



# Cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre »



**Actes de la conférence**  
**« Mémoire Économique de la  
Banque mondiale : les conditions de  
l'émergence du Maroc à l'horizon 2040 »**

Casablanca, mardi 16 mai 2017





FONDATION  
Attijariwafa bank

# Pôle Édition & Débats

Tous les actes des conférences du Cycle « Échanger pour mieux comprendre »  
sont disponibles sur le site institutionnel : [www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

Échanger pour mieux  
comprendre

# ACTES DE LA CONFÉRENCE

## Casablanca, mardi 16 mai 2017

### **Introduction**

**Mme Mouna Kably**, Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

### **Mot de bienvenue**

**M. Mohamed El Kettani**, Président Directeur Général du groupe Attijariwafa bank

### **Mot de bienvenue**

**Mme Marie-Françoise Marie-Nelly**, Directrice pour les pays du Maghreb et Malte, Banque mondiale

### **Panel de discussion**

**M. Shanta Devarajan**, Économiste en chef pour la région MENA, Banque mondiale

**M. Jean-Pierre Chauffour**, Économiste principal pour le Maghreb, Banque mondiale

**M. Hakim Marrakchi**, Vice-président de la CGEM

**M. Badr Alioua**, Directeur Exécutif en charge de la Banque Privée, groupe Attijariwafa bank

### **Modération**

**M. Hamid Bouchikhi**, Professeur à l'ESSEC Business School de Paris

### **Séance de Questions/Réponses**

### **La rencontre en images**

#### **Pôle Édition & Débats**

**Mouna Kably**, Responsable

**Senam Acolatsé**, Chef de Projets

**Kenza Lamniji**, Chef de Projets



## Introduction

### Mme Mouna Kably

Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

Mesdames, Messieurs, bonsoir et bienvenue à cette conférence co-organisée par la Fondation Attijariwafa bank et la Banque mondiale qui est dignement représentée ce soir.

Nous avons en effet le plaisir de compter parmi nous :

- Mme Marie-Françoise Marie-Nelly, Directrice pour les pays du Maghreb et Malte au sein de la Banque mondiale,
- M. Shanta Devarajan, Économiste en chef pour la région MENA et
- M. Jean-Pierre Chauffour, Économiste principal pour le Maghreb, auteur du dernier Mémorandum consacré au Maroc et à son émergence économique à l'horizon 2040.

Nous avons tenu à associer à ce débat constructif, deux experts de l'économie et de l'industrie marocaine. Bienvenue à M. Hakim Marrakchi, Vice-président de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et à M. Badr Alioua,

Directeur Exécutif en charge de la Banque privée du groupe Attijariwafa bank.

La modération sera assurée par M. Hamid Bouchikhi, éminent professeur à l'ESSEC Business School de Paris, et auteur d'un livre qui vient de paraître « Le Maroc à bâtons rompus ».

Je vous précise que l'intégralité des échanges de ce soir fera l'objet de rédaction d'Actes de conférence disponibles sur le site de la banque : [www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

Avant de démarrer cette discussion qui promet d'être passionnante, je voudrais inviter M. Mohamed El Kettani, président du groupe Attijariwafa bank à la tribune, pour prononcer un mot de bienvenue. Puis, nous écouterons également avec intérêt Mme Marie-Nelly qui nous expliquera le contexte dans lequel ce Mémorandum a été réalisé.

Monsieur le Président, si vous voulez bien.



## Mot de bienvenue

### M. Mohamed El Kettani

Président Directeur Général, groupe Attijariwafa bank

**Honorable assistance,  
Mesdames et Messieurs,**

Bienvenue à la 29<sup>e</sup> édition du cycle « Échanger pour mieux comprendre » de la Fondation Attijariwafa bank.

Nous sommes très heureux de vous accueillir à cette conférence organisée en partenariat avec la Banque mondiale, pour débattre de manière constructive, des recommandations du dernier Mémorandum consacré au Maroc et des conditions de son émergence à l'horizon 2040.

Permettez-moi, avant tout, de remercier Mme Marie-Françoise Marie-Nelly, Directrice pour les pays du Maghreb et Malte de la Banque mondiale, d'être parmi nous ce soir, pour présider à mes côtés, cette rencontre. La présence de Mme Marie-Nelly tout comme celle de M. Shanta

Devarajan, Économiste en chef pour la région MENA, témoignent de l'intérêt accordé par la Banque mondiale, aux avancées économiques effectuées par le Maroc durant ces 15 dernières années, et aux efforts consentis par le secteur privé marocain.

Ce Mémorandum 2017 consacré à l'émergence économique du Maroc à l'horizon 2040, nous rappelle l'importance du capital immatériel dans le processus d'accélération de notre rattrapage économique. Nous avons, tous, encore à l'esprit le Discours précurseur, prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, le 30 juillet 2014, à l'occasion de la Fête du Trône, qui instituait, pour la première fois, la notion de capital immatériel, en tant que critère fondamental dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, susceptible de garantir une plus grande équité entre les citoyens.

Notre Auguste Souverain déclarait alors : « *Nous croyons que le modèle de développement marocain a atteint un seuil de maturité qui nous habilite à adopter des critères avancés et plus pointus pour évaluer la pertinence des politiques publiques et la portée de leur impact effectif sur la vie des citoyens. Cette appréciation a été confirmée par la Banque mondiale qui a montré que la valeur globale du Maroc a connu, ces dernières années, une hausse sensible, surtout grâce au développement majeur de son capital immatériel. Or le capital immatériel s'affirme désormais comme un des paramètres les plus récents qui ont été retenus au niveau international pour mesurer la valeur globale des États et des entreprises.* »

En privilégiant cette composante structurante pour notre société et notre économie, nous exploiterons au mieux notre potentiel de productivité. Telle est la voie privilégiée pour créer suffisamment d'emplois en faveur de nos jeunes, et enclencher le processus vertueux d'une croissance inclusive.

Dans le registre de l'inclusion, je tiens à rappeler le rôle déterminant, joué par le système bancaire marocain et le groupe Attijariwafa bank en particulier, durant ces 15 dernières années, dans le développement de l'inclusion financière de nos concitoyens, avec un effort particulier en faveur des franges les plus défavorisées.

Ce modèle a connu un tel succès qu'il est de notre devoir de le déployer, à présent, dans les pays

de présence de notre Groupe, pour permettre une inclusion financière de l'ensemble de la population africaine et favoriser l'émergence d'une classe moyenne dynamique qui alimenterait cette croissance vertueuse.

Aujourd'hui, nous sommes réunis pour échanger avec les auteurs de ce diagnostic approfondi de l'économie marocaine et prendre la mesure des efforts accomplis à ce jour par le Maroc. Nous profiterons aussi de la présence de nos éminents experts, fins connaisseurs de notre tissu productif, pour décrypter les raisons de la persistance des obstacles qui entravent l'envol de notre productivité ; et identifier les voies de réformes à adopter pour accélérer ce rattrapage économique que nous appelons tous de nos vœux.

Avant de céder la parole à Madame M. Marie-Françoise Marie-Nelly, je tiens à vous rappeler que nous avons créé, en mai 2014, cette plateforme baptisée « Échanger pour mieux comprendre » pour favoriser un débat constructif avec toutes les composantes de notre société, sur des thèmes d'actualité qui concernent l'avenir de notre pays, et en particulier notre jeunesse. Cette plateforme a enrichi la panoplie des actions citoyennes de la Fondation Attijariwafa bank, dans les domaines de l'art, de la culture et de l'éducation.

Je vous remercie pour votre attention et vous souhaite une excellente conférence.



## Mot de bienvenue

### Mme Marie-Françoise Marie-Nelly

Directrice pour les pays du Maghreb et Malte, Banque mondiale

**Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux,  
Mesdames et Messieurs les représentants du  
secteur privé,**

C'est un réel plaisir pour moi de prendre part à cette rencontre initiée dans le cadre du cycle « Échanger pour mieux comprendre ». Il y a quelques jours, onze membres du Conseil d'Administration de la Banque mondiale ont entamé une visite dans la région MENA, à partir du Maroc. Ils se rendront ensuite en Algérie, en Palestine et en Jordanie.

Lors de cette visite au Maroc, ils ont échangé avec le secteur privé, notamment la CGEM, matérialisant ainsi la nouvelle vision de la Banque mondiale de s'adresser à tous les acteurs, et non plus uniquement au Ministre de l'Économie et des Finances.

Le Mémoire économique pays représente l'un des documents phares de la Banque mondiale. Ce rapport émis généralement tous les 5 à 10 ans, permet de faire une analyse approfondie de la situation économique de chaque État pays et de lui proposer des pistes de réflexion sur les voies de développement.

L'essence de ce présent Mémoire-Maroc 2017 est de lancer la réflexion sur la démarche à adopter pour que le Maroc atteigne l'émergence en l'espace d'une génération, accélère son cycle de développement économique pour permettre un rattrapage rapide des pays plus avancés.

Ce rapport a fait l'objet d'intenses consultations et a bénéficié de la contribution de nombreux économistes et experts marocains. Et ce travail de réflexion approfondie a été réalisé sur une période

de près de deux ans. Nous avons également impliqué le gouvernement dans la réalisation de ce Mémoire, à travers de nombreuses séances de travail avec les principaux Secrétaire Généraux des Ministères.

Nous espérons donc que le rapport final, qui sera disponible dans quelques semaines, suscitera le débat auprès de tous les acteurs. D'ailleurs, ce débat a commencé dès hier, lors de la présentation de nos travaux aux personnalités officielles à Rabat. Dans le même esprit, nous avons également tenu deux autres séances de présentation, aux médias et à l'Université de Casablanca. Nous bouclons notre programme de tournée ce soir avec cette rencontre consacrée au secteur privé. Notre objectif ultime est de voir ce rapport influencer les décisions qui seront prises par le Maroc.

Par ailleurs, j'aimerais insister sur le message optimiste de ce rapport. Pour nous, le Maroc dispose de tous les atouts nécessaires pour accélérer son processus de développement. Certaines réalisations du Maroc durant ces quinze dernières années méritent d'être soulignées. Je citerai à cet effet la forte réduction de la pauvreté qui, selon les statistiques du HCP, est passée de 15 à 4,8 % entre 2000 et 2014. Au rang de ces acquis, il faut mentionner également la diversification de l'économie, la mise en place d'infrastructures importantes symbolisées par le port Tanger Med. Ce port a réussi, en un temps record, à atteindre des performances presque similaires à celles du port de Singapour, en termes de traitement et de process. Le défi aujourd'hui est d'aller au-delà de ces succès pour constituer autour de Tanger Med, un véritable vivier d'activités économiques et industrielles.

