend à une poursuite de la tendance haussière de la capacité bénéficiaire, avec une hausse attendue de 11,5% à 28,6 Mds de DH en 2022.

Evolution de l'indice Masi depuis octobre 2020



Source: DirectFV

Physionomie du marché sur la semaine

Sur le plan sectoriel, 18 indices ont clôturé en hausse, tandis que six autres ont affiché grise mine. Le secteur «Ingénieries et Biens d'équipement industriels» s'est envolé de 19,47%, devançant «Équipements électroniques et électriques» (6,95%) et «Électricité» (6,21%). Le volume global des échanges de la période a atteint un peu plus de 784 MDH. Maroc Telecom a été l'instrument le plus actif avec 90,31 MDH, soit 12,56% du volume d'échanges, devant LafargeHolcim Maroc (11,38%) et Attijariwafa bank (11,11%). Durant cette période, les meilleures performances hebdomadaires ont été réalisées par Stroc Industrie (30,42%), M2M Group (14,01%) et Maghreb Oxygène (12,44%). Les plus fortes baisses ont été accusées par Mutandis (-4,30%), S2M (-3,89%) et CTM (-3,88%). ◆

„ L'indice Masi poursuit son ascension depuis quelques semaines et s'approche désormais d'un niveau technique clé à 13.400 points. „

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
VOUS N'AVEZ PLUS À CHOISIR
ENTRE SÉCURITÉ ET PERFORMANCE

BMCI TRÉSO PLUS
OPCVM investissant uniquement en Bons du Trésor,
titres garantis par l'Etat
A BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNER



BMCI ASSET MANAGEMENT
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Projet de Loi de Finances 2022

Impôts : chaud devant !

- ◆ Le PLF 2022 relève sensiblement le taux de l'impôt sur la solidarité.
- ◆ TIC, droits de douane..., des augmentations à tour de bras pour financer la cohésion sociale et la relance.



cher un résultat courant hors amortissements positif. Outre l'IS, le PLF prévoit une hausse de la TIC sur les cigarettes et la mise en place d'une TIC sur les équipements énergivores (climatiseurs, réfrigérateurs, etc...).

Le gouvernement va devoir jouer à l'équilibriste entre son envie de financer un ambitieux programme d'investissement, accompagner le chantier de la protection sociale, qui consomme à lui seul quelque 23 Mds de dirhams du budget de l'Etat par an sur un budget total de 51 Mds de dirhams

annuellement pour la réforme, sans pour autant éroder la croissance et tout en préservant les équilibres macroéconomiques. Le contrecoup politique d'une hausse des impôts est toujours moins important en début de mandat. Mais attention à la redistribution des richesses. La non application d'un impôt de solidarité aux personnes physiques est un bon point dans ce sens pour rétablir la confiance.

Des nouveautés dans la relation des contribuables avec le Fisc

Le PLF 2022 introduit des nouveautés pour améliorer le climat de confiance entre le contribuable et l'administration fiscale. A titre d'exemple, et la symbolique est importante, on ne parlera plus d'inspecteur des impôts, mais d'administration fiscale dans

les textes du Code général des impôts se rapportant aux procédures de vérification. Aussi, le texte du PLF vise à améliorer l'échange oral et contradictoire entre les deux parties. Actuellement, cet échange, institué par la LF 2020, concerne les rectifications que l'administration envisage d'apporter à la déclaration fiscale des contribuables, dans le cadre de la procédure de vérification de la comptabilité. Il s'opère après la clôture de la vérification et préalablement à l'envoi de la première lettre de notification des redressements envisagés.

Dans la pratique, la mise en œuvre de cet échange se heurte à certaines difficultés, vu que la vérification est clôturée et que l'inspecteur ne peut plus revenir à l'entreprise pour vérifier les nouveaux éléments invoqués. Afin de remédier à cette situation, il est proposé de tenir l'échange oral et contradictoire avant la date de clôture de la vérification.

L'une des nouveautés majeures réside dans l'institution des Commissions régionales de recours fiscal (CRRF) et un réaménagement des commissions locales de taxation pour améliorer les voies de recours des contribuables. Dans ce sens, il est également prévu un réaménagement de la Commission nationale du Recours fiscal «CNRF» afin d'en renforcer l'expertise et l'efficacité. ◆

Par A. Hlmi

Pour améliorer les recettes fiscales, un gouvernement dispose de deux solutions à effet immédiat : laisser filer l'inflation ou augmenter les impôts. La première solution ne se décrète pas et ses conséquences peuvent être incontrôlables. La seconde est plus simple à adopter. Mais comporte de vrais risques politiques.

Le gouvernement Akhannouch a fait son choix. Pour financer les quelque 270 Mds de DH de dépenses budgétisées en 2022, plusieurs mesures ont été introduites pour porter les recettes fiscales à 230 Mds de dirhams. Citons tout d'abord l'impôt sur la solidarité qui, dans une nouvelle version proposée, et si elle

est adoptée dans l'état, ne concernera désormais que les entreprises. Les taux de cotisation sont compris entre 2% pour les sociétés dont le bénéfice net est situé dans la tranche de 1 à 5 MDH, 3% pour les sociétés dont le bénéfice net est situé entre 5 et 40 MDH et 5% pour les sociétés dont le bénéfice net est supérieur à 40 MDH.

Le gouvernement prévoit également de supprimer l'IS progressif pour adopter un IS au taux proportionnel. S'il est vrai que cela permettra de répondre aux objectifs de la réforme fiscale et à la simplification de la structure des taux, on peut imaginer que le taux proportionnel permettra de meilleures recettes auprès des tranches élevées. Notons tout de même la baisse de la cotisation minimale de 0,5% à 0,45% à condition d'affi-

Pour financer les quelque 270 Mds de DH de dépenses budgétisées en 2022, plusieurs mesures ont été introduites pour porter les recettes fiscales à 230 Mds de dirhams.

Dividendes des banques

Optimisme prudent de la part de Bank Al-Maghrib

◆ Le wali de Bank Al-Maghrib a maintenu le suspense sur le retour sans contraintes des dividendes des banques à l'occasion du 3^{ème} Conseil de politique monétaire de l'année.

Par A. Hlimi

Abdellatif Jouahri s'est exprimé sur la question à l'occasion de la conférence de presse tenue le 13 octobre. Selon lui, il est encore tôt pour prendre une décision au sujet du retour inconditionnel des dividendes des banques, et il faudra attendre la fin de l'exercice pour se prononcer. Le wali a tout de même indiqué que ce sera «au cas par cas» et qu'il pourrait permettre aux banques qui disposent de marge de manœuvre de procéder à la distribution de dividendes, sans contraintes. Les banques bouclent ainsi 2 exercices sous contraintes concernant la rémunération de leurs actionnaires, et ce depuis que BAM leur a demandé de surseoir à la distribution de leurs bénéfices pour faire face à la montée des risques et aux tensions sur les liquidités. Mais un compromis a été trouvé rapidement entre le secteur et le régulateur, permettant aux banques de distribuer, de manière optionnelle, une partie de leurs dividendes en actions avec un engagement des majoritaires de renoncer au cash pour renforcer les fonds propres. Ce procédé a permis de répondre aux exigences de BAM, tout en rémunérant les petits porteurs.

Le wali a par ailleurs indiqué que la Banque centrale a satisfait l'intégralité des demandes de refinancement du secteur bancaire depuis le début de la crise. Les banques, a-t-il poursuivi, ont des marges de collatéral qui dépassent les 400 milliards de dirhams, alors que les pics de demande ne dépassent pas les 80 Mds.

Sur le plan prudentiel, le wali a souligné que les ratios de solvabilité sont jusqu'à

présent «rassurants». «Nous sommes dans un ratio global qui est autour de 15% et à un ratio de fonds propres de première catégorie qui est autour de plus 11%», a-t-il fait observer.

S'agissant des créances en souffrance, le wali de BAM a relevé que la Banque centrale suit le sort de ces créances qui ont enregistré une hausse importante, assurant que celles-ci sont «bien

provisionnées». Selon le rapport sur la politique monétaire, les créances en souffrance ont augmenté de 11,1% et leur ratio à l'encours du crédit bancaire s'est établi à 8,6%. Elles se sont accrues de 11,9% pour les entreprises non financières privées et de 9,9% pour les ménages. Malgré cela, les banques ont enregistré une forte croissance de leurs bénéfices au premier semestre, justement en lien avec la baisse du coût du risque après un pic en 2020 S1. ◆



وكالة التنمية الفلاحية
+٥٠١٤٥٠٦٦٦ | +٢٢٢٤ | +٥١٣١١٥٠٨٦
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE



Pour la Promotion de l'Investissement Agricole Durable

Acteur principal de la mise en œuvre de la politique agricole nationale, l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) œuvre à la promotion de l'investissement dans le secteur agricole, au développement de l'agriculture solidaire et des produits du terroir et à leur accès aux marchés.

Le développement durable étant une priorité, l'ADA, grâce à son expérience acquise suite à son accréditation par le Fonds Vert pour le Climat et par le Fonds d'Adaptation, milite pour une agriculture durable, compétitive et résiliente aux changements climatiques.

L'ADA est disposée, à vous écouter, vous aider et vous accompagner dans vos projets agricoles.



Espace les Patios Angle Avenues Annakhil et Mehdi Ben Barka
Bâtiments 2 et 3, 3^{ème} étage - Hay Riad, Rabat, MAROC
Tél. : 05 37 57 38 26 - Fax : 05 37 57 37 45

www.ada.gov.ma

Banques

Les risques qui pèsent sur le secteur

- ◆ Dans un récent rapport, l'agence de notation américaine Fitch Ratings a établi un diagnostic complet sur la santé financière du secteur bancaire au Maroc.
- ◆ Plusieurs points ont été passés au crible, dont les risques que supportent les principales banques marocaines.



La rentabilité des banques marocaines se remet petit à petit au choc pandémique, selon l'agence Fitch Ratings.

Par Y. Seddik

En plus du risque de taux -principal risque de marché supporté par les banques-, l'agence new-yorkaise a mis le curseur sur celui de change. Elle explique en effet que le Groupe Attijariwafa bank est structurellement exposé au risque de volatilité des taux de change du fait de ses investissements dans des filiales africaines. C'est également le cas pour le Groupe BCP, bien que ses filiales internationales soient plus petites par rapport à la taille du Groupe.

«Les fluctuations des taux de change peuvent avoir des impacts sur les autres éléments du résultat global, ce qui peut affecter par consé-

quent les capitaux propres», lit-on dans le rapport.

Le groupe Bank of Africa fait, quant à lui, l'exception. Toujours selon Fitch, les filiales de BOA sont détenues par l'intermédiaire d'une société holding basée au Luxembourg. Les investissements de BOA dans ses filiales sont réalisés en euros. Résultats : les fluctuations du taux EUR/MAD ne sont pas significatives et cela explique pourquoi les effets de conversion sont plus faibles chez BOA que chez AWB.

Le CIH et les banques à capitaux français opèrent exclusivement au Maroc et ne supportent aucun risque de change. En clair, les banques ne sont pas toutes logées à la même enseigne en matière de risque de change.

Pressions sur les banques de détail

Fitch considère le segment de banque de détail comme l'un des pôles bancaires les plus vulnérables, compte tenu du taux de chômage élevé (12,8% au S1-2021) et de la pression soutenue sur les revenus des ménages. D'ailleurs, le stock de prêts dépréciés des ménages a augmenté de 4,7 milliards de DH en 2020 (la plus forte augmentation annuelle depuis 2014). Le wali de Bank Al-Maghrib, Abdellatif Jouahri, avait fait état lors de la conférence suivant le dernier Conseil, de 17 milliards de DH de créances en souffrance en 2020 et 2021.

En cela, «nous nous attendons à ce que l'impact économique de la pandémie persiste au-delà de 2021 et que cela continue de peser sur la qualité des portefeuilles des banques de détails», apprend-on du rapport.

L'exposition du secteur bancaire à l'immobilier est également importante, principalement au travers des crédits directs à l'habitat (fin avril 2021 : 24% des crédits du secteur) et indirectement sous forme de collatéral.

En général, les provisions pour dépréciation des créances ont consommé en moyenne 62% des bénéfices d'exploitation des banques en 2020 (25% en 2019). L'augmentation a été particulièrement élevée chez CIH Bank, où les provisions ont consommé 94% du résul-

tat d'exploitation. La banque est plus exposée que ses pairs sur les crédits aux ménages et aux promoteurs immobiliers, qui sont tous les deux vulnérables aux conditions économiques difficiles actuelles.

«Nous prévoyons des provisions en légère baisse en 2021, ce qui réduira la pression sur les indicateurs de rentabilité», estime Fitch.

Retour à la rentabilité avant-Covid : pas avant 2022

Pour l'agence, Attijariwafa bank est la plus performante en termes de bénéfices en raison de la baisse des provisions. Cela est expliqué par son portefeuille de prêts, qui est fortement orienté vers les grandes entreprises et les prêts au secteur public où les défauts de paiement ont tendance à être plus faibles.

Concernant la marge nette d'intérêts du secteur, celle-ci est restée globalement stable au cours des quatre dernières années, à environ 3,3%. La BMCI et la SGMB affichent régulièrement des marges légèrement supérieures, reflétant la baisse des coûts de financement.

Fitch s'attend à ce que les indicateurs de profitabilité se redressent lentement en 2021, avec une accélération des recouvrements compensant une nouvelle augmentation des prêts douteux. «Cependant, le retour à la rentabilité d'avant la pandémie est peu probable avant 2022», jugent les analystes de Fitch Ratings. ◆

Fitch considère le segment de banque de détail comme l'un des pôles bancaires les plus vulnérables.

TASBIQ TASDIR

LA SOLUTION SUR MESURE POUR LA RELANCE DE VOS EXPORTATIONS AGRICOLES



* Hors taxes.

En concertation avec le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, le Crédit Agricole du Maroc se mobilise pour apporter un appui indéfectible aux exportateurs de produits agricoles.

Avec « TASBIQ TASDIR », préfinancez vos campagnes d'exportation avec un taux avantageux à partir de 3,75%* et bénéficiez d'un dispositif global d'accompagnement pour accroître vos performances : accès privilégié à la salle des marchés, procédures d'octroi rapides et simplifiées, facilitation pour souscrire des contrats de change à terme.

TASBIQ TASDIR reste tributaire d'une validation du dossier par les comités compétents et d'une évaluation du risque en cohérence avec les normes et standards en vigueur.

Si le crédit est libellé en devises, le taux sera indexé sur l'euribor ou le libor majoré d'un spread.



CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

«L'industrie bancaire traditionnelle ne doit pas voir les Fintech comme une menace»

- ◆ Le Maroc jouit d'une infrastructure bancaire très robuste et réglementée, ce qui a le mérite de garantir une certaine stabilité financière, mais au détriment d'innovation ou de rupture par des acteurs non bancaires.
- ◆ Pour les Fintech qui cherchent à déployer leurs services auprès du grand public, le défi est de taille.
- ◆ L'Égypte a déjà ratifié en 2020 une loi pour l'octroi de licence «banques digitales».
- ◆ Entretien avec Yacine Faqir qui, après avoir été Directeur général de Quantik Crédit Bureau, est aujourd'hui consultant pour les Fintech/start-up désireuses de se développer au Maroc et sur le continent africain.

Propos recueillis par M. Dia

Finances News Hebdo : Quelle appréciation faites-vous de l'évolution de l'écosystème des Fintech au Maroc ?

Yacine Faqir : Pour un entrepreneur, les choses ne vont jamais assez vite. Le progrès de l'écosystème des Fintech est largement tributaire de son contexte réglementaire, étant donné la nature de son activité. Les start-up Fintech sur le continent africain ont levé plus de 335 millions d'USD sur la première moitié de 2021, ce qui est en soi deux fois plus que toute l'année précédente. Les paiements mobiles mènent le bal, suivis de près par le crédit. Hormis l'Afrique du Sud, les pays qui ont connu un essor fulgurant sont ceux dont le système financier était peu régulé et où il y avait une volonté politique de rupture totale pour offrir des services financiers à tous. L'Ouganda, le Rwanda ou encore le Kenya n'ont pas fait de progressions linéaires dans leur adoption technologique, mais plutôt exponentielle, c'est le fameux «leap fro». Aucune Fintech marocaine n'apparaît dans ce palmarès, mais ce n'est pas pour autant que rien ne se passe au Maroc. Au contraire. Le Maroc jouit d'une infrastructure bancaire très robuste et réglementée, ce qui a le mérite de garantir une certaine stabilité financière, mais au détriment d'innovation ou voire même de rupture par des acteurs non bancaires. Ce type de configuration prend du temps à se transformer en un terrain fertile pour des start-up et des capitaux qui cherchent une réglementation favorable et un climat



des affaires encourageant. Les initiatives marocaines pour soutenir cette dynamique, le programme de start-up de CDG Invest, 212 Founders ou encore H-Seven font un travail remarquable, aussi bien sur la partie accompagnement que la partie levée de fonds. Bank Al-Maghrib, quant à elle, a commencé à piloter une réflexion

autour de cette problématique et a fait un premier pas envers les entrepreneurs avec la mise en place du guichet unique, le «one stop shop Fintec». La CNDP elle, soucieuse de préserver l'intégrité des données et leur usage, est de plus en plus sollicitée pour permettre une éclosion plus rapide de start-up dont la data

L'innovation doit profiter en premier lieu au plus grand nombre et répondre à des problèmes que les banques traditionnelles ne savent pas (ou ne peuvent pas) adresser.

est au cœur du business model. L'Agence de développement du digital (ADD), très active depuis sa genèse, contribue aussi à structurer cet écosystème, mais n'a pas manqué de rappeler que le premier obstacle demeure l'épineuse question de la réglementation qui freine l'usage à grande échelle de plateformes digitales. Certains opérateurs téléphoniques ou bancaires, qui ont compris qu'il y avait tout à gagner à se faire le vecteur de cette tendance, comme le CIH, sont proactifs, aident et encouragent l'entrepreneuriat à travers plusieurs leviers. Malgré cette dynamique, il faudrait davantage de convergence d'initiatives sur la Fintech en particulier pour s'assurer que les changements réglementaires soient accélérés par une volonté politique multilatérale.

F.N.H. : Selon vous, la finance est-elle une branche porteuse pour les start-up marocaines ?

Y. F. : Cela dépend de quelle finance on parle. Il faut faire une scission claire entre le B-to-B et le B-to-C qui s'appuient sur une logique très différente. Les Fintech qui proposent des produits et services au système financier sans subir de contraintes réglementaires majeures pourront accélérer leur développement si tant est que les donneurs d'ordres intègrent le besoin d'innover. Quand le besoin rencontre une bonne proposition de valeur, les résultats suivent : l'acquisition de Karni par Chari en est un bon exemple. Pour les Fintech qui cherchent à déployer leurs services auprès du grand public, le défi est, quant à lui, de taille. Je fais référence par exemple à l'émergence de néo-banques indépendantes (non affiliées à un établissement bancaire existant), aux start-up qui proposent des services innovants de nano-crédits ou encore des plateformes e-KYC, etc. Ici, le cadre réglementaire est très contraignant et représente l'obstacle premier pour les Fintech marocaines. Prenons l'exemple du nano-crédit, soit des montants

entre 50 et 200 dirhams. Pour que ce business model puisse fonctionner, il faut impérativement cibler trois facteurs : le volume, le coût et la vitesse. Or, aujourd'hui, le processus d'octroi d'un crédit consommation est loin d'être optimal en termes de mécanisme (plusieurs étapes administratives); la semaine de rétractation tue toute possibilité de vitesse et la non digitalisation du process augmente les coûts. Une forte pénétration de ce type de produit aurait pourtant un double intérêt : accélérer l'inclusion financière et contribuer à dynamiser le tissu socioéconomique le plus démuné. Toujours inexistant au Maroc, c'est un service qui a fait le succès de la Fintech kenyane M-Pesa, qui compte aujourd'hui 70% de la population locale comme utilisateurs. Là, c'est un opérateur télécoms qui a été à l'origine de la révolution. Tous les services bancaires sont soumis à un agrément et leurs conditions d'octroi sont draconiennes. Ce cadre a été totalement mis à plat dans les pays développés et dans certains pays des Emirats, justement pour permettre aux entrepreneurs d'innover. Parce qu'en fine, l'innovation doit profiter en premier lieu au plus grand nombre et répondre à des problèmes que les banques traditionnelles ne savent pas (ou ne peuvent pas) adresser. L'agilité des start-up leur permet d'être proactives au changement de mœurs, pousser pour l'adoption de technologies, faire preuve de créativité, déployer des minimum viables produits (MVP) rapidement et capitaliser sur le «time to market». Bref, tout ce qui est essentiel pour servir un marché jeune, principalement non bancarisé. Les Marocains cherchent de la nouveauté et sont sensibles aux start-up dirigées par de jeunes entrepreneurs qui parlent le même langage. Les services financiers pour eux doivent être complètement vulgarisés; c'est une population «digital native», en somme qui est née avec un smartphone entre les mains pour qui une «app» bancaire doit être intuitive, sinon elle n'a pas lieu d'être.

