

Cycle de conférences  
« Échanger pour mieux comprendre »

## ACTES DE LA CONFÉRENCE

Stratégie d'accélération industrielle 2014-2020 :  
**Quel avenir pour les entreprises locales ?**  
Casablanca, le 8 mai 2014



FONDATION  
Attijariwafa bank

# Pôle Édition et Débats

ACTES DE LA CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE  
DU 8 MAI 2014

## Intervention de Monsieur Moulay Hafid Elalamy,

*Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique*

Les axes de la stratégie d'accélération industrielle :  
plan d'actions et modalités de mise en œuvre

5

## Intervention de Monsieur Mohamed El Kettani,

*Président du groupe Attijariwafa bank et Vice-Président du Groupement Professionnel des Banques du Maroc*

Le rôle des banques dans l'accompagnement des entreprises

12

## Intervention de Monsieur AMINE TAZI RIFFI,

*Directeur Général McKinsey Genève*

L'expérience des écosystèmes en Malaisie

16

## Témoignages et débat

23

## Modération : M. Thami Ghorfi



## Mot de bienvenue de Monsieur Mohamed El Kettani, Président d'Attijariwafa bank

C'est un grand moment d'émotion personnelle car je retrouve deux générations d'industriels : d'une part, les pionniers qui ont construit les bases de notre industrie actuelle et d'autre part, une génération de nouveaux entrepreneurs. Ce qui laisse présager un beau mariage autour d'une question qui nous tient particulièrement à cœur, à savoir, la réindustrialisation de notre pays. Il s'agit là de la seule voie possible pour créer de la valeur et des emplois pour les générations montantes qui arrivent sur le marché du travail.

Je tiens donc à vous remercier d'avoir répondu à notre invitation et plus spécifiquement à l'invitation de la Fondation Attijariwafa bank à sa conférence inaugurale. Comme vous le savez, notre Fondation, au titre de sa responsabilité sociale, engage des actions importantes dans les domaines de la culture et de l'éducation. Dans ce domaine, nous avons récemment élargi notre soutien aux crèches dans les quartiers défavorisés. De ce fait, nous couvrons aujourd'hui toutes les étapes du cursus de l'enseignement, du préscolaire aux grandes écoles et à l'université. Nous avons décidé, il y a quelques mois, de créer un nouveau pôle Débats & Édition. À travers ce nouveau pôle, nous avons la volonté de contribuer aux débats qui touchent à la fois aux questions économiques, sociales et sociétales. En effet, nous nous sommes rendu

compte qu'une banque de notre taille est un acteur important de l'économie nationale qui dispose d'un échantillon représentatif dans tous les secteurs d'activité. Notre Groupe produit déjà, sur le plan intellectuel, bon nombre de notes de recherche, destinées essentiellement aux opérateurs économiques et aux centres d'expertise en matière financière et économique. Nous nous sommes dit que le moment était opportun pour sauter le pas à travers notre Fondation, pour participer de manière active, régulière et institutionnelle, aux forums des débats. Cette nouvelle activité de la Fondation sera donc initiée par le pôle Débats & Édition, à travers « Les rendez-vous de la Fondation » qui seront tous conçus et organisés autour du slogan « Échanger pour mieux comprendre ».

Je suis convaincu que l'on ne peut évoluer et faire avancer notre réflexion que dans la dialectique, la contradiction et la remise en cause permanente. C'est à travers le débat d'idées, mais aussi l'échange d'expériences et d'expertises que nous pourrions affiner nos modèles de développement respectifs. L'échange d'expériences englobe à la fois les succès et les échecs. Personnellement, j'accorde davantage d'importance aux échecs car, à travers mon expérience personnelle et celle de l'entreprise que je représente, c'est en capitalisant sur nos

échecs que nous alimentons notre inspiration et améliorons nos performances.

C'est ce genre de débats que nous souhaitons instituer. D'autant que notre environnement subit sans cesse de profondes mutations, tant au niveau national qu'international. Face à la complexité des problématiques, il me semble qu'il n'y a plus de vérités absolues. La remise en cause doit être constante. Face à ces changements accélérés, nous nous devons de mettre en place des plateformes ouvertes sur des expériences, sur des expertises, sur des recherches approfondies, pour nous permettre de baliser à la fois le court terme et le moyen terme.

De ce fait, « les Rendez-vous de la Fondation » est avant tout un espace de libre expression qui offre aux participants l'opportunité d'échanger de manière constructive, de lever le voile sur des problématiques sociales, sociétales et économiques. Nous souhaitons, à chaque rencontre, faire appel à des décideurs publics et privés, car je crois beaucoup à la proximité entre le Public et le Privé. À chaque fois que nous avons construit des démarches basées sur ce type de partenariat Public/ Privé, cela s'est traduit par un succès. Cela a même conduit à la construction d'entreprises qui ont eu par la suite une évolution vertueuse.

À travers ces rendez-vous de la Fondation, nous avons pour ambition de rapprocher ces deux sphères, mais sans oublier le cœur battant de notre société, à savoir, la société civile. De ce fait, les débats ne concerneront pas uniquement la clientèle du groupe Attijariwafa bank. C'est pour cette raison que nous avons confié cette mission à la Fondation Attijariwafa bank. Ces débats seront ouverts au grand public, à la clientèle en tant qu'opérateurs économiques, à nos universitaires, à nos chercheurs, à nos étudiants. Les rendez-vous de la Fondation vont donner lieu à la diffusion des actes, voire des recommandations auprès des parties prenantes afin de contribuer au débat public.

C'est donc dans cet esprit que nous accueillons aujourd'hui, un invité de marque, M. Moulay Hafid Elalamy, notre Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique qui a l'avantage d'être aussi un opérateur économique ayant une parfaite connaissance des problématiques posées au secteur privé. M. Elalamy a su intégrer les difficultés, mais aussi saisir les opportunités de son secteur, et a agi sur son environnement, pour construire une entreprise qui s'étend aujourd'hui au-delà de nos frontières.

Je suis particulièrement heureux que M. Elalamy ait accepté d'inaugurer ce cycle de conférences, dans un contexte très particulier puisqu'il y a à peine quelques jours, Monsieur le Ministre a présenté devant Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, lors des Assises de l'Industrie, la stratégie d'accélération industrielle.

M. Elalamy a répondu favorablement à notre invitation, de manière instantanée, car il est conscient de la nécessité de communiquer les axes de sa stratégie industrielle et de répondre aux questions que se pose notre clientèle. Et pour cause, cette stratégie concerne, d'abord et avant tout, le tissu industriel local qu'il va falloir consolider et pérenniser, pour sauvegarder les emplois actuels et amplifier le mouvement de l'investissement, dans les semaines, les mois et les années à venir.

Je souhaite plein succès aux travaux de cette conférence et je tiens à réitérer, en votre nom, mes vifs remerciements à Monsieur le Ministre. Je remercie aussi Monsieur Amine Tazi Riffi, Directeur général du groupe McKinsey, basé à Genève, qui connaît très bien le Maroc et aussi, de par sa trajectoire à l'international, les préoccupations qui touchent l'industrie dans les différentes parties du monde. Outre son expertise, il a suffisamment de recul pour apporter un éclairage objectif sur l'expérience internationale en matière de développement industriel, notamment en Malaisie.



## Intervention de Monsieur Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique.

Chers collègues, Monsieur le Ministre, Monsieur le Wali, Monsieur le Président d'Attijariwafa bank,

Mesdames et Messieurs, chers amis,

Permettez-moi de vous exprimer ma vive émotion de retourner, pour un moment très court, au sein de ma famille qui est la vôtre. La préoccupation qui a été la mienne depuis ma nomination par Sa Majesté le Roi, en tant que Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique, a concerné notre industrie. Que les autres secteurs m'en excusent mais « qui trop embrasse, mal étire ». Je souhaitais que nous concentrons notre énergie sur le levier qui est, à mes yeux, le plus important, essentiel pour notre économie et pour le développement de notre pays.

J'ai préparé un très long discours détaillé, mais je préfère, si vous êtes d'accord, vous parler avec le cœur. L'on pourra rentrer dans les détails si vous le souhaitez, à travers notre « réanimateur » ici présent.

Je voudrais adresser mes félicitations et mes remerciements pour cette initiative. Des événements comme celui-ci sont essentiels parce qu'ils permettent de développer une vision plus large des problématiques qui peuvent concerner tout un chacun.

Alors qu'avons-nous réalisé depuis le début de ce mandat, au niveau du ministère ?

Le premier travail a consisté à effectuer un recensement et une analyse de ce secteur de l'industrie. Ceux qui ont travaillé depuis longtemps dans l'industrie savent que beaucoup de talents sont sortis de ce secteur. Il a même produit plusieurs Ministres de l'Industrie, anciens industriels comme M. Driss Jettou.

Ce secteur qui a connu des années merveilleuses, a vécu ces derniers temps, un développement différencié. Nous avons eu la chance d'avoir des ministres qui se sont succédé et qui ont mis en place une vision. Sauf erreur ou omission de ma part, le Plan Émergence est sorti, avant mon passage à la CGEM, de la CGEM. Il me semble que c'est M. Abdelhak Bennani qui avait contribué, au nom de la CGEM, à l'élaboration du Plan, du temps de M. Driss Jettou, puis de M. Salaheddine Mezouar. Ce Plan Émergence avait défini les Métiers Mondiaux du Maroc. Lorsqu'on en analyse les retombées, les résultats sont assez probants. Des choix ont été opérés en faveur de secteurs nouveaux qui étaient inexistantes au Maroc. Ainsi, le Maroc a rêvé, à un moment donné, de développer un secteur innovant comme l'aéronautique. Aujourd'hui, le Maroc compte un constructeur mondial,

Bombardier, et dans son sillage, nous trouvons plus d'une centaine d'équipementiers.

Le Maroc a rêvé d'être un opérateur qui compte dans l'automobile. Le constructeur Renault s'est implanté à Tanger Med, attirant plus de 200 entreprises sous-traitantes autour de lui.

Ces deux secteurs qui n'existaient pas, réalisent aujourd'hui des croissances importantes. Donc, le plan Émergence a permis de réaliser des réussites fulgurantes qui permettent d'affirmer que le Maroc a effectué de bons choix. Le secteur industriel, dans ces domaines, s'est révélé très performant.