Pour passer à la vitesse supérieure, le Maroc a besoin d'un changement de paradigme économique. Deux éléments sous-tendent ce changement :

la prise en compte du capital immatériel, dans ses diverses formes, et l'économie politique du changement. Et ce diagnostic a recueilli un avis favorable auprès de toutes les parties. La question principale aujourd'hui tourne donc autour des changements à opérer et de la manière de les conduire. Comment stimuler les prises de décisions requises et encourager la mise en œuvre de l'arsenal juridique existant ? Comment relever la qualité de l'Enseignement, consolider les Institutions, améliorer la qualité des relations interpersonnelles dans la société et susciter une prise de décision intégrée et consensuelle plutôt que verticale ? Ce sont des questions de fond qui méritent réflexion.

Pour la Banque mondiale, ce rapport arrive à un moment opportun, qui s'inscrit dans la continuité de notre stratégie de collaboration avec le gouvernement sur une période de 3 à 4 ans. La stratégie en cours arrivera à son terme dans quelques mois et nous devons préparer une nouvelle stratégie pays avec le Maroc. Ce rapport tombe à point nommé également parce qu'il coïncide avec une nouvelle législature. Et nous espérons que ce rapport contribuera à définir les choix de la nouvelle équipe gouvernementale et de la nouvelle législature.

Cette nouvelle stratégie permettra aussi de répondre davantage aux deux objectifs que la Banque mondiale s'est fixés : l'élimination de la pauvreté extrême, sujet sur lequel le Maroc a engrangé de grands succès, mais surtout, la promotion d'une croissance partagée et inclusive.

Enfin, notre ambition est de créer une dynamique positive et constructive en faveur du secteur privé, des Fintech (sociétés de technologies financières) et du monde académique dans le choix des changements que doit opérer le Maroc.

Je vous remercie.



## M. Hamid Bouchikhi

### Professeur à l'ESSEC Business School de Paris

#### Modérateur de la conférence

**Monsieur le Président,  
Madame la Directrice,  
Mesdames et Messieurs,**

Je commencerai mon introduction par cette citation de Goethe : « Tout homme qui marche risque de s'égarer ». Le Maroc est un pays en marche et peut parfois, à ce titre, s'égarer, trébucher, accélérer ou s'essouffler. Mais le plus important est qu'il puisse se relever et maintenir le cap.

Le rapport de la Banque mondiale procure à un pays en marche, des indicateurs pour guider son action. Je voudrais à ce titre remercier M. Chauffour et ses collègues d'avoir réalisé ce rapport qui mérite toute notre attention. J'invite donc chacun d'entre nous à lire ce rapport bien documenté.

Merci à M. Hakim Marrakchi, entrepreneur et Vice-président de la CGEM, d'être parmi nos intervenants ce soir ; à M. Badr Alioua, Directeur Exécutif en charge de la Banque Privée du groupe Attijariwafa bank et à M. Shanta Devarajan, Économiste en chef pour la région MENA de la Banque mondiale.

Sans plus tarder, je passe la parole à M. Jean-Pierre Chauffour. Nous attendons de cette présentation un langage de vérité, mais aussi beaucoup d'exigence et de bienveillance. Puis, nous engagerons l'échange entre les panélistes avant de passer plus tard à une discussion avec l'assistance. M. Chauffour, à vous la parole.



## Présentation du Mémoire

### M. Jean-Pierre Chauffour

Économiste principal pour le Maghreb, Banque mondiale

Je vous remercie M. le Président pour cette invitation. C'est toujours un plaisir pour moi de revenir à la Fondation Attijariwafa bank pour débattre de sujets qui nous préoccupent, comme nous l'avons fait à d'autres occasions.

Je vous remercie M. Bouchikhi de m'offrir cette belle transition en concluant votre propos sur la nécessité de remettre le pays en marche. En France, l'élection récente d'Emmanuel Macron à la Présidence s'inscrit dans cette dynamique. Mais la perception que les acteurs ont de la situation économique de la France, à l'orée de ce changement de Président, diffère selon leur positionnement sur l'échiquier économique et social.

Au Maroc, la situation est similaire ; la métaphore du verre à "moitié plein" ou "moitié vide" s'applique

également à son économie. Lorsque l'on compare l'économie marocaine et la situation générale du pays à celles des autres pays de la région, le Maroc se présente comme un havre de stabilité, de développement avec une évolution positive de ses indicateurs. Au cours des quinze dernières années, la croissance du Maroc a doublé par rapport à la décennie précédente. Et cette croissance est tirée en partie par le secteur non agricole. Ce qui confirme la nécessité d'une transformation structurelle du pays devant mener à la réalisation de nombreux objectifs sociaux. Aux premiers rangs de ces objectifs sociaux, la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité. Ces deux indicateurs ont drastiquement baissé au fil des années, aussi bien en milieu rural qu'urbain, tels que le révèlent les enquêtes des ménages réalisées par le HCP (2001, 2007, 2014). Par ailleurs, et selon ces mêmes enquêtes, les

inégalités ont reculé, contrairement au début des années 2000. Cette performance est due à une croissance plus inclusive que par le passé.

Ces réalisations sont le fruit d'efforts et de réformes ambitieuses. La libéralisation et l'ouverture de l'économie ont eu des répercussions très importantes sur la dynamique économique globale. L'amélioration de la gestion des entreprises publiques, voire leur privatisation lorsqu'elles faisaient partie du secteur marchand, a aussi permis au secteur privé d'innover et de faire évoluer ces entreprises. La restructuration du système financier a conduit à l'émergence de grands pôles bancaires, aussi bien sur le plan national qu'international. Et d'autres types de réformes liées à la gouvernance publique, à la règle de droit, à l'octroi de droits humains fondamentaux en matière de libertés individuelles, le renforcement du droit des femmes, la réalisation de projets d'infrastructures publiques structurantes (exemple de Tanger Med), le lancement de stratégies sectorielles ambitieuses ont contribué à ces résultats encourageants.

Néanmoins, ces stratégies sectorielles n'ont pas manqué de susciter des critiques quant à leur efficacité, et des réflexions en vue de leur renforcement. D'ailleurs, notre rapport consacre une partie de ses diagnostics et recommandations à ces stratégies sectorielles.

Aussi, les réformes citées plus haut se traduisent concrètement par l'émergence de l'industrie automobile, avec des capacités de production très importantes, l'inauguration de Noor, l'une des plus grandes centrales solaires du continent, etc. Ce sont des succès tangibles, visibles et structurants que le Maroc a engrangés ces dernières années.

En revanche, cette croissance n'a toujours pas d'incidence significative sur le niveau de vie des citoyens marocains. En parité de pouvoir d'achat, le revenu moyen par habitant du Maroc, est de l'ordre de 20 % de celui en Espagne.

Dans ces conditions, comment le Maroc pourrait-il réaliser un rattrapage économique, en termes de niveau de vie, vis-à-vis des pays de l'Europe du Sud ? Quelles sont les raisons de cet écart, notamment par rapport à l'Espagne ? Et à quel rythme peut-il être comblé ? Telles sont les premières interrogations légitimes face à ce constat. Il faut, toutefois, noter que le pays a déployé des efforts considérables pour réduire

cet écart durant les 15 dernières années. Et selon nos estimations, en conservant le même rythme de progression, le Maroc pourrait atteindre, à l'horizon 2040, un niveau de vie équivalent à 30 % de celui de l'Espagne, au lieu de 20 % actuellement.

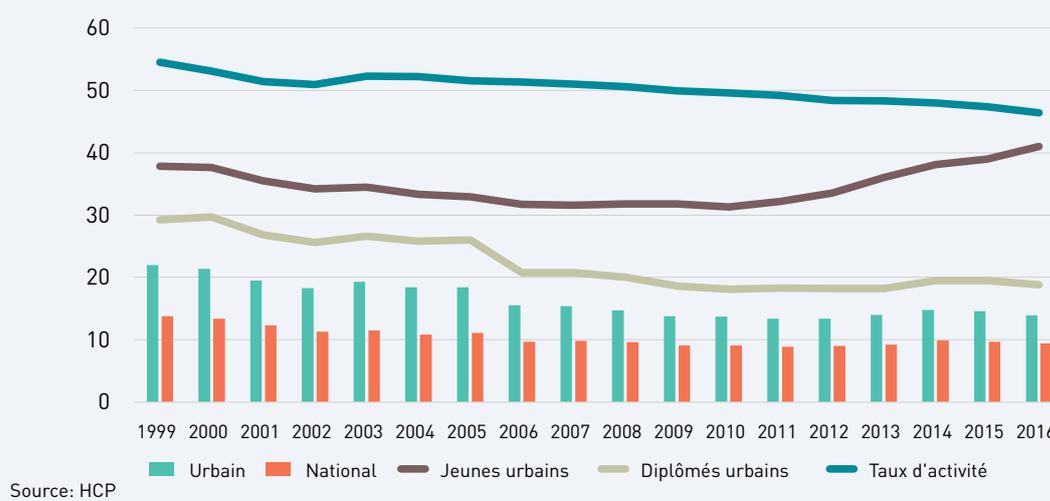
Aussi, et en gardant le même rythme, ce progrès sera-t-il suffisant pour satisfaire les ambitions et les attentes de la population, en particulier des jeunes ? Leur permettra-t-il de

s'insérer dans la vie active, et de bénéficier d'un niveau de vie qui se rapproche rapidement de celui des jeunes de l'Europe du Sud ?

À la Banque mondiale, nous pensons que le Maroc peut faire mieux que ces projections. Il pourrait tout simplement doubler son rythme de rattrapage. Pour ce faire, la Banque mondiale propose un scénario visant un niveau de vie de 40 % voire 45 % en l'espace d'une génération. Le Maroc se rapprocherait ainsi des performances de pays de l'Europe centrale et orientale qui ont connu ce même phénomène de rattrapage économique entre 1989 et le début des années 2010.