F.N.H. : Quel est votre avis sur l'implication ainsi que les mécanismes mis en place par la Banque centrale (BAM) afin de consolider le stock des Fintech au Maroc ?

Y. F. : Le rôle de la Banque centrale est capital pour l'éclosion de Fintech qui démocratisent véritablement l'inclusion financière en servant de la technologie et de la data comme leviers. La CNDP aussi joue un rôle essentiel dans cette mécanique : elle travaille déjà de concert avec Bank Al-Maghrib sur certains dossiers, mais des solutions plus concrètes et agressives sont attendues pour permettre aux entrepreneurs de capitaliser sur le pouvoir de la data, tout en protégeant le consommateur. Bank

Al-Maghrib a toujours été active dans sa veille pour l'optimisation de centrales d'informations dans l'industrie bancaire. Le Credit Bureau en est un bon exemple, même si la donnée convergée est disponible uniquement pour les deux opérateurs du marché, à savoir Quantik et Credit Info. Ce schéma est amené à changer très bientôt avec le vote d'une nouvelle loi prévu pour le premier semestre 2022, qui va à la fois élargir le spectre de collecte de la donnée à des sources alternatives (opérateurs téléphoniques, régies d'eau et électricité) et permettre à de nouvelles Fintech (hors Credit Bureau) d'y accéder via une licence de Bank Al-Maghrib. Ce changement permettra une optimisation de la donnée sous de nouveaux aus-

Avis de condoléances



C'est avec une profonde consternation et une grande tristesse que nous avons appris le décès de l'homme politique marocain Feu

Abdelouahed Belkeziz

En cette douloureuse occasion, les équipes de Finances News Hebdo, Autonews, laQuotidienne et Boursenews présentent leurs sincères condoléances à la famille du défunt.

Puisse Dieu entourer le défunt de sa sainte miséricorde.

Nous sommes à Dieu et à Lui nous retournons.



Le rôle de la Banque centrale est capital pour l'éclosion de Fintech.

pices, permettant ainsi à des start-ups innovantes marocaines de faire rupture avec les Credit Bureau classiques et de développer de nouvelles niches porteuses. Il nous faut plus d'audace au sujet des Fintech et aller de l'avant comme est en train de le faire l'Egypte, qui a ratifié en 2020 une loi pour l'octroi de licence «banques digitales». En 2020, le pays était classé second dans la région MENA, derrière les Emirats – en termes d'investissements Fintech-, d'après le rapport de MAGNITT. Ils ont des projets de lois similaires dans la nano-finance, l'assuretech, la consumer-tech qui sont en voie de promulgation. Le principal catalyseur de ce changement ? Une volonté sans concession d'accélérer l'inclusion financière grâce à l'innovation, quitte à bousculer le système bancaire.

F.N.H. : Quel regard portez-vous sur le développement des paiements mobiles ?

Y. F. : Les paiements mobiles sont une fraction du potentiel des Fintech, mais un passage quasi obligé. Depuis la pandémie, on a vu une accélération fulgurante des paiements mobiles, que ce soit pour le paiement de factures ou d'achats en ligne. Le Maroc compte aujourd'hui 3 millions de m-wallets, mais leur spectre d'usage reste principalement axé sur les paiements de factures et peine à se généraliser auprès des commerçants. Afin de devenir intéressant pour ces derniers, il faudrait que son usage soit plus attractif que le cash, dont la circulation reste majoritaire. Il faut également que ça dépasse le simple effet d'annonce et que

les entrepreneurs puissent innover sans avoir à être rattachés à un établissement bancaire. Notons la mise en place du cadre d'IME (Institution de monnaie électronique) à l'étranger, qui permet à toute Fintech conforme d'opérer un service bancaire sous conditions et moyennant l'acquisition d'une licence à partir de 200.000 euros. C'est notamment ce qui a permis la prolifération du mobile money à travers le monde. Il y a un intérêt croissant des bailleurs de fonds internationaux pour le Maroc, mais il faut que le contexte réglementaire suive. En attendant, ces fonds sont dirigés vers des géographies beaucoup plus dynamiques. De même, l'industrie bancaire traditionnelle ne doit pas voir les Fintech comme une menace mais, plutôt comme des acteurs complémentaires. En revanche, ne pas leur permettre d'opérer représente une menace. Les progrès technologiques se font de façon exponentielle et les mutations s'accroissent, ce qui accentue la fracture digitale du pays. Il suffit de voir les fonds croissants dédiés aux Fintech en Afrique et l'appétit des GAFA (Apple Pay, Google Pay, etc.) pour avoir une idée de ce que nous réserve l'avenir.

F.N.H. : Enfin, quelle appréciation faites-vous du rythme de progression de l'Open banking au Maroc ainsi que ses avantages pour le secteur bancaire, de plus en plus conscient de la nécessité de miser sur les IT ?

Y. F. : Avant de parler d'Open Banking, il faut faire le constat de l'adoption des instruments de Big data par les banques

marocaines. C'est relativement jeune au Maroc et les grandes institutions bancaires sont victimes de leur gouvernance pour la mise en application d'une stratégie data-centrique ambitieuse et agile. Elles avancent chacune à son rythme en fonction de ses priorités du moment; la barrière à l'entrée pour intégrer l'industrie est telle qu'elles ne craignent pas l'arrivée de nouveaux entrants qui seraient entièrement digitalisés et dont le moteur serait l'optimisation de la data à travers le Machine Learning par exemple. Ayant dirigé le Credit Bureau Quantik, j'ai été témoin de la complexité de mise au diapason des banques sur le partage de données mutualisées pour réduire le risque crédit. La data est encore une chasse gardée des banques qui n'ont pas encore atteint une certaine maturité de son usage pour penser à un partage dans une configuration d'Open Banking. La Covid-19 a certes accéléré des thématiques au sein des banques qui ne figureraient pas parmi leur priorité IT. La mise en place de «data-lake» ou de «data lab» prend beaucoup de temps, nécessite des ressources spécialisées, représente un investissement important et doit impérativement être le cheminement logique d'une vision claire de l'avenir de la banque. La culture intra-bancaire doit aussi évoluer et être revue pour que la data soit une arme pour tous les départements, en éliminant les silos existants qui font de la résistance au changement. A ceci s'ajoute le grand défi de la protection des données personnelles : comment permettre aux établissements bancaires d'optimiser la masse de données à laquelle elle a accès pour fournir des produits ultra-customisés et aller chercher de nouveaux clients dans les couches non bancarisées ? Nous savons que les obstacles sont faits pour être surmontés et qu'ils sont souvent là pour protéger des tranchées qui ont des ramifications stratégiques importantes : toutes les problématiques autour des Fintech en font partie. L'ensemble des acteurs de l'écosystème (start-up, incubateurs, ADD, BAM, GPBM, ANRT, CNDP, banques, opérateurs téléphoniques) y compris le nouveau gouvernement devront trouver le juste milieu, entre laisser l'innovation faire rupture, protéger l'intégrité du système financier et offrir au peuple marocain des services financiers à la hauteur de ses attentes. Un jeu d'équilibriste complexe, mais que le Maroc peut gagner pour pouvoir enfin se positionner sur l'échiquier africain des Fintech. ♦

La data est encore une chasse gardée des banques qui n'ont pas encore atteint une certaine maturité de son usage.

Monétique

Une reprise tous azimuts

- ◆ L'activité progresse de plus de 19% en nombre d'opérations à fin septembre.
- ◆ Le paiement sans contact poursuit sa folle ascension.



L'activité monétique nationale affiche de bonnes performances sur les neuf premiers mois de 2021.

Par Y. Seddik

Durement affectée durant la pandémie, l'activité monétique nationale semble reprendre de plus belle le chemin de la croissance. Comme en témoignent les chiffres sur les 9 premiers mois de l'année.

Les réalisations globales de l'activité monétique, comprenant les opérations de retrait d'espèces sur le réseau des guichets automatiques, les opérations de paiement auprès des commerçants et eMarchands, les opérations de paiement sur les GAB et les opérations de Cash Advance par cartes bancaires, marocaines et étrangères, au Maroc, ont atteint durant la période des 9 premiers mois 2021, 325,9 millions d'opérations pour un montant global de 275,0 milliards de DH. L'activité est en progression de 19,1% en nombre d'opérations et de 16,7% en montant par rapport à la même période de l'année 2020.

Une croissance sur tous les segments

Selon les chiffres du CMI, l'activité domestique des cartes marocaines poursuit sa progression, avec 19,1% en nombre d'opérations et 16,8% en montant global. L'activité paiement s'est montrée plus dynamique que l'activité retrait, avec une progression des paiements de 33,9% en nombre d'opérations et de 27,7% du montant global, tandis que l'activité retrait a connu une progression de 15,3% en nombre d'opérations et de 15,6% en montant global durant la période des 9 premiers mois 2021 par rapport à la même période de l'année 2020. L'activité des cartes étrangères a renoué avec une tendance haussière durant la période des 9 premiers mois 2021, avec

une progression de 19,2% en nombre d'opérations et de 13,7% en montant global par rapport à la même période de l'année 2020.

L'activité des cartes marocaines à l'international a réalisé une progression de 22% en nombre d'opérations et de 18% en montant global durant la période des 9 premiers mois 2021 par rapport à la même période de l'année 2020.

Quant à l'extension du réseau GAB, elle s'est ralentie, avec l'installation de seulement 97 nouveaux GAB durant la période des 9 premiers mois 2021, permettant au réseau d'atteindre 7.831 GAB, soit une progression de 1,3% par rapport fin décembre 2020.

Le paiement en ligne ne plie pas

Les sites marchands et sites des facturiers affiliés au CMI ont réalisé 14,9 millions d'opérations de paiement en ligne via cartes bancaires, marocaines et étrangères, pour un montant global de 5,7 milliards de DH durant la période des 9 premiers mois 2021, en progression de 48,4% en nombre et 30,5% en montant par rapport à la même période de l'année 2020.

L'activité des paiements en ligne des cartes marocaines a

progressé de 48,1% en nombre d'opérations, en passant de 9,7 millions de transactions durant la période des 9 premiers mois 2020 à 14,3 millions de transactions durant la période des 9 premiers mois 2021, et de 29,9% en montant, en passant de 4,1 milliards de DH durant la période des 9 premiers mois 2020 à 5,3 milliards de DH durant la période des 9 premiers mois 2021.

L'activité des paiements en ligne des cartes étrangères a progressé de 58,4% en nombre d'opérations, en passant de 353 mille transactions durant la période des 9 premiers mois 2020 à 559 mille transactions durant la période des 9 premiers mois 2021, et a progressé de 41,4% en montant, en passant de 225,8 millions de DH durant la période des 9 premiers mois 2020 à 319,3 millions de DH durant la période des 9 premiers mois 2021.

L'activité reste très fortement dominée par les cartes marocaines à hauteur de 96,2% en nombre de transactions et de 94,4% en montant.

Par ailleurs, le nombre de cartes bancaires émises par les émetteurs marocains a dépassé le seuil de 18 millions de cartes bancaires en circulation, dont presque déjà 10 millions de cartes avec la fonctionnalité du sans contact. ◆

L'activité domestique des cartes marocaines poursuit sa progression avec 19,1% en nombre d'opérations.

Le sans contact affole les compteurs

L'adoption progressive mais forte du paiement sans contact se poursuit. D'un taux du nombre de transactions Contactless de 9,2% en nombre et de 3,7% en montant durant la période des 9 premiers mois 2020, on est passé à un taux de 32,5% en montant et de 15,7% en nombre durant la période des 9 premiers mois 2021, indique le Centre.

Bourse de Casablanca

Les volumes s'étoffent depuis les élections

- ◆ Les volumes ont été multipliés par 3 par rapport à septembre 2020.
- ◆ Résultats des entreprises et élections expliquent ce regain d'activité.
- ◆ Régulateur et opérateurs de marché s'organisent pour accompagner la relance et le nouveau modèle de développement.

Par A. Hlimi

La Bourse de Casablanca a connu un regain d'intérêt durant le mois de septembre. Une tendance qui se poursuit, puisque, au 15 octobre, l'indice Masi inscrivant un nouveau sommet annuel, portant sa hausse depuis le début de l'année à plus de 17%.

Ce mouvement peut être qualifié de solide, à en croire les volumes de transaction, qui restent soutenus. En effet, l'activité a augmenté de 33% depuis le début de l'année, dont une hausse de 12% pour le seul marché central. Le mois de septembre a connu, à lui seul, une nouvelle accélération des flux avec 172 MDH de volume quotidien moyen (VQM), soit plus de 3 fois le volume enregistré en septembre 2020.

Ce regain de liquidité s'explique par une saison de résultats pour laquelle le marché a beaucoup réagi. Mais, également, par l'avènement d'un nouveau gouvernement porteur d'espoir et susceptible de mettre sur pied les objectifs du nouveau modèle de développement. Ce même modèle de développement qui a érigé le marché des capitaux en priorité pour l'optimisation de l'épargne, et qui nécessite un engagement collectif de l'ensemble des acteurs.

D'ailleurs, à ce titre, la Bourse de Casablanca et l'Association professionnelle des sociétés

de bourse (APSB) ont signé ce jeudi 7 octobre 2021 une convention de partenariat en vue de collaborer pour le développement du marché boursier, d'en améliorer l'attractivité et la liquidité et, partant de là, de mieux contribuer au financement de l'économie.

Ces objectifs répondent parfaitement au nouveau modèle de développement, qui a fixé une ambition forte pour le marché boursier, dont l'atteinte permettra d'amorcer durablement ce nouveau modèle et de contribuer à la mise en place d'une croissance économique durable et inclusive.

Dans le cadre de cette convention, la Bourse de Casablanca et l'APSB mettront en place un plan d'actions annuel commun qui couvre plusieurs axes de coopération, portant sur le développement des marchés et des produits, l'amélioration de la liquidité et de l'attractivité du marché, notamment pour les PME, la valorisation de la technologie et de la Data, ainsi que l'intégration continentale et internationale.

Rappelons ici que le nouveau modèle de développement fixe un objectif ambitieux pour le marché boursier : celui d'atteindre 300 entreprises listées d'ici 2035.

Nouveaux seuils de variation : un signal institutionnel de retour de confiance

Les opérateurs attendaient depuis des mois un desser-



L'activité à la Bourse a augmenté de 33% depuis le début de l'année, dont une hausse de 12% pour le seul marché central.

rement du boulon de la part de l'AMMC sur les seuils de variation. La décision a été finalement prise le 11 octobre pour une entrée en vigueur le lendemain. Désormais, et selon un avis de la Bourse de Casablanca, de nouveaux seuils ont été fixés comme suit :

- 6% du cours de référence des titres de capital dont la cotation est en mode continu;
- 4% du cours de référence pour les titres de capital dont la cotation est en mode fixing;
- 2% du cours de référence pour les titres de créance;
- 10% du cours de référence pendant les 5 premières séances de Bourse qui suivent l'émission d'un titre à la cote de la Bourse des Valeurs.

Par ailleurs, les seuils sur le carnet d'ordres de blocs ont également été adaptés en conséquence par la Bourse.

Rappelons qu'en mars 2020, l'AMMC avait décidé de réduire

sensiblement les seuils de variation des valeurs cotées pour limiter la volatilité induite par les conséquences de la crise sanitaire. Le jour de l'annonce avait d'ailleurs coïncidé avec le plus bas du marché en 2020, témoignant de la pertinence de la décision dont l'effet secondaire était un assèchement de la liquidité sur le marché. En juin dernier, Nezha Hayat, présidente de l'AMMC, nous avait expliqué en conférence de presse que l'Autorité allait lâcher du lest, sans donner d'agenda. Et de préciser qu'il ne sera pas forcément question d'un retour aux seuils de +/-10%. La présidente de l'Autorité avait laissé entendre que la décision serait prise lorsque la conjoncture le permettrait. On peut donc s'autoriser à penser que cette décision est un signal institutionnel sur le retour de confiance, que confirme le signal fort donné par les volumes. ◆

Le mois de septembre a connu une nouvelle accélération des flux avec 172 MDH de VQM, soit plus de 3 fois le volume enregistré en septembre 2020.

Déficit budgétaire et investissements publics

Ce que révèle le PLF 2022

- ◆ L'ampleur du déficit budgétaire projeté en 2022 (5,9% du PIB) corrobore une fois de plus les tensions sur les finances publiques.
- ◆ Les efforts en matière d'investissements publics se poursuivront pour l'année prochaine.



L'accroissement des postes budgétaires, chiffrés à 26.860 en 2022, n'a pas été sans conséquence sur les charges de l'Etat.

sion de l'IS progressif (résultant d'une forte et ancienne reversion de la CGEM), la contribution sociale de solidarité sur les bénéficiaires des sociétés et la hausse programmée de la TIC pour certains produits.

Rappelons que l'élaboration du PLF 2022 intervient à un moment où les besoins en investissements dans les domaines sociaux, les entreprises et les infrastructures du pays ne faiblissent guère. D'ailleurs, il ressort de la note de présentation du PLF

2022 que le déficit budgétaire pour l'année prochaine devrait tourner autour de 5,9% du PIB (soit plus de 58 Mds de DH contre un peu plus de 43 Mds de DH en 2021), couplé à un taux de croissance de 3,2% du PIB. Sachant que le gouvernement Akhannouch a fait la promesse de réaliser un taux de croissance annuel moyen de 4% au cours de son quinquennat.

Face au taux d'endettement global proche des 100% du PIB, l'Etat mettra à contribution, entre autres, les produits de

cessions de participations pour le financement du BGE. Ledit poste devrait générer autour de 10 Mds de DH.

Par ailleurs, notons que l'accroissement des postes budgétaires, chiffrés à 26.860 en 2022 (contre un peu plus de 21.000 en 2021), n'a pas été sans conséquence sur les charges de l'Etat qui, au regard du PLF 2022, progresseront de 9% à 519,2 Mds de DH contre un taux de progression de 6,61% pour les ressources publiques à 460 Mds de DH.