Parallèlement, nous avons de nombreux autres secteurs qui se sont développés, mais de façon différenciée. Comme nous avons concentré nos efforts et notre énergie sur les Métiers Mondiaux du Maroc, nous avons peut-être relativement délaissé certains autres métiers qui se sont débrouillés par eux-mêmes. Si je prends le secteur du textile qui est passé par une période très difficile au point où sa disparition était quasiment programmée, avec le recul, ce secteur a fait preuve d'une résilience remarquable, hormis quelques dégâts qui restent mineurs par rapport à ce qui était attendu à l'époque.

Le secteur industriel au Maroc se retrouve aujourd'hui avec des capacités industrielles globalement importantes, mais avec des politiques qui n'ont pas été revues dans le cadre d'une cohérence globale. Par exemple, nous voulons un tissu industriel important, mais nous nous sommes interdits, de tout temps, d'imposer la préférence nationale qui, pourtant, existe dans d'autres pays.

Nous avons voulu un tissu industriel fort, nous avons signé des Accords de libre-échange (ALE) avec 55 pays, qui pour certains sont exceptionnels, mais pour d'autres sont délicats et nous placent dans des situations complexes.

Le Maroc a fait le choix clair de dire « ma parole est en béton ». Ainsi, quand le Maroc signe un ALE, il le suit à la lettre, peut-être un peu plus qu'à la lettre ! Probablement, pour certains sujets,

les équilibres n'ont pas été nécessairement respectés avec nos partenaires. Il y a eu des incursions ici et là, qui ont eu pour effet d'éroder progressivement, notre tissu industriel.

À cela, s'ajoute la concurrence internationale féroce émanant entre autres de la Chine, qui, forte de ses potentialités exceptionnelles, s'est positionnée comme l'usine du monde. Graduellement, nous avons vu le déplacement du monde entier vers cette usine.

L'ensemble de ces facteurs expliquent que l'industrie marocaine se maintient globalement, mais a du mal à décoller. En analysant le parcours de pays concurrents comme la Corée par exemple, qui ont eux effectué un décollage important, l'on remarque que la part du PIB industriel dans le PIB global a connu une mutation à une période précise. Pour sa part, le Maroc affiche un taux de PIB industriel qui est passé de 15 % à 14 % dans le PIB global. Certes, le PIB industriel a légèrement reculé, mais il est en retrait aussi parce que d'autres secteurs se sont développés. Mais nous sommes en droit de nous poser la question : pourquoi la Corée et pas le Maroc ? Nous pouvons continuer à dire qu'il est impossible d'opérer un décollage similaire. Pourtant, nos indicateurs nationaux sont très intéressants et encourageants.

Si l'on revient à cette usine du monde qu'est la Chine, l'on remarque que plus ce pays se développe, plus la pression sociale se fait forte, et plus les salaires augmentent et plus notre compétitivité s'améliore, alors que nous n'y sommes pour rien.

L'analyse de l'évolution de la Chine, notamment dans des études de la Banque Mondiale et la presse spécialisée internationale, fait ressortir deux points intéressants :

En 2015, les salaires chinois dépasseront les salaires américains dans certaines zones. Depuis un moment déjà, les salaires chinois connaissent une hausse moyenne de 15 %. Dans les 10 prochaines années, la Chine sera contrainte de délocaliser, vers d'autres pays,

85 millions d'emplois. Le processus a déjà démarré. Aujourd'hui, la Chine « offshorise » dans les pays voisins comme le Vietnam. Bien évidemment, le Maroc n'aspire pas à attirer la majorité de ces flux, mais seulement une petite partie.

Deuxième constat : dans les 10 prochaines années, le Maroc fabriquera un besoin d'emplois sur le marché de 130 000 emplois nets par an. Autrement dit, durant la prochaine décennie, le Maroc devra créer 1,3 million d'emplois.

Il faut savoir que durant les 10 dernières années, le Maroc a créé 75 000 emplois dans l'industrie et connu une légère destruction d'emplois. Mais celle-ci n'a rien d'alarmant au regard de la vague brutale de désindustrialisation qui a sévi en Europe, par exemple. Le Maroc a certes fait preuve de résilience, mais cela est dû aussi au fait que son industrie n'est pas très développée.

Cependant, dans les dix prochaines années, le Maroc comptera donc 1,3 million de demandeurs d'emplois qui arriveront sur le marché du travail.

Le Maroc doit faire face à cette vague, et nous avons une responsabilité colossale en matière de création de nouveaux postes. Certains pays européens sont dans une situation de dépression avancée et leurs jeunes, même diplômés, remplissent les files de chômeurs en quête d'un emploi. Le Maroc a le choix de se prendre en main, de conjurer le sort et de changer de tendance en se donnant les moyens.

Sommes-nous capables de changer de tendance ? L'on peut en rêver et ne pas en être capables. Créer les 500 000 emplois annoncés dans l'industrie, peut relever du rêve. Mais ces nouveaux emplois peuvent aussi atténuer le besoin de 1,3 million de demandeurs qui vont arriver sur le marché du travail. Si notre industrie relève ce challenge, nous aurons enclenché une dynamique qui tirera les autres secteurs et contribuera à ce décollage tant attendu.

L'analyse secteur par secteur de nos forces et faiblesses montre que certains secteurs seront en difficulté sous l'effet de la mondialisation.

Mais d'un autre côté, plusieurs autres secteurs seront en vogue car la concurrence mondiale évolue, les salaires évoluent, les besoins et la logistique évoluent. De plus, les plans successifs de développement de l'industrie ont démontré que plusieurs filières sont en mesure d'être compétitives à l'échelle mondiale.

Prenons les équipementiers automobiles. Après l'annonce de la stratégie, certains d'entre eux sont venus me voir. Nous avons analysé leur secteur de manière profonde et je leur ai suggéré de faire un test en rendant visite à un équipementier européen non implanté au Maroc. La position de cet équipementier a changé au terme de notre visite. « Vous nous avez démontré que vous êtes capables de fabriquer des pièces de qualité, bon marché, en quantité suffisante, et que vos industriels locaux sont professionnels, à la tête de structures importantes dans l'organisation de la filière. Alors je ne comprends pas pourquoi l'on s'approvisionne ailleurs que chez vous ! », a-t-il conclu à l'issue de notre entretien.

La compétitivité internationale de cette entreprise partenaire va s'éroder si elle n'obtient pas une compétitivité additionnelle, et elle perdra brutalement des marchés. Et c'est là où réside notre chance. Nous sommes non pas l'usine du monde et nous n'avons pas la prétention de le devenir. Mais nous sommes une alternative potentielle, bien positionnée, avec des opérateurs de qualité qui ont démontré leur savoir-faire. Cet exemple a bien fonctionné et donne des résultats tangibles.

Je me suis appliqué à tester la même démarche avec un autre constructeur, la semaine dernière. La réaction du patron a été encore plus immédiate, avec instruction ferme donnée à ses collaborateurs de changer le processus d'approvisionnement pour leur deux usines et de passer par le Maroc.

Nous avons donc des capacités démontrées de produire des choses intéressantes, mais bien sûr, avec des difficultés. Mais tous les pays ont des difficultés, comme la désindustrialisation, les attaques externes par des ALE exploitées de

manière intelligente par les concurrents. J'ai découvert que ces ALE sont une véritable science. Le Maroc est resté attaché aux textes et à leurs dispositions. Face à nous, nos partenaires ont trouvé les moyens d'attaquer notre marché, au point de déstructurer un tissu économique que nous avons mis des années à consolider.

Parmi les actions immédiates à adopter, j'ai donné comme instruction de mettre en place des barrières protectrices pour certaines filières qui étaient en train de disparaître. Ce n'est pas sans difficulté. Quand vous instaurez un droit d'entrée de 30 %, moins de 48h après, un commissaire européen vous appelle pour dénoncer le non respect de l'ALE et des règles de l'OMC...

Notre objectif n'est pas de prendre le risque d'avoir une mauvaise réputation pour sauver une, voire deux ou même une dizaine d'entreprises. Mais, je vous rassure, nous disposons d'une panoplie de moyens pour protéger notre industrie. Désormais, le Maroc va s'inscrire dans cette logique de protection de son industrie, sans surprotéger une industrie qui est non viable et qui a besoin de se restructurer. Mais, nous n'accepterons plus de dumping, sachant que le dumping est une technique qui permet d'écouler à prix inférieur au coût de revient des surproductions que les pays signataires des ALE ne peuvent plus stocker. Ces mastodontes sont capables de détruire un tissu industriel au passage. Et redresser ce tissu par la suite devient très complexe. Aujourd'hui, nous sommes à 6 mesures de sauvegarde et ma réputation à l'OMC est faite et assumée totalement. Ma théorie est la suivante. Je ne pense pas que le rôle de ces institutions est d'être complices de concurrents qui veulent nous détruire : rames de papier, acier, insuline, et d'autres. Il faut savoir que le dumping est très catalogué, l'on ne peut qualifier de dumping n'importe quelle transaction. Il faut envoyer des experts analyser les comptes des concurrents et cette démarche est extrêmement réglementée. Mais le Maroc doit l'utiliser. Et nous l'utiliserons au maximum de ce qui est légal.

Je reviens à l'état de notre tissu industriel. En écoutant nos opérateurs, nous avons essayé, avec mes équipes, de comprendre leurs difficultés.

La disponibilité des terrains industriels est un problème qui est cité de manière récurrente. Nous avons observé des expériences réussies de parcs industriels en location comme celles de la CFCIM. Concrètement, pour s'implanter dans une zone industrielle, à l'exception de TFZ, l'industriel doit fournir 23 signatures, comme pour l'acquisition d'un bien immobilier. Et ces lourdeurs administratives ne dépendent à peu près de personne. La solution ? Il faut voter une nouvelle loi pour simplifier les procédures et réduire le nombre d'autorisations pour la construction d'une usine.

Par ailleurs, nous avons demandé à ce que les zones industrielles soient en location pour partie. Med Z continuera à vendre des terrains pour répondre à une certaine demande, tout en assouplissant les procédures.

Ensuite, nous avons identifié d'énormes autres besoins. D'abord, au niveau de l'accompagnement : il existe pas mal d'outils comme l'ANPME, mais ils ne sont pas toujours connus des opérateurs. Certains industriels ont pu bénéficier d'accompagnements forts dont des opérateurs internationaux.