*« À la Banque mondiale, nous pensons que le Maroc peut faire mieux que ces projections. Il pourrait tout simplement doubler son rythme de rattrapage. »*

## Une faible participation au marché du travail (taux de chômage et d'activité en pourcentage)



Source: HCP

La participation des Marocains à l'économie n'a pas cessé de chuter depuis le début des années 2000. Aujourd'hui, moins d'un Marocain sur 2 contribue à l'accroissement de la richesse du pays.

Malheureusement, la croissance marocaine connaît, depuis quelques années, un essoufflement, surtout lorsque l'on observe la tendance baissière du taux de croissance depuis la crise financière de 2008. Il atteint 1 % en 2016, niveau trop faible pour un pays qui veut s'inscrire dans la dynamique de l'émergence.

Sur le marché du travail, l'on remarque également que ce niveau de croissance a généré très peu d'emplois nouveaux. La contribution des Marocains à l'activité économique n'a cessé de chuter depuis le début des années 2000, passant de 55 % à 45 % aujourd'hui. Plus précisément, moins d'un Marocain sur deux contribue à l'accroissement de la richesse du pays. Cette statistique est très importante pour l'analyse globale de la situation. Aussi, le taux de chômage des jeunes en milieu

urbain s'est dégradé. Proche de 40 % en 1999, il a connu une baisse jusqu'en 2008, avant de repartir à la hausse depuis lors, dépassant 40 % en 2016. Cette situation est susceptible de créer des risques sociaux liés à des frustrations au sein d'une partie de la jeunesse.

En outre, l'Éducation constitue un des points saillants de notre diagnostic. Ce sujet, qui est aux devants de la scène depuis de nombreuses années, a été également bien documenté dans notre rapport 2017. Mais les performances du système éducatif marocain ont drastiquement baissé au cours des quinze dernières années. Pour exemple, les tests internationaux de lecture, auxquels participe le Maroc, aux côtés d'autres pays de la sous-région, révèlent que seul 20 % des enfants de 10 ans ont le niveau requis en

matière de lecture, de compréhension et de restitution d'un texte. À titre de comparaison, la moyenne internationale est supérieure à 80 %. L'Éducation doit donc être placée au cœur des transformations et de l'avenir du Maroc, à l'horizon d'une génération. Et quelles que soient les autres politiques mises en place, le Maroc n'atteindra pas les résultats escomptés s'il ne résout pas, au préalable, ce problème.

Sur l'aspect Capital humain, la Santé et la mortalité infantile constituent encore des poches de vulnérabilité pour le pays et méritent l'attention des autorités publiques. Celles-ci doivent prendre les mesures nécessaires afin de réduire le taux de mortalité infantile aujourd'hui estimé à 24 pour 1 000 naissances. Un taux encore trop élevé pour un pays qui aspire à l'émergence.

L'émergence de la classe moyenne constitue une autre dimension très importante de ce diagnostic global. Les Marocains voient-ils leur niveau de vie augmenter ? Ont-ils aujourd'hui accès à une plus large palette de biens consommables ?

Notre diagnostic n'apporte pas de réponse positive à ces questions. En effet, les Marocains consacrent encore 40 % de leur budget à l'alimentation. À ce poste, s'ajoutent des dépenses additionnelles liées à des services publics défaillants tels que l'éducation, à la santé, au transport. Ces dépenses grèvent le revenu des ménages et laissent très peu de place à d'autres types de consommation. D'ailleurs, une grande majorité des Marocains place l'Éducation en tête des priorités de développement, suivie de très loin, par la réduction de la pauvreté, la croissance

économique, le droit et la justice, la santé, etc.

Mais alors, pourquoi cette croissance économique n'a pas produit tous les résultats positifs escomptés ?

À la Banque mondiale, nous attribuons le faible impact de la croissance économique sur le niveau de vie des populations, à sa structure-même. En effet, la croissance marocaine a été essentiellement tirée par l'accumulation du capital physique ; la contribution de l'emploi demeure, quant à elle, très faible.

Puis, malgré leur niveau modeste, les gains de productivité se sont améliorés ces dernières années, contrairement aux années 70-80 où le pays ne générerait pas de gain de productivité.

Durant cette période de 15 ans, le Maroc a donc réalisé un effort d'investissement important, avec un taux d'investissement supérieur à 30 % du PIB. Cette capacité à mobiliser l'épargne nationale est le fruit des réformes du système financier qui ont permis de capter cette épargne.

En revanche, ces investissements structurants qui ont été calqués sur le rythme des pays asiatiques, n'ont pas produit les rendements attendus. À titre de comparaison, la Chine réalisait des taux de croissance à 2 chiffres avec des taux d'investissement similaires. Mais le Maroc en est loin, confronté à des difficultés de transformation de ces investissements en croissance additionnelle et plus inclusive en termes d'emplois.

## Des destructions nettes d'emplois dans l'industrie et l'artisanat (hors BTP)



Source: HCP

Malgré un redressement depuis 2014, le bilan cumulé de la création d'emplois industriels reste insuffisant, et requiert une réflexion profonde sur l'avenir de ce secteur.

En effet, en matière d'emploi et en comparaison aux autres pays de la sous-région et aux compétiteurs du Maroc sur les marchés tiers tels que la Turquie, la Roumanie, l'Égypte, etc., le taux d'emploi au Maroc est faible, avec moins d'un Marocain sur 2. Ce taux n'a cessé de se détériorer depuis le début des années 2000. La situation est encore plus alarmante en milieu urbain, avec une participation très ténue de la femme à l'activité économique.

Et en dépit des plans industriels qui se sont succédé depuis 2004, très peu d'emplois ont été créés dans ce secteur. L'industrie marocaine s'est plutôt inscrite dans une tendance de perte d'emplois depuis 2007. Certes, cette tendance a connu un redressement depuis 2014, mais le bilan cumulé de la création d'emplois industriels reste insuffisant et requiert une réflexion profonde sur l'avenir de ce secteur.

La faiblesse de la croissance marocaine est liée à celle du niveau de productivité. En comparaison avec d'autres pays qui ont connu des miracles économiques basés sur les trois composantes productivité-investissement-emploi, la croissance marocaine est tirée uniquement par l'une des composantes, à savoir l'investissement. Il est

donc nécessaire pour le pays d'activer les deux autres leviers que sont l'emploi et la productivité.

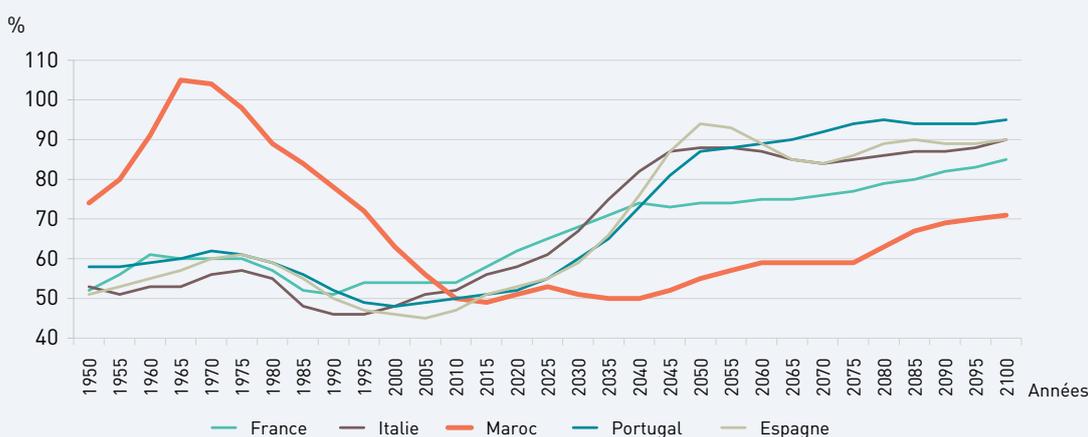
Pour y arriver, l'intégration du Maroc dans l'économie internationale s'avère indispensable. Ce mécanisme peut jouer le rôle d'accélérateur du processus de rattrapage économique, via l'incorporation d'idées développées dans d'autres pays à travers, entre autres, les biens et services importés et le contact avec d'autres technologies. À titre d'exemple, le nombre d'exportateurs marocains est resté stable sur la période 2002-2013, autour de 5300 opérateurs. En comparaison, l'exportation a été un moteur de la bonne performance de l'économie turque au cours des années 2000. Le nombre d'exportateurs turcs a presque doublé durant cette période, passant de 30 000 à près de 60 000 exportateurs.

Au-delà de tous ces constats, l'objet de ce rapport est de partager le point de vue de la Banque mondiale sur les voies et moyens d'atteindre un niveau de croissance durable sur 20 ans. Plus précisément, comment maintenir une croissance durablement élevée, inclusive vis-à-vis des jeunes et des femmes, et qui intègre la nécessité de préserver l'environnement ?

À la Banque mondiale, nous nous inscrivons particulièrement dans une vision optimiste. En reprenant la métaphore du verre à moitié vide ou à moitié plein, une autre façon d'envisager la question est de s'intéresser plutôt à la taille du verre. Si les ambitions sont faibles, il est normal

que le petit verre paraisse plein. Mais lorsque l'on nourrit des ambitions fortes pour le pays, le verre conséquemment grand paraîtra alors à moitié vide. Dans ce cas, il serait urgent d'agir pour combler cet écart.

## Une fenêtre d'opportunités démographique



Le Maroc dispose d'une fenêtre d'opportunités démographiques sur les 20 prochaines années durant lesquelles le pays pourra accroître sa richesse avant d'entamer son vieillissement.

Pour la Banque mondiale, c'est tout l'enjeu de ce rapport. Nous mettons l'accent sur la productivité, mais il faut noter que c'est une notion intangible et immatérielle. Le même capital mélangé au travail, placé dans deux environnements différents, générera des outputs différents. La différence s'explique par la manière dont l'environnement général et les relations interpersonnelles permettent la création de valeur. Cela relève purement du domaine de l'immatériel.

D'ailleurs, l'immatériel et la productivité sont les deux faces de la même pièce. Et c'est autour de ces notions que nous élaborons, dans la deuxième partie de notre rapport, les pistes de réflexion pour l'avenir. Ces pistes de réflexion prennent en compte quelques atouts importants et favorables pour le pays, à l'heure actuelle : la démographie, l'urbanisation et la scolarisation. Même si la scolarisation souffre toujours de nombreux problèmes, le Maroc a réalisé ces

dernières années un effort important en matière quantitatif. Ces trois paramètres démographie-urbanisation-scolarisation ont toujours primé dans les pays ayant effectué des accélérations durables de leur croissance.