Il ressort ainsi des grandes lignes du premier PLF élaboré sous l'ère Akhannouch que les recommandations phares, issues des dernières assises fiscales, et allant dans le sens de l'équité et la rentabilité fiscale, ont été une fois de plus ignorées. Le PLF 2022 ne traduit pas une forte volonté de la part du nouveau gouvernement d'élargir l'assiette fiscale. Une donne pourtant nécessaire pour donner un coup d'arrêt à l'érosion du taux d'autosuffisance fiscale. ◆

Par M. Diao

Bon nombre d'experts n'ont cessé d'alerter, depuis la formation du gouvernement Akhannouch, sur le flou entretenu autour des mécanismes de financement de l'ambitieux programme gouvernemental, lequel a le mérite d'être riche sur le plan social (www.fnh.ma). En dépit de cette perplexité légitime, Aziz AKhannouch a su rassurer une partie de l'opinion publique en assurant au Parlement qu'il était hors de question d'augmenter les impôts. Or, c'est un truisme de dire que le contexte pandémique marqué par la mauvaise posture des finances publiques (augmentation du déficit public et celle de l'endettement public global) impose, entre autres, des mesures fiscales fortes et/ou des actions portant sur l'augmentation des recettes et la réduction des dépenses publiques. Au regard de la teneur du PLF

2022, le nouvel exécutif, qui a également la lourde tâche d'implémenter le nouveau modèle de développement, d'accélérer la généralisation de la couverture sociale, tout en consolidant les bases de la relance économique nationale, a visiblement privilégié le recours au levier fiscal afin de renflouer les caisses de l'Etat. Pour preuve, il y a lieu de citer comme mesures cruciales contenues dans le PLF 2022 qui sera soumis au vote de la représentation nationale, la suppres-

Trend haussier des investissements publics

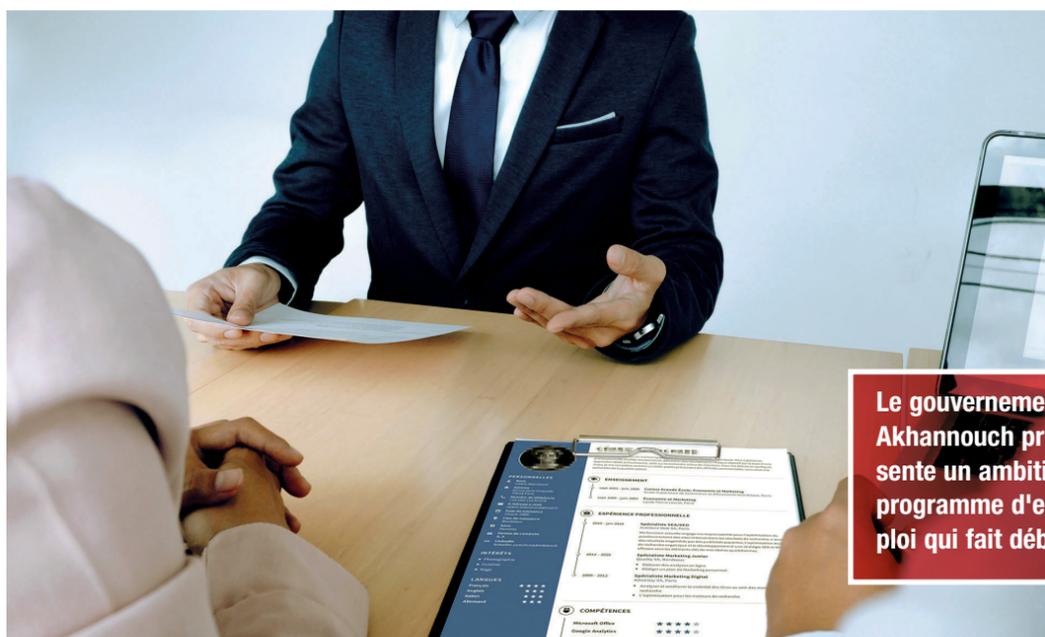
La note de présentation du PLF 2022 montre que le montant des programmes d'investissement des établissements et entreprises publics (EEP) s'élève globalement, pour l'exercice 2022, à 92,1 milliards de dirhams. Ce qui marque une hausse par rapport aux projections du PLF 2021. Le même document fait également ressortir que l'effort d'investissement global du secteur public se chiffre à 245 Mds de DH (contre 231 Mds de DH projetés par le PLF 2021). Dans le détail, l'effort du secteur public, forme motrice de l'investissement au Maroc, se répartit entre le Fonds Mohammed VI pour l'investissement (45 Mds de DH), le BGE, les comptes spéciaux du Trésor (CST) et les services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA). Le nouveau gouvernement met en avant la neutralisation des transferts du BGE vers les EEP, les CST et les SEGMA ainsi que les EEP et les collectivités territoriales.

Le montant des programmes d'investissement des EEP s'élève à 92,1 Mds de DH pour l'exercice 2022.

Programme gouvernemental

Optimisme excessif pour l'emploi ?

- ◆ L'opposition estime que l'objectif de créer un million d'emplois est difficilement atteignable.
- ◆ Akhannouch répond aux critiques des parlementaires et défend son programme.



Le gouvernement Akhannouch présente un ambitieux programme d'emploi qui fait débat.

Par Y. Seddik

Pour stopper l'hémorragie du chômage et atténuer les effets de la pandémie sur l'emploi, le nouveau gouvernement prévoit, dans son programme au titre de la période 2021-2026, la mise en place de mesures «immédiates» et «concrètes». Objectif à l'issue du mandat : créer 1 million d'emplois. «Ces mesures offriront des opportunités à tous, en particulier aux jeunes», a déclaré le chef du gouvernement, Aziz Akhannouch, devant les deux chambres du Parlement. D'après lui, le plan de relance économique du gouvernement comprend des programmes innovants pour l'emploi et prévoit un appui aux initiatives privées, outre le financement et l'accompagnement des entreprises nationales. A partir de 2022, et pour une

durée de deux ans, il est question d'un programme de petits et grands ateliers publics dans le cadre de contrats d'intérim au niveau des collectivités territoriales et en partenariat avec les associations de la société civile et les coopératives locales, sans exiger de qualification. Ce programme permettra la création d'au moins 250.000 emplois directs d'ici deux ans.

Toutefois, plusieurs députés de l'opposition ont jugé que les chiffres présentés pour l'emploi ne sont pas «réalistes», voire sont «exagérés». En arguant que l'impact du taux de croissance sur la création d'emplois au Maroc a nettement baissé au cours des dernières années. Le nouvel exécutif fait-il montre d'un optimisme excessif sur le volet de l'emploi ? En réponse aux remarques des parlementaires, Akhannouch explique que «tout dépend de la nature de l'investissement.

Par exemple, l'investissement dans le béton ne sera pas rentable en matière d'emploi». Selon lui, le lien entre le taux de croissance et la création d'emploi n'est pas totalement établi, «estimant que les engagements gouvernementaux en matière d'emploi sont réalistes et réalisables».

Pour ce qui est du secteur agricole, le gouvernement prévoit, à travers la stratégie Generation Green, de créer 350.000 nouveaux emplois directs dans le milieu rural, tout en assurant des conditions d'emploi et de protection sociale qui garantissent la dignité des jeunes et limitent les migrations et le vieillissement de la population du monde rural. Le chef de l'exécutif explique que ces emplois seront générés notamment via la distribution d'un million d'hectares.

Favoriser le Made in Morocco pour booster l'emploi

Le gouvernement veillera aussi au renforcement de la position du Maroc en tant que pôle international des chaînes marines, et ce à travers la préservation de la richesse halieutique pour les générations futures. A cet effet, les mesures prévues permettront la création de plus de 100.000 emplois directs et indirects dans les secteurs de la pêche et de la pisciculture. Et si le développement de l'industrie marocaine s'est principalement centré sur les industries lourdes qui nécessitent

un investissement important en main-d'œuvre, le gouvernement entend, au cours des cinq prochaines années, changer de paradigme pour favoriser l'intégration locale des industries en s'appuyant sur un investissement important en capital.

Le plan de relance proposé prévoit la création de plus de 400.000 emplois au cours de la période comprise entre 2022 et 2026, grâce à l'émergence de métiers industriels fondés sur l'investissement en capital, qui nécessitent plus de compétences techniques et en même temps ouvrent indirectement de nouvelles opportunités pour les industries lourdes basées sur l'investissement dans la main-d'œuvre.

«Une grande partie de ces postes sera créée par des industries telles que les industries pharmaceutiques, le secteur de l'automobile et les secteurs connexes, notamment les métaux, l'électronique et les plastiques», a assuré Akhannouch.

De surcroît, l'investissement de l'État dans les secteurs de la santé et de l'éducation aura un impact significatif sur l'emploi et la croissance. Mesures prévues : renforcement du budget de la santé, développement et vulgarisation des crèches (préscolaire) ainsi que la mise à niveau de la profession enseignante pour créer au moins 50.000 emplois par an.

Au final, la team Akhannouch réussira-t-elle le grand pari de l'emploi ? Réponse en 2026. ◆

Le gouvernement prévoit de créer 350.000 nouveaux emplois directs dans le milieu rural.

Postes budgétaires

La Défense nationale s'accapare la part du lion

- ◆ Elle s'octroie 40% des postes budgétaires au titre du PLF 2022.
- ◆ Il est prévu de créer 17.000 postes au profit des AREF.

Par C. Jaidani

Le projet de Loi de Finances 2022 table sur la création de 26.860 postes budgétaires répartis entre les départements ministériels et institutions contre 21.256 postes pour la LF 2021, soit une hausse de près de 26,36%. Parmi ces postes budgétaires, 350 sont destinés au chef du gouvernement, qui est habilité à les répartir entre les différents départements ministériels ou institutions, dont 200 postes budgétaires sont réservés au profit de personnes en situation de handicap.

Dans le détail, la répartition des postes fait ressortir que trois départements s'en accaparent 85%. L'administration de la Défense nationale s'octroie 10.800 postes, soit une part de 40,2%. De ce fait, les recrutements devraient augmenter de plus de 157%. Le ministère de l'Intérieur se renforce de 6.544 postes contre 8.554 en 2021, soit une baisse de 20%. Quant au ministère de la Santé et de la Protection sociale, il sera doté de 5.500 postes, soit un taux de 20,5%, le même que celui de l'année dernière. En sus des postes précités, il est proposé de créer 700 postes budgétaires

Pour consolider ses capacités opérationnelles, l'administration de la Défense nationale se renforce de 10.800 postes supplémentaires.



Photo MAP

supplémentaires au profit de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, destinés à la régularisation de la situation des fonctionnaires titulaires du diplôme de doctorat qui sont recrutés par voie de concours, en qualité de professeur-assistant.

Pour renforcer le secteur de l'ensei-

gnement, il est prévu de créer 17.000 postes au profit des Académies régionales de l'éducation et de la formation (AREF), dont 15.000 postes pour le recrutement des enseignants et 2.000 postes pour le recrutement du personnel pédagogique et administratif au niveau des établissements scolaires. ◆

EN BREF

ICM

Les ménages ont le moral

Le moral des ménages marocains s'est amélioré au troisième trimestre de 2021, l'indice de confiance des ménages (ICM) s'établissant à 65,5 points, au lieu de 63 points enregistrés le trimestre précédent et 60,6 points une année auparavant, selon le haut-commissariat au Plan (HCP).

Cet indice, calculé sur la base de sept indicateurs, quatre relatifs à la situation générale et trois à la situation propre du ménage, fait ressortir que 59,4% des familles déclarent, au T3-2021, une dégradation du niveau de vie au cours des 12 derniers mois, 22,7% un maintien au même niveau et 17,9% une amélioration.

Le solde d'opinion sur l'évolution passée du niveau de vie est resté négatif, à -41,5 points, contre -50,8 points au trimestre précédent et -35,6 points au même trimestre de l'année passée. En outre, au cours des 12 prochains mois, 24,4% des ménages s'attendent à une dégradation du niveau de vie, 41,8% à un maintien au même niveau et 33,8% à une amélioration. Le solde d'opinion relatif à cet indicateur s'établit à 9,4 points, enregistrant ainsi une amélioration aussi bien par rapport au T2-2021 que par rapport au T3-2020 où il était à 0,2 point et à -17,4 points respectivement.

Le HCP fait aussi savoir que 84,2% contre 5,9% des ménages s'attendent à une hausse du chômage au cours des 12 prochains mois. Le solde d'opinion est resté ainsi négatif à moins 78,3 points contre -69,8 points un trimestre auparavant et -82 points un an auparavant.

Par ailleurs, l'enquête révèle que 72,1% contre 10,1% des ménages considèrent, au T3-2021, que le moment n'est pas opportun pour effectuer des achats de biens durables. Le solde d'opinion de cet indicateur est resté négatif avec -62 points, enregistrant une amélioration aussi bien par rapport au trimestre précédent que par rapport au même trimestre de l'année passée où il s'est établi à -65,6 points et à -63,5 points respectivement. Elle indique aussi que 55,1% des ménages estiment que leurs revenus couvrent leurs dépenses, 40,7% déclarent s'endetter ou puiser dans leur épargne et 4,2% affirment épargner une partie de leur revenu. Le solde d'opinion relatif à la situation financière actuelle des ménages est resté négatif, à -36,5 points contre -38 points le trimestre précédent et -31,5 points une année auparavant.

Quant à l'évolution de leur situation financière au cours des 12 derniers mois, 53,7% contre 5,7% des ménages considèrent qu'elle s'est dégradée. Cette perception reste ainsi négative, avec un solde d'opinion de -48 points contre -50 points au trimestre précédent et -34 points au même trimestre de l'année passée.

S'agissant de l'évolution de leur situation financière au cours des 12 prochains mois, 29,9% contre 14,8% des ménages s'attendent à une amélioration de leur situation financière. Le solde d'opinion de cet indicateur s'est ainsi établi à 15,1 points contre 14,8 points au trimestre précédent et 11,9 points au même trimestre de l'année précédente. ◆

BANQUES D'AFFAIRES

Red Med Finance devient Red Med Capital

Fondé en 2004 avec comme cœur de métier le Corporate Finance, Red Med Finance a amorcé un premier tournant en 2011 avec le lancement de la gestion d'actifs qui a aujourd'hui franchi le seuil des 10 milliards de dirhams sous gestion.

Une décennie plus tard, le Groupe franchit une nouvelle étape en s'inscrivant désormais dans l'ensemble des métiers de la banque d'investissement. Avec Red Med Private Equity, dont l'agrément de société de gestion d'OPCC a été obtenu en mai 2021 et qui s'apprête déjà à lancer son premier fonds dédié aux PME marocaines et régionales, et l'acquisition de la société de Bourse Mena Capital Partners en août de la même année, le groupe Red Med conforte son positionnement de banque d'investissement indépendante et intégrée.

Structuré autour de quatre filiales, Red Med Corporate Finance, Red Med Asset Management, Red Med Private Equity et Red Med Securities, le Groupe, qui compte 35 collaborateurs, devient ainsi Red Med Capital.

A noter que cette nouvelle dénomination s'accompagne d'une nouvelle identité visuelle. ◆

Pouvoir d'achat

Pourquoi il faut investir davantage le levier fiscal

- ◆ Le consommateur marocain est pénalisé par une pression fiscale plus forte que la moyenne de la région.
- ◆ La classe moyenne demeure la plus touchée.



De nombreux produits achetés dans les grandes surfaces sont imposés au taux de TVA de 20%.

posée essentiellement de dépenses de consommation. La majeure partie de ces dépenses se fait par la classe moyenne. Ce modèle a montré des signes d'essoufflement. Pourvu que le nouveau modèle de développement prenne en considération cet élément», ajoute Kherrati.

En effet, l'essor qu'a connu l'économie marocaine depuis le début des années 2000 n'a pas profité équitablement à tous les citoyens. Les inégalités sociales se sont accentuées et la classe moyenne est le principal contributeur à la croissance du pays. Mais, en contrepartie, elle demeure pénalisée sur le plan fiscal.

«Dans la conjoncture actuelle, le gouvernement ne dispose pas d'une marge de manœuvre confortable pour décider des baisses

d'impôts au profit des citoyens, tout au moins au cours des premières années de son mandat. D'autres acteurs, dont les entreprises, sollicitent un tel avantage au moment où l'État devra honorer de nombreux engagements budgétaires. Il est difficile dans ces conditions d'assurer un équilibre des finances publiques», indique Youssef Oubouali, professeur de droit fiscal.

«Si une réduction d'impôt devait s'opérer, elle toucherait essentiellement l'imposition directe. L'option de la taxation indirecte serait maintenue et le pouvoir d'achat des Marocains serait toujours impacté. De nombreux produits consommés sont imposés au taux TVA de 20%, qui assure à l'État 80% des recettes de cet impôt», explique Oubouali.

Face à ce constat, la classe moyenne est la plus affectée par la hausse du coût de la vie. Pour lui venir en aide, il serait judicieux de proposer de nouvelles alternatives qui peuvent alléger ses dépenses, comme la déductibilité de certaines charges (frais de scolarité des enfants) ou appliquer l'exonération des plus-values réalisées lors de la cession de certaines immobilisations. ◆

Par C. Jaidani

Le soutien au pouvoir d'achat des citoyens est l'un des principaux défis à relever par le nouveau gouvernement. Le programme gouvernemental comporte des mesures de soutien pour lutter contre la précarité et la vulnérabilité. A cet égard, le chef de gouvernement, Aziz Akhannouch, a annoncé une série de dispositions, dont la hausse des salaires pour les enseignants et le personnel soignant. Il y a également l'allocation d'une dotation pour les familles nécessiteuses et les citoyens âgés de plus de 65 ans. Toutefois, force est de constater que l'État est confronté à des contraintes de taille qui peuvent impacter la réalisation de ces objectifs. Le renchérissement des prix des matières premières, du fait de la pandémie, pourrait avoir un impact sur le coût de la vie. Déjà, des voix s'élèvent pour demander de nouvelles mesures de soutien au profit des consommateurs, notamment un allègement fiscal. A titre d'exemple, certains produits très consommés comme les hydrocarbures

sont fortement taxés. La TIC et la TVA représentent en moyenne 34% pour le prix du gasoil et 43% pour l'essence.

Le renchérissement des prix des produits les plus utilisés au Maroc est dû en grande partie à la hausse des prix pétroliers qui grèvent les coûts du transport et autres charges annexes.

Dernièrement, plusieurs associations de protection des consommateurs sont montées au créneau, appelant le nouveau gouvernement à davantage d'effort pour revoir à la baisse l'imposition des citoyens.

«Comparativement à d'autres pays de la région, le citoyen marocain demeure très taxé. Outre les impôts sur le revenu, ceux sur la consommation grèvent sensiblement son pouvoir d'achat. Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur ces derniers temps. Le gouvernement doit prendre de nouvelles dispositions pour atténuer cette pression», souligne Bouazza Kherrati, président de la Fédération marocaine des droits du consommateur (FMDC).

«Le modèle de croissance marocain est basé sur la demande intérieure, com-

Dans la conjoncture actuelle, il est difficile pour le gouvernement d'opérer des baisses d'impôts au profit des citoyens, tout au moins au cours des premières années de son mandat.

Programme gouvernemental

Ces zones d'ombre inquiétantes

- ◆ Le nouveau programme gouvernemental est très riche en mesures sociales et indigent en mécanismes de financement.
- ◆ Le nouveau gouvernement a promis la création d'1 million de postes de travail au cours du quinquennat, pour un taux de croissance moyen de 4%.

Par M. Diao

Le retour d'expérience avec le gouvernement El Otmani montre qu'il est aisé d'aligner des objectifs chiffrés dans la Déclaration de politique générale exposée au Parlement en début de mandat. En revanche, tenir les promesses sur les plans économique et social ainsi que sur le front des finances publiques relève d'une autre paire de manches (www.fnh.ma). Il y a quelques jours, Aziz Akhannouch s'est livré au même exercice, à une exception près : il a dévoilé des objectifs chiffrés du programme gouvernemental 2021-2026. Pour les cinq prochaines années, le nouveau gouvernement dirigé par Akhannouch promet, entre autres, un taux de croissance moyen de 4% et la création d'au moins 1 million de postes d'emploi net, couplée à l'accroissement du taux d'activité des femmes à plus de 30% (au lieu de 20% actuellement). La pondération du nouveau gouvernement en matière d'objectifs de croissance pour les cinq ans à venir obéit-elle au réalisme ou au manque d'ambition, censée être boostée par les futures politiques publiques ? Au regard de la teneur des discussions au cours d'une séance plénière à la Chambre des représentants, Akhannouch joue vraisemblablement la

carte d'un réalisme qui serait mu par la pandémie toujours d'actualité au Maroc et sous d'autres cieux. Rappelons tout de même que le gouvernement El Otmani avait fait une promesse plus ambitieuse en la matière. Celle de réaliser un taux de croissance annuel moyen compris entre 4,5 et 5,5% du PIB lors de la période 2017-2021. La suite est connue. Le résultat escompté par l'ancien gouvernement en matière de croissance n'a pas été au rendez-vous.