De plus, pour atteindre nos objectifs de croissance de l'industrie au Maroc, il nous faut des moyens. J'ai demandé à Sa Majesté la permission de disposer d'un budget de 3 milliards de dirhams par an qui ne soit pas de Budget Base Zéro (BBZ). Autrement dit, à la fin de l'année, si cette allocation n'est pas consommée, elle sera reconduite pour l'année suivante. Nous avons eu l'accord et l'appui de Sa Majesté pour adopter cette approche.

Ces moyens proviennent donc du budget de l'État. De plus, le Fonds Hassan II alloue, par exemple, 800 millions de dirhams pour les secteurs Chimie, Parachimie et Pharmacie et qui ne demandent qu'à être consommés.

L'idée de fond est de mettre en cohérence nos objectifs et nos moyens pour y parvenir.

Outre le problème du foncier et du fonds d'investissement, se pose celui de l'accès au financement bancaire. Comme les banquiers ne sont pas parmi nous, nous allons pouvoir en parler en toute liberté... Bien évidemment, les banquiers ne sont jamais là quand on a besoin d'eux et ils n'ont jamais financé une industrie marocaine ! Je ne sais pas où ils mettent leur argent !

Il est vrai que les banques sont confrontées aux problèmes de liquidités et de couverture des risques. Mais il est vrai aussi, qu'elles ont souvent à traiter des dossiers non bancables. Dans une période comme celle-ci, il peut y avoir des besoins de consolidation. De ce fait, nous avons conclu une convention donnant la possibilité d'accompagner davantage le secteur industriel. Dans cette stratégie d'accélération, nous ne parlons que de l'industrie. Viendront par la suite le Commerce, et l'Économie numérique. Mais si notre industrie ne se développe pas, notre objectif de résorber une partie de notre déficit de 1,3 million d'emplois, ne sera pas atteint. Si l'industrie ne se développe pas, notre balance commerciale ne se développera pas et notre déficit commercial s'aggravera.

Cette démonstration a été faite devant les plus hautes autorités de l'État et le gouvernement. Les interventions sont progressives. Nous avons lancé les Nouveaux Métiers Mondiaux durant les belles années de croissance et leur avenir est aujourd'hui prometteur. L'aéronautique à l'échelle mondiale, est en croissance fulgurante. Toutes les semaines, nous avons des demandes d'investissement au Maroc. Dans l'automobile, nous allons accueillir de nouveaux équipementiers et de nouveaux constructeurs. La destination Maroc est désormais inscrite dans les radars des opérateurs internationaux.

Mais tout le reste du tissu industriel a besoin d'un accompagnement pour le consolider et créer des emplois.

Les banques se sont engagées amicalement à nous permettre d'étudier les dossiers litigieux pour trouver ensemble des solutions. Les dossiers de consolidation et les dossiers de financement doivent pouvoir être traités pour que l'ensemble des parties se mettent en musique et joue la même partition. On ne peut pas se fixer comme objectif de développer notre industrie si l'État tourne le dos à ces entreprises, si les banques restent inflexibles et si la formation n'est pas au rendez-vous, etc.

Par ailleurs, en se développant, nos industriels ont besoin de s'internationaliser. L'un des vecteurs essentiels pour certains secteurs (automobile et aéronautique), c'est le marché international puisque ces produits se vendent à travers le monde. Nous avons un continent que tout le monde commence à peine à regarder. L'Afrique a été considérée pendant longtemps comme un continent mort. Aujourd'hui, l'Afrique est perçue comme le continent de l'avenir. Je pense que l'on se trompe dans les deux cas. C'est l'un des continents d'avenir. Il faut éviter les excès dans les deux sens pour éviter les erreurs. L'Afrique offre énormément d'opportunités d'affaires, mais il faut les saisir de manière structurée et intelligente. Vous avez la chance de disposer d'un réseau bancaire qui a devancé les autres et qui joue le rôle de facilitateur. Il y a une place à prendre, avec des potentiels et aussi des problèmes. Mais l'Afrique est l'avenir du Maroc.

Concernant la formation, nous avons de vrais soucis. Nous formons des jeunes qui ne trouvent pas d'emplois. De leur côté, les entreprises ont du mal à trouver les bons profils.

Pour trouver une solution, le ministère a décidé de travailler avec chacune des fédérations, la CGEM à leur tête, pour recenser les besoins des entreprises dans le détail. Dans le plan d'accélération industrielle 2014/2020, nous voulons déterminer, par profil et par région, les quantités dont on aura besoin sur un échéancier très précis. Nous passerons ensuite commande à l'OFPPPT, et en cas de besoin, nous solliciterons l'expertise internationale. Contrairement aux idées

préconçues, l'OFPPPT a franchi des pas énormes et est en mesure de traiter cette question avec professionnalisme. Il suffit d'élaborer un cahier des charges précis, en impliquant à la fois le ministère, les opérateurs et l'Office.

Pour atteindre nos objectifs, il fallait s'attaquer à un aspect déterminant, après le volet financement bancaire. Il s'agit d'instaurer la compensation industrielle. Nous sommes l'un des rares pays à recourir aux achats à l'étranger. Le Maroc ignore encore les atouts de l'offset industriel. Alors, il est temps de s'y mettre. Nous l'avons testé, à petite échelle. Une structure d'aéronautique, AéroliA, s'est adressée à nous pour nous proposer la création au Maroc d'une entité qui emploierait 40 personnes. Au terme de notre entrevue, elle est ressortie avec un projet d'usine d'une capacité de 1 000 salariés !

Le plan d'accélération industriel introduit également la notion d'écosystème. De quoi s'agit-il au juste ? Grâce à ces écosystèmes, l'Argentine a complètement modifié, en l'espace de 15 ans, son économie. Au lieu de fournir une pièce automobile isolée, les industriels organisés en écosystème écoulent un ensemble. Prenons un exemple simple : le rétroviseur. Vous pouvez le vendre de différentes façons. Soit vous êtes fabricant du miroir et vous envoyez le miroir au constructeur qui achètera toutes les pièces lui-même pour monter son rétroviseur. Soit vous vous rapprochez d'autres fournisseurs et vous vous organisez en écosystème pour produire le rétroviseur complet que vous vendez au constructeur. Dans le premier cas, le jour où le constructeur veut vous changer en tant que fournisseur ou en tant que pays, cela prend 3 secondes. Dans le deuxième cas, le constructeur doit réfléchir à deux fois pour changer d'écosystème, réintégrer le process chez lui ou changer de pays... Cela est valable pour le rétroviseur, pour la portière, pour un bout d'avion...

Ainsi, il y a 4 ans, AéroliA a monté un écosystème avec 7 entreprises en Tunisie pour produire des bouts d'avion. Au Maroc, les industriels disposent

de toute la matière première et ont développé un savoir-faire pour produire les pièces côte à côte. Mais, ils n'ont pas pris le temps d'étudier les possibilités de s'intégrer davantage pour livrer une pièce complexe, difficile à délocaliser. Tel est le cœur des écosystèmes. Nous l'avons testé avec l'AMICA et dans l'aéronautique.

Dans le textile, il y a aussi des choses importantes à réaliser. Lorsqu'on étudie les causes du manque de compétitivité, nous répertorions une série de raisons. Mais l'un des éléments marquants reste la défaillance de l'amont. Nos industriels doivent non seulement attendre 6 mois pour se faire livrer, mais ils sont tenus d'importer de grosses quantités de l'usine du Monde et le stocker. Ce qui renchérit le coût de production. S'ils ont à leurs côtés, un producteur de matières premières, ils s'approvisionneront en fonction de leurs besoins, et il est possible de gagner en compétitivité sur le marché marocain et de concurrencer les produits chinois. Cela suppose un changement stratégique. Dans cet esprit, nous avons engagé des discussions avec l'AMITH et le ministère a identifié des producteurs de l'amont que l'on a présenté à nos industriels. A priori, cela peut donner des résultats. Si l'on atteint un taux d'intégration en amont de 47 %, on peut sauver des entreprises et tout un secteur. Peut-on passer à cette étape d'écosystème et exister ensemble sur ces marchés ? Nous avons les moyens de mettre en place ces écosystèmes : nous en avons testé la solidité, la capacité de vivre, de conquérir des marchés extérieurs etc. À présent, il est temps de passer à la phase opérationnelle.

Le moment est propice à l'échelle mondiale. L'inflation forte des salaires dans certaines parties du monde aura un impact inéluctable sur la compétitivité de tous, y compris sur celle du Maroc.

La question essentielle à se poser est la suivante : dans cet environnement en mutation, le Maroc a-t-il une chance ou non de se frayer une place ? Je suis convaincu que nos capacités humaines et notre tissu industriel, avec ses bonnes et

mauvaises expériences, nous permettent d'affirmer que nous avons une carte à jouer dans la prochaine décennie.

Ma conviction profonde est qu'il faut y aller à fond, continuer à soutenir un tissu d'opérateurs et industriels vivants, compétitifs, tout en gardant un optimisme intelligent et non béat.

Avant de conclure, je voudrais vous parler comme un opérateur qui est parmi vous. Quand j'ai commencé à m'intéresser à l'Afrique, beaucoup ont dit « c'est le coup de trop, il est mort ». En allant au-delà des frontières, nous avons démontré qu'en l'espace de 4 ans, un petit groupe d'assurance marocain était en mesure de devenir un leader panafricain de l'assurance.

Idem pour Attijariwafa bank. Il y a à peine quelques années, cette banque s'appelait la Banque Commerciale du Maroc. Et dans le siège où nous nous trouvons actuellement, il y avait des étages entiers vides et fermés. Monsieur le Président, avez-vous de la place aujourd'hui ?

La sortie à l'international des banques, compagnies d'assurance, sociétés immobilières, minoteries, cimenteries et bien d'autres, se traduit par l'émergence d'un tissu industriel marocain aux capacités démultipliées.

Même en étant Ministre, j'ai envie de garder ma pugnacité d'opérateur. Il faut faire bouger les lignes et maintenant, car les opportunités sont là. Nous serons confrontés à des difficultés et à des embûches, on va gêner certains concurrents. Mais cela ne doit pas nous freiner. Il est question de mettre le gouvernement au service du pays. En tout cas mon département, pour la période où je le dirigerai, sera au service des opérateurs et du citoyen marocain.