La démographie est un paramètre très important dans ce processus d'accélération, surtout lorsqu'elle est bien gérée. L'un des aspects de cette démographie est la comparaison entre le nombre d'actifs qui doit prendre en charge les non-actifs, c'est-à-dire les jeunes par rapport aux anciens. Jusque-là, le Maroc comptait beaucoup plus de jeunes par rapport aux actifs. Il lui a donc fallu, dans un premier temps, absorber le baby-boom. À l'inverse, les pays du Nord sont déjà dans leur phase de vieillissement ; le nombre d'anciens à supporter par un actif s'accroît. Ce qui pose la problématique des retraites dans les pays développés.

Le Maroc est quant à lui dans une situation démographique plutôt favorable. Le pays dispose d'un nombre d'actifs supérieur au nombre d'inactifs grâce à la transition démographique, marquée par une baisse du taux de natalité. De plus, le Maroc n'a pas encore entamé son processus de vieillissement. Selon nos projections, le pays commencera à vieillir exactement à partir de 2040. Ce qui ouvre donc une fenêtre d'opportunités sur 20 ans, démographiquement favorable, où le pays a la chance d'augmenter sa richesse avant de devenir vieux. Le challenge soulevé dans notre rapport se situe à ce niveau.

Par ailleurs, les dimensions gain de productivité/capital immatériel touchent essentiellement trois grands domaines que nous jugeons très importants : le capital institutionnel, le capital humain et le capital social.

D'abord, **la notion d'institutions** (capital institutionnel) est à prendre au sens large. Les premières à considérer sont les institutions qui permettent au secteur privé de se développer. Ces

institutions d'appui aux marchés ont pour rôle de favoriser une insertion plus facile du Maroc dans l'économie internationale, tout en allouant les ressources aux domaines ou secteurs à fort rendement. À ce titre, les règles qui gouvernent la concurrence dans un pays, émanent de ces institutions. Cette nécessité appelle une question au cœur du débat : le Maroc est-il capable de se doter de règles de la concurrence qui favorisent la lutte contre les rentes, le soutien de l'innovation, et l'accompagnement de la transformation structurelle ?

De même, la Banque mondiale considère que le secteur privé représente la réponse aux défis de l'emploi et de la croissance, sans pour autant exonérer l'État de son rôle.

*« Pour la Banque mondiale, le secteur privé représente la réponse aux défis de l'emploi et de la croissance, aux côtés de l'État »*

L'État, les institutions publiques et les services publics représentent la deuxième composante essentielle du capital institutionnel. Le rôle de l'État s'exprime, sur le plan économique, à travers la Justice et le respect de la règle de droit. Ces compétences s'ajoutent à celles de ses fonctions régaliennes

relatives à la sécurité, la défense, etc. Ensuite, les biens et services publics doivent être délivrés par une Administration efficace qui est, elle-même, une contributrice importante à la productivité du pays. Les fonctionnaires doivent donc, eux aussi, s'impliquer en faveur de la productivité du pays, en améliorant, d'une année à l'autre, leur propre rendement. Ce rendement doit pouvoir être évalué et rétribué pour encourager les fonctionnaires les plus performants. Aussi, les biens et services publics fournis aux contribuables, doivent être de qualité satisfaisante.

**Le capital humain** (Éducation et Santé) est, quant à lui, bien plus intuitif. Nous avons mis l'accent, dans notre rapport, sur la petite enfance. Comment protéger et assurer un développement sain de la petite enfance, y compris dans les investissements publics ? Car, nous pensons que c'est au moment de la petite enfance que



l'on lutte mieux contre le déterminisme social. Cette lutte commence dès le plus jeune âge, dans les familles et à travers l'appui de l'État en matière d'infrastructures préscolaires pour éradiquer ce phénomène.

Enfin, **le capital social** est certainement la notion la plus insaisissable des trois paramètres. Il est fondamentalement basé sur la question des relations interpersonnelles dans une société : relation homme/femme, confiance interpersonnelle. Des enquêtes nationales et internationales ont été réalisées sur la question de la confiance interpersonnelle au Maroc à travers cette question simple : a priori, faites-vous confiance à une personne que vous ne connaissez pas ? Les résultats de ces études ont montré que 90 % des Marocains n'ont, a priori, pas confiance en un inconnu. Ce manque de confiance spontané est l'un des éléments qui expliquent l'absence des échanges interpersonnels entre des individus qui ne se connaissent pas, handicapant ainsi le secteur privé et l'économie dans son ensemble. Or, la confiance peut être favorisée. Certains pays ont réussi à recréer un climat de confiance très important entre les citoyens. Le Danemark en est un exemple, avec un niveau de confiance interpersonnelle très élevé. Il y a donc possibilité,

au Maroc, d'aller vers une plus grande confiance entre les personnes.

Aujourd'hui, la nécessité de la réforme de l'Éducation au Maroc remporte l'adhésion de tous les acteurs. D'ailleurs, un plan d'urgence avait été introduit il y a quelques années. Malheureusement, ce plan d'urgence ne s'est pas traduit dans les faits, par un réel changement, à cause de la complexité de l'économie politique du changement. D'ailleurs, cette incapacité à réformer est la conséquence d'un équilibre social qui existe entre les différents acteurs dans une société. Cet équilibre correspond à des positions de confort acquises par chaque acteur et qui l'empêchent de coopérer avec les autres, par crainte de perdre ses privilèges. Et cet équilibre peut être sous-optimal pour le bien public.

Le challenge principal aujourd'hui se trouve donc dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour perturber cet équilibre afin de provoquer du changement. Sur cette question, la Banque mondiale propose une réflexion à travers trois mécanismes.

D'abord, **les règles du jeu**. Pour qu'un acteur accepte de changer de position, il faut s'assurer

qu'il a une parfaite connaissance des règles du jeu. Il est très courant que des acteurs prennent et s'accrochent à des positions faute d'informations complètes et fiables sur les réalités et les évolutions dans la société, les différentes politiques sectorielles initiées, les distorsions du marché, etc. Tous ces paramètres ne sont pas connus de tous les acteurs. L'accès à l'information peut donc convaincre les acteurs de changer de position, une fois qu'ils sont en pleine possession de tous les éléments de décision susceptibles d'influer sur l'équilibre.

Ensuite, **le respect des règles du jeu**. Cet aspect très important peut obliger certains acteurs à changer d'attitude et de comportement. Ce qui nous ramène à la question du Civisme et des passe-droits. Ces deux dimensions (civisme et passe-droit) touchent directement les sphères économique et sociale et engendrent des conséquences importantes sur l'économie politique.

Enfin, **la revue des règles du jeu**. L'accès à l'information et le respect des règles du jeu ne sont pas toujours suffisants pour secouer le système afin d'en obtenir un output ou un équilibre supérieur à la situation présente. Dans ce cas, il est nécessaire de changer les règles du jeu. Dans une société, cette solution est très difficile à appliquer et doit être pensée avec beaucoup de prudence.

Dans le cas du Maroc, nous constatons qu'il existe déjà des éléments qui pourraient permettre de changer les règles du jeu et faire évoluer le pays. La Constitution de 2011 constitue un de ces éléments. Cette Constitution comporte de nombreux éléments et principes qui peuvent permettre l'atteinte d'un équilibre supérieur : liberté, égalité, renforcement des pouvoirs et contre-pouvoirs, régionalisation avancée, etc. Ce sont des aspects d'une Constitution moderne qui favorisent une évolution positive du pays. Encore faut-il faire respecter cette Constitution ! La participation des citoyens, la transparence et la reddition des comptes doivent être effectivement matérialisées dans la marche du pays.

De même, les relations avec l'Union Européenne constituent un autre mécanisme sur lequel le Maroc peut s'appuyer, tout comme l'ont fait par le passé, les pays de l'Europe centrale et orientale. Le Maroc pourrait rejoindre le marché unique européen à l'avenir et s'appuyer intelligemment sur ce facteur structurant qu'est la convergence réglementaire pour accélérer son rattrapage. À condition d'éviter le mimétisme et l'apparence extérieure d'une législation moderne et rechercher la fonctionnalité de cette législation. Tout le challenge se situe à ce niveau : il faut pouvoir s'appuyer sur l'expérience d'autres pays de manière fine et intelligente pour adopter la fonctionnalité de ce que l'on veut réellement réaliser. Je vous remercie pour votre attention.

## M. Hamid Bouchikhi

Merci M. Chauffour pour votre exposé. Vous avez su nous donner l'essentiel d'un rapport de près de 320 pages aussi dense, en peu de temps. J'invite chacun d'entre nous à faire sien ce rapport très intéressant.

J'aimerais d'abord que M. Hakim Marrakchi, en sa qualité d'entrepreneur, nous fasse un témoignage sur cette notion de capital immatériel. Est-elle une belle abstraction d'économistes distingués ? Ou rencontrez-vous ce déficit de capital immatériel et plus précisément de capital humain dans vos activités ? En outre, constitue-t-il un handicap pour vous dans la conduite de votre entreprise, de vos projets ?



## M. Hakim Marrakchi

Vice-président de la CGEM

Merci M. Bouchikhi pour cette question. En tant que chefs d'entreprises, nous sommes souvent confrontés à des problèmes qui ont trait à l'immatériel. J'entends par immatériel, le savoir-faire développé en entreprise. Malgré l'existence de nombreux talents, la question principale tourne autour de la disponibilité des talents nécessaires au développement de son entreprise. En effet, les entreprises disposent d'employés de compétences variées mais comptent encore une grande population de personnes peu qualifiées qu'il leur revient de former. Ce manque de qualification est le résultat d'une déficience au niveau de la qualité de l'enseignement qui empêche, in fine, les entreprises d'atteindre des performances de productivité élevées dans leurs activités.