Des doutes légitimes

Interrogé sur l'objectif de croissance fixé par le gouvernement Akhannouch pour le prochain quinquennat, l'économiste et professeur Mehdi Lahlou émet des réserves. «*Il est clair que le taux de croissance visé par la majorité ne permettra pas d'atteindre l'objectif ambitieux de création d'un 1 million de postes de travail sur 5 ans. Ce qui revient à générer 200.000 emplois par an*», assure l'économiste.

Ce dernier rappelle que chaque année, ce sont entre 250.000 et 270.000 personnes qui arrivent sur le marché du travail. Au regard de la baisse d'activité induite par la crise, le nouveau gouvernement devrait plutôt travailler afin de permettre à l'économie nationale de réaliser un taux de croissance annuel moyen plus important que l'objectif fixé.



La pondération du nouveau gouvernement en matière d'objectifs de croissance pour les cinq ans à venir obéit-elle au réalisme ou au manque d'ambition ?

Ce qui serait un rempart contre les stigmates de la pandémie pour les années à venir.

L'économiste s'interroge sur les voies qui seront investies par l'Exécutif pour réaliser ce qu'il convient d'appeler une prouesse en matière de création d'emplois. Pour rappel, un point de croissance au Maroc ne génère qu'entre 25.000 et 30.000 emplois. Et dans le même temps, l'on sait que le secteur public de son côté génère entre 15.000 et 20.000 postes de travail annuellement. Ainsi, au-delà de la question de la création d'emplois et de la réduction du taux de chômage qui sera l'un des plus gros défis du gouvernement, le fait que Aziz Akhannouch fasse l'impasse sur les données chiffrées relatives au financement des composantes-clefs du programme

social de son gouvernement est tout sauf rassurant pour bon nombre d'économistes. L'omission d'objectifs chiffrés, voire d'ambitions claires en matière de finances publiques est très mal perçue par les experts. Et ce, à une période charnière en proie au creusement du déficit budgétaire et à l'inflation inquiétante de la dette publique globale (www.fnh.ma). «*Lorsque l'on propose autant de mesures sociales dans un programme gouvernemental, la moindre des choses est de livrer ne serait-ce que quelques pistes de financement*», soutient le professeur de l'INSEA de Rabat. Notons tout de même que le PLF 2022 pourrait permettre au nouveau gouvernement de lever le mystère sur les mécanismes de financement qui seront privilégiés en 2022, voire au-delà. ◆

L'omission d'objectifs chiffrés en matière de finances publiques est très mal perçue par les observateurs avertis.

Nouveau gouvernement

Montée en gamme des compétences féminines

- ◆ Le gouvernement est composé de 25% de femmes, un niveau qui fait écho au taux d'activité féminine dans l'économie marocaine (20%).
- ◆ L'analyse de la composition gouvernementale est un exercice crucial qui nous permet d'identifier les choix et les priorités de l'exécutif.
- ◆ Entretien avec Selma El Hassani Sbai, professeur de droit privé à l'Université Mohammed V de Rabat.

Propos recueillis par Ibtissam Z.

Finances News Hebdo : *Les femmes ont eu 25% des postes ministériels avec, en plus, certains portefeuilles stratégiques. Quelle lecture faites-vous de cela ?*

Selma El Hassani Sbai : Le gouvernement Akhannouch était très attendu sur la question de la parité et du genre. En effet, parti libéral et progressiste, fondé sur une vision moderne de la société marocaine, le RNI s'est appuyé fortement sur ses compétences féminines qu'il a mises en avant tout au long de la campagne électorale.

Ce positionnement pro-féminin nous a poussés légitimement à augurer une composition gouvernementale plus inclusive que les gouvernements précédents, avec un nombre significatif de femmes dans les fonctions ministérielles.

A cet égard, nous constatons que la composition gouvernementale, du point de vue de la question paritaire, est quelque peu ambiguë. Certes, nous ne pouvons boudier notre plaisir de voir l'un des postes les plus importants du gouvernement occupé par une femme, Nadia Fettah Alaoui, au ministère de l'Economie et des Finances, une première dans notre pays. De même que nous nous félicitons de la nomination de hautes compétences féminines à des postes aussi stratégiques et exigeants que la transition énergétique et le développement durable pour Leila Benali, et la Transition numérique et la Réforme administrative pour Ghita Mezzour (ministre déléguée). Ces deux secteurs vont conditionner la croissance au cours des 10 prochaines années. Nommer des femmes à leur tête est loin d'être une décision anodine.

Cependant, en dépit de cette montée en gamme des compétences féminines au sein du gouvernement, nous regrettons que la



composition gouvernementale continue d'être aussi éloignée de l'objectif de la parité. Nous sommes proportionnellement à 25% de femmes. C'est un taux qui fait écho au taux d'activité féminine dans l'économie marocaine (20%). Nous aurions souhaité que la composition gouvernementale soit un élément moteur d'impulsion de nouvelles dynamiques en matière de leadership féminin plutôt qu'un simple prolongement du taux d'activité féminine dans la société marocaine.

F.N.H. : *La composition du nouvel exécutif est-elle cohérente ?*

S. H. B. : L'analyse de la composition gouvernementale est un exercice crucial, qui nous permet d'identifier les choix et les priorités

gouvernementales dès avant l'action du nouveau gouvernement. A cet égard, beaucoup de choses ont été dites. Afin de ne pas tomber dans la redondance, je porterai mon analyse sur 2 nominations qui ont plus particulièrement suscité mon intérêt.

Tout d'abord, celle de Chakib Benmoussa à la tête du département de l'Education. C'est une consécration franche des conclusions du nouveau modèle de développement, qui place l'enseignement et l'éducation comme un paradigme essentiel de notre trajectoire de développement. En effet, désigner celui qui a coordonné et catalysé le travail de la CNMD à la tête du secteur de l'enseignement et de l'éducation n'est pas une décision anodine. Le message est clair : l'implémentation du NMD

La transition énergétique et la transition numérique sont deux secteurs qui vont conditionner la croissance au cours des 10 prochaines années.

est conditionnée étroitement par notre capacité à révolutionner notre système éducatif, à en faire un levier puissant de croissance et de développement. Les compétences fines et la haute expertise de Benmoussa, combinées à la feuille de route du NMD, nous permettent de croire raisonnablement au changement tant espéré dans ce secteur.

On notera par ailleurs que d'autres membres de la CNMD ont fait leur entrée au gouvernement, ce qui permet de tisser un maillage étroit et opérationnel entre la vision gouvernementale et le NMD.

La 2^{ème} nomination qui a attiré mon attention, est celle de Mohamed El Jazouli en tant que ministre délégué chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Evaluation des politiques publiques. En effet, nommer une compétence éminente du conseil, qui a développé son expertise au sein de grands cabinets de conseil internationaux, notamment Ernst & Young, avant de créer, en 2005, le premier cabinet de conseil marocain «Valyans Consulting», est une décision qu'il faut lire à sa juste mesure. Il ne s'agit plus de faire de la bonne gouvernance un simple discours cosmétique, mais d'utiliser l'évaluation et la cohérence des politiques publiques comme un levier structurant de l'action gouvernementale.

F.N.H. : Le programme gouvernemental comporte des engagements budgétivores. Quelles sont les pistes que peut investir l'exécutif pour assurer le financement de ses projets ?

S. H. B. : Il est vrai que les engagements électoraux du RNI peuvent, par leur ambition et leur ampleur, faire peser de sérieux doutes quant à leur financement, et donc à leur faisabilité. Un système de santé accessible et de qualité avec le système du tiers payant, un revenu minimum pour les seniors, la revalorisation significative des salaires des enseignants, un système solidaire de protection sociale..., ces engagements du RNI traduisent son ancrage résolument social, mais questionnent quant aux ressources nécessaires pour les financer.

Les difficultés sont réelles, d'autant que nous traversons une période difficile, marquée par l'onde de choc écono-

mique et sociale liée à la crise sanitaire ainsi que par les incertitudes liées au contexte géopolitique régional.

Nous remarquons cependant que le RNI a pris soin d'accompagner chaque mesure par un plan de financement qu'il a évalué précisément. Tout en écartant l'idée d'augmenter les impôts, il sera nécessaire d'élargir l'assiette

fiscale, contracter les dépenses fiscales et optimiser les taux d'imposition de manière à correspondre aux capacités contributives réelles des acteurs économiques. D'autres pistes sont également évoquées. Une croissance forte évaluée à 4% permettra de résoudre en grande partie l'adéquation du financement. Par ailleurs, le fonds de solidarité sera main-

tenu et les contributions optimisées. La vision et les moyens du programme gouvernemental seront précisés incessamment dans le cadre du PLF 2022. Ce projet, bien qu'élaboré par l'équipe sortante, devra cependant être fortement amendé afin de correspondre aux ambitions de la nouvelle coalition gouvernementale. ♦

HORS SÉRIE
finances News
PREMIER HEBDOMADAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE
www.fnh.ma

Votre étalon
information
Nous ne donnons pas juste des informations,
mais l'information juste

AUTOMOBILE Le Maroc, futur ogre de l'industrie mondiale
HORS SÉRIE **finances News** **HEBDO**
PREMIER HEBDOMADAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE
N° 41 - Juillet 2021 - Prix de vente 50 DH
Directeur de la publication : Fatima Ouriaghli

Régions du Sud
AU CŒUR D'UNE RICHESSE NATIONALE

DOSSIER **DROIT DE SUCCESSION**
Ces subtilités juridiques il faut connaître

Immobilier
Les affaires reprennent

➔ EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Habitat et urbanisme

Une nouvelle feuille de route s'impose

- ◆ Lancer des programmes innovants au profit du secteur est une nécessité.
- ◆ Il faut aussi plus de visibilité aux opérateurs et remédier aux dysfonctionnements des chantiers en cours.



Entre 2005 et 2015, l'appui de l'Etat a atteint près de 116 milliards de DH.

Par M. Diao

Le secteur de l'habitat et de l'urbanisme occupe une place centrale dans le paysage socioéconomique national. Fatima Zahra Mansouri, la nouvelle ministre responsable du département, devra gérer plusieurs dossiers déjà en cours, entamer de nouveaux chantiers et mener à bien différentes réformes. La réduction des disparités territoriales est l'un des axes majeurs sur lequel le département de tutelle doit se pencher en priorité. Pour ce faire, il est primordial de consolider les orientations nationales en matière d'aménagement du territoire.

Le Maroc, à l'instar de plusieurs pays du monde, est confronté à une croissance démographique galopante qui s'est accompagnée d'une importante urbanisation. Les villes et les centres urbains constituent aujourd'hui l'espace de vie de

65% des Marocains. Cette urbanisation accélérée a engendré des transformations profondes des territoires, qui ont occasionné plusieurs dysfonctionnements qui handicapent leur compétitivité. «Face à cet enjeu majeur, le gouvernement devrait mettre en œuvre une politique publique volontariste ayant pour objectif majeur de développer des villes inclusives, productives, solidaires et durables. La politique de la ville doit être axée sur le renforcement du développement humain et la cohésion sociale et spatiale», explique Mohamed Alaoui, expert en

immobilier.

La réduction du déficit en logement et la lutte contre l'habitat anarchique sont d'autres défis à relever. D'où l'impérieuse nécessité de combler les lacunes des différents programmes mis en place.

Lancé en grande pompe en 2004 sous le gouvernement Jettou, le programme Ville sans bidonvilles (VSB) devait être bouclé en 2012. Prorogé jusqu'en 2016, il n'a toujours pas atteint les objectifs tracés. Le nombre de villes assainies ne dépasse pas 59 sur un total de 85. VSB a réussi surtout dans les petites et moyennes cités dont la population n'excède pas 200.000 habitants. Pour les grandes métropoles comme Marrakech, Tanger, Fès, Meknès, Agadir et surtout Rabat et Casablanca, la situation n'est pas reluisante. Le programme rencontre de nombreuses contraintes, dont certaines sont liées aux défaillances de la stratégie et la multiplicité des intervenants dans ce domaine.

«Il faut investir de nouvelles pistes plus innovantes. La stratégie du recasement ou du relo-

gement a montré ses limites. La multiplication et le renforcement des centres urbains dans les périphéries des villes permettra de réduire sensiblement l'exode rural, lutter contre l'habitat anarchique et offrir des logements à des prix abordables dans les régions démunies», souligne Alaoui.

Outre la révision des stratégies mises en place, donner plus de visibilité aux opérateurs en vue d'une nouvelle impulsion au secteur devient une urgence. Les activités liées à l'habitat et à l'urbanisme sont sous le coup d'un marasme qui semble perdurer depuis des années.

«Le gouvernement est invité à mettre en œuvre une vision innovante de la politique de la ville capable de répondre aux besoins des citoyens et des acteurs économiques et sociaux. Notamment lancer des plans d'aménagement de nouvelle génération qui respectent les exigences de l'essor démographique et aussi de l'environnement», précise Alaoui.

La nouvelle ministre est aussi appelée à poursuivre le chantier de la facilitation des procédures et le renforcement de la dématérialisation. ◆

Les activités liées à l'habitat et à l'urbanisme sont sous le coup d'un marasme qui semble perdurer depuis des années.

Le système des dérogations fiscales à réviser

Arrivé à maturité, le programme du logement social a montré ses limites et celui de la classe moyenne n'a pas remporté l'adhésion des promoteurs. Le système de dérogations fiscales accordées à l'immobilier est également à revoir. Le dernier Conseil de l'habitat a révélé que l'appui de l'Etat, entre 2005 et 2015, a atteint près de 116 milliards de DH pour un rendement de 164,5 milliards de DH pour les finances publiques. Il est donc temps de réviser en profondeur le système et lancer de nouvelles pistes. Le recours à l'appui public doit être tributaire d'un rendement concret.

Décisions de justice

La plateforme «Quadaoukoum» démocratise l'accès à l'information

- ◆ L'accès aux décisions de justice peut relever du parcours du combattant au Maroc.
- ◆ La plateforme «Quadaoukoum» a pour vocation de rendre plus aisé l'accès aux arrêts et à la jurisprudence.
- ◆ Entretien avec Maître Omar Azougar, avocat aux barreaux de Casablanca, Paris et Montréal.

Propos recueillis par M. Diao

Finances News Hebdo :
Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre en place la plateforme «Quadaoukoum» ?

Omar Azougar : Il faut savoir qu'au Maroc, la jurisprudence n'est pas publiée systématiquement sur des supports physiques et digitaux. En conséquence, les professionnels (avocats, notaires etc.) et autres acteurs (professeurs, chercheurs, étudiants etc.) éprouvent beaucoup de difficultés pour appréhender la position de la jurisprudence sur un sujet bien déterminé. Dans notre pays, il existe une culture profondément ancrée et erronée selon laquelle la jurisprudence serait un bien privé et non public. Or, la décision rendue par le juge relève du domaine public. Donc, tous les citoyens ont le droit d'accéder aux arrêts rendus par l'autorité judiciaire. Ceci dit, l'accès difficile aux décisions de justice au Maroc trouve quelque part son fondement dans le fait que le juge est mal à l'aise face à ses décisions rendues, susceptibles de se contredire dans un laps de temps. L'enjeu est de taille, car l'instabilité de la jurisprudence, notamment sur une

courte période, est une source d'inquiétude. Elle éveille le doute et exacerbe le manque de confiance des professionnels, des citoyens lambda et surtout des investisseurs, lesquels accordent une grande importance à la sécurité judiciaire. Ce paramètre est un élément crucial pour la stabilité sociale et l'attractivité de notre pays aux yeux des investisseurs. Ces derniers évaluent les risques, dont celui inhérent au droit et à la justice avant d'investir. Le site «Quadaoukoum» peut ainsi aider les cabinets internationaux à mieux appréhender les risques sociaux, fiscaux et commerciaux en cas de litige.

F.N.H. : **Quels sont les principaux facteurs de différenciation de votre site par rapport aux plateformes analogues qui existent au Maroc ?**

O. A. : Notre plateforme agrège plus de 220.000 arrêts émanant de la Cour de cassation et d'autres autres juridictions. Ces arrêts concernent six matières, notamment civile, commerciale, administrative, pénale, sociale et celle relative au statut personnel (Code de la famille). Concrètement, le site permet à un avocat d'appor-

ter des réponses juridiques face à un litige qui a déjà été tranché par le juge. L'avocat peut se prévaloir d'une jurisprudence trouvée sur la plateforme afin de justifier sa position devant le juge. L'utilisation de «Quadaoukoum» par mes confrères est susceptible de réduire les contentieux devant les juridictions. Les avocats peuvent dissuader leurs clients de saisir la justice pour une affaire similaire déjà tranchée et dont les chances de succès sont minimes au regard de la jurisprudence.

F.N.H. : **Quelles sont les exigences à satisfaire pour avoir accès à la plateforme, dont la mise en place a nécessité des investissements non moins conséquents ?**

O. A. : Effectivement, des investissements substantiels ont été réalisés, avec une équipe d'ingénieurs et d'informaticiens rémunérés à la tâche. Il faut garder à l'esprit que nous ne sommes pas mus par le profit ou un but foncièrement lucratif. D'ailleurs, l'accès à la plateforme est conditionné par un abonnement dont le prix n'excède pas 200 DH par mois. C'est-à-dire moins de 3.000 TTC pour un abonnement



L'accès à la plateforme est conditionné par un abonnement dont le prix n'excède pas 200 DH par mois.

annuel. Cette pratique tarifaire raisonnable, source de rémunération de l'équipe précitée, permet de toucher un large public, lequel doit avoir un accès facile aux décisions de justice. Ce qui n'est toujours pas le cas au Maroc. Le prix est susceptible de baisser encore si le nombre d'abonnés augmente. Avec 5.000 abonnés, le prix d'abonnement annuel ne sera que de 1.000 DH TTC. Il est important de souligner que les chercheurs et les étudiants ont un accès gratuit au site, notamment au sein des bibliothèques, des écoles de commerce et des universités. La plateforme, dont l'accès est gratuit pour les magistrats, se veut être citoyenne.

Par ailleurs, il faut relever l'engagement du président-délégué du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, disposé à travailler avec nous pour la facilitation de l'accès aux décisions judiciaires, à travers l'amélioration de la plateforme «Quadaoukoum». ◆

Télétravail

Retour d'expérience sur ses avantages et inconvénients

◆ Le Blurring est un vocable anglais qui signifie le manque de clarté et l'incapacité de distinction, et qualifie également le sentiment de flou et de brouillage entre deux sphères.

Par Sara Elouadi, enseignante-chercheuse, Université Hassan II- Casablanca

En management, le Blurring décrit l'absence de frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. A ce titre, le télétravail pratiqué largement durant la crise de la Covid-19 est incriminé de la création du sentiment de blurring chez les salariés. Il contribue, en effet, à la perte de la notion de spatio-temporalité du travail et conduit à son empiètement sur la vie personnelle. La perméabilité des frontières entre la famille et le travail peut engendrer, selon de nombreuses études, des émotions négatives et contre-productives, dont notamment la solitude, l'anxiété, la culpabilité et l'irritabilité (Mann et Holdsworth, 2003).

Il faut savoir que le télétravail n'est pas une récente innovation organisationnelle. La littérature en attribue la paternité au cybernéticien, Norbert Wiener, en 1950, qui suggérait l'utilisation des nouvelles technologies de communication pour travailler à domicile. Plus tard, le telecommuting a connu un large essor grâce

aux possibilités offertes par le progrès technologique.