Certes, l'administration affiche certaines faiblesses, mais il faut reconnaître qu'elle a souffert de certains facteurs, comme les Départs Volontaires Daba (DVD) qui ont permis à plusieurs compétences de la fonction publique de basculer dans le secteur privé parce que les salaires y sont plus attractifs. Mais malgré cela, j'y ai découvert de vrais talents qui s'investissent tous

les jours pour que le pays tourne. Évidemment, il y a des effets comme les contrôles de la Cour des comptes, qui se traduisent par une réticence des fonctionnaires à engager leur signature. Il est essentiel que l'administration dans son ensemble se mette au diapason et devienne plus réactive et plus souple.

De son côté, le secteur privé doit aussi se remettre en question. Le secteur privé s'est embourgeoisé et a tendance à camper sur ses acquis. Il faut se rendre à l'évidence que ces acquis seront remis en cause demain. Si vous n'allez pas en Afrique, un autre prendra la place. Il faut profiter des opportunités, aujourd'hui, pour pérenniser votre compétitivité. Je ne suis pas sûr que cette situation exceptionnelle dure.

Je vous remercie pour votre attention.



## Intervention de Monsieur Mohamed El Kettani, Président du groupe Attijariwafa bank et Vice-Président du Groupement Professionnel des Banques du Maroc.

Messieurs les Ministres, Monsieur le Wali,  
Mesdames, Messieurs, chers amis,

En tant que Vice-Président de la profession bancaire, permettez-moi de vous éclairer sur la position des banques au regard de l'industrie, et de détailler le volet opératoire de la convention signée par les trois premières banques de la place, à savoir Attijariwafa bank, BCP et BMCE bank, lors des Assises de l'industrie. La démarche de Monsieur le Ministre au moment où il nous a approchés, visait à accélérer la cadence, compte tenu de l'agenda serré. M. Elalamy a donc retenu un premier échantillon du secteur bancaire qui représente les 2/3 des encours globaux. Les autres banques sont invitées à rejoindre la locomotive pour accompagner l'industrie locale et les services liés à l'industrie, dans le volet financement.

Le premier élément d'information que je voudrais partager avec vous est le suivant : le poids des encours des crédits alloués à l'industrie représente 18,3 % du total des engagements du secteur bancaire, alors que le PIB industriel représente 14 % du PIB national.

À mon sens, il va falloir, sur le plan comptable, que l'on rapproche les chapitres concernés par toutes les filières industrielles recensées

dans la comptabilité publique, et ceux inscrits dans de la comptabilité bancaire à travers les reportings mensuels que nous communiquons à la banque centrale. Il me semble que si nous procédons à un rapprochement plus fin, nous approcherons d'un taux de contribution de 20 % des encours globaux destinés à l'industrie, au lieu de 18,3 %.

Deuxième point d'information : le secteur bancaire marocain a adopté, il y a une décennie de cela, les règles prudentielles de Bâle I. Le secteur était extrêmement réticent car les banques se sentaient en déphasage et savaient que leur mise à niveau allait nécessiter des investissements très lourds, l'intégration de nouvelles expertises, l'acquisition de nouveaux systèmes d'information, l'adoption de nouvelles procédures de travail... Finalement, nous avons adopté les règles de Bâle I, puis de Bâle II et nous venons de recevoir, il y a quelques semaines, les circulaires réglementaires régissant les règles de Bâle III. Sur ce registre, nous sommes en train de devancer l'Afrique du Sud, sur le continent africain. Je saisis cette occasion pour rendre hommage au régulateur qui a été visionnaire et anticipateur. Mais ces règles ont créé des contraintes au niveau de la gestion des risques. Concrètement, en quoi consiste notre métier ? Il consiste à mobiliser l'épargne des clients que

nous devons protéger. Mais la meilleure façon de ne pas prendre de risque est de loger cet argent dans des coffres. Cela engendre des charges d'exploitation et des frais de rémunération de l'épargne, mais cela ne génère pas de chiffre d'affaires. À ce rythme, on ne tarderait pas à mettre la clé sous le paillason. Donc, notre raison d'être est de vendre du risque tous les jours. Des objectifs sont donnés au réseau pour chercher de bons emplois. Et tout l'art du banquier est de rechercher des clients susceptibles de conforter sa confiance pour leur accorder des crédits, face aux dépôts qu'il collecte.

Jusqu'en 2007/2008, le système bancaire marocain utilisait seulement 65 % de ses dépôts pour financer l'économie nationale. Nous étions largement excédentaires. Dans la région MENA, nous étions l'un des secteurs bancaires les plus liquides. Puis le pays est rentré dans une phase d'équipement visant à résorber les déficits en équipements d'infrastructures et en logements. Durant cette phase, de gros projets d'investissement publics et privés ont vu le jour.

À fin décembre 2013, le ratio s'inverse et le secteur bancaire est engagé à hauteur de 105 % de ses dépôts. Avec l'Afrique du Sud, nous sommes le secteur bancaire le plus avancé du continent, en terme de pénétration bancaire, dans le financement de l'économie.

Donc, l'on ne peut pas dire, aujourd'hui, que le secteur bancaire est frileux, ou en retrait ou qu'il n'accompagne pas la dynamique du financement de l'économie. Bien au contraire.

Et si le système bancaire marocain a réalisé des avancées énormes en termes de régulation, de modernisation de ses outils de gestion, les marchés des capitaux, eux, demeurent à la traîne et nécessitent une réelle mise à niveau. Nous entrons dans une phase de financiarisation de notre économie qui ne peut plus reposer uniquement sur le financement bancaire pour satisfaire ses besoins. Nous devons aller vers la Bourse, l'émission de dettes privées (titres de créances négociables). Le secteur est en

train de connaître une mutation qui doit être accompagnée par une réforme profonde du marché des capitaux.

Je peux affirmer, aujourd'hui, que le système bancaire marocain est fortement impliqué dans le financement de l'industrie. Un concours de 18,4 % du total des engagements représente un peu plus de 160 milliards de dirhams qui sont alloués au seul secteur industriel.

Qu'en est-il de la convention signée avec le Ministre de l'Industrie ? Cette convention prévoit un engagement fort des trois banques signataires pour accompagner l'existant en fonction du rating de notre clientèle. À noter que le rating de notre clientèle est imposé par les règles prudentielles. Ce rating se base sur une dizaine de classes établies selon plusieurs dizaines de paramètres objectifs et subjectifs. Ce système de notation a été élaboré par les experts de chaque banque, mais sous la supervision et après la validation de Bank Al-Maghrib. Aujourd'hui, au niveau du rating, nous avons un recul et une expérience de plus de 8 années. Vous pouvez me croire, avec une historicité de 3 à 4 ans, la note communiquée par la machine n'est pas très loin de la réalité. Le banquier traditionnel que j'étais a toujours le cœur à proximité du cerveau ; tandis que les gestionnaires du risque, eux, n'ont pas de cœur. La machine sort une note avec une argumentation objective.

Revenons donc aux 3 catégories de clientèle :

- la catégorie 1 qui regroupe la clientèle notée A, B et C, ne pose aucun problème ;
- la catégorie 2 est constituée de clients ayant un rating moyen. Elle représente le corps mou et l'essentiel de notre fonds de commerce. Il faut corréliser cette note délivrée par la machine avec un certain nombre de données, compte tenu de l'importance de l'économie informelle ;
- la catégorie 3 est constituée par la clientèle à risque élevé.

Dans le cadre de la convention, nous avons convenu avec Monsieur le Ministre, d'être très regardants avec les deux premières catégories. Il y a une agressivité au niveau du secteur bancaire pour démarcher ces catégories de clientèle. Il en est de même de la catégorie moyenne plus.

Reste la catégorie fragile qu'il va falloir accompagner dans le cadre de restructurations.

Compte tenu de ces aspects, la convention vise d'abord :

- la simplification des procédures, notamment au niveau des régions, pour permettre un financement accéléré des programmes d'investissement (modernisation, extension...), dans un délai qui ne dépasse pas les 2 semaines ;
- le financement des cycles d'exploitation à des conditions de taux bonifiés. Nos livres seront ouverts au ministère et à la banque centrale. Chaque banque applique un taux standard. Pour les clients fragiles, la prime de risque est la plus élevée. Selon la catégorie et le rating assorti, nous nous sommes engagés à réduire la prime de risque. C'est la raison pour laquelle la convention n'a pas prévu un taux chiffré fixe. En revanche, l'engagement des banques est réel et contrôlable à tout moment. Aujourd'hui, nous négocions déjà avec certains clients, des conditions très concurrentielles, pour le financement de leur programme de modernisation. Cette convention engage les 3 premières banques du marché, mais les autres banques devront suivre car elles ne peuvent pas rester hors champs ;
- pour la catégorie des entreprises souffrant d'une insuffisance chronique en fonds propres, qui ont augmenté leur activité sans procéder à une croissance de leur fonds propres, ou qui connaissent des difficultés de trésorerie du fait de l'allongement des délais de paiement de l'administration ou de leurs clients, il s'agit de restructurer leurs dettes à court terme et de les transformer en dettes à moyen et long termes. Le tout à des conditions avantageuses. Cet accompagnement permet aux clients

industriels de sortir de cette phase difficile sur une période de moyen et long termes.

Depuis la signature de cette convention, nous avons programmé une formation accélérée de nos équipes du réseau sur les grandes lignes de la stratégie industrielle et les termes de nos engagements. Par ailleurs, nous veillons à ce que les circuits de prises de décision soient fluidifiés en faveur de la clientèle des PME, TPE et grandes entreprises. De même, les exigences en termes de sûreté ne doivent pas être pénalisantes, nous nous limiterons aux garanties liées au projet. Enfin, nous nous engageons à soutenir la restructuration des entreprises qui connaissent une phase difficile.

Reste le cas des entreprises pour lesquelles la non-viabilité économique et technique est démontrée. Il va falloir trouver des solutions radicales. Il va falloir parfois prendre des décisions douloureuses quand les cas sont désespérés. Cependant, malgré la dégradation du risque constatée ces deux dernières années, ces cas restent relativement rares. Nous sommes passés par une phase d'assainissement du portefeuille des crédits au regard du marché des entreprises. Et le secteur bancaire a comptabilisé des créances en souffrance qui pèsent 3,5 à 4 % du total des crédits alloués à l'économie. Mais au cours des deux dernières années, nous constatons une inversion de la courbe. À fin mars 2014, nous sommes à près de 7,5 %, avec un stock de près de 50 milliards de dirhams.