Fort heureusement, le Maroc est un pays ouvert sur le monde et les compétences non disponibles sur le marché local peuvent être trouvées ailleurs. Mais il faut noter que les politiques sectorielles mises en place et les avantages

accordés à certains secteurs pénalisent d'autres secteurs (ne bénéficiant d'aucun avantage), en créant un phénomène de vases communicants entre les secteurs. Ce qui renchérit le coût du travail de ces derniers. Je fais référence aux zones franches et aux activités d'offshoring auxquelles des primes sont accordées pour leur permettre de recruter plus facilement des compétences. Et ce sont des entreprises soumises à la concurrence internationale qui en paient directement le prix, avec à la clé, une perte des quelques compétences disponibles au profit de ces secteurs choyés. De fait, nos coûts augmentent et impactent négativement la compétitivité de nos entreprises. Dès lors, recruter des cadres à l'étranger constitue une aubaine pour nous, d'autant plus qu'ils nous reviennent finalement moins cher que les compétences locales.

Une autre façon d'appréhender le problème est de s'interroger sur la disponibilité des ressorts entrepreneuriaux suffisants pour affronter les défis auxquels le Maroc est confronté.

## M. Hamid Bouchikhi

L'immatériel et la productivité constituent les deux éléments clés du rapport de la Banque mondiale. Sur la question de la productivité, M. Badr Alioua relève un manque d'analyse sur le rôle du secteur informel dans l'économie marocaine. Vous établissez un lien entre le poids du secteur informel et la productivité du pays. Pouvez-vous nous en dire davantage sur ce lien, M. Alioua ?



## M. Badr Alioua

Directeur Exécutif en charge de la Banque Privée, groupe Attijariwafa bank

J'aimerais, avant de revenir sur le rôle du secteur informel, réagir à l'exposé de M. Chauffour en situant ce nouveau rapport vis-à-vis de tous ceux qui l'ont précédé, émanant d'institutions telles que la Banque mondiale, le FMI et les banques d'investissement internationales sur les pays émergents. Tous ces rapports sont

d'une concordance particulière et les thèmes développés sur les pays émergents sont les mêmes que l'on retrouve dans le rapport de la Banque mondiale sur le Maroc.

Tous ces rapports relèvent une croissance importante dans les pays émergents entre 2000

et 2008. Mais, il faut distinguer les pays exportateurs de matières premières qui ont mieux profité de cette période, et les pays non exportateurs tels que le Maroc, qui ont été pénalisés par la hausse des prix des matières premières. Toutefois, l'ensemble de ces rapports souligne le bénéfice tiré par les pays émergents, y compris le Maroc, de l'explosion du commerce international, d'un excès de liquidités et de l'accès aux financements étrangers, et des réformes entreprises par ces pays sur le marché du travail et l'adoption des mécanismes de marché.

Aussi, toutes ces analyses ont porté sur l'accumulation du capital comme le facteur le plus important dans la croissance économique de ces pays, y compris au Maroc. A contrario, la productivité a été souvent négative dans les pays émergents à partir de 2008 ; ce qui n'a pas été le cas du Maroc. Et ces gains de productivité, aussi modérés soient-ils, ont été réalisés malgré la hausse des prix des matières premières, et dans un contexte où le Maroc n'a réellement profité ni de l'ouverture ni de l'explosion du commerce international. Donc, l'analyse de l'impact de l'accumulation du capital sur le niveau de croissance me semble un peu sévère.

## M. Hamid Bouchikhi

Merci M. Alioua d'avoir partagé avec nous votre point de vue sur la question du rendement du capital. Nous reviendrons sur cet aspect de la productivité tout à l'heure.

M. Chauffour a rappelé précédemment que l'analyse faite sur la situation du Maroc pouvait être transposée, à quelques différences près, à d'autres pays émergents. M. Devarajan, dans cette région que vous couvrez, que pouvez-vous nous dire concrètement sur les investissements et leur rôle dans le développement de ces pays ?

En revanche, je partage l'avis du rapport sur la nécessité de maintenir certains équilibres au lieu d'axer sa politique sur des investissements à outrance. Dans son exposé, M. Chauffour a, par moment, comparé le Maroc à la Chine et à la Corée du Sud. Il faut remarquer que ces pays ont tous réalisé des efforts d'investissement avec un compte courant excédentaire. Le Maroc, quant à lui, ne disposait pas d'épargne suffisante pour mener ces investissements. Je suis personnellement favorable à une atténuation des recommandations du rapport sur ce point précis des efforts d'investissement.

Cette question rejoint d'ailleurs la problématique de la fenêtre démographique actuellement favorable au Maroc. À partir de 2040, le Maroc disposera de moins de main-d'oeuvre qu'aujourd'hui, et aura besoin de capital cumulé. Je ne crois donc pas que le Maroc devrait freiner l'effort d'investissement ; il devrait tout simplement le moduler avec un excédent de compte courant et de l'épargne.

Pour le reste de l'analyse de la Banque mondiale, je partage les recommandations relatives au capital immatériel, à l'éducation, etc.



## **M. Shanta Devarajan**

Économiste en chef pour la région MENA, Banque mondiale

Je vous remercie pour cette question. Le Maroc partage un certain nombre de points communs avec les autres pays de l'Afrique du nord et du Moyen-Orient, voire les pays émergents dans leur ensemble. Mais bien évidemment, il existe quelques différences.

Parmi les similitudes, je citerai ce phénomène de taux de chômage très élevé, surtout au niveau des jeunes. Cette situation a un impact sur les entreprises. C'est aussi le résultat d'un manque d'anticipation des étudiants sur les besoins du marché de l'emploi.

Parallèlement à ce manque d'anticipation, l'Éducation au Maroc souffre de nombreuses insuffisances, comme relevées par mon collègue

Jean-Pierre lors de sa présentation. Il y a donc un double problème de manque d'emploi et de qualité de la formation. Et ce phénomène est dans un cas extrême ici car le Maroc investit dans l'Éducation plus que les autres pays de la région. Mais malgré tous ses efforts, les résultats dans ce secteur placent le pays à l'avant-dernière position dans la région, juste avant le Yémen. En la matière, l'on peut avancer que le Maroc se trouve dans une situation de crise avec ces résultats décevants. La productivité du capital s'en trouve alors impactée. Le pays investit jusqu'à 33-34 % de son PIB, mais ne dispose pas de main d'œuvre formée et qualifiée pour utiliser les outils de production. À notre avis, c'est l'aspect sur lequel le pays doit agir rapidement pour réaliser ce Maroc de 2040.

## **M. Hamid Bouchikhi**

Merci M. Devarajan pour votre analyse. Vous souhaitez réagir à ces propos sur la productivité, M. Alioua ?

## M. Badr Alioua

Je suis parfaitement d'accord avec l'analyse globale de la Banque mondiale. En revanche, mon propos précédent comparait le présent rapport à ceux des grandes institutions sur les autres pays émergents. Bien entendu, le degré de gravité varie d'un pays à l'autre.

Comme l'a rappelé tout à l'heure M. Marrakchi, lorsque la compétitivité globale de l'économie repose sur la compétitivité de la main d'œuvre, toute augmentation du revenu impacte négativement cette compétitivité. De fait, lorsque le Maroc essaie d'améliorer la productivité, l'on constate

indirectement un renchérissement du coût de la main-d'œuvre, entraînant par la même occasion une autre problématique, celle de la croissance.

En fait, tous ces pays émergents ont la même problématique, celle de devoir monter en gamme via l'Éducation. Et sur ces aspects, nous sommes en accord. Le but de mon intervention était plutôt de dire que ces défis ne constituent pas une raison pour ralentir l'effort en investissement, à condition évidemment de maintenir les équilibres et d'améliorer significativement l'épargne.

## M. Jean-Pierre Chauffour

Je voudrais réagir par rapport à ce point qu'a soulevé M. Alioua. Ce rapport ne recommande pas le ralentissement des investissements. Mais le diagnostic que nous posons concerne l'avenir. Malgré la relative efficacité de l'accumulation du capital durant les quinze dernières années, il sera difficile pour le Maroc de reproduire ce même schéma, avec ces mêmes niveaux d'investissements durant les années prochaines. Le taux d'investissement a bondi de 20 à 35 % du PIB durant cette période ; il sera difficile de passer de 35 à 50 % sur les quinze prochaines années. Aucun pays dans le monde n'a encore, jusque-là, investi à hauteur de 50 % de son PIB. Compte tenu du niveau élevé de l'épargne, et afin de préserver les équilibres extérieurs, il y a une limite à l'investissement. D'ailleurs, le taux d'investissement actuel du Maroc est élevé, en comparaison aux autres pays. Et le pays ne peut continuer à augmenter indéfiniment son niveau d'investissement.

Pour la Banque mondiale, le Maroc doit maintenir ces niveaux d'investissement. Mais l'accélération des investissements qui a constitué le moteur de la croissance du pays ces dernières années ne pourra plus fonctionner à l'avenir. Le Maroc

se trouve donc dans l'obligation de trouver d'autres relais de croissance, au risque de voir son niveau de croissance baisser durant les prochaines années. D'ailleurs, ce phénomène est déjà enclenché. Afin de maintenir son niveau de croissance, voire l'augmenter, les relais de croissance qui s'offrent au Maroc sont de deux ordres.

D'abord **l'emploi**. Le Maroc doit réussir à relancer le taux d'activité, en redressant le taux de participation à l'économie de 45 à 55 %, notamment via l'emploi des femmes. Le taux actuel d'emploi des femmes au Maroc approche à peine les 25 % contre 65 % en Malaisie. Le Maroc peut donc faire le pari de porter ce taux de participation des femmes de 25 à 50 % dans les 25 prochaines années, à raison d'1 % d'augmentation par an. Ce challenge ne sera certes pas facile à relever, mais si le pays crée les conditions pour redonner un rôle aux femmes dans la vie économique, cet objectif est accessible. Et ce facteur constitue un fort levier de croissance pour le pays. L'emploi prendra ainsi le relai de l'investissement.

Ensuite, **la productivité**. L'enjeu de la productivité est très important. Et vous avez raison de dire,

M. Alioua, que de nombreux pays émergents sont confrontés à cette situation. En la matière, le Mexique constitue un cas emblématique. Depuis 1993, date de l'entrée en vigueur de NAFTA (ou ALENA, Accord de libre-échange nord-américain regroupant le Canada, les États-Unis et le Mexique), ce pays n'a pas réussi à rattraper les États-Unis en termes de niveau de vie car il ne génère pas de gain de productivité suffisamment élevés. C'est la preuve que les échanges ne peuvent,

à eux-seuls, drainer la croissance. Le Maroc se trouve dans une situation similaire à celle du Mexique, avec un grand marché à proximité, au nord et une difficulté à tirer avantage de cet espace pour accroître sa productivité. Cependant, d'autres pays ont réussi ce pari, avec d'autres espaces économiques ; ce qui en démontre la faisabilité. Mais il faut pour cela activer des réformes structurelles profondes.