La crise sanitaire et économique déclenchée par la pandémie de la Covid-19 et les mesures de distanciation physique qu'elle a rendues obligatoires, ont contraint de nombreuses entreprises à basculer, dans l'urgence, au télétravail. Ce mode a, en effet, été largement appliqué pendant le confinement pour limiter le nombre de personnes présentes sur le lieu de travail, conformément au protocole sanitaire. Outre la préservation de la santé des salariés, le télétravail permet, selon ses témoins, de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Il conduit à baisser le temps passé dans le transport et les trajets vers le lieu de travail et améliore ainsi la productivité organisationnelle. Le télétravail permet, également, de travailler dans un environnement familial et confortable.

Néanmoins, de nombreuses études affirment l'existence d'effets néfastes liés au mode distanciel dont, notamment, le Blurring et la violation de la vie privée, l'isolement social, la déshumanisation des relations

Le télétravail permet, également, de travailler dans un environnement familial et confortable.



au travail et l'augmentation de la charge mentale exacerbée par les problèmes techniques liés aux outils technologiques. Pour démêler le pour et le contre concernant le télétravail, nous avons conduit une étude auprès de 284 salariés télétravailleurs au Maroc et à l'international. Nous avons alors mené une enquête par questionnaire pour évaluer le degré de satisfaction des télétravailleurs et les conditions de l'exercice du travail à distance.

Les salariés ont été interrogés sur leur capacité à gérer le temps de travail. Une grande majorité des répondants, soit

un pourcentage de 56,8%, affirme gérer le télétravail de la même manière qu'en présentiel en respectant les horaires normaux de travail. Tandis que 22,2% des répondants ont choisi d'avoir la liberté de travailler quand ils veulent. Cependant, 21% des salariés éprouvent une difficulté à gérer le travail à distance. Nous avons également interrogé les répondants sur leur degré de satisfaction vis-à-vis du télétravail. Cette question permet de calculer l'Employee Satisfaction Score, l'équivalent du Customer Satisfaction Score. Les résultats affirment que 75% des salariés sont

La perméabilité des frontières entre la famille et le travail peut engendrer, selon de nombreuses études, des émotions négatives et contre-productives.

satisfaits du télétravail. Cela indique nettement que les salariés ont trouvé un rythme de travail convenable à leurs besoins en matière d'organisation, de gestion du temps et du stress. Cette affirmation est consolidée par les réponses sur la propension à recommander le télétravail à ses collègues. Nous avons demandé, en effet, aux enquêtés de présenter leurs réponses sur une échelle de 1 à 5. A ce titre, la majeure partie des salariés interrogés, soit près de 75%, attribuent une note de 3 à 5 à la propension de recommander le télétravail.

Or, l'analyse statistique approfondie des données montre que le degré de satisfaction est corrélé positivement à l'allocation des moyens techniques pour faciliter le télétravail. Autrement dit, les entreprises des télétravailleurs satisfaits ont déjà mis en place les outils nécessaires pour faciliter le travail à domicile.

Quels sont les impacts positifs du télétravail sur la psychologie des télétravailleurs ?

De manière générale, les résultats de notre étude montrent l'existence d'impacts positifs sur l'état psychologique des travailleurs, le choix des réponses n'était pas exclusif et chaque répondant a le droit de choisir plusieurs impacts. Notre étude montre que les télétravailleurs se sentent, majoritairement, moins fatigués et stressés et plus productifs et efficaces.

Quels sont les impacts négatifs du télétravail sur la psychologie des télétravailleurs ?

Le télétravail a été imposé en situation d'urgence sanitaire, et donc dicté, parfois, sans l'allocation des moyens nécessaires et sans l'accom-

pagnement psychologique et organisationnel des salariés. Cela a engendré, dans certains cas, des impacts négatifs tels que l'augmentation de la charge mentale, le manque de concentration, la baisse du moral, le stress, la dégradation des relations avec les collègues et la démotivation. Selon notre enquête, les effets les plus remarquables chez les enquêtés sont l'augmentation du temps de travail et la difficulté de concentration.

Les télétravailleurs disposent-ils chez eux d'un espace bien équipé et dédié au travail ?

Le déploiement urgent et massif du télétravail a transformé la sphère privée en un lieu de productivité professionnelle. Si le salarié ne dispose pas d'un espace dédié au travail à la maison, cela peut aggraver le stress et engendrer des troubles musculo-squelettiques. D'après notre étude, 55,2% des interrogés disposent d'un espace équipé pour le télétravail contre 44,8% qui pâtissent de l'absence d'un espace adapté à leur activité professionnelle.

Les télétravailleurs réussissent-ils à séparer leurs vies professionnelle et privée ?

Il s'agit ici, incontestablement, de l'effet néfaste le plus notoire du télétravail. L'absence de frontière entre le travail et la famille constitue un risque majeur, susceptible de compromettre la santé psychosociale du travailleur et sa productivité organisationnelle. Les résultats de notre étude montrent que 57,3% des employés réussissent à séparer leur vie personnelle de leur vie professionnelle. A contrario, 42,7% des salariés interrogés constatent une altération et un déséquilibre entre la famille et le travail.

Les télétravailleurs sont-ils satisfaits des outils informatiques et technologiques mis à leur disposition ?

L'outil informatique facilite la gestion du travail à domicile et permet de garder la communication avec ses collègues et managers. Les résultats de notre étude affichent globalement une satisfaction par rapport aux moyens technologiques. En effet, près de 65% des salariés interrogés affirment être satisfaits des outils de travail mis à leur disposition, 19% se disent être neutres. Et plus de 16% révèlent une insatisfaction relative aux dispositifs techniques.

Les téléconférences sont-elles aussi productives que les réunions physiques ?

La présence physique des salariés sur le lieu de travail crée, inéluctablement, des interactions sociales et facilite la gestion des désaccords et des conflits. Cependant, l'éloignement physique, imposé par les téléconférences, déshumanise les relations sociales et peut engendrer des malentendus et des frustrations. Nos salariés interrogés ont été nombreux à affirmer que la participation aux téléconférences est moins productive que les réunions physiques, soit un pourcentage de 68,5%, et seulement près de 31% affichent une satisfaction à l'égard des réunions virtuelles.

Les salariés désirent-ils continuer le télétravail au-delà de la crise de la Covid-19 ?

La réponse à cette question est sans équivoque : la majorité des salariés (52,4%) souhaite continuer en mode télétravail, et ce au-delà de la crise de la Covid-19.

Dans les conditions sanitaires

actuelles, le télétravail est voué à s'ancre durablement dans les usages managériaux. Nos salariés semblent trouver dans le distanciel un bon compromis pour améliorer l'équilibre et la flexibilité entre la vie privée et la vie professionnelle.

Si le travail à distance est pourvoyeur de nombreuses opportunités pour les salariés et les entreprises, il faut, néanmoins, garder en tête qu'il peut engendrer des risques et des abus comme le Blurring, l'isolement social et l'augmentation de la charge mentale des salariés. Les entreprises doivent alors adopter une nouvelle stratégie organisationnelle en formant leurs managers aux contraintes et risques psychosociaux du télétravail. Les managers doivent ainsi fixer les règles de disponibilité et de déconnexion pour préserver la vie privée de leurs salariés, sans oublier le droit à la pause pendant la journée de travail. Il faut prévoir également des cellules d'assistance et d'écoute pour accompagner les salariés en difficulté.

Les télétravailleurs sont appelés à adopter des mesures de fonctionnement et de régulation avec les membres de leurs familles pour éviter les intrusions et améliorer leur concentration et productivité. Informer son entourage et instaurer des rituels matinaux pour marquer la journée de travail semblent être des solutions efficaces pour améliorer la congruence entre la vie privée et la vie professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014).

Les entreprises doivent, enfin, doter les salariés des moyens et équipements nécessaires pour gérer efficacement le télétravail et prévoir, en cas de besoin, des sessions de formation ou de coaching en faveur des employés les moins outillés. ♦

Le télétravail conduit à baisser le temps passé dans le transport et les trajets vers le lieu de travail et améliore ainsi la productivité organisationnelle.

Moulay Hafid Elalamy - Mohamed Benchaâboun

Le gouvernement orphelin de deux grosses pointures

- ◆ Ils ne font pas partie de l'équipe gouvernementale qui va présider aux destinées du Royaume durant les cinq prochaines années, mais Benchaâboun troque sa tunique d'argentier du Royaume pour celle de diplomate.
- ◆ Lui, comme MHE, et bien d'autres sont des profils dont ce Maroc qui se modernise a cruellement besoin.

Par D. William

Le nouveau gouvernement a pris ses marques, deux semaines après sa constitution et sa révélation à l'opinion publique.

Entre les rappelés et les «bleus», qui seront soutenus par les secrétaires d'Etat, la team Akhannouch sera au complet et prête à engager les nombreux chantiers structurant susceptibles de faire franchir au Maroc un nouveau cap dans le processus de développement et de modernisation de son économie.

Ce gouvernement a cependant connu son premier couac, avec la nomination de Nabila Rmili à la tête du ministère de la Santé et son remplacement par Khaled Aït Taleb, seulement une semaine après sa prise de fonction. Ce ministère a d'ailleurs fait l'objet de moult spéculations avant que la composition du gouvernement ne soit dévoilée. Un nom circulait en particulier pour occuper ce poste : celui de Moulay Hafid Elalamy, l'ancien ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie verte et numérique. Un ministère qui, pour certains, aurait pu parfaitement lui convenir. Mais MHE n'en a pas hérité, ni d'aucun autre d'ailleurs. On ne nous donnera certainement jamais la raison officielle, mais il n'est plus tout simplement ministre. Des regrets ? Oui, nous devons

certainement en avoir. Surtout si l'on se fie à ce qu'a affirmé l'actuel chef de gouvernement, Aziz Akhannouch, au moment de constituer son équipe : «*nous allons privilégier la compétence des profils proposés pour occuper les postes ministériels*».

Si ce n'est que la compétence, convenons que MHE a largement sa place dans ce nouveau gouvernement. On peut ne pas apprécier l'homme (d'ailleurs, on ne peut être aimé de tous), mais reconnaître la qualité de son travail. Rendons donc à César ce qui lui appartient !

Quand MHE a dévoilé son fameux Plan d'accélération industrielle (PAI), à peine n'était-il pas la risée des milieux d'affaires et des observateurs avertis, tellement ses ambitions paraissaient démesurées, voire utopiques. Aujourd'hui, six années plus tard, tout le monde y adhère et les critiques sont moins bruyantes. Le Maroc a fait un important bon industriel, avec un PAI qui reste un levier incontournable dans son processus d'industrialisation. Et ce n'est pas pour rien que, dans tous les secteurs d'activité, les opérateurs se bousculent pour avoir leur écosystème, et que les investisseurs étrangers trouvent, en le Royaume, un point d'ancrage plein d'opportunités.

Certes, tous les objectifs n'ont pas été atteints, mais le secteur industriel se porte bien mieux qu'auparavant. MHE est parti



En leur transmettant ses profondes convictions, MHE a permis aux industriels de faire preuve de réactivité et d'agilité dans la phase la plus aigüe de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

d'un postulat simple : placer la barre très haut dès le départ et essayer d'atteindre ses objectifs. Les résultats ont suivi.

Mais il a essuyé au passage de véritables volées de bois vert. On lui a tantôt reproché de faire du business tout en étant ministre, en se taillant notamment des lois sur-mesure susceptibles de faire prospérer ses affaires. On lui a même reproché d'être riche, comme si cela était une tare.

Il est peut-être temps de se demander ce dont le Maroc, avec toutes ses ambitions de développement, a besoin. De politiciens ou de vrais managers ? Politicien, MHE ne l'est pas. Loin de là. Même s'il est affilié au RNI, il reste avant tout un manager. Qui a essayé d'importer cette touche managériale qui a fait de lui un homme d'affaires à succès, à la gestion d'un ministère qui avait cruellement besoin d'un coup de neuf et d'une feuille de route à la mesure des aspirations du Maroc moderne. Il semble utile, à ce titre, de rappeler un extrait du discours du Roi, prononcé à l'occasion de la fête du Trône, le 29 juillet 2017 : «*(...) Cette réalité paradoxale est encore accentuée lorsqu'on établit un parallèle entre, d'une part, le secteur privé rendu efficient et compétitif grâce à un modèle de gestion organisé autour des notions de suivi, de contrôle et d'incitation, et, d'autre part, le*



Si MHE n'a pas été nommé lors du dernier Conseil des ministres, Mohamed Benchaâboun est, lui, nouvel ambassadeur du Maroc en France.

secteur public, en particulier l'Administration publique, qui souffre d'une faible gouvernance et d'une productivité insuffisante».

Que des acteurs du privé basculent dans le public ne peut donc être, au final, que bénéfique pour le Royaume. Et cette expertise et cette expérience acquises dans le privé, MHE les a ramenées dans ses bagages et, surtout, glissées dans ses rapports avec les industriels. Rappelez-vous ce qu'il disait alors qu'il était patron des patrons : «*en tant que président de la CGEM, je suis fier de voir des PME vendre leur expertise à l'international, je suis fier que des opérateurs exportent du textile et des sanitaires dans un marché aussi difficile que la Chine, et je suis particulièrement fier quand je suis en face d'opérateurs conquérants qui prennent des risques*», disait-il.

En leur transmettant ses profondes convictions, il a permis aux industriels de faire preuve de réactivité et d'agilité dans la phase la plus aigüe de la crise sanitaire liée à la covid-19. Sous la houlette de MHE, ils ont ainsi su rapidement se reconverter pour assurer au Maroc l'autosuffisance en masques, et même en exporter. Le programme «*Imtiaz-Technologies Covid-19*» lancé par le ministère a permis aux PME marocaines d'exprimer leurs compétences en matière d'innova-

tion, à travers la fabrication de masques et équipements de protection individuelle, de gels hydroalcooliques et produits désinfectants et divers équipements utilisés dans la lutte contre la pandémie. Le ministère a aussi pu reconstruire l'unique usine marocaine de production d'éthanol, et ce en moins d'une semaine. Les exemples ne manquent pas ! Bref ! Compétent, distingué et excellent orateur, MHE aura été à la hauteur de sa mission durant son mandat. Sa tchatche nous manquera.

Benchaâboun, une tête bien pleine

Tout ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément. On ne pouvait trouver mieux que cette citation de Nicolas Boileau pour la coller à l'image que renvoie l'ancien ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Mohamed Benchaâboun, lorsqu'il prend la parole. Une tête bien pleine, où tout est bien ordonné. Cet homme posé, qui dégage la sérénité en toute circonstance, n'en dit jamais trop, mais toujours suffisamment pour contenter tout le monde. De tous les ministres sortants, c'est lui qui aura traversé cette législature sans avoir suscité la moindre controverse. Et Dieu sait qu'il a été constam-

ment au-devant de la scène. Entre la réforme de l'Administration, la gestion des finances publiques et le pilotage du Comité de veille économique, il aura été sur tous les fronts. La crise sanitaire et ses répercussions économiques ont cependant rendu difficile la fin de son mandat. Difficile dans le sens où il a enchaîné les nuits blanches pour mettre en place, avec diligence, tous les mécanismes de soutien à l'économie et aux ménages qui ont permis d'atténuer substantiellement les impacts néfastes de cette crise. Les opérateurs économiques lui doivent une fière chandelle et saluent unanimement sa rigueur et son sens de l'écoute. Mais Benchaâboun est exigeant. Une exigence qu'il puise de la parfaite maîtrise des différents dossiers sous sa responsabilité et qui fait de lui un interlocuteur redoutable. La communauté des affaires ne dira pas le contraire, qu'elle soit de la sphère économique ou encore du marché financier.

Benchaâboun a ceci de commun avec Moulay Hafid Elalamy qu'il n'est pas un politicien. Il n'en a pas la fibre, même s'il arbore les couleurs du RNI. Il est plutôt un bon manager. Comme il l'a été lorsqu'il dirigeait la Banque Populaire, Groupe qu'il a développé pour en faire un acteur de référence

dans le microcosme bancaire national et régional. Il est passé de banquier très respecté au sein de la profession à argentier du Royaume tout aussi très respecté.

Des regrets de le voir céder son fauteuil ministériel ? Evidemment que oui. Ce n'est pas mettre la pression sur son successeur, Nadia Fettah Alaoui, mais il sera difficile de faire oublier Benchaâboun, qui n'a pourtant passé que 3 ans à la tête du ministère des Finances. Aujourd'hui donc, le nouveau gouvernement est orphelin de deux grosses pointures. Qui s'en vont avec la satisfaction du devoir accompli. D'avoir servi leur pays avec patriotisme et humilité. Sans triomphalisme aucun. Maintenant, ne nous lançons pas dans des conjectures inutiles pour essayer de justifier leur absence de l'équipe gouvernementale ! Ils pouvaient certes rempiler, puisque leur formation politique est arrivée en tête des législatives. Mais le voulaient-ils vraiment ?

En tout état de cause, Elalamy et Benchaâboun, comme d'ailleurs bien d'autres compétences de ce pays, sont des profils qui ont beaucoup à apporter à ce Maroc qui se modernise. Le Royaume a encore besoin d'eux ! Tout simplement. Et c'est ce qui légitime que l'ex-argentier du Royaume ait été nommé dimanche dernier ambassadeur du Maroc en France. ♦

De tous les ministres sortants, c'est Benchaâboun qui aura traversé cette législature sans avoir suscité la moindre controverse.

Une guerre silencieuse oppose-t-elle le Maroc à la France ?

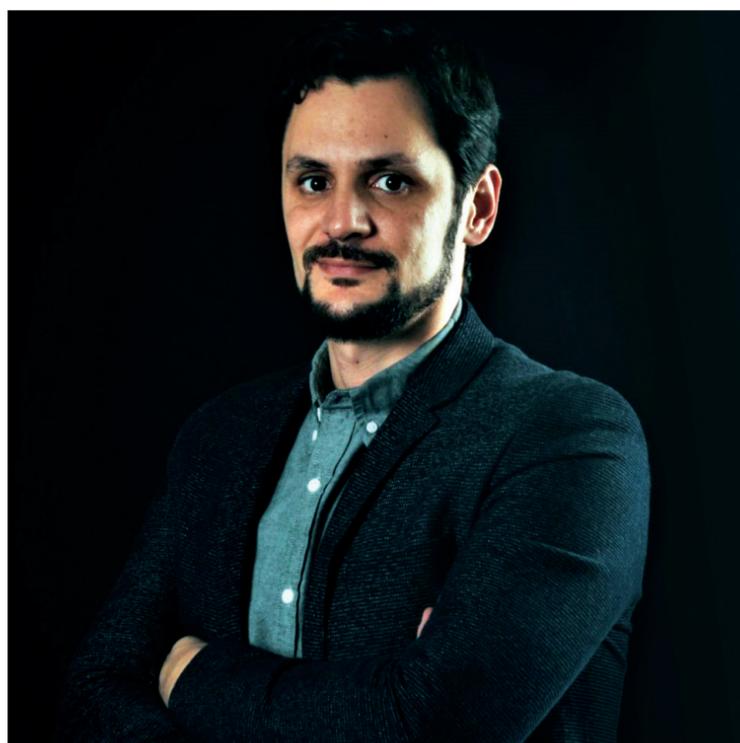
Par Rachid **Achachi**, chroniqueur,
DG d'Arkhe Consulting

Il y a de ces guerres qui ne font pas de morts, du moins en apparence. Silencieuses et souterraines, ces dernières ont pour champs de bataille les chancelleries, les organisations internationales (ONU, FMI,...), ou encore les marchés financiers. Il est question ici des guerres économiques. Cependant, la violence de ces dernières n'a, malgré les apparences, rien à envier aux plus sanglantes batailles de l'histoire. Le passé en regorge. Nous citerons à titre d'exemple la chute d'Allende au Chili. Bien que tombé suite à un coup d'Etat militaire mené par Pinochet, ce coup de force a été soigneusement précédé par une guerre de déstabilisation économique menée par Washington. Une révolution colorée avant l'heure. Ou encore la guerre spéculative menée par George Soros contre la Livre sterling en 1992, et qui fut qualifiée de plus grand hold-up monétaire de l'histoire.