Le système bancaire marocain a donc la responsabilité d'être rigoureux en matière d'évaluation du risque.

À mon sens, la relation entre la banque et l'entreprise doit être bâtie sur la confiance et la franchise. Cela permet de gagner beaucoup de temps et de construire des solutions durables. Il n'y a pas pire que la fuite en avant qui remet en cause cette confiance nécessaire pour l'accompagnement. Sachez que les 3 banques ont pris des engagements forts car nous sommes conscients de notre responsabilité à l'égard de la collectivité.

Enfin, je voudrais vous dire que toutes les initiatives sont les bienvenues car le pays a besoin d'une forte dose de ré-industrialisation. Et je puis vous assurer que même dans les secteurs souvent cités en difficulté, nous avons des entreprises qui sont notées A et B. Pourquoi ? Parce que nous sommes en face d'un entrepreneur qui a su tirer profit des opportunités qui se sont présentées à lui et qui a mis à niveau son outil de production, qui en a amélioré la productivité, qui a su anticiper les menaces et qui s'est organisé et a recruté les compétences requises. Cela honore l'industrie marocaine car nous avons des entités qui concurrencent les produits chinois sur les marchés étrangers. Et c'est là où je rejoins le Ministre de l'Industrie : rien n'est compromis, à condition d'anticiper et d'adopter une démarche basée sur la franchise et la transparence.

#### **M. Thami Ghorfi**

*Monsieur le Ministre nous a démontré qu'on a démarré pratiquement au même moment que les autres régions du monde. Si l'on dispose d'un avantage temps, il faut l'utiliser à bon escient. Et pour cela, il faut partager la connaissance dans ce domaine pour que tout le monde ait la même compréhension. Je voudrais remercier M. Amine Tazi, DG de McKinsey qui est venu de Genève en particulier pour nous parler de l'expérience malaisienne. M. Tazi, à vous la parole.*

En ce qui concerne Attijariwafa bank, le réseau est mobilisé, nous avons entamé une campagne de terrain dans les régions même les plus reculées, comme Berkane, Ahfir, Guelmim et les premiers résultats sont encourageants. Cela confirme qu'il y a toujours une vitalité entrepreneuriale au sein de notre pays. Des dossiers de TPE et PME commencent à remonter depuis que nous avons annoncé que nous mettons sur la table 10 milliards de dirhams de financements nouveaux pour la PME en 2014 et 5 milliards de dirhams en faveur de la TPE, avec un minimum de 20 000 TPE à financer cette année. Les retombées des premières semaines nous confortent, nous avons des milliers de dossiers qui remontent, tous secteurs confondus. Sachez que nous sommes là, nos équipes sont à votre écoute. Il faut aussi comprendre nos contraintes. À travers un dialogue franc, transparent, responsable, nous pouvons construire, ensemble, des solutions durables.



## Intervention de Monsieur Amine Tazi Riffi, Directeur Général McKinsey Genève L'expérience de la Malaisie en matière d'écosystèmes

Je suis très heureux d'être présent à cette conférence qui traite d'un sujet de prédilection. Cela fait quelques années que nous accompagnons le secteur industriel au Maroc. Nous connaissons bien le Plan Émergence. Aujourd'hui, l'on m'a demandé d'intervenir sous un autre angle, international, cette fois-ci.

Avant de traiter d'une étude de cas spécifique qui est celle de la Malaisie qui est intéressante sur pas mal d'aspects, j'aimerais rebondir sur deux points qui ont été soulevés car je pense que cela cadre avec mon intervention.

Tout d'abord, le point soulevé par Monsieur le Ministre sur le Plan Émergence et les avancées réalisées. J'ai eu l'opportunité de participer à l'élaboration de stratégies industrielles dans près de 19 pays, en Afrique, au Moyen-Orient et même en Asie. J'aimerais souligner à quel point l'expérience marocaine intrigue. On ne le dit pas assez au Maroc, mais ce programme Émergence a été assez emblématique, un travail de fond a été réalisé durant les dernières décennies et ce plan a donné lieu à de vraies avancées. Il faut garder à l'esprit que le développement industriel dans l'histoire d'un pays n'est jamais simple. Ce n'est pas un long fleuve tranquille. Monsieur El Kettani l'a dit, il faut capitaliser sur ses échecs. Cela est vrai en Malaisie comme partout ailleurs. Ces écosystèmes sont vivants,

fragiles. Au final, le secteur industriel est le plus impacté par la globalisation. Le vent de la globalisation peut balayer en quelques années tout un pan de ce secteur. Il n'y a pas de recettes miracles ni d'acquis définitifs. La survie de l'industrie requiert une perpétuelle lutte car contrairement aux services, un produit industriel est exportable et l'ouverture d'une nouvelle usine quelque part dans le monde peut engendrer un déséquilibre profond et durable.

Pourquoi un focus sur la Malaisie ? On fait souvent référence à la Malaisie pour de bonnes raisons. C'est l'un des pays qui a bougé très tôt face au vent de la globalisation et qui a su en tirer partie. La Malaisie est souvent donnée en exemple par les Saoudiens, par nous-mêmes et bien d'autres pays. La Malaisie a réalisé de vraies avancées car comme l'a dit M. El Kettani, ce pays a su se remettre en question. Il y avait un arbitrage intéressant à faire entre un marché régional de 500 à 600 millions de consommateurs, avec un immense marché mitoyen qu'est l'Indonésie, et une rente pétrolière puisque la Malaisie produit 500 000 barils. La Malaisie a essayé de se projeter de manière assez visionnaire et c'est le premier pays, dans les années quatre-vingt-dix, à prendre le virage des clusters, des politiques industrielles et des corridors, et à faire le pari des IDE. La globalisation et les ALE ne sont intéressantes que si le pays est

en mesure d'exporter. Et l'un des outils pour y parvenir sont les clusters créés grâce à des IDE.

La Malaisie est aussi un pays qui a connu des virages importants. Les fenêtres d'opportunités évoluent et parfois elles se ferment. La montée en puissance de la Chine, grâce à un coût du travail extrêmement concurrentiel, a ainsi changé la donne pour la Malaisie. Aujourd'hui, c'est le Vietnam qui prend le relais, et la Malaisie a du évoluer. De ce côté-là, la Malaisie est une étude de cas intéressante. Ce pays a une dizaine ou quinzaine d'années d'avance sur nous. Mais il est important d'étudier les virages opérés par ce pays car ces inflexions vont sans doute nous impacter. Nous avons travaillé avec nos collègues de Kuala Lumpur pour élaborer cette petite présentation. McKinsey a beaucoup accompagné le gouvernement malaisien dans ces transformations. Le premier corridor de politique industrielle a d'ailleurs été étudié avec M. Driss Jettou au tout début du Plan Émergence.

Quand on analyse le développement de la Malaisie qui ressemble, à certains égards, à celui du capitalisme national au Maroc, avec la transition du primaire vers le secondaire, cette transformation s'est faite grâce à une bataille car industrialiser un pays n'est jamais simple. Mais la Malaisie connaîtra une inflexion décisive, au moment où se présente une fenêtre d'opportunité quasi-historique, similaire à l'émergence actuelle des 3 milliards d'emplois chinois, par rapport au Maroc aujourd'hui.

Pour la Malaisie, cette fenêtre d'opportunité s'est présentée dans les années quatre-vingt-dix, à un moment où le pays s'est focalisé sur les zones de proximité ayant une puissance industrielle, comme la Corée ou Taïwan. Il s'est orienté vers la manufacture et les IDE avec une spécialisation sectorielle marquée. Mais durant les années 2000, avec l'émergence d'autres pays d'Asie, l'avantage comparatif au niveau du coût du travail s'amenuise. C'est un peu ce qu'on voit aujourd'hui au niveau du textile au Maroc. Le coût de la minute devient insuffisant, il faut aller plus loin et puiser dans l'innovation pour sauvegarder l'avantage compétitif. C'est

ce que fait le Maroc dans le secteur du jean et d'autres branches. Cela a permis à la Malaisie d'opérer un virage vers l'économie du savoir, avec un approfondissement de ses écosystèmes. Comme l'a dit Monsieur le Ministre, on construit sur les acquis pour aller vers l'étape suivante.

Ce qui est intéressant dans le cas malaisien, c'est de mesurer à quel point ce pays est proche du Maroc sur le plan de la philosophie économique. Les Malaisiens ont ce côté jacobin à la française, avec un intérêt marqué pour la politique industrielle. Mais en même temps, ils sont assez anglo-saxons et libéraux. Ils sont conscients de la nécessité de travailler sur l'éducation, sur les infrastructures, de favoriser les ALE. La Malaisie est toujours entre les deux philosophies et parallèlement, le pays a développé des plans quinquennaux. Aujourd'hui, il en est à son 10<sup>e</sup> plan.

Le plus intéressant est que les dirigeants malaisiens fixent des objectifs et les mesurent par la suite en dressant un vrai bilan. Cette démarche pragmatique est payante. Le Maroc va commencer à l'adopter avec des objectifs en termes de création d'emplois, etc.

Cette démarche permet de suivre la trajectoire et d'analyser les inflexions.

Aujourd'hui, la Malaisie s'engage dans une nouvelle phase. Après une grande phase de développement sectoriel, le pays s'attaque à présent à d'autres aspects, pour avancer plus vite, comme l'économie inclusive et les TPE, le Doing Business, où le pays a réalisé beaucoup de progrès, l'économie du savoir par l'éducation...

Les politiques sectorielles basées sur la création des écosystèmes réalisés « du mieux qu'on peut avec ce que l'on a » s'avèrent à un moment donné insuffisantes. Il faut alors commencer à traiter le fond comme l'éducation, et les autres éléments transversaux comme la réforme de l'administration et de l'environnement des affaires. Cette réforme est nécessaire car si l'administration tourne au ralenti, l'économie ne peut pas aller plus vite. Et la Malaisie l'a bien compris.