## M. Hamid Bouchikhi

Merci M. Chauffour pour ces précisions. Sur la question des réformes à mettre en œuvre, quel est votre point de vue, M. Marrakchi ?

## M. Hakim Marrakchi

Il y a en effet une similitude entre le Mexique et le Maroc. Les entreprises exportatrices du Mexique ne sont pas des entreprises mexicaines. Au Maroc, il n'y a quasiment pas d'entreprises marocaines qui entrent dans les nouvelles filières industrielles, malgré quelque 5000 entreprises exportatrices. Cette situation questionne la politique économique du pays sur les exportations. Ce style des "maquiladoras" est en définitif pénalisant pour les entreprises marocaines qui ne bénéficient pas des mêmes avantages que les entreprises étrangères.

Sur la question du "comment faire ?", en plus de la qualité de l'Enseignement mise en cause, l'entrepreneuriat national bénéficie de très peu de ressorts. Il est plus aisé d'exploiter une rente ou de faire face à une concurrence locale, que d'affronter la concurrence internationale. D'ailleurs, très peu d'entreprises marocaines sont

soumises à la concurrence internationale. Et, je serais beaucoup plus optimiste si les entreprises qui s'enrichissent, étaient exportatrices. Ce qui n'est malheureusement pas le cas.

Pour donner un coup de pouce à l'export, le patronat demande d'abord plus de simplification administrative. Le premier acte de cette simplification consiste à passer d'un système dérogatoire ou d'autorisation, à un système de cahier de charges que l'exportateur doit respecter ; ce qui lui permettra de disposer d'un droit opposable. Pour exemple, dans le cas de l'ALECA (Accord de libre-échange complet et approfondi), il est nécessaire que le système de marché unique européen fusionne avec le système marocain, au lieu de s'y superposer. Il y a donc nécessité d'une véritable réforme profonde sur la question.

## M. Hamid Bouchikhi

Sur ce point précis de l'ALECA, vous avez développé plutôt une analyse sur le pilotage du dossier ?

## M. Hakim Marrakchi

En effet. Il s'agit d'une réforme de fond qui mérite d'être menée par un leader politique important, tel que la Primature, et non par un département commercial d'un ministère. Cet accord représente bien plus qu'un enjeu commercial ; c'est un enjeu de société pour notre pays.

Mais les réformes à mettre en œuvre ne concernent pas uniquement ce domaine. Nous pensons qu'il doit y avoir une réforme fondamentale de la fiscalité. Nous aimerions avoir moins de fiscalité sur le travail, en particulier le travail exposé à la concurrence internationale. Il est primordial que le travail soumis à cette concurrence ne soit

pas taxé. Le coût de la solidarité doit être porté par l'impôt et non par le travail.

Le troisième point essentiel a trait aux incitations à l'entrepreneuriat productif, par opposition à l'enrichissement par les rentes et les traitements préférentiels. Il n'y aura pas d'enrichissement du pays par l'innovation s'il est plus facile d'investir dans les rentes.

Le quatrième point, évoqué tout à l'heure par M. Chauffour, est relatif aux métiers de demain. Les 2/3 des métiers de l'avenir ne sont pas encore connus à ce jour. Tous les pays, en particulier le

Maroc, sont confrontés à cette problématique. Dans une telle situation, miser sur certains métiers peut être extrêmement réducteur. La politique menée ces dernières années par le Maroc a permis une inflexion dans l'emploi industriel, avec une tendance à la hausse. Ce résultat positif est à saluer certes, mais il faut noter que c'est une dynamique qui est enclenchée sans atteindre les réformes de fond. Il faudra éviter de verser dans une politique de subventions de nouveaux métiers qui finira, à

la longue, par créer de nouvelles formes de rente. Je ne pense pas qu'il faille, pour le Maroc, s'inscrire dans une telle dynamique.

Enfin, les deux problèmes majeurs auxquels l'économie marocaine est confrontée que sont la faible qualité de l'Enseignement et la faiblesse de l'entrepreneuriat risquent d'alourdir nos difficultés économiques à l'avenir. Car réussir dans l'ère du numérique nécessite des talents et des entrepreneurs.

## **M. Hamid Bouchikhi**

Merci M. Marrakchi. Vous avez, par ailleurs, mentionné dans votre propos la réforme de la fiscalité. C'est un thème pratiquement absent de ce rapport. Est-ce à dire, M. Chauffour, que la Banque mondiale considère le système fiscal marocain optimal ? Ou est-ce une décision des auteurs de ne pas s'appesantir sur cette question ?

## **M. Jean-Pierre Chauffour**

Effectivement, nous ne nous sommes pas penchés sur la fiscalité, probablement parce que notre horizon d'analyses lointain nous a amenés à nous consacrer davantage aux réformes structurelles et profondes.

## **M. Hamid Bouchikhi**

Pourtant, la fiscalité peut être considérée comme un levier pour encourager certains types d'investissement dans l'innovation, dans l'immatériel, etc. ?

## **M. Jean-Pierre Chauffour**

Certes, mais il ne faut pas perdre de vue que la fiscalité ouvre souvent toute une panoplie de discussions autour des thématiques de l'égalité, de l'efficacité, de la justice horizontale et verticale, etc.

De plus, c'est un thème pratiquement absent du débat public ; raison pour laquelle notre

rapport ne l'a pas abordé. Même les Assises de la Fiscalité de 2013, conduites sous l'angle de vue du Ministère des Finances (rendement de l'impôt), ont disparu du paysage. Or, la fiscalité va au-delà du rendement des différents impôts. Elle concerne davantage l'organisation sociale en matière d'achat de biens et services publics, la détermination des différents types

de contribuables, et la manière de limiter les distorsions liées à la fiscalité.

Enfin, l'absence des questions macro-économiques du rapport justifie également l'absence de la fiscalité. Le Maroc a démontré au fil du temps une capacité de gestion macro-économique relativement saine de son économie. Donc la

macro-économie ne constitue pas la priorité du moment. La fiscalité marocaine représente un taux de 22 à 23 % du PIB, un taux assez normal. Il y aurait certainement des choses à redire sur la fiscalité marocaine s'il fallait creuser davantage ce sujet. Mais nous ne voulions donc pas charger, outre mesure, ce rapport qui touche déjà à de nombreuses thématiques.

## **M. Shanta Devarajan**

J'aimerais ajouter que la fiscalité marocaine n'est, sans doute, pas optimale. Mais il faut être prudent lorsque l'on aborde cette question parce qu'il n'existe pas de solutions simples.

De plus, de nombreux pays ont déjà utilisé la fiscalité pour attirer les investissements directs étrangers, en accordant des exonérations. Cette politique a été couronnée par un échec cinglant car ces exonérations ont amputé l'État de ressources nécessaires. Et ce sont les contribuables qui en ont fait les frais. La fiscalité ne peut donc pas résoudre tous les problèmes de compétitivité.

Aussi, dans d'autres pays de la région, la vraie contrainte ne réside pas dans la fiscalité, mais plutôt dans les prix élevés des intrants dans la production, conséquents aux situations de monopole. C'est le cas en Tunisie et en Égypte, avec des prix élevés dans la télécommunication, le transport, le financement, etc. Dans une telle situation, il est difficile pour ces pays d'être compétitifs, quelle que soit le niveau de fiscalité. Sans oublier cet aspect très important qu'est le "capitalisme de copinage" lié aux familles des régimes respectifs dans ces pays (Ben Ali et Moubarak).

## **M. Hamid Bouchikhi**

Je vous remercie pour vos diverses interventions. Nous allons maintenant ouvrir le débat avec l'assistance pour permettre à nos invités de poser leurs questions.

Séance de questions / réponses

### **Question de M. David Assayag** Participant à la conférence

Depuis quelques années, le capital immatériel s'est révélé être une richesse inexploitée du pays. Ne serait-il pas judicieux de dédier un Ministère au capital immatériel ? La Banque mondiale pourrait d'ailleurs financer les programmes de recherche de ce Ministère.



### **Réponse de M. Shanta Devarajan**

La problématique du capital immatériel est transversale ; si l'État lui consacre un Ministère à part entière, cela offrira l'opportunité aux autres Ministères de se désengager. En revanche, il faut

instaurer une collaboration entre les différents Ministères sur cette problématique. Le Maroc a besoin que toutes ses composantes travaillent de concert sur cette question.

### **Contribution de M. Abdelkader Benbekhaled** Directeur Général de Salam Gaz et Président de la CGEM région Rabat- Salé-Kénitra

Je remercie tous les intervenants pour la clarté de leurs exposés. J'aimerais également revenir sur le capital immatériel qui devrait constituer le principal levier d'actions à l'avenir.

Je suis séduit par ce pari de construire une société modèle pour nos enfants, en l'espace d'une génération. À mon avis, ce pari ne peut être gagné en décrétant des comportements à travers des procédures. Il faudrait, au contraire, travailler sur la culture du civisme, de la confiance et du respect de l'autre. De fait, notre système éducatif doit œuvrer à l'adéquation éducation/emploi, mais aussi éducation/comportement. C'est le modèle à suivre si nous voulons obtenir une génération de citoyens marocains semblable à celle de Singapour, de la Nouvelle Zélande, du Danemark, etc.



## Réponse de M. Jean-Pierre Chauffour

Vous avez parfaitement raison, il est impossible de légiférer sur les aspects comportementaux ; ceux-ci relèvent de la culture. En revanche, la politique publique doit jouer un rôle important dans ce changement culturel à travers des campagnes de sensibilisation et de civisme. En outre, l'État doit veiller au respect des règles et sanctionner ceux qui ne les respectent pas. Pour ce qui concerne Singapour, la situation de ce pays était bien plus défavorable que celle du

Maroc au début des années 60. Mais aujourd'hui, le revenu par habitant du Singapour dépasse de 30 % celui de la France. La discipline et le civisme furent deux des facteurs clés du succès de Singapour. Certes, ce ne fut pas un régime démocratique ; mais ce régime avait la vertu, au moins, de sanctionner les comportements répréhensibles. Il appartient au Maroc d'inventer son propre contexte, en fonction de l'existant, et d'améliorer sa situation.