Sur un autre registre, l'écrivain et économiste américain John Perkins raconte dans son célèbre livre *«Les Confessions d'un assassin financier»*, comment les services de renseignements américains l'ont recruté ainsi que d'autres économistes au début des années 1980, afin d'infiltrer des structures comme le FMI et la Banque mondiale. Le but était d'aboutir par différents mécanismes au surendettement d'Etats en voie de développement, afin de leur imposer par la suite des plans d'ajustement structurel. L'objectif visé était de les ouvrir de manière forcée aux capitaux américains et occidentaux. L'auteur de ce livre n'a jusqu'à ce jour jamais été poursuivi pour diffamation ni inquiété par la justice américaine.

Ayant conscience de cette dimension, beaucoup de pays se sont dotés de ce qu'on qualifie aujourd'hui d'«écoles de guerre économique», tout en développant leur capacité d'espionnage industriel et technologique.

Marx Frisch avait raison en disant : «je crains plus le silence des pantoufles que le bruit des bottes».



La nomination de Mohamed Benchaâboun relève de ce qu'on appelle dans le jeu d'échecs de «coup positionnel».

Dans le cas du Maroc, beaucoup d'éléments suggèrent l'idée qu'un bras de fer stratégique entamé au moins depuis 2014 entre Rabat et Paris, se déroule de manière non conventionnelle. Rappelons-nous à l'époque, un froid diplomatique avait donné lieu à une crise aigüe entre les deux pays. Profitant de la présence sur le sol français de Abdellatif Hammouchi, l'actuel Directeur général de la DGSN, trois plaintes déposées à Paris par une ONG française sans aucun fondement juridique et en violation flagrante des us et coutumes diplomatiques, avaient abouti à l'envoi de policiers pour transmettre à Abdellatif Hammouchi une convocation émanant d'un juge d'instruction. Le Quai d'Orsay évoquera un «incident regrettable». Or, à ce niveau de prise de décision, les incidents ne sont jamais ni regrettables ni désintéressés. Depuis cet incident, le Maroc a acté ce qu'il savait de longue date. A savoir que la France n'est pas un allié, mais un partenaire qui a tout intérêt à freiner le développement du Maroc afin d'entretenir un schéma de dépendance. S'en est suivie une nouvelle dynamique de diversification des partenariats stratégiques à travers des visites royales à Moscou, puis à Pékin. De même, le Maroc

a renoué avec sa profondeur continentale à travers, entre autres, un retour au sein de l'Union africaine. Une nouvelle approche qui sera couronnée quelques années plus tard par la reconnaissance américaine de la souveraineté marocaine sur le Sahara. Une pilule qui est très mal passée au niveau des chancelleries européennes.

Plus récemment, la réussite du Maroc en termes de gestion logistique de la pandémie de la Covid-19 (production de masques,...) en a agacé plus d'un à l'Elysée. Quant au nouveau modèle de développement qui, en 2020, était en cours d'élaboration, il fut l'occasion pour la France de provoquer à nouveau le Maroc sur le terrain diplomatique. Un tweet de l'ambassadrice de France au Maroc, Hélène le Gal, avait suscité à juste titre l'indignation des Marocains. Le Gal, à travers ce tweet, avait, probablement intentionnellement, laissé croire que la commission pour le NMD rendait des comptes à la France avant de le faire aux autorités et au peuple marocains. Une manière parmi d'autres de laisser croire à nouveau à une tutelle française sur le Maroc. La liste des provocations et autres attaques sous la ceinture en provenance de notre partenaire français étant longue, nous nous contenterons d'évoquer le dernier incident en date. Celui des propos tenus par Gabriel Attal, Porte-parole du gouvernement français, concernant la réduction du nombre de visas octroyés par la France au Maroc, à l'Algérie et à la Tunisie. Ce dernier a parlé de «menaces» et d'exécution de menaces à l'encontre des trois pays, dont le Maroc. Or, depuis quand menace-t-on un partenaire stratégique et un allié ?

Par-delà la diversification des partenariats stratégiques, le Maroc semble, depuis quelque temps et à juste titre si cela s'avère être vrai, mettre en place ce qui s'apparente à une marocanisation graduelle de l'appareil productif national ainsi qu'une diversification des partenaires pour les projets majeurs, dans un souci de renforcement de notre souveraineté économique.

A titre d'exemple, la réalisation du titanesque projet du nouveau port «Dakhla Atlantique»

était fortement convoitée par la France, comme en témoignent les déclarations en mars dernier de son ministre délégué des Transports en visite au Maroc : «*La France souhaite prendre part aux projets portuaires et continuer d'être un partenaire privilégié du Royaume*», affirmant avoir relayé un message dans ce sens au ministre marocain. Résultat : le marché a été confié au groupement marocain «*Somagec-SGTM*». Quant à la ligne LGV qui devra relier Marrakech à Agadir, bien que la France soit pressentie pour réaliser ce projet, il y a de fortes chances que ce soit la Chine qui l'emporte dans le cadre d'un partenariat avec un groupe marocain. Enfin, le rachat des parts du «*Crédit Agricole France*» dans sa filiale «*Crédit du Maroc*» par le groupe marocain «*Holmarcom*» pourrait peut-être s'inscrire dans cette même dynamique. Dans ce contexte de guerre économique, la nomination de Mohamed Benchaâboun, ex-ministre de l'Economie et des Finances, en tant qu'ambassadeur du Maroc à Paris, est tout sauf anodine. Beaucoup le voyaient prendre la relève de Abdellatif Jouahri à la tête de Bank Al-Maghrib, d'autres le présentaient comme futur architecte de la refonte du HCP; le moins que l'on puisse dire, c'est que la nouvelle a surpris tout le monde.

Comme d'habitude, les rumeurs vont bon train. Certains y voient un exil punitif en raison du bras de fer qui l'a opposé à l'actuel chef du gouvernement, qui défendait une politique de relance économique quand Benchaâboun privilégiait le maintien rigoureux des équilibres macroéconomiques. D'autres y voient une gratification honorifique pour «*services rendus à la nation*» comme le voudrait l'usage. Cependant, nous proposons une troisième grille de lecture qui nous semble à bien des égards plus pertinente, si l'on prend la peine de situer cette nomination dans le contexte évoqué précédemment.

La première rumeur peut être évacuée d'un revers de la main. Premièrement, le Roi ne nomme pas les ambassadeurs pour faire plaisir à quiconque, ni à plus forte raison pour punir quelqu'un. La seule motivation du Roi est que la nomination serve les intérêts du Maroc. Deuxièmement, vu le poids et la dimension stratégique des relations

entre les deux pays, cette nomination revêt indiscutablement un caractère éminemment stratégique. Ce qui m'amène à penser que la nomination de Mohamed Benchaâboun relève de ce qu'on appelle dans le jeu d'échecs de «*coup positionnel*». Autrement dit, un coup dont l'effet n'est pas perçu immédiatement, mais qui s'avère déci-

sif plus loin dans la partie. Car qui de mieux qu'un fin stratège comme Benchaâboun pour décrypter, anticiper et agir subtilement sur le terrain politico-économique au profit des intérêts du Maroc ?

Dans les dernières années de sa vie, François Mitterrand a confié en guise de testament politique que «*La France*

ne le sait pas, mais nous sommes en guerre avec l'Amérique. Oui, une guerre permanente, une guerre vitale, une guerre économique, une guerre sans mort apparemment».

A notre tour, il nous suffirait peut-être de remplacer la France par le Maroc et l'Amérique par la France afin de pouvoir y voir plus clair. ♦

Visionnez la soirée
des Trophées de
l'automobile 2020

AUTO MOTO

Votre émission
Tous les dimanches
A 19h20 sur **2M**
Rediffusion tous les samedis à 12h10

AVEC LA PARTICIPATION DE
AtlantaSanad
ASSURANCE
 La vie nous rapproche

Classe agricole moyenne

Des défis majeurs à relever

◆ La réforme foncière est une étape importante pour booster les investissements et réussir ce pari ambitieux.



La nouvelle stratégie agricole cible le volet social en portant un intérêt particulier à l'élément humain.

lution du secteur agricole. Elle permettra un développement soutenu de l'activité. L'accès à la propriété est un gage de motivation et de réussite. Les personnes concernées pourront solliciter un financement ou des subventions en toute tranquillité. Leur projet ne sera plus perturbé par des parties tierces et elles seront confiantes quant à l'issue de leur bien après leur décès», souligne

Mohamed Benrahou, sociologue et militant associatif dans la région du Haouz.

«Si les ayants droit n'ont pas la capacité financière ou opérationnelle de mener à bien des projets, ils peuvent léguer leurs parts à d'autres investisseurs. Dans tous les cas de figure, l'agriculture nationale sera gagnante à tous les niveaux. Le nombre de projets va augmenter, la productivité et la qualité des récoltes aussi. Ce sont les ingrédients nécessaires pour assurer l'émancipation d'une classe moyenne agricole», explique Benrahou.

Jadis, la stratégie agricole nationale était purement sec-

torielle. Elle mettait l'accent sur les branches d'activité et traçait une feuille de route comportant des objectifs chiffrés ayant trait à la hausse de la production, des exportations ou de la valeur ajoutée. Actuellement, cette stratégie cible le volet social, portant un intérêt particulier à l'élément humain.

Pour mettre en œuvre le modèle préconisé, le gouvernement sera amené à déployer de nouvelles allocations budgétaires. Un effort considérable doit être fourni en matière de sensibilisation et d'encadrement des exploitants.

«Il est utile de cibler les jeunes fellahs qui sont plus aptes à accepter le changement et l'adoption des nouvelles techniques de production, de conditionnement et de commercialisation. L'objectif est d'augmenter la production, maîtriser les effets des aléas climatiques, mettre en valeur les produits et assurer une plus grande valeur ajoutée. Cela aura un effet sur le revenu des exploitants, lesquels, dans quelques années, pourront améliorer leur situation sociale», souligne Hassan Chaoui, ingénieur en génie rural. ◆

Par C. Jaidani

L'émergence d'une classe moyenne agricole figure parmi les axes phares

du programme gouvernemental présenté et approuvé dernièrement au Parlement. L'idée de ce projet n'est pas nouvelle, puisqu'elle a été évoquée pour la première fois par le Roi Mohammed VI, lors de l'ouverture du Parlement en 2018. Deux ans plus tard, elle a pris forme dans «Generation Green», la nouvelle vision qui a succédé au Plan Maroc Vert (PMV) et qui aspire à donner une nouvelle dimension au secteur agricole à l'horizon 2030. Ce projet sera un facteur d'équilibre dans le monde rural marqué par de fortes inégalités sociales. Mais pour atteindre les objectifs escomptés, plusieurs défis de taille doivent être relevés. L'accès à la propriété et la réforme foncière sont parmi les contraintes à surmonter. Pour ce faire, l'Etat

a entamé un vaste programme de régularisation d'un million d'hectares de terres dites collectives. Le processus de «melkisation» vise à identifier les ayants droit d'une parcelle et à leur céder le titre de propriété. La plupart de ces terres étaient boudées par les investisseurs à cause de leur statut traditionnel qui n'offre pas assez de garantie. Pourtant, ces parcelles sont situées dans des zones très fertiles, représentant ainsi un manque à gagner pour le secteur en termes de création d'emplois et de valeur ajoutée.

«La melkisation est une révo-

Quid des infrastructures de base ?

L'émergence d'une classe moyenne agricole ne dépend pas uniquement du département de tutelle. Doivent être impliqués d'autres départements et d'autres acteurs publics ou privés, notamment les ministères de l'Équipement, de l'Enseignement, la Santé, l'Industrie, le Commerce et l'Intérieur.

Car en l'absence de certains éléments comme les infrastructures et un cadre de travail adéquat, il sera difficile pour les exploitants d'améliorer leur rendement et d'optimiser leur cycle de production.

Il est utile de cibler les jeunes qui sont plus aptes à accepter le changement et l'adoption des nouvelles techniques de production, de conditionnement et de commercialisation.

«Morocco now»

Une marque qui tombe à point nommé



La nouvelle initiative vise le rayonnement du Maroc comme plateforme industrielle et exportatrice de 1^{er} rang.

◆ L'engagement effectif de l'Etat par des actions efficaces et innovantes, à l'instar de la création de Morocco now, est une condition sine qua non pour l'accroissement des performances exportatrices des entreprises.

Par M. Diao

Pour ceux qui s'intéressent au commerce extérieur marocain, le lancement officiel de la marque d'investissement et d'export «Morocco now», en marge de la participation du Royaume à l'Expo 2020 Dubaï, est un événement heureux à maints égards. Pour cause, au cours de ces dernières années, le pays ne s'est pas doté d'une réelle stratégie à même d'augmenter substantiellement le stock des entreprises exportatrices (entre 5.000 et 6.000) et d'accroître les débouchés à l'export. La centralité de la construction de l'image de marque pour un pays qui ambitionne de se faire une place dans les marchés porteurs, n'est plus

à démontrer. Le branding est d'autant plus crucial que la concurrence devient de plus en plus âpre à l'échelle internationale. Cette variable est un vecteur majeur de différenciation. L'implication effective de l'Etat par des actions efficaces et innovantes, à l'instar de la création de Morocco now, est une condition plus que nécessaire pour l'amélioration des performances des

entreprises exportatrices, notamment celles des PME. Sachant que parmi les contraintes auxquelles elles sont confrontées, il y a l'étroitesse du marché domestique. Du côté de l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE), l'on fait savoir, entre autres, que la nouvelle initiative vise le rayon-

nement du Maroc comme plateforme industrielle et exportatrice de 1^{er} rang. Et ce, via la capitalisation sur les atouts du pays comme destination d'affaires fiable et à fort potentiel. Dans le même ordre d'idées, toujours selon l'Agence publique, Morocco now vient également répondre aux défis que rencontre l'économie mondiale pour accomplir une transition vers les productions décarbonées, compte tenu de l'urgence environnementale, la pression des consommateurs et des nouvelles réglementations de par le monde. A ce titre, il convient de rappeler que la barrière écologique sera effective dès 2023 aux frontières de l'UE, première destination des exportations nationales. Au final, notons que la nouvelle marque économique devra donc accompagner les différents acteurs tout au long du cycle investissement et exportation. ◆

Paroles de pro Youssef El Bari, DG de l'AMDIE



la crise de la Covid-19 a conduit à une réorganisation des chaînes de valeurs mondiales vers moins de dépendance globale et plus d'intégration régionale». ■

«Le Royaume ambitionne, à travers la nouvelle identité, d'inviter les investisseurs à profiter d'une nouvelle plateforme d'investissement, caractérisée par la concurrence. Au cours des 20 dernières années, sous l'impulsion du Roi Mohammed VI, le Maroc s'est doté d'infrastructures de commerce et de transport de 1^{er} ordre et s'est définitivement inscrit sur la voie du décollage industriel. Tanger Med est la première connexion maritime en Afrique et sur la Méditerranée, et la 20^{ème} au niveau mondial. Des progrès substantiels ont été enregistrés par le secteur automobile, qui connaît la croissance la plus rapide au monde, contribuant fortement à la croissance des exportations marocaines qui ont augmenté de plus de 150 Mds de DH entre 2010 et 2019. L'urgence environnementale, la pression des consommateurs et les nouvelles réglementations rendent indispensables l'adoption de productions décarbonées, alors que

L'essentiel

NOUVELLE IDENTITÉ

Des atouts avérés

Le lancement de Morocco now coïncide avec un enjeu principal. Celui d'améliorer la compétitivité du Maroc sur tous les fronts économiques, dans un environnement mondial en pleine reconfiguration (montée des exigences écologiques, relocalisation des bastions de production, etc.). D'après les chiffres mis en avant par l'AMDIE, le Maroc présente une offre «Best Cost» grâce à des coûts de production et d'exportation compétitifs, à savoir un coût moyen de main-d'œuvre de 327 dollars/mois, un coût d'exportation des plus concurrentiels de la région à 156 dollars /mois, ainsi qu'un accès privilégié à plus d'un milliard de consommateurs grâce à 54 accords de libre-échange. Le Maroc est la 2^{ème} économie la plus attractive pour les investissements en Afrique et le 3^{ème} Etat africain le plus attractif pour les investisseurs étrangers. ◆

Pass vaccinal

Passeport pour la liberté ou mesure liberticide ?

- ◆ On va assister à l'émergence de deux catégories de citoyens : les vaccinés, qui ont accès à tout, et les autres, qui se voient privés de tout ou presque.
- ◆ Le pass vaccinal pose un problème de fond en ce qui concerne le respect des dispositions du droit du travail. Dans l'application de cette mesure, la responsabilité juridique des responsables des secteurs public et privé est directement engagée.



Le pass vaccinal est officiellement entré en vigueur au Maroc ce jeudi 21 octobre.

Par F. Ouriaghli

Le pass vaccinal entre vigueur dès ce jeudi 21 octobre au Maroc. Il permettra aux personnes complètement vaccinées (deux doses) :

- De se déplacer entre les préfectures et provinces, à travers les moyens de transport privés ou publics;
- De voyager à l'étranger;
- De ne pas avoir besoin de l'autorisation de déplacement délivrée par les autorités locales compétentes;
- D'accéder aux administrations publiques, semi-publiques et privées;
- D'accéder aux établissements hôteliers et touristiques, restaurants, cafés, espaces fermés, commerces, salles de sport et hammams.

La communication du gouvernement est claire à ce niveau : pour bénéficier de tout ce qui semble être des privilèges, il faut «pré-

senter exclusivement le pass vaccinal». En d'autres termes, même un test PCR ne vous ouvre aucune porte.

Cette décision des autorités pose néanmoins un vrai débat de société et suscite de nombreuses interrogations. Car, implicitement, elle met en orbite deux catégories de citoyens : ceux disposant d'un schéma vaccinal complet, qui pourront retrouver une vie presque normale, et les autres, qui n'auront droit à rien ou presque.

Implicitement donc, elle fait de la vaccination... une obligation déguisée (alors qu'elle ne l'est pas), en usant du pass, disons-le, comme outil de pression. Soit on se fait piquer, soit on est en quelque sorte exclu de la société.

Arguments contre arguments

L'adoption du pass vaccinal est-elle un sésame pour la liberté ou une mesure qui, véritablement, fait encore une entorse à nos libertés individuelles ? Difficile

d'avoir une réponse tranchée.

Comme on le sait, la courbe épidémiologique au Maroc est en déclin, avec une nette amélioration des indicateurs sanitaires.

Et ce, à la faveur des restrictions mises en place, mais également grâce à une campagne de vaccination bien ficelée : à ce jour, mardi 19 octobre, plus de 21 millions de personnes ont reçu les deux doses du vaccin.

Le pass vaccinal peut être donc perçu comme une juste «récompense» pour toutes ces personnes qui ont adhéré à la campagne d'immunisation collective, contribuant ainsi à limiter la propagation du coronavirus.

Il semble donc légitime qu'elles retrouvent un peu de leurs libertés individuelles depuis longtemps confisquées.

Doit-on les en priver juste parce qu'en face, il y a des «antivax», très réfractaires aux vaccins ?

Doit-on continuer à «punir» 21 millions d'individus parce qu'une minorité refuse de se faire vacciner ?

Doit-on rester indifférent quand on sait que la plupart des gens qui sont en réanimation ne sont pas vaccinés ?

La relance de l'économie ne passe-t-elle pas aussi par ce filet sécuritaire visant à garantir la santé collective, qui va permettre de donner une bouffée d'oxygène à plusieurs secteurs d'activités ? Mais alors, que faire de la liberté des autres ? Doit-on en faire des citoyens de seconde zone parce qu'ils ont le droit de ne pas se

faire vacciner ?

Les priver de s'asseoir dans un café ? De se rendre dans une administration publique ? Voire même de travailler ?