En résumé, Il y a 6 points à retenir : ce qui est intéressant en Malaisie ce n'est pas ce qu'ils ont fait, mais comment ils l'ont fait, car on peut s'en inspirer. Finalement, l'élaboration des stratégies va dépendre des spécificités de chaque pays et de ses opportunités. Mais il est intéressant de s'arrêter sur les outils qui ont été activés pour aller plus loin et plus vite pour en tirer des enseignements.

- 1- Beaucoup de solutions sont sectorielles. Pour chaque chaîne de valeur, la solution est spécifique (cas du rétroviseur). Le Plan Émergence a souvent été compris comme une feuille de route centrée sur quelques secteurs sur lesquels il fallait se concentrer et abandonner le reste. Non, il faut étudier les chaînes de valeur, secteur par secteur, à travers un ciblage, voire un micro-ciblage. On peut se battre partout et grâce à l'intégration, on peut défendre ses positionnements. C'est une véritable guérilla tactique à mener secteur par secteur, car la chaîne de valeur du textile n'est pas celle de l'automobile, ni celle de l'agroalimentaire.
- 2- Cet écosystème est profondément sectoriel, à chaque étape de développement. Et on ne peut pas construire des plans sur la comète si on n'a pas commencé par fabriquer les bases. Il faut apprendre à fabriquer des pièces de qualité avant de s'attaquer aux blocs fonctionnels.
- 3- Au sein de ces écosystèmes, il y a souvent un centre de gravité et c'est ce point focal qui sert de locomotive et qui est à l'origine de la création d'un cluster. Ce centre de gravité dépend de chaque secteur. Parfois il se trouve en amont (la disponibilité du poisson, de l'huile de palme, pétrole), parfois, il s'agit de l'aval, quand c'est lié à un débouché ou à la présence d'un assembleur. Parfois, c'est l'existence de certaines compétences particulières qui est déterminant.
- 4- Transformation gouvernementale : la Malaisie place son administration dans une logique du secteur privé. Elle met tout en œuvre pour améliorer l'environnement des affaires de

manière massive et décisive sur une période de 3 à 4 ans. C'est l'une des conditions pour aller beaucoup plus loin et vite. La Malaisie qui compte 30 millions d'habitants, est un pays multi-religieux et en proie à beaucoup d'obstacles, a réussi cette performance en l'espace de quelques années.

- 5- Création d'un fonds souverain baptisé « Khazanah » qui permet de soutenir des champions nationaux.
- 6- L'importance de l'exécution. « Il y a les stratégies basées sur des présentations Powerpoint et il y a la réalité ». La Malaisie s'est dotée des outils efficaces pour exécuter ces plans. Elle a développé une véritable force de frappe en misant sur ses ressources humaines et en les mobilisant, y compris dans l'administration. Le pays mène une véritable bataille de l'exécution pour passer de la stratégie à la conclusion de deals, puis à la concrétisation. Ce sont trois étapes distinctes mais complémentaires et incontournables.

Depuis 2009, la Malaisie a créé une unité spécifique, PEMANDU, dont la mission est d'assurer l'implémentation et le suivi, à l'instar de ce qui se passe dans le privé, mais à grande échelle.

Par ailleurs, la Malaisie qui est en proie à des problèmes de criminalité et de corruption, s'attaque à ces fléaux de manière frontale pour que la destination reste attractive.

Les résultats sont parlants car la Malaisie mène de front son développement industriel, la réforme de l'éducation, la lutte contre la criminalité, assure un suivi rigoureux des réalisations.

Il est clair que le Maroc a réalisé de réels progrès en matière de stratégies sectorielles, mais il va devoir s'atteler à la simplification des procédures, au parachèvement des réformes transverses.

Telle est la prochaine vague d'actions à entreprendre pour aller au-delà du pari industriel.



## ÉCHANGES AVEC LE MODÉRATEUR

### M. Thami Ghorfi

*À travers ces trois interventions, on comprend beaucoup mieux ce que l'on est en train de bâtir pour l'avenir.*

*Ces interventions ont évoqué des aspects pragmatiques, notamment la mobilisation d'une enveloppe de 3 milliards de dirhams par an, soit 20 milliards de dirhams à l'horizon 2020. Comment vont être utilisés ces fonds ? Comment les industriels vont-ils en bénéficier ? Quels sont les critères d'éligibilité ? Et quel sera le suivi pour en garantir la bonne gouvernance ?*

### Réponse de M. Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique

Il est vrai que trois sujets importants ont ébranlé les habitudes : la création de 500 000 emplois additionnels, le passage du PIB industriel de 14 à 23 % du PIB national et la mobilisation de 3 milliards de dirhams/an à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, une fois que ce sera adopté dans la Loi de Finances. Mais d'ores et déjà, nous disposons de fonds conséquents. Parallèlement, un travail de rationalisation des ressources disponibles est en cours au sein des différents ministères pour les concentrer en priorité dans l'industrie. Le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le dispositif sera entièrement en place. Mais d'ores et déjà, nous avons ouvert les consultations avec les opérateurs pour écouter leurs attentes. De plus, nous avons une perception assez précise des besoins,

notamment à travers l'AMDI. Cependant, nous voulons aller plus loin pour nous inscrire dans cette stratégie industrielle. Nous octroyons déjà des accompagnements aux opérateurs via le ministère, Maroc Export et l'AMDI. Nous donnerons plus de détails dans les prochaines semaines et prochains mois.

Ces 20 milliards de dirhams vont permettre d'accompagner les industriels marocains pour qu'ils deviennent plus performants. Cette enveloppe est là aussi pour accompagner la stratégie du Maroc. Nous allons investir dans les entreprises, à l'instar de la Malaisie, mais à notre façon. Nous avons étudié le cas de la Malaisie et je ne partage pas tout, notamment la création du fonds souverain Khazana. Ce n'est pas ma conception du rôle de l'État, nous sommes sortis de la situation où l'État était actionnaire dans les entreprises, et je ne suis pas sûr que ce soit opportun qu'il y retourne. Quoiqu'il en soit, cela mérite débat.

## M. Thami Ghorfi

*Merci Monsieur le Ministre, vous ne laissez pas le débat dans vos murs, vous le partagez avec nous pour nous amener à réfléchir et à poser les vraies questions ensemble et peut-être, à mieux comprendre les nouvelles orientations.*

*J'aimerais vous demander à propos du foncier, quelle seront la répartition géographique des terrains industriels et les procédures d'acquisition ?*

### Réponse de M. Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique

À Casablanca, la demande est forte. De ce fait, nous avons accéléré la cadence pour négocier 143 hectares avec le Ministère des Habous, qui sont « main morte » sur la mosquée Hassan II et qui sont situés à Tit Mellil et Mediouna.

Par ailleurs, nous avons mobilisé, auprès de la Direction des Domaines, 1 000 hectares additionnels, qui s'ajoutent au foncier dont dispose Med Z. Nous avons dressé un bilan des réalisations de Med Z. Nous avons constaté que lorsqu'on décidait de créer des zones industrielles avant de recenser les besoins, le taux d'occupation restait faible.

Nous sommes aujourd'hui en train de recenser, via les délégations du ministère, les besoins partout où nous sommes présents, à la fois pour Med Z et pour ces nouveaux projets de terrains en location. Cette réserve foncière de 1 000 hectares négociée avec la Direction des Domaines va permettre de répondre à la demande. Il faut savoir que la capacité des terrains disponibles est énorme, y compris à Casablanca.

Dans ce domaine, nous avons décidé de coller aux villes complètement, c'est-à-dire aux bassins d'emplois. Ce qui nous permettra de minimiser les coûts de travaux hors site et de faciliter la mobilité des employés.

Nous commençons avec 143 hectares, nous avons une réserve garantie avec les Domaines de 1 000 hectares et nous sommes en train de dresser une cartographie. Mais contrairement à ce qu'on pense, la problématique n'est pas la rareté des terrains mais l'adéquation entre la demande et les sites à développer. On ne peut plus se permettre d'équiper des zones qui resteront vides. Il y a eu de belles réalisations par le passé mais aussi des erreurs. Pour les décisions que nous sommes en train de prendre dans le cadre de ce plan d'accélération industrielle, nous commettrons également des erreurs. J'espère juste que nos successeurs n'en reproduiront pas les mêmes, mais qu'ils en feront d'autres. C'est ainsi que se forme la courbe d'expériences. De belles réalisations ont été faites par nos prédécesseurs que nous allons développer et perpétuer. Il y a certains recadrages nécessaires et nous allons nous atteler à les faire.

## M. Thami Ghorfi

*J'admire les leçons tirées des erreurs mais nous garderons les yeux rivés sur les résultats.*

*Nous avons compris la logique des écosystèmes présentés par Monsieur le Ministre. Monsieur le Président, est-ce que dans la logique des 3 banques et du ministère, vous comptez agir de concert pour traiter tel ou tel écosystème, pour faciliter la réalisation de ces projets, côté ministère et financer rapidement et permettre la création de richesse et d'emplois, côté banques ?*

### Réponse de M. Mohamed El Kettani, Président du groupe Attijariwafa bank

Pour les banques, cette stratégie d'accélération industrielle présente une opportunité importante et nos équipes au sein du Marché de l'Entreprise sont en train de travailler sur un package pour faciliter le financement de la chaîne de valeur. Le plus important est d'optimiser le financement de la chaîne de valeur, dans le cadre d'un écosystème, en faveur d'une filière déterminée. De ce fait, aujourd'hui, nous adoptons des approches spécifiques car la filière de l'équipementier automobile n'est pas la filière d'un projet public, etc. Nous sommes donc en train de personnaliser les approches.

Nous avons fait du financement des Nouveaux Métiers Mondiaux un levier important de la régénération de notre fonds de commerce. Ce qui représente une opportunité importante. Il ne faut pas oublier que tous les plans engagés par le Maroc ces 10 dernières années ont été financés quasi intégralement par le secteur bancaire marocain.

Je peux même dire que parfois le secteur bancaire a connu des déconvenues, notamment dans le financement de l'immobilier résidentiel de luxe, en accompagnant des investisseurs internationaux qui sont venus avec des enveloppes en fonds propres très limitées et avec lesquels le gouvernement a conclu des conventions pas très bien négociées à l'époque. Certaines banques ont débloqué des crédits qui ont permis de financer au-delà de 100 % du coût d'investissement. En définitive, le grand perdant de ces opérations mal négociées est le Maroc. Quand une banque ou une entreprise perd de l'argent, c'est le pays qui en perd.