## Question de Mme Oumelghit Nabhane

Trader monétaire, salle des marchés d'Attijariwafa bank

Le niveau de chômage élevé et la nécessité de relancer l'emploi n'appellent-ils pas à une revue profonde de la politique monétaire du pays ? Cette politique est actuellement axée sur l'objectif de contrôle de l'inflation ; en y adjoignant l'emploi, Bank Al Maghrib pourrait disposer des mêmes leviers d'actions que la Réserve fédérale américaine.



## Réponse de M. Jean-Pierre Chauffour

La politique monétaire a surtout un rôle à jouer dans la gestion du cycle économique ; elle n'est pas destinée à gérer les problèmes dans 25 ans. En rajoutant l'emploi ou la croissance au mandat de Bank Al Maghrib, je doute qu'ils produisent des changements significatifs dans la politique monétaire actuelle.

Avec des taux d'intérêt historiquement bas et l'utilisation importante des réserves obligatoires des banques pour injecter de la liquidité dans l'économie, la banque centrale dispose de peu de moyens pour stimuler davantage la croissance. Le Maroc peut, certes, prendre exemple sur certaines banques centrales qui utilisent des mesures non

conventionnelles pour stimuler leur croissance. Mais le Maroc n'est pas dans la même situation que la Fed (États-Unis) ou la Banque Centrale Européenne dont les monnaies sont achetées dans le monde entier ! Le dirham marocain n'est pas négocié sur le marché international. Une telle initiative du Maroc débouchera sur une inflation qui va, en retour, lui faire perdre en compétitivité, à moins de dévaluer le dirham. Le pays entrera alors dans une spirale inflation-dévaluation. Au final, les prix réels resteront stables vis-à-vis de l'étranger et le Maroc n'aura obtenu aucune avancée réelle par ce mécanisme. Il aura uniquement déstabilisé sa situation macro-économique pour des résultats peu concrets.

## Question de M. Nouredine Komiha Architecte

Ma question concerne la place des hommes et des femmes dans ce débat et je m'appuierai sur l'exemple du programme des 200 000 logements lancé il y a une vingtaine d'années. Dans les chiffres, le Maroc a réussi à résorber un certain nombre de déficits en matière de logement avec ce programme. Ce faisant, nous avons réduit le bien-être de nos concitoyens aux mètres carrés. Mais les hommes et les femmes qui vivent dans ces 52 ou 54 mètres carrés y sont-ils heureux ? N'avons-nous pas accordé trop d'importance aux chiffres au détriment de l'humain ?



## Réponse de M. Shanta Devarajan

C'est un aspect important du débat que vous avez soulevé. Il existe en effet un risque que les bons chiffres masquent la réalité du terrain. D'ailleurs, de nombreux pays arabes affichaient des chiffres encourageants avant le "printemps arabe". Le cas de la Tunisie en est une illustration. Tous les principaux indicateurs de ce pays étaient en constante amélioration avant 2010 et la chute de Ben Ali : hausse du PIB, baisse du taux de pauvreté et des inégalités sociales. Parallèlement, le pays enregistrait une série de sondages négatifs sur le taux de satisfaction de sa population. Et ces chiffres chutaient plus rapidement en Tunisie que dans les autres pays de la sous-région. Malgré ces signaux d'alarme, les institutions internationales ne leur ont que très peu prêté attention.

Cette situation a dupé non seulement les pays occidentaux dans leur analyse du "printemps arabe" mais également les organismes internationaux tels que le FMI et la Banque mondiale. Nous n'avons pas compris toutes les revendications de ces peuples malgré les belles réalisations de leurs économies respectives. Depuis lors, mes services incluent dans leurs rapports semestriels, les résultats du sondage de Gallup, aux côtés des indicateurs classiques. Il est nécessaire de sonder les populations pour recueillir leur sentiment, quelle que soit l'orientation des principaux indicateurs du pays.

## Question de M. Moncef Benhayoun Journaliste au quotidien Le Matin

Lors de sa présentation, M. Chauffour a soulevé les problématiques de l'investissement et de leur faible rendement. Que dire alors des investissements de la Banque mondiale au Maroc ? Sont-ils productifs ? Le présent mémorandum est présenté 10 ans après le précédent ; dans l'intervalle, la Banque mondiale a approuvé 3 cadres de partenariats stratégiques avec le Maroc pour un financement total de près de 8 milliards de dollars. Ces financements étaient dédiés aux programmes d'amélioration de l'éducation, de la gouvernance, de la compétitivité. Quels sont les résultats de ces nombreux financements ?



Ma seconde question s'adresse à la CGEM : quelle est la position du groupement patronal par rapport à ce rapport ?

## Réponse de Mme Marie-Françoise Marie-Nelly

Je reprendrai, pour répondre à votre question sur l'historique des financements accordés par la Banque mondiale au Maroc, la métaphore du verre à moitié plein ou à moitié vide. Nos performances sont à l'image des performances globales du pays. Nos projets et nos stratégies sont évalués, et ceux-ci présentent des résultats relativement satisfaisants lorsqu'ils sont pris individuellement.

Aussi, certains programmes tels que l'éducation requièrent du temps pour aboutir à des résultats concrets. D'ailleurs, nous avons organisé l'année dernière un atelier très franc avec le Secrétaire Général de l'éducation, les représentants des provinces, les AREP, etc. Cette rencontre a été très instructive pour l'ensemble des parties. Elle nous a par ailleurs permis de prendre du recul, de jauger nos actions et de déterminer la portée de nos différents programmes.

Aujourd'hui, le Maroc est dans une situation inédite ; il possède des fondamentaux solides dans de nombreux domaines. Et ces avancées nous obligent à revoir notre méthode de travail.

Nous allons désormais appréhender les questions complexes de façon intégrée et rencontrer les différentes parties impliquées dans une problématique. Nous n'aurions pas entrepris ces rencontres avec les différents acteurs il y a quelques années. D'ailleurs, ces rencontres ont eu un écho favorable chez le Ministre Daoudi qui a décidé, sur la base de ce rapport, de mettre en place une table ronde qui rassemblera le gouvernement, le secteur privé et les représentants de la société civile. C'est la nouvelle démarche de la Banque mondiale.

Enfin, dans quelques mois, nous procéderons à l'évaluation de la stratégie en cours 2014-2017. Nous aurons le plaisir d'inviter certains acteurs ici présents à prendre part à ces travaux. D'ores et déjà, notre revue à mi-parcours de cette stratégie montrait des résultats encourageants. Certes, tous les programmes n'ont pas connu le succès escompté. Et le point faible dans cette stratégie réside dans l'approche de gouvernance. Il faut donc une meilleure prise en compte de l'économie politique.

## Contribution de M. Saâd Benchekroun

### Administrateur d'une TPE

Le Mémorandum évoque la problématique de la confiance interpersonnelle. Mais celle-ci ne concerne pas que les relations entre individus ; elle concerne également les relations avec l'Administration. Le Marocain ne fait pas confiance à son Administration. Et si le secteur informel persiste, c'est en partie à cause de ce manque de confiance en l'Administration. Les petites entreprises sont incitées à rejoindre le secteur formel, puis se retrouvent finalement noyées sous des procédures et toutes sortes de taxes, impôts, obligations, relances et pénalités. Le message indirect qu'elles retiennent de ces tracasseries administratives est de persévérer dans l'informel.



## Réponse de M. Jean-Pierre Chauffour

La confiance vis-à-vis de l'Administration et des autorités publiques résulte également des questions de comportements. L'Administration est au service du citoyen ; les services publics sont un droit pour le citoyen et non un privilège qui lui est offert. Ce sont des mentalités qui doivent évoluer pour aboutir à ce changement des comportements.

Dans ce sens, l'Administration doit elle-même être réformée pour se mettre au diapason des Administrations modernes du 21<sup>e</sup> siècle. Cette Administration doit être là pour aider le citoyen et non pour le contrôler, l'empêcher ou le considérer, a priori, comme un fraudeur. C'est donc tout un changement qui doit intervenir dans la manière de concevoir le rôle de l'Administration.

## Question du Pr. Abdellatif Fekak

### Directeur de recherches à l'ISCAE

Votre analyse a réellement pris en compte les facteurs endogènes du Maroc. Et votre diagnostic traduit la réalité du pays. Mais, la question du capital immatériel date de 1992. Comment expliquez-vous alors ce retard ? D'ailleurs, un des étudiants de l'ISCAE avait réalisé à cette époque sa thèse sur le capital immatériel, mais ses travaux ont été ignorés. Aujourd'hui, celui-ci enseigne en Chine et au Japon.



Aussi, le présent rapport qui arrive 10 ans après le précédent, semble déjà obsolète car il ne tient pas compte des facteurs exogènes auxquels le Maroc est confronté. D'abord, le changement climatique, avec les nouveaux métiers à déterminer. Ensuite, la pression démographique de l'Afrique qui comptera 2 milliards d'habitants dans 15 ans. En anticipant l'entrée du Maroc dans la CEDEAO

et l'ouverture de ses frontières, le Maroc devrait accueillir 6 à 7 millions de personnes sur son territoire. Le Maroc a-t-il réfléchi aux mesures nécessaires à mettre en place pour absorber cette pression démographique ? En outre, votre rapport n'a pas pris en compte le stress hydrique qui se profile à l'horizon et qui aura un impact certain sur les habitudes alimentaires des Marocains. Enfin, avec la fin programmée de l'emploi, il faudra réfléchir à une société de type entrepreneurial et non plus salarial. Et dans ce cas, la problématique de l'éducation est très importante. Merci.

## Réponse de M. Jean-Pierre Chauffour

Nous sommes d'accord que le PIB n'est pas la mesure ultime de la bonne santé d'un pays ; raison pour laquelle nous raisonnons en termes de richesse, donc d'actif et de passif. Dans le passif, nous tenons compte de la dégradation de l'environnement. Et pour la Banque mondiale, toute croissance qui se réalise au détriment des ressources naturelles ne constitue pas une création de richesse. Cette question est largement abordée dans le rapport.