On voit donc bien qu'apporter des réponses à ces nombreuses interrogations est complexe.

Et la problématique est à l'image de cette assertion : «Le droit de ne pas fumer ne vous donne pas le droit d'empêcher les autres de fumer. Mais le droit de fumer ne vous donne pas non plus le droit d'enfumer les autres».

En cela, ce pass vaccinal risque de créer de réels clivages au sein de la population.

De l'application de cette mesure

Maintenant, se pose évidemment l'épineuse question de l'application du pass vaccinal.

Pour le moment, le gouvernement n'en a pas fixé les modalités. Une application qui risque d'entraîner de vives tensions, et qui soulève surtout une problématique juridique de fond, puisque la vaccination, encore une fois, n'est pas obligatoire.

A-t-on le droit d'empêcher un citoyen d'accéder à une administration publique parce qu'il n'est pas vacciné ? A-t-on le droit de l'obliger implicitement à se faire vacciner pour pouvoir effectuer des démarches administratives ? A-t-on le droit d'empêcher le fonctionnaire ou le salarié d'accéder à son lieu de travail ? Peut-on aller jusqu'à licencier les salariés non vaccinés ?

Là aussi, les réponses divergent. Récemment, la Confédération

Ce pass vaccinal risque de créer de réels clivages au sein de la population.

générale des entreprises du Maroc (CGEM) de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma a adressé une note à ses adhérents leur signifiant que «l'entreprise peut dorénavant (...) demander la présentation du passeport vaccinal pour permettre l'accès au travail (...) Le cas échéant, les salariés ne respectant pas les mesures d'urgences sanitaires pourraient être empêchés d'accéder à leur travail».

Légal du point de vue du droit ?

Éléments de réponse avec Me Nesrine Roudane, avocate au Barreau de Casablanca : «Je suis d'avis que tant qu'un vaccin n'est pas rendu obligatoire par le législateur pour pouvoir travailler, l'employeur ne peut pas obliger un salarié à se faire vacciner pour garder son emploi. Il peut toutefois réserver l'accès à ses locaux aux salariés disposant d'un laissez-passer sanitaire (ou une autre preuve de vaccination), par exemple, notamment dans le cadre de son pouvoir de direction et de son obligation de fournir un environnement de travail sécuritaire et sanitaire à ses salariés (art. 24 du Code du travail), à supposer qu'il obtienne l'autorisation nécessaire à la mise en œuvre d'une telle politique à l'intérieur de son entreprise». En réalité, il y a un réel flou juridique en la matière. Qui ne pourra certainement être levé que si le gouvernement instaure l'obligation vaccinale.

En attendant, il faudra faire preuve d'intelligence collective pour gérer au mieux l'instauration du pass qui, ailleurs, notamment en France, est vertement critiqué et a été la cause de plusieurs manifestations de protestations. Certes, il y a des gens au Maroc qui s'opposent farouchement au vaccin. Mais la plupart le sont uniquement parce qu'ils sont mal informés. D'où la nécessité pour les autorités, mais aussi les chefs d'entreprises de faire un véritable travail de pédagogie et de sensibilisation pour inciter les récalcitrants à se faire vacciner.

Quid des sanctions ?

Le communiqué gouvernemental stipule que «tous les responsables des secteurs public et privé se doivent de veiller à l'application saine de toutes ces mesures, sous leur responsabilité juridique directe».

Cette notion de «responsabilité juri-

dique» n'est pas cependant pour apaiser les débats, ces responsables du public et du privé se voyant contraints d'appliquer les directives gouvernementales, au risque d'être peut-être en porte-à-faux avec le droit du travail, sans le savoir. Seront-ils sanctionnés en cas de laxisme ? Qu'encourent-ils dans ce cas ? Y aura-t-il des contrôles dans les administrations publiques, les entre-

prises, les hammams, cafés... ?

A l'évidence, à partir de jeudi, de nouvelles règles régiront nos interactions sociales et professionnelles.

Les patrons d'entreprises vont devoir manier le bâton pour leurs salariés non vaccinés, au nom de la protection de ceux qui disposent d'un schéma vaccinal complet; les gérants de cafés, restaurants et autres hammams vont

être obligés de fliquer leurs clients; les citoyens non vaccinés seront interdits d'accéder aux administrations publiques. Bonjour les tensions !

Et, dans tout cela, on oublie malheureusement les personnes qui présentent des allergies graves et qui ne peuvent se faire vacciner, pour lesquelles aucune solution n'a été proposée pour l'instant. ♦

fnh.ma

Prenez de la hauteur sur l'info

Don et greffe d'organes

«Un débat national est nécessaire»

- ◆ Au Maroc, un adulte sur dix souffre d'insuffisance rénale chronique et la maladie toucherait plus de 3 millions de Marocains.
- ◆ La Journée mondiale du don et de la transplantation d'organes, célébrée le 17 octobre, vient consolider les acquis et permet de sensibiliser davantage.
- ◆ Entretien avec le Professeur Amal Bourquia, présidente de l'association «REINS», experte en éthique médicale et communication, fondatrice et membre de nombreuses sociétés savantes.

Propos recueillis par Ibtissam Z.

Finances News Hebdo : *Vous êtes impliquée depuis plusieurs années dans la prise en charge des maladies rénales. Quels constats en faites-vous et quelle est la situation actuelle au Maroc ?*

Pr Amal Bourquia : L'état actuel montre des chiffres de plus en plus alarmants. Un adulte sur dix souffre d'insuffisance rénale chronique (IRC) et la MRC devrait devenir la cinquième cause la plus courante d'années de vies perdues dans le monde d'ici 2040. C'est un problème mondial de santé publique, entraînant des décès prématurés. On considère que la MRC toucherait plus de 3 millions de Marocains, dont beaucoup arrivent chaque année au stade terminal. L'absence d'un registre national de l'IRCT (insuffisance rénale chronique terminale) rend difficile l'estimation des variables. Cependant, selon les quelques données disponibles, l'incidence de l'IRC serait de 4.200 malades/an, dont 40% de diabétiques (nombre de cas apparus pendant une année au sein d'une population), et sa prévalence de 3.400 malades/an (proportion de personnes malades à un moment donné). Par ailleurs, il faut savoir que le Maroc dispose de 380 centres de dialyse. Le secteur libéral compte plus de 220 néphrologues sur un total de 460. Le nombre total des patients dialysés est d'environ 32.000. L'âge moyen de nos patients reste jeune, aux alentours de 50 ans, le diabète représentant la cause principale qui amène les malades à la dialyse. La greffe, quant à elle, reste à un stade embryonnaire, loin des aspirations et attentes des patients et du corps médical, avec moins de 600 greffes en 34 ans !

La greffe reste à un stade embryonnaire, loin des aspirations et attentes du patient et du corps médical, avec moins de 600 greffes en 34 ans.



Photo: Sahab Zefri

F.N.H. : *Vu la situation actuelle, quelle importance revêt cette Journée mondiale du don d'organes et de la greffe ?*

Pr A. B. : Cette journée vise à encourager les gens à faire don de leurs organes sains après la mort afin de sauver plus de vies. Le don d'organes comme les reins, le cœur, le pancréas, les poumons, etc. peut aider à sauver la vie de ceux qui souffrent de maladies chroniques. De nombreuses personnes perdent la vie à cause de l'indisponibilité d'organes sains. Considérant que la transplantation de reins est meilleure que le maintien en vie en dialyse chronique et qu'elle est obligatoire pour les enfants, REINS, Association de lutte contre les maladies rénales et de promotion du don et de la transplantation d'organes, a lancé cette année une campagne de sensibilisation au don et à la transplantation d'organes. Elle ambitionne

de toucher aussi bien le gouvernement, les responsables sociaux, politiques et éducatifs. Tenant compte du contexte de la pandémie Covid-19, «REINS» a axé essentiellement sa campagne sur des actions de communication sur le net et le digital, pour être proche du citoyen et l'aider à faire son choix en ayant toutes les informations nécessaires.

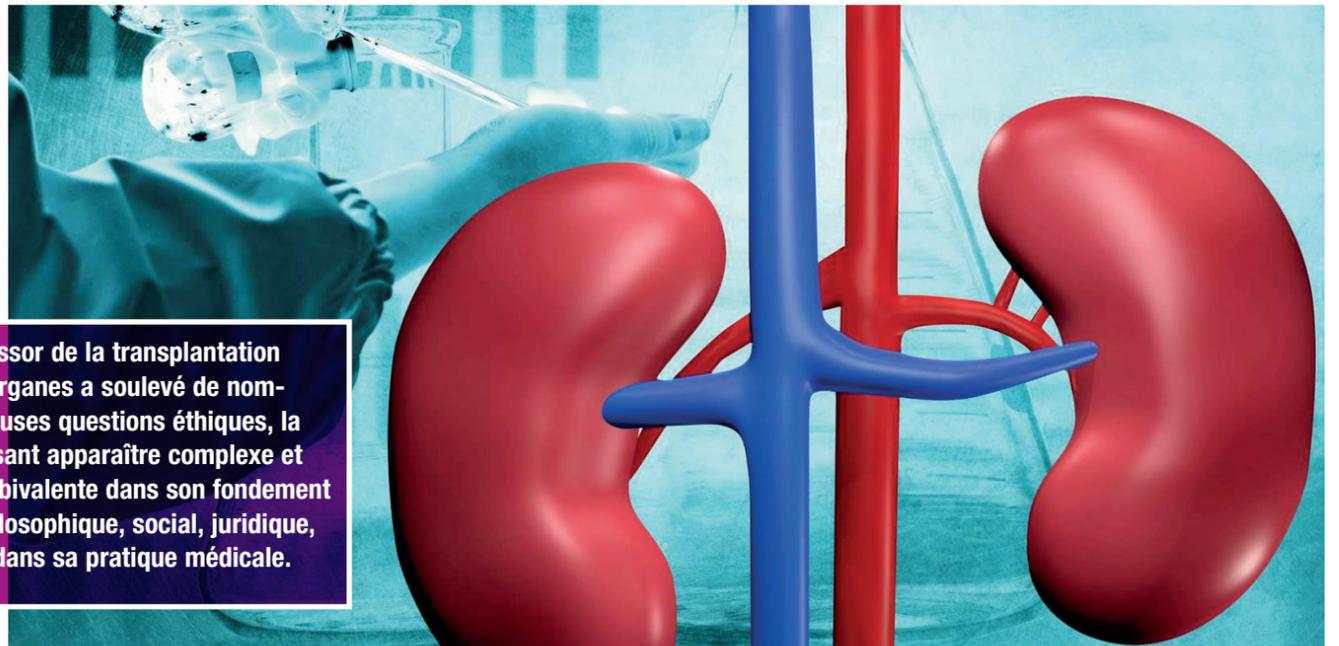
F.N.H. : *Vous venez de sortir un ouvrage intitulé «Don et transplantation d'organes, quel espoir ?», pour mettre en lumière la situation délicate du don et de la greffe dans le Royaume. Peut-on dire que l'écriture est une échappatoire pour vous en vue de continuer continuer le combat ?*

Pr A. B. : Absolument. Un combat lourd et très long. Après avoir écrit plusieurs ouvrages, il m'est apparu nécessaire de

rappeler encore une fois l'urgence d'actions dans ce domaine et essayer de faire passer nos suggestions et propositions à l'ensemble des personnes impliquées. Dans ce nouvel ouvrage, je fais le point sur la situation du don et de la transplantation d'organes au Maroc et traite de la transplantation dans tous ses aspects, humains, législatifs, religieux, sociaux et économiques. Toutes les enquêtes de perception de la population marocaine que j'ai menées, montrent une opinion favorable mais des connaissances très insuffisantes dans tous les domaines qui concernent le sujet. J'analyse, dans cet ouvrage, les éléments qui peuvent influencer l'acceptation ou le refus du don tels que les croyances, les convictions et la perception de la mort et les valeurs éthiques qui doivent guider cette thérapeutique. C'est aussi un moyen pour moi de mettre l'accent sur le besoin urgent de développer la transplantation d'organes, en général, et rénale, en particulier, en privilégiant le donneur vivant ainsi que les différents moyens à développer pour l'essor de ce moyen thérapeutique. Un autre cri qui, peut-être, me permettra de continuer quand tout me paraît insurmontable et sans issue, ayant épuisé toutes les ressources de communication. C'est un livre pratique et didactique qui traite de la réalité et des perspectives et met l'accent sur les espoirs à court, moyen et long termes.

F.N.H. : La transplantation rénale est un traitement de choix. Comment peut-on expliquer cette grande réticence du Marocain envers la greffe ?

Pr A. B. : La transplantation d'organes non seulement sauve et prolonge la vie, mais elle améliore aussi la qualité de cette dernière. L'essor de la transplantation d'organes a soulevé de nombreuses questions éthiques, la faisant apparaître complexe et ambivalente dans son fondement philosophique, social, juridique, et dans sa pratique médicale. À l'instar de ce qui se passait dans le monde, la prise en charge de l'insuffisance rénale chronique ne pouvait rester limitée à l'hémodialyse périodique. Le développement de la transplantation rénale s'est donc imposé comme une solution complémentaire évidente. C'est ainsi que l'histoire de la greffe d'organes au Maroc se confond avec celle de la transplantation rénale, en particulier à partir de



L'essor de la transplantation d'organes a soulevé de nombreuses questions éthiques, la faisant apparaître complexe et ambivalente dans son fondement philosophique, social, juridique, et dans sa pratique médicale.

La transplantation d'organes s'entoure d'un ensemble de représentations culturelles autour de la perception du corps, du don et de la mort. Aussi, il est nécessaire que les citoyens ne soient pas exclus des débats, ils ne doivent pas être confisqués par les experts. Nous sommes tous concernés, personne n'est à l'abri ! Un débat national est nécessaire. Il doit s'adresser non seulement à la population marocaine pour la sensibiliser à ce geste citoyen, humain et généreux, mais aussi aux décideurs politiques et au ministère de tutelle. Il y a un manque important d'informations sur la position de l'Islam, les dispositions de la loi, la notion de la mort encéphalique... «REINS» travaille seule sur le sujet depuis de longues années et a déjà organisé de nombreuses campagnes de sensibilisation en utilisant tous les moyens de communication pour informer les citoyens sur ce moyen thérapeutique et les aider à réfléchir à ce geste de solidarité, mais tous ses efforts restent insuffisants. Par ailleurs, de nombreux autres problèmes limitent l'accès à la transplantation, dont l'insuffisance de fonds alloués. Une réflexion nationale, avec l'implication de tous les acteurs, s'avère nécessaire pour optimiser les dépenses, travailler pour changer la loi, développer le registre national du don d'organes et faciliter les modalités d'inscription. Et ce, tout en se rappro-

chant des professionnels de santé afin de les aider à accompagner les familles dans leur choix. Il faut tracer une stratégie pour le futur où l'on verrait la transplantation rénale comme une alternative indispensable.

F.N.H. : Les maladies rénales chroniques, dites silencieuses, se sont aggravées durant cette période de la Covid-19. Quel impact la pandémie a-t-elle eu sur les patients atteints d'insuffisance rénale chronique ?

Pr A. B. : Les patients les plus vulnérables face à ce virus sont ceux qui souffrent d'insuffisance rénale chronique terminale sous dialyse (4 fois plus de risque d'hospitalisation et 5 fois plus de risque de décès) et les transplantés du rein (5 fois plus de risque d'hospitalisation et 7 fois plus de risque de décès). Il faut rappeler que le coût très élevé d'un traitement par dialyse nous impose de travailler pour la prévention et éviter au maximum les pneumopathies Covid-19, qui pourraient faire augmenter les coûts des prises en charge qui sont déjà considérés comme trop importants. La meilleure façon de maximiser la sécurité des patients dialysés est de limiter les expositions au risque et d'initier des campagnes dans les centres de dialyse pour augmenter le taux de vaccination des patients et du personnel. ♦

Le nombre total des patients dialysés est d'environ 32.000, avec un âge moyen aux alentours de 50 ans.

Comment s'inscrire sur le registre du don d'organes?

La personne doit se présenter au tribunal de 1^{ère} instance de sa ville, munie de sa carte d'identité, et s'adresser au responsable du registre du don pour remplir le formulaire et le signer. Le registre sera par la suite validé par le juge en charge de ces dossiers. Il existe deux types de fiches qui concernent le don après la mort : une première destinée au don dans un but thérapeutique et une deuxième dans un but thérapeutique et scientifique.

Quels prérequis pour un régime flottant et sont-ils remplis par le Maroc ?

Partie 1 : Les conditions générales pour un régime flottant

◆ Cet article est le premier d'une série sur les prérequis du régime flottant.

Par Amine El Bied, MBA, PhD
Économiste, expert en Finance et Stratégie

Introduction

Le Maroc est aujourd'hui à un tournant de son histoire économique et financière, ayant fait le choix de changer le régime de change qui régit sa monnaie, pour aller vers une flexibilisation et, à terme, un flottement du Dirham. Au jour d'aujourd'hui, le Dirham n'est pas totalement convertible, mais l'objectif affiché par les autorités marocaines est d'aller vers une convertibilité totale. Une convertibilité totale du Dirham signifie qu'il pourra être échangé librement contre n'importe quelle autre monnaie, et en particulier les grandes devises étrangères. Comme il est question de conversion d'une monnaie en une autre, se pose celle de la parité entre les deux, du mode d'évolution du taux de change entre les deux monnaies. Le régime de change de la monnaie nationale avec les autres monnaies peut être fixe, flottant, ou un régime intermédiaire. Si le régime est complètement flexible, la monnaie est laissée libre d'évoluer en fonction de la loi de l'offre et de la demande. La valeur de la monnaie dépend seulement de l'offre et de la demande. C'est donc le marché qui détermine la valeur de cette monnaie. Il n'y a plus de contrôle de change et la monnaie est censée être livrée à une convertibilité totale ou presque. Dans le régime de change actuel, le Dirham marocain est indexé à un panier de référence en devises (Basket peg), avec des pourcentages prépondérants en Euro et en Dollar. Cela fait une cinquantaine d'années que le Maroc a adopté ce régime fixe de



Photo: Sobrah Zefri

Le Dirham marocain est indexé à un panier de référence en devises (Basket peg), avec des pourcentages prépondérants en Euro et en Dollar.

panier de devises, qui était constitué autrefois d'un ensemble de monnaies fortes. Avec l'arrivée de l'Euro, le panier a été indexé principalement à cette monnaie et au Dollar américain, à raison de respectivement 80% et 20%. Depuis, la pondération a été modifiée, à 60% pour l'Euro et 40% pour le Dollar, et c'est cette pondération qui prime encore aujourd'hui. Le Dirham est donc ancré à ces deux devises, avec cette proportion de 60-40. Ce qui veut dire que la Banque centrale fixe le cours central du Dirham sur la base de la composition de ce panier de référence. Le Maroc compte toutefois passer de ce régime de change, un régime fixe dont le cours est indexé à un panier de devises, à un régime flottant avec un Dirham marocain

convertible. Ce changement de régime de change s'inscrit dans un programme de réformes économiques engagées par le Maroc et négociées avec ses créanciers internationaux, y compris le Fonds monétaire international (FMI). Le Dirham marocain n'est donc actuellement ni librement convertible ni soumis à un régime totalement flexible. Mais tel est l'objectif à terme des autorités marocaines, qui n'ont cessé de manière progressive de lever des restrictions et assouplir la réglementation de change pour aller vers plus de convertibilité et plus de flottement.