Mais de ces échecs, nous avons construit de nouvelles approches. Aujourd'hui, le gouvernement, comme les banques, sont extrêmement regardants et le gouvernement négocie au préalable la qualité de l'investisseur international, se renseigne sur ses capacités financières et prend toutes les précautions qui s'imposent. Bien entendu, il est très important pour nous de réunir les conditions de succès du financement d'un projet d'investissement.

C'est donc une belle opportunité qui s'offre à nous que celle d'accompagner cette nouvelle dynamique. Mais j'insiste sur l'importance de l'existant qui ne doit pas être négligé. Il y a eu des décennies de travail qui ont permis de construire une assise industrielle déterminée. Je saisis cette occasion, en présence de deux membres du gouvernement, pour dire qu'il y a des problématiques qui nécessitent des actions urgentes. Ces problématiques ont trait aux délais de paiement. Quand j'analyse la centrale des bilans qui agrège les bilans de nos clients qui constituent un échantillon très représentatif, l'on constate que les délais de paiement s'allongent à 6 mois en moyenne. Or, chez nous, au-delà de 3 mois, le clignotant passe au rouge.

Au niveau des délais de paiement de l'administration, nous avons sensibilisé le Ministre de l'Économie et des Finances pour trouver des solutions. Il y a des mécanismes qui permettent de raccourcir ces délais de paiement pour donner du souffle à l'entreprise. La PME souffre énormément au niveau de ses besoins de trésorerie immédiats. Ces tensions de trésorerie compliquent l'équation, et rendent difficile la mise en place des financements de restructuration de moyen et long termes.



### Réponse de M. Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique

Il est vrai que les restructurations de l'existant sous forme d'écosystèmes peuvent se traduire par des accélérations intéressantes. Et la contribution des banques est vitale dans cet accompagnement. Lors de la tournée royale en Afrique, nous avons eu le temps d'échanger sur le contenu de cette convention et ces différents aspects. Nous avons partagé une réflexion sur cette problématique des retards de paiement de l'État. Sur les 10 recommandations, l'une concerne l'exemplarité de l'État en termes de règlement. C'est un débat au quotidien et la problématique est prise en charge par le Ministre des Finances. Concernant le butoir, une partie a déjà été versée aux entreprises. Mais en tant que Ministre de l'Industrie, j'estime que cela n'est pas suffisant. L'objectif est d'arriver à une situation où l'État devient payeur irréprochable. Je peux vous dire que cette question est au cœur de la préoccupation du ministère des Finances, et des séances de travail sur ce sujet sont tenues régulièrement.

Je pense qu'il ne faut pas lâcher ce sujet, que ce soit du côté des banques, des entreprises ou de mon département. Cet aspect est présent dans la stratégie d'accélération industrielle alors qu'il n'est pas du ressort de mon département. Mais je considère cet aspect tellement important que je me suis permis de le citer devant Sa Majesté et l'ensemble des opérateurs présents lors des Assises de l'industrie.

Sur cette problématique, nous sommes complètement en phase, et il faut qu'on y travaille en tenant compte des moyens de l'État. Avec le Président El Kettani, nous avons échafaudé quelques pistes, je suggère une réunion tripartite avec le Ministre des Finances pour partager avec lui nos réflexions.

## TÉMOIGNAGES DES INDUSTRIELS

### M. Abdelhamid Souiri, Président de la FIMME



Nous sommes très satisfaits de la mise en place de cette nouvelle stratégie. Depuis des années, notre secteur est resté méconnu. Les stratégies Émergence ont oublié les industries dites traditionnelles. Pourtant, l'on ne peut fabriquer ni l'automobile ni les pièces aéronautiques sans les Industries Métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques (IMME). Notre secteur touche pratiquement tous les branches de l'industrie. Les lunettes ou les montres que vous portez comprennent de l'IMME. De grands chantiers lancés par Sa Majesté concernent le ferroviaire, l'aéronautique, l'automobile, le solaire etc. Tous ces secteurs présentent de grandes opportunités pour les IMME. Mais pour y aller, nous pensons qu'il faut mettre en place une politique d'intégration industrielle forte. Grâce à cette intégration, nos entreprises pourront accéder à ces gros marchés en mettant en adéquation les techniques, les besoins humains et les financements nécessaires. Nos entreprises seront ainsi suffisamment compétitives pour

accéder à ces marchés locaux, avant d'aller prospecter d'autres marchés, notamment en Afrique subsaharienne.

La stratégie mise en place prévoit la création de 28000 emplois additionnels, un chiffre d'affaires qui passerait de 47 milliards à 55 milliards de dirhams, un PIB additionnel de 11 milliards de dirhams, des investissements cumulés de 18 milliards de dirhams et des recettes à l'export de près de 19 milliards de dirhams. Notre secteur s'inscrit tout à fait dans cette dynamique décrite par Monsieur le Ministre. Nous n'avons pas encore eu l'occasion de le rencontrer. Il est vrai que nous devons mettre en place des outils pour défendre notre industrie, mais il faut veiller à en mesurer l'impact pour ne pas favoriser certaines filières au détriment d'autres.

Il y a des opportunités, il faut qu'on les saisisse ensemble, Monsieur le Ministre. Notre secteur est en train de se préparer, nous travaillons avec vos équipes depuis la signature du memorandum l'année dernière devant Sa Majesté. Nous avons tenu une cinquantaine de réunions, nous sommes sortis avec des décisions très intéressantes. Nous sommes en train de matcher les propositions formulées par vos équipes et nous viendrons vous voir dès la semaine prochaine.

Juste un petit problème que vous n'avez pas mentionné dans votre intervention. Il s'agit du climat social en entreprise. Nous ne pouvons pas être compétitifs dans la situation actuelle. Aujourd'hui, nous avons des entreprises du secteur qui sont à la merci du personnel et des syndicats. Il faut absolument sortir ce nouveau code du travail dont on parle depuis des années pour sauver bon nombre d'entreprises.

## M. Thami Ghorfi

*M. El Mostafa Sajid, Président de l'AMITH, très franchement, nous pensions que votre secteur allait disparaître. Où en êtes-vous aujourd'hui ?*

## M. El Mostafa Sajid, Président de l'AMITH



Justement c'est ce que pensait la majorité des observateurs. Mais comme l'a si bien dit Monsieur le Président El Kettani tout à l'heure, ce sont les échecs qui permettent de remonter la pente en tirant les enseignements.

Suite à cette mauvaise image véhiculée par notre secteur, nous avons décidé de nous prendre en main pour penser une stratégie textile. Nous nous sommes adressés à un très grand cabinet de la place et nous avons mis au point une très belle stratégie qui a confirmé l'existence d'opportunités qu'offre notre pays dans ce secteur.

À présent, parlons chiffres.

Que représente le Maroc dans l'échiquier mondial du textile à l'export ? Pas plus de 0,5 % du commerce mondial. Notre objectif est d'atteindre 1 % des exportations mondiales. De quoi parle-t-on ? De pratiquement rien.

Aujourd'hui, notre secteur est le plus industrialisé, il emploie beaucoup de main d'œuvre, féminine essentiellement. Nous sommes pour la création de l'emploi et de la valeur ajoutée. Nous avons mis en place cette stratégie textile, avec la collaboration du Ministère de l'Industrie, et je tiens à féliciter l'équipe de M. Elalamy pour les échanges pertinents que nous avons eus.

Aujourd'hui, nous parlons de 30 milliards d'export. Mais ces entreprises qui sont à l'export, que font-elles sur le marché local ? Ce marché domestique, va-t-on le donner aux Chinois ou aux Turcs ? Cette situation est anormale, quelque chose ne va pas. La valeur du marché local est de 40 milliards de dirhams et les industriels marocains y contribuent pour 20 milliards de dirhams environ.

Notre stratégie 2025 vise un chiffre d'affaires sur le marché local de 40 à 50 milliards de dirhams. Par ailleurs, pour développer l'export, nous avons besoin de l'amont, autrement dit, de la matière première qui soit disponible sur place. Nous avons effectué des relevés de potentiel, notamment pour le jean... Avec cette stratégie nous pouvons aller de l'avant dans ce domaine.

Reste le fléau de l'informel qui n'a pas été cité par le Ministre. En réalité, tout le monde participe à l'informel : le gouvernement parce qu'il ne fait pas son travail ; les banques parce qu'elles délivrent des lettres de change normalisées qui ne servent à rien puisque 90 % de ces lettres sont impayées d'après les statistiques de Bank Al-Maghrib et ces lettres de changes n'ont pas de traçabilité. Le délai de paiement n'est pas le seul problème des entreprises, nous dénonçons depuis des années l'existence de ces lettres de change qui ne servent à rien. Je saisis cette occasion pour demander à Monsieur Mohamed El Kettani en tant que vice président du GPBM, pour que les banques instaurent une traçabilité de ces lettres de change normalisées, en y intégrant l'identité fiscale.

Monsieur le Ministre avait assisté à la remise de prix à l'École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH) et nous avons été surpris tous les deux par un jeune lauréat qui voulait créer une entreprise, qui s'est adressé à toutes les banques de la place sans réussir à obtenir un crédit. Pour régénérer nos industriels, il faut donner une chance à ces jeunes diplômés qui ont un projet et pour cela il faut leur faire confiance.

## Témoignage de M. Mohamed Kabbaj, industriel, à la tête d'un groupe textile



Je citerai deux éléments fondamentaux dans le développement industriel.

### 1- L'existence d'un marché

Les Allemands et les Américains ont investi en Chine parce qu'il y avait un marché. Les Turcs ont investi massivement en Turquie parce qu'il y avait un marché important mais qui est sournoisement verrouillé. Les Marocains eux aussi ont énormément investi. En 1958, je me rappelle avec des amis, j'ai voyagé pour voir comment on fabriquait et on est revenu et on a décelé un grand marché avant de commencer à investir. Mais à l'époque, il était beaucoup plus compliqué d'investir. Il fallait produire un dossier d'investissement en 24 exemplaires et le soumettre au cabinet du Premier ministre. Le dossier devait contenir 5 années de comptes d'exploitation prévisionnelle. Le leasing était

## M. Thami Ghorfi

*Merci pour ce témoignage, vous êtes un bel exemple de l'industrie existante avec laquelle il faut bâtir des écosystèmes d'avenir.*

inexistant et les banques étaient soumises à l'encadrement du crédit. L'investisseur devait s'adresser à la BNDE, attendre 6 mois, et avoir des entrées pour bénéficier d'un financement. Malgré toutes ces difficultés, les Marocains ont investi au point où nous exportons des draperies et des lainages en Turquie !