Il est aussi question du stress hydrique dans le rapport. Nous avons toute une analyse spécifique réalisée sur cette problématique, notamment la baisse du niveau des nappes phréatiques. Cette situation impacte directement le prix de l'eau, surtout l'eau utilisée dans le modèle agricole extensif. Il faut noter que le Maroc est déjà dans une situation de stress hydrique et ne bénéficie pas d'avantages comparatifs au niveau international en matière d'eau comme le Canada. Pour autant,

lorsque le Maroc exporte des tomates, c'est de l'eau qu'il exporte. D'où la question de la valeur ajoutée créée par l'utilisation de cette eau et son coût réel en termes d'épuisement des nappes phréatiques. Puis, nous avons déterminé le prix de l'eau qui permettrait de préserver cette ressource ? Naturellement, selon nos calculs, ces prix sont plus élevés que les prix actuels. Certes, ce prix causerait un manque à gagner en matière de valeur ajoutée agricole. Mais nous estimons que ce manque à gagner doit être pris en compte et accepté pour pouvoir préserver cette ressource. Nous disposons de nombreux éléments d'analyse sur cette problématique du stress hydrique.

Par contre, la question de la pression démographique venant de l'Afrique ne constitue pas une problématique qui entre dans le cadre de ce travail.

## Contribution de M. Aziz Qadiri Ex-Président de la Commission Label RSE de la CGEM

La question de l'informel a été totalement absente du débat. Durant de longues années, nous avons considéré à la CGEM que le secteur informel créait une concurrence déloyale aux entreprises du secteur formel. Aujourd'hui, après mon passage à la CGEM, j'ai changé d'opinion sur ce secteur ; je le considère davantage comme une chance. Nos politiques ont également compris que ce secteur informel est garant de la paix sociale dans notre pays.



## Réponse de M. Badr Alioua

J'aimerais juste souligner qu'il existe de nombreux secteurs de l'économie marocaine qui sont caractérisés par l'absence de l'informel. Aussi,

c'est un secteur à prendre en compte dans la recherche des pistes d'amélioration des gains de productivité du pays.

## Réponse de M. Hakim Marrakchi

Je voudrais partager avec nos invités ces quelques chiffres. Il y a seulement 1,2 million de personnes, sur une population active de plus 13 millions, qui cotisent régulièrement à la CNSS. Avec les fonctionnaires, ce sont donc presque de 2 millions de personnes qui contribuent à l'ensemble du système social au Maroc. C'est pour cela que j'évoquais tout à l'heure le coût de la solidarité. Nous ne pouvons pas continuer à faire payer à ces 2 millions de personnes l'ensemble de la compétitivité du pays. Les entreprises ne peuvent pas être les seules à supporter la solidarité de l'ensemble de la nation. La conséquence de cette situation sera un rétrécissement de la base d'entreprises marocaines exportatrices, au bénéfice d'entreprises étrangères non soumises à toutes ces charges.

Mon second point concerne l'évaluation de l'informel et son impact dans l'économie nationale. Il existe deux types d'informel. L'informel de production,

que l'on peut combattre pour ses effets déloyaux, mais qui contribue également à l'emploi. Puis, l'informel d'importation qui est, quant à lui, un informel destructeur. Et depuis que le Maroc s'est ouvert au commerce mondial, l'informel d'importation a pris le dessus sur l'informel de production. Il y a aujourd'hui peu d'entreprises marocaines qui emploient de manière permanente dans le secteur informel de production.

Certes, à la CGEM nous combattons l'informel mais nous proposons à la place des solutions inclusives. À ce titre, l'impôt a un rôle important à jouer. Augmenter la pression fiscale sur les entreprises citoyennes n'aboutira qu'à encourager l'informel. Il faudra alors redresser la valeur "travail" dans notre société et encourager l'innovation. La société future, où le salariat perdrait de son intérêt tel que l'anticipe le Professeur Fekkar me semble encore lointain.

## M. Hamid Bouchikhi

Je vous remercie pour toutes vos réponses. J'aimerais à présent partager avec vous une petite citation à propos du Maroc, extraite du livre *La renaissance du Maroc*, publié en 1922 pour célébrer les 10 premières années du Protectorat : « C'est une bien curieuse histoire que celle du Maroc, terriblement confuse, chaotique, décourageante, si l'on entreprend d'en suivre les événements pas à pas ; simple et merveilleusement continue, si l'on sait la regarder d'assez haut ».

Cette citation est toujours d'actualité et démontre qu'en plus d'être un système économique, le Maroc est aussi une civilisation en marche depuis des siècles. Cette civilisation a connu des hauts et des

bas, et je crois sentir, de nos jours, les prémices d'une renaissance. À mon sens, il ne peut y avoir de développement économique durable sans une vraie renaissance morale. De nombreuses questions abordées dans ce rapport relèvent de cette envie de vivre ensemble une aventure collective et cette conviction de pouvoir réussir. Les peuples qui ont réussi ces transformations (Chinois, Coréens, Japonais, etc.) ont accepté à un moment donné de leur Histoire de consentir à des sacrifices, au nom de cette communauté de destin.

Merci à tous nos invités, et merci à l'équipe de la Fondation de nous avoir réunis aujourd'hui et permis d'avoir cet échange.



La rencontre en images



Retrouvailles entre le Président Mohamed El Kettani (Attijariwafa bank) et M. Mohamed El Kabbaj (Président de Soft Group) avant le début de la conférence.



De gauche à droite : MM. Hamid Bouchikhi (modérateur), Badr Alioua (Attijariwafa bank) et Hakim Marrakchi (CGEM), intervenants à la conférence devisent lors du cocktail d'accueil.



Échanges complices entre M. Hakim Marrakchi (CGEM), Aziz Qadiri (ex-CGEM) et M. Hamid Bouchikhi (modérateur) en attendant l'entame de cette rencontre



Le Président El Kettani échange avec des chefs d'entreprises présents à la rencontre, notamment M. El Kabbaj et M. Jaouad Cheikh Lahlou (PDG de Cooper Pharma) (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> à partir de la droite)



Discussions à bâtons rompus entre quelques chefs d'entreprises participant à la conférence. On reconnaît Samia Bouchareb, ex-directrice générale de Coca Cola Maroc et Afrique Equatoriale.



Photo souvenir avec le Président du groupe Attijariwafa bank, en compagnie de chefs d'entreprises venus écouter la présentation du Mémorandum de la Banque mondiale.



Habitué des conférences du Pôle Éditions & Débats, M. Jean-Pierre Chauffour (à droite) se prépare pour son exposé du Mémorandum pays 2017 consacré au Maroc.



Des participants à la conférence échangent avec Younes Ghaiti (au milieu, Senior Banker à Attijariwafa bank) avant la conférence.



Le Président El Kettani et Mme Marie-Nelly (Banque mondiale) avant la présentation du Mémorandum



Quelques jeunes étudiantes intéressées par cette projection sur l'avenir du pays ont pris part à la présentation du Mémorandum Maroc 2017



De gauche à droite : MM. Youssef Rouissi (Attijariwafa bank), Hamid Bouchikhi et Hakim Marrakchi



Mme Saloua Benmehrez échange avec un chef d'entreprise présent à la conférence



De Gauche à droite: M. Benbarka de la Banque Privée Marrakech et un client de la banque.



de Droite à Gauche : M. Larbi Belarbi, Vice-président de l'AMIE (Association Marocaine de l'Intelligence Économique), M. Hakim Marrakchi, Président de la Commission CGEM International, et M. Badr Alioua.

## LA FONDATION Attijariwafa bank, UN ACTEUR CITOYEN AU SERVICE DU DÉBAT & L'ÉDITION, DE L'ÉDUCATION ET DE L'ART & LA CULTURE

La Fondation Attijariwafa bank déploie toute son énergie et son savoir-faire depuis plusieurs décennies, en soutenant trois domaines essentiels pour le développement de notre pays, à savoir le débat d'idées & l'édition, l'éducation, l'art et la culture.

Le pôle Édition & Débats a pour mission de promouvoir un débat constructif sur des problématiques économiques, sociales, sociétales, et culturelles. À travers son cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre », le pôle offre une plateforme ouverte aux opérateurs, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, afin de favoriser l'échange avec les experts marocains et étrangers. Par ailleurs, le pôle Édition & Débats apporte son soutien à la publication de livres et manuscrits, et assure la diffusion de travaux de recherche et de productions intellectuelles réalisés par les entités de la banque.

Le pôle Éducation apporte un appui à l'enseignement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du préscolaire au supérieur, afin de contribuer à la réduction des taux d'abandon et d'échec scolaire. Le pôle initie ainsi de nombreuses actions structurantes dans ce domaine comme le programme d'appui au préscolaire en faveur du quartier de Sidi Moumen à Casablanca ; le soutien à l'amélioration de la qualité du primaire au niveau des établissements publics ; et le soutien aux élèves de classes préparatoires dans leur préparation aux concours d'accès aux grandes écoles, à travers les semaines de concentration et l'amélioration de la qualité de vie dans les centres de classes préparatoires.

Par ailleurs, le pôle Éducation a fait preuve d'innovation en créant, en partenariat avec Banco Santander, le master « Banque et Marchés Financiers » ainsi que le portail et la carte Jamiat.

Le pôle Éducation est également engagé en faveur de l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes promoteurs. Enfin, le soutien aux associations en faveur des populations démunies ou en situation précaire constitue un axe d'intervention majeur du pôle.

Le pôle Art & Culture est un acteur majeur dans la démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique des jeunes. Depuis plusieurs années, le pôle apporte un soutien à la création artistique contemporaine et facilite l'intégration des jeunes talents dans le circuit artistique. De même, il accompagne les projets universitaires et associatifs visant l'épanouissement artistique en milieu scolaire et universitaire. Initiateur de plusieurs expositions monographiques ou collectives, le pôle Art & Culture contribue à la promotion des artistes africains et fait de l'art, un vecteur de rapprochement et d'échange interrégional. Il assure, enfin, la conservation et la valorisation du patrimoine artistique du groupe Attijariwafa bank.

Dans chacun de ses trois pôles, la Fondation Attijariwafa bank a développé une expertise qu'elle met au service de la communauté ou tissé des partenariats solides avec des associations de renom afin d'optimiser la portée de ses initiatives citoyennes.





التجاري وفا بنك  
**Attijariwafa bank**

**Croire en vous**

[attijariwafabank.com](http://attijariwafabank.com)