Nous avons dans de précédents articles discuté des avantages, inconvénients et des risques associés au régime flottant. Nous avons mis en lumière les risques encourus par le Maroc s'il choisit de rendre sa monnaie totalement convertible et d'instaurer un régime de change flottant. Nous nous sommes également penchés sur l'histoire économique mondiale et avons mis en évidence qu'elle était en défaveur d'une flexibilisation du Dirham. En recensant toutes les crises économiques et financières survenues dans le monde ces cinquante dernières années, on constate que le régime de change flottant a été directement ou indirectement impliqué dans près de la moitié des crises qui ont secoué le monde. D'autres articles que nous avons publiés en 2020 dans des revues internationales, telles que «Revue Banque» et «Banque & Stratégie», traitaient notamment des mécanismes en jeu dans les crises internationales et du rôle néfaste du régime flottant dans leur déclenchement ou leur aggravation. Nous avons ainsi montré que le choix de certains pays d'aller vers ce type de régime flottant, encouragés

en cela par le FMI, n'est pas sans danger au vu des enseignements tirés des crises du passé. Ce régime flottant favorise la spéculation sur les monnaies et les rend plus instables.

Nous allons à présent discuter des conditions à remplir par une économie avant de passer à un régime flottant, et pour le cas du Maroc, étant donné qu'il en a l'objectif, voir s'il remplit ou non ces conditions.

Un processus «progressif, volontaire, et ordonné»

Il y a un certain nombre de conditions préalables à remplir, en termes de fondamentaux macroéconomiques, avant d'instaurer un régime flottant. Une des premières conditions pour réussir ce changement de régime de change est d'y aller progressivement. On peut dire que le Maroc, de ce point de vue, fait les choses dans les règles de l'art. La réforme du régime de change au Maroc se veut être un processus non seulement progressif, mais aussi volontaire, et ordonné. Le Maroc a adopté depuis plusieurs années une politique de libéralisation des changes selon une approche graduelle. Ce choix prudent d'une libéralisation progressive a pour finalité la réussite du processus dans son ensemble, en permettant à l'économie de se réajuster à chaque nouvelle étape aux changements qui en découlent. L'histoire de la convertibilité témoigne de cette approche graduelle. Le Maroc a procédé par étapes successives qui ont permis d'ouvrir la convertibilité à plus d'acteurs économiques et à plus d'opérations. Dans un premier lieu, la réglementation de change était très stricte, à cause de la rareté des devises. Avant 2007, la levée des restrictions

en matière de mouvements de capitaux a concerné les non-résidents, pour attirer notamment les investissements étrangers. En 2007, elle a concerné les résidents, mais surtout les opérateurs économiques, et moins les particuliers. En 2019, l'Office des changes a poursuivi le processus de libéralisation et d'assouplissement de la réglementation, aussi bien pour les opérations courantes que pour les opérations en capital.

Pour le passage progressif du régime de panier de devises au régime flottant, le Maroc a choisi de laisser flotter sa monnaie nationale à l'intérieur d'une bande de fluctuation. Le panier de devises permet de déterminer le cours central du Dirham, mais il est permis à la monnaie de varier à l'intérieur d'une fourchette de fluctuation par rapport à ce cours pivot fixé par Bank Al-Maghrib. Le Maroc n'a cessé d'élargir la bande de fluctuation au fur et à mesure du processus de libéralisation de son régime de change. La bande était autrefois de 0,6%, soit $\pm 0,3\%$ autour du cours central. A la première étape du processus de libéralisation du Dirham, la fourchette est passée à 5%, soit $\pm 2,5\%$ en janvier 2018, ce qui veut dire que le Dirham a été autorisé à fluctuer de 2,5% au-dessus et en dessous du cours pivot. Dans le cadre de la deuxième phase de la réforme de flexibilisation du régime de change, en mars 2020, la bande de fluctuation a été encore une fois élargie à $\pm 5\%$. La fourchette de fluctuation se fait toujours par rapport à un cours central fixé sur la base d'un panier de devises inchangé composé de l'Euro et du Dollar américain, à proportion de respectivement 60% et 40%. L'existence même de cette

bande de fluctuation, aussi large soit-elle, montre qu'on est encore loin d'un Dirham abandonné à la loi du marché. La Banque centrale se réserve le droit d'intervenir dès le moment où le taux de change sort des bornes qui lui ont été fixées, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Elle ajuste alors la valeur de la monnaie nationale en achetant ou en vendant des devises pour ramener le cours du Dirham à l'intérieur de la bande. Si la valeur du Dirham tombe en dessous de la borne inférieure, la Banque centrale vend des devises, et si la valeur monte au-dessus, elle achète des devises.

On reste donc, pour l'instant, dans le cas d'une monnaie pas tout à fait flexible, mais plutôt fixe tout en évoluant à l'intérieur d'une bande de fluctuation, somme toute étroite, et cette monnaie n'est pas non plus totalement convertible, étant soumise à un contrôle de change qui reste présent et restrictif. La flexibilité totale du Dirham n'est donc pas encore actée. Comme l'avait déclaré le wali de Bank Al-Maghrib, la réforme ne consiste pas simplement à élargir la bande de fluctuation. Il y a encore du chemin à faire pour arriver à une flexibilisation totale de la monnaie nationale. L'élargissement graduel de la bande de fluctuation, dans le cadre de la réforme du régime de change, s'inscrit toutefois dans un processus dont la phase finale sera le flottement du Dirham, avec une valeur de la monnaie détachée du panier de référence et régie uniquement par la loi de l'offre et de la demande. C'est par cette loi du marché que la valeur du Dirham sera déterminée, et non plus par Bank Al-Maghrib. Ce qui signifie que la bande de fluctuation disparaîtra, et qu'il

n'y aura plus de marge de sécurité.

On a dit que la réforme du régime de change au Maroc se veut être un processus progressif. C'est un processus qui se veut aussi ordonné. Mais cela ne garantit pas qu'il le soit parfaitement, et c'est pourquoi certaines voix s'élèvent aujourd'hui pour une «*transition d'une convertibilité désordonnée à une convertibilité ordonnée*». C'est également un processus qui se veut volontaire. Le FMI est non seulement favorable à l'instauration du régime de change flexible au Maroc, mais il ne cesse de répéter que le contexte est favorable pour aller aujourd'hui plus loin dans ce processus de flexibilisation du Dirham, et opérer un assouplissement supplémentaire du taux de change. Il a appelé plusieurs fois le Maroc à accélérer le rythme de la réforme en passant à chaque fois à la phase suivante. Dans le cas présent, la prochaine étape serait d'élargir encore plus la bande de fluctuation. Mais les autorités marocaines ont maintes fois souligné que cette flexibilisation de la monnaie nationale était une décision volontaire et souveraine, et qu'elle ne saurait être dictée par le FMI. Le wali de Bank Al-Maghrib avait même rappelé que les autorités marocaines sont «*les mieux placées pour décider des étapes de fluctuation du Dirham*». Comme le Maroc a réussi sa deuxième phase, le FMI est revenu à la charge, mais les autorités marocaines tiennent bon et temporisent. Le processus sera non seulement graduel, mais il se fera dans le temps. Rien ne presse. La crise sanitaire de la Covid-19 a incité le Maroc en mars 2020 à passer à la deuxième phase en élargissant encore plus la bande

L'économie marocaine a montré jusqu'à aujourd'hui une résilience à chaque nouvelle étape du processus de flexibilisation, ce qui peut donner, à juste titre ou pas, une certaine confiance dans la suite du processus.



Le taux de change de la monnaie nationale du pays devra aussi être en adéquation avec ces fondamentaux.

entreprises, des banques, et du pays, des réserves de change à des niveaux appropriés et confortables, un bon dosage entre la circulation et le contrôle des capitaux, la confiance des investisseurs nationaux et étrangers, un secteur financier solide, un système de réglementation prudentielle adéquat, un climat social apaisé, une situation politique stable. Sans qu'au moins toutes ces conditions soient remplies, le passage au régime flottant ne doit pas être envisagé, car

le risque serait plus grand d'un effondrement de la monnaie, entraînant une instabilité financière et conduisant à une grave crise économique. Un déficit de la balance commerciale tend naturellement, par la loi de l'offre et de la demande, à faire baisser la monnaie, puisqu'on a besoin d'acheter des devises pour payer ses importations. Une aggravation ou la génération d'un déficit du compte courant augmente la demande en devises, et si elle est supérieure à l'offre, cela va induire une dévaluation du Dirham. Le déficit du compte courant est compensé par des investissements étrangers et par l'endettement extérieur. Dans le cas d'une balance commerciale déficitaire, la monnaie tend naturellement à se dévaluer et le pays peut chercher à la soutenir en payant ses importations avec des dettes contractées en devises, ce qui augmente sa dette. Pour soutenir le Dirham en cas de très forte dévaluation, on doit vendre des devises, qu'on peut choisir d'emprunter. La dette extérieure permet d'injecter des devises et donc d'augmenter l'offre et réduire les tensions sur ces devises. Mais il faut dans ce cas disposer d'une

Une des premières conditions pour réussir ce changement de régime de change est d'y aller progressivement. On peut dire que le Maroc, de ce point de vue, fait les choses dans les règles de l'art.

de fluctuation, mais la troisième phase ne sera pas pour tout de suite. Le wali de Bank Al-Maghrib, lors du point de presse organisé après le premier Conseil de la Banque centrale de 2021, avait d'ailleurs répondu à une question portant sur un nouvel élargissement de la fourchette de fluctuation en disant que ce n'était pas le moment, et qu'il fallait déjà laisser du temps aux aides de l'Etat pour en récolter les fruits et relancer l'économie. On ne passera donc pas à la troisième étape avant quelque temps. Peut-être longtemps si l'on en juge la remarque du wali sur un benchmark qu'aurait fait la Banque centrale, selon lequel des pays seraient passés à la deuxième et troisième phase dans des délais dépassant les dix ans, voire quinze, alors que le Maroc a effectué son passage à la première phase en 2018, soit il y a à peine trois ans, et à sa deuxième phase l'année dernière.

L'économie marocaine a montré jusqu'à aujourd'hui une résilience à chaque nouvelle étape du processus de flexibilisation, ce qui peut donner, à juste titre ou pas, une certaine confiance dans

la suite du processus. Ces étapes ont été marquées par un nouvel élargissement à chaque fois de la bande de fluctuation, mais le passage à la toute dernière étape de la flexibilité totale du Dirham, régi uniquement par la loi de l'offre et de la demande, reste une toute autre affaire. Les autorités marocaines ont donc tout à fait raison de temporiser et d'adopter une approche progressive et prudente.

Les prérequis pour un régime flottant

On peut discuter d'une manière générale des avantages et inconvénients liés au régime flottant, ainsi que les risques qui lui sont associés et qu'encourt un pays qui souhaite adopter ce régime de change. C'est ce que nous avons fait dans de précédents articles. Mais il faut tenir compte aussi de la situation actuelle et des caractéristiques économiques du pays, car le régime flottant n'est pas forcément bon pour toutes les économies. Il y a en fait, au vu des enseignements tirés des crises du passé, un certain nombre de conditions préalables à remplir, en termes de fondamen-

taux macroéconomiques, avant d'instaurer un régime flottant. Le taux de change de la monnaie nationale du pays devra aussi être en adéquation avec ces fondamentaux. Toutes les conditions que nous allons citer devront être satisfaites pour donner au pays toutes les chances de réussir dans la durée l'adoption d'un régime flottant et limiter au mieux les risques d'instabilité financière. Parmi ces prérequis, et à la lumière des crises historiques déclenchées ou aggravées par un régime flottant, il y a la nécessité d'un cadre macroéconomique et financier interne favorable et stable.

Il faut une croissance économique satisfaisante et stable, une inflation maîtrisée, à un niveau bas, l'absence de bulle spéculative, une balance commerciale pas trop déséquilibrée, voire positive, des échanges commerciaux diversifiés, sans prédominance d'un ou quelques produits, des finances publiques en bonne santé, une certaine discipline budgétaire, et une maîtrise du déficit, une dette publique soutenable, un endettement raisonnable en devises étrangères des

marge de manœuvre en termes d'endettement, avoir un niveau d'endettement qui ne soit pas déjà très élevé. Car la dette extérieure a ses limites. Si le niveau d'endettement est déjà trop élevé, on ne peut plus utiliser ce moyen pour apaiser les tensions sur les devises et amortir la dévaluation de la monnaie nationale. Et il faut aussi avoir la possibilité d'emprunter. S'il y a une perte de confiance dans l'économie du pays, les prêteurs vont plus difficilement accorder des financements, ce qui fait que le pays ne pourra pas soutenir sa monnaie en cas de dévaluation importante. Avec la perte de confiance, les investisseurs vont retirer leurs capitaux. Or le retrait des capitaux étrangers tend naturellement lui aussi à faire baisser la monnaie, puisque les capitaux sont convertis en devises étrangères pour être rapatriés. En ce qui concerne les investissements étrangers dans la Bourse, le danger d'un retrait massif de ces investissements dépendra de la proportion de la part du flottant détenue par les non-résidents, et du caractère de ces investissements. Plus la part du flottant des non-résidents est importante, plus le risque est grand. Plus la proportion des investissements étrangers est à caractère spéculatif, et donc non stratégique, plus le risque est important. La dégradation de la balance courante et/ou la fuite des capitaux étrangers entraîne un manque de devises étrangères, et une baisse des réserves de change. Le pays peut en effet puiser dans ses réserves pour éponger une partie de son déficit courant. Pour soutenir la monnaie nationale en cas de très forte dévaluation, on doit vendre des devises, et donc piocher là encore dans les réserves de change. Cela suppose qu'on a un matelas de réserves confortable et suffisant pour pouvoir y faire face. Or ces réserves de change peuvent être relativement faibles à la base ou venir à manquer. On peut chercher à consolider ses stocks de réserve en débloquant des lignes de précaution et de liquidité auprès du FMI ou de la

Banque mondiale et en utilisant ces lignes si besoin. Mais malgré cela, ces réserves peuvent devenir insuffisantes. Si sa monnaie est dans une tendance de dévaluation qui devient excessive, et que le pays ne peut plus soutenir le taux de change, il sera contraint alors de la laisser poursuivre sa dévalua-

tion. Ce qui, avec la libéralisation des mouvements de capitaux, va provoquer ou accélérer la fuite des capitaux étrangers et déstabiliser gravement la monnaie, qui va subir une dévaluation inquiétante, voire même s'effondrer, entraînant une crise monétaire ou des changes. La dévaluation de la monnaie peut

également survenir en cas d'attaques de gros gestionnaires de fonds spéculatifs (hedge funds), si le pays ne dispose pas d'assez de réserves pour la soutenir. Il est donc très important d'avoir des réserves de change suffisantes, même si elles ne le sont jamais assez quand ça va mal. ♦



Boursenews

Info Finance Trading



Infos

Premier sur l'information financière des émetteurs au Maroc



Finance

Actualité économique et financière en continu, webTV spécialisée, placements



Trading

Analyse technique, commentaires de marché, avis d'analystes et market movers

POUR NE RIEN RATER DE LA BOURSE



@bourse_news



YouTube Bourse news



@boursenews

www.boursenews.ma

Transformation digitale

Encore du chemin à faire

◆ La feuille de route du gouvernement Akhannouch vise à donner un coup d'accélérateur à la transformation numérique au Royaume.



Digital Riser Report 2020 : le Maroc se classe 4^{ème} dans la région MENA.

Par K. A.

Bien qu'enclenché depuis des années, ce chantier n'a pris son envol que sous l'influence de la pandémie de la Covid-19. Présenté le 11 octobre et adopté par le Parlement deux jours après, le nouveau programme de l'exécutif propose quatre grands axes pour mettre les bouchées doubles en matière de digitalisation au Maroc.

Il s'agit, primo, de la digitalisation des secteurs de la santé et de l'éducation, avec la réduction des disparités régionales en matière d'accès. Dans le socle de l'amélioration du capital humain, plusieurs réformes annoncées préalablement souffrent encore de lenteurs dans leur déploiement et sont pénalisées par de multiples résistances au changement. «La digitalisation des secteurs santé et de l'éducation implique une plus grande utilisation des nouvelles technologies

pour une meilleure qualité et une meilleure gestion», lit-on dans le rapport du nouveau modèle de développement (NMD).

Le deuxième axe repose, quant à lui, sur l'utilisation des paiements mobiles pour la distribution des aides sociales afin de promouvoir l'inclusion financière. «A travers le registre social unifié, nous utiliserons des programmes d'aide sociale pour encourager le paiement électronique sur une vaste échelle en effectuant les transferts par voie électronique», précise le programme présenté par le chef du gouvernement. Le déploiement du paiement mobile à grande échelle est considéré comme une priorité stratégique par les autorités monétaires du Royaume. «L'utilisation du paiement mobile, notamment pour le règlement des transactions d'achat, représente un usage nouveau dont le développement indique un réel challenge ... Cela nécessite un effort d'éducation, de sensibilisation et d'incitation

assez important», analyse Bank Al-Maghrib. Avec 3,1 millions de m-wallets en 2021, le nouveau gouvernement pourra-t-il atteindre cet objectif ?

Une énorme fabrique à investir

S'agissant du troisième axe, il vise à généraliser la digitalisation de l'administration publique afin de la rendre plus efficace. Un panel de plateformes développées sont aujourd'hui efficaces, notamment pour le paiement des factures et des impôts et un certain nombre de procédures e-gov, sans oublier le dispositif d'aides sociales pour faire face aux répercussions dues à la Covid-19.

La dernière enquête sur la maturité des services en ligne effectuée par le ministère des Finances sur 453 démarches électroniques auprès des 87 administrations touchées révèle que seuls 23% des services électroniques sont complètement dématérialisés. «L'administration doit mettre davantage l'accent sur la qualité du service au citoyen

en accélérant le processus de simplification des procédures administratives et leur digitalisation complète. Et permettre ainsi au citoyen d'accéder aux données publiques pour être en mesure d'évaluer régulièrement la qualité de service et d'avoir des possibilités de recours en cas de litiges ou d'abus», lit-on dans l'analyse du NMD.

Le quatrième axe consiste à fournir des services numériques à haut débit afin de réduire la fracture numérique entre la population et d'améliorer la productivité des entreprises marocaines. «La transformation numérique du pays exige une mise à niveau rapide de l'infrastructure numérique, avec la connexion à haut débit de l'ensemble du territoire, la formation de compétences en nombre important et le parachèvement du cadre légal et d'interopérabilité permettant de digitaliser les services publics de bout en bout et de renforcer la confiance numérique», recommande le rapport du NMD. Autant de défis à relever pour le nouveau gouvernement durant les cinq prochaines années. ◆

Seuls 23% des services électroniques sont complètement dématérialisés.

De plus en plus connecté

Selon le rapport «Digital Report 2021», plus de 27 millions de Marocains utilisent Internet, soit une augmentation de 9,1% par rapport au résultat de l'année écoulée. En janvier 2021, le nombre de connexions mobiles au Maroc était de 43,47 millions, soit une diminution de 0,5% par rapport à 2020. Pour ce qui est de la vitesse de téléchargement sur mobile, celle-ci a atteint 36,68 mégabits, avec une amélioration de 9,3% par rapport aux chiffres enregistrés en 2020.



UNE RENTRÉE HYPER CONNECTÉE



Offre de destockage valable jusqu'au 30 novembre - www.iam.ma

Visuels non contractuels. Dans la limite des stocks disponibles. 10 Go valables un mois.

Pour une rentrée réussie, profitez du pack internet **4G+** de Maroc Telecom et offrez-vous une **tablette Android 10"** en plus de **10 Go** d'internet. Disponible dès à présent dans votre agence commerciale et sur la boutique en ligne de Maroc Telecom :



à **1490^{DH}**

TABLETTE
+ 10 Go
D'INTERNET



Spécial Entreprises



SATISFAIT
OU
REMBOURSÉ



Internet illimité
+
Appels vers le national
et l'international
-50%
Sur les 3 premières factures
Business Connect

Promotion valable jusqu'au 21 décembre 2021 sur les forfaits Business Connect 4G et Business Connect Five.
Satisfait ou remboursé pendant 8 jours. Box offerte avec un contrat de 12 ou 24 mois. Des frais de mise en service sont payables pour les contrats sans engagement.

entreprises.inwi.ma
 0529101010

inwi
BUSINESS