Malheureusement, entre 1990 et 2010, 50 % du tissu industriel a disparu, mort et enterré. Des commerçants véreux ont importé des milliers de conteneurs, à un prix de 10 DH/kg de tissu fini !

### 2- La protection du marché

En 2010, la Direction des douanes a mis en place un prix indicatif à 70 DH/kg. Aujourd'hui, il est à 78 DH/kg. Cette importante décision nous a permis, en l'espace de 4 ans, de récupérer notre marché. Les industriels survivants ont aussitôt investi 200 millions de dirhams, créé 1 000 emplois et doublé les exportations.

Aujourd'hui, grâce à notre programme 2014/2018, nous avons l'ambition d'investir davantage parce que nous avons récupéré une part du marché. Mais comme l'a dit le Président El Kettani, il suffit de nous accorder le marché et nous investirons et nous irons loin. Nous avons réussi à nous substituer aux Turcs et aux Chinois. Je vous invite à visiter nos unités industrielles. Et ce, grâce à l'instauration du prix indicatif. Bien sûr, l'Afrique offre des opportunités, mais il ne faut pas oublier le Maghreb qui nous permettrait de multiplier par 10 nos investissements, s'il voyait le jour.

## QUESTIONS DE L'AUDITOIRE

### Mme Sofia Bencheqroun, responsable de communication à Wafa LLD

*Concernant la formation, quelles innovations sont prévues pour les cursus orientés vers l'industrie pour l'encadrement moyen ?*

### M. Azzedine Abaakil, président d'honneur de l'Association Marocaine des Industriels des Bétons

*Notre industrie souffre des délais de paiement trop longs et beaucoup de PME risquent de disparaître à cause des problèmes de trésorerie.*

*Par ailleurs, je trouve la démarche excellente de recenser les besoins, avant de proposer des terrains industriels à la location. En effet, notre activité requiert de grandes superficies qui ne peuvent être à l'intérieur de la ville. Mais comment comptez-vous recenser ces besoins ?*

*Concernant le secteur de l'informel, celui-ci compte plusieurs cas de figure. D'une part, les entités familiales qui emploient les membres de la famille pour survivre, et qu'il faut aider à sortir de l'informel. D'autre part, les grandes structures qui réalisent 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires et qui vendent 20 % en hors taxe, tuent les autres entreprises transparentes, sont à combattre.*

*Enfin, plusieurs sociétés immobilières se sont implantées en Afrique subsahariennes et nous demandent de les accompagner. A-t-on le moyen de se prémunir contre les risques politiques ?*

### Younes Lahlou, secteur de la plasturgie, vice-président de la fédération marocaine de plasturgie

*L'écotaxe a été imposée à notre secteur seulement. Mais à travers notre secteur, elle touche tous les autres secteurs industriels. Monsieur le Ministre, comment réétudier la question pour rétablir une certaine équité ? Je donne un exemple : une biscuiterie qui fabrique ses propres emballages doit s'acquitter d'une écotaxe de 1,5 % alors que son concurrent importateur paie 0 % en important le produit sous un autre numéro de nomenclature.*

## RÉPONSES

### M. Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique

Je vais commencer par le **Code du travail**. Lors du dernier round des négociations du dialogue social, la CGEM est venue avec des propositions. Pour la première fois, j'ai constaté que les syndicats étaient ouverts à la discussion sur ce



sujet. La démarche adoptée par la CGEM face aux syndicats me semble la bonne, à savoir se mettre autour d'une table et négocier au quotidien.

Bien évidemment, à la veille du 1<sup>er</sup> mai, la tension monte d'un cran, mais la négociation sociale est une négociation de toute l'année. Et il a été décidé qu'après le premier mai, les négociations reprennent. C'est une ouverture importante et il faut se rendre compte que le

Maroc a une chance exceptionnelle aujourd'hui : tous les acteurs sont conscients que le moment est important du fait des opportunités actuelles et aucune partie ne veut les rater, y compris les syndicats. Il faut donc entamer très rapidement ce dialogue.

J'ai effectivement omis la **problématique de l'informel**. M. Mamoun Bouhdoud, Ministre délégué auprès de mon département, est en charge de cette question. Un travail en profondeur est en cours et sera présenté prochainement. Cette question n'est pas simple et nous avons tous à l'esprit la campagne d'assainissement et les dégâts qu'elle a causés. Je vous rappelle que c'est à la demande de la CGEM qui avait réclamé un coup d'arrêt de l'informel, que l'opération s'est traduite par une campagne dont nous nous sommes remis après plus de 5 ans.

M. Bouhdoud est complètement sensibilisé sur le fait qu'il s'agit d'un accompagnement de l'informel et non d'un combat.

Si vous prenez les sacs plastiques, nous avons découvert l'existence d'usines à part entière, dans des fermes de la région de Casablanca et qui ne sont pas recensées. Certes, il faut un accompagnement des TPE et des solutions pérennes.

Concernant la **formation** dans l'industrie, nous nous sommes rapprochés de l'OCP qui a monté OCP Skills et il travaille sur un projet qui nous a séduit, celui de créer un pool de collaborateurs en faveur d'industriels. Quand vous avez un marché et que vous devez recruter 600 personnes, avec la non flexibilité de l'emploi, vous refusez de prendre ce marché et le client s'adresse ailleurs. Cet aspect doit également être traité. Outre la formation, il faut prévoir une banque de récupération de personnel avec des statuts particuliers. Cet aspect fait également l'objet d'un travail de M. Bouhdoud, car cela peut donner lieu aussi à une forme d'informel. Il s'agit de doter ces effectifs d'un statut particulier d'auto-entrepreneurs.

Concernant les **matériaux de construction**, nous suivons de près le secteur vu son importance. Le secteur a, par le passé, exporté même en Chine et compte des entreprises exceptionnelles qui font plaisir à voir.

**Le risque politique** est suivi de près et doit être pris en compte également avec le secteur bancaire qui vous accompagne. Il y a aussi des compagnies d'assurance internationales pour couvrir le risque politique. L'accès à l'information doit se faire via les fédérations car il est très difficile pour le Ministère de travailler avec les entreprises en direct. Pour accélérer le rythme, il est préférable de passer par les fédérations, qui ont un rôle fondamental à jouer dans la collecte de l'information et son filtrage.

Concernant **l'informel**, heureusement que le secteur de la plasturgie ne compte pas uniquement des usines qui fabriquent illégalement des sacs en plastique, mais il y en a aussi qui sont des fournisseurs de Renault à Tanger med.

**Le sac plastique**, on va le combattre sérieusement, il n'y en aura plus au Maroc. Mais on prévoit un accompagnement sérieux de la filière. Grâce à votre fédération, nous avons abouti à cette décision, mais on le fera avec vous de manière intelligente, avec le moins de casse possible.

**L'écotaxe** gêne beaucoup d'entreprises mais je ne suis pas Ministre de l'Environnement. Donnez-moi une étude précise et formulez des recommandations. Si vous arrivez à me convaincre, rentrez chez vous, cela devient mon problème. Je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour vous soutenir et vous accompagner. Si vos arguments sont farfelus, je vous le dirai.

**L'innovation** est, bien sûr, au cœur de nos priorités. Nous avons alloué beaucoup de ressources pour développer la recherche et créer une structure dédiée. Nous travaillons aux côtés de l'OCP qui a déployé des fonds importants. Nous sommes bien conscients que sans innovation, il n'y a pas de développement industriel.



## M. El Kettani, Président du groupe Attijariwafa bank

Concernant **l'Afrique**, sachez qu'au retour de la visite royale dans le continent, Sa Majesté a institué un comité secteur public/privé, composé des membres de la délégation qui a accompagné le Souverain durant 3 semaines dans les 4 pays africains. Cette tournée a abouti à la conclusion de 91 accords très importants pour le Maroc et les pays frères signataires. Au terme de la tournée, le Souverain a pris la décision d'opérationnaliser ces conventions de manière très rapprochée. Ce comité s'est réuni 2 fois, nous avons l'honneur, Monsieur le Ministre et moi-même, d'y siéger. Chaque participant doit rendre compte mensuellement de l'état d'avancement des réalisations. En réponse à la préoccupation de M. Abaakil, l'Afrique devient un élément important de la vision stratégique du Maroc. En tant qu'opérateur à la tête d'un groupe privé, j'ai la conviction que l'Afrique est importante pour le Maroc. Le groupe Attijariwafa bank a démarré son expansion africaine il y a sept ans. Aujourd'hui, nos filiales africaines contribuent pour 27 % de notre revenu global consolidé alors que le Groupe est en phase d'investissement. Par ailleurs, tous les opérateurs qui investissent aujourd'hui en Afrique, l'ont fait grâce à la proactivité du secteur bancaire marocain. Ce sont les banques qui les ont accompagnés en leur présentant les opportunités d'affaires sur place. Sachez que

vous avez 3 réseaux bancaires extrêmement actifs dans une vingtaine de pays à travers le continent. Cela facilite la tâche.

Le problème qui est posé dans le cadre de ces réunions mensuelles consacrées à l'Afrique concerne **les capacités de la SMAEX** qui doivent être renforcées. Cette question est prise en charge par le Ministère de l'Économie et des Finances car chaque entreprise exportatrice doit disposer d'un bras armé, capable de couvrir le risque politique. Sachez que nous disposons d'alternatives, **notamment le fonds de garantie de la MIGA**, agence de garantie des investissements étrangers relevant de la banque mondiale, qui couvre le risque politique. Nous l'avons déjà sollicité pour un certain nombre d'opérateurs présents en Afrique. Donc les solutions existent et les portes sont grand ouvertes dans les pays où les banques marocaines sont implantées.

Un autre élément m'a interpellé et je propose à M. Sajid que l'on crée rapidement **un comité regroupant le GPBM, la CGEM et Bank Al-Maghrib**, pour traiter le **problème des lettres de change**, à l'instar de ce qui a été fait pour les chèques. Mais, à mon sens, il faut prendre les mesures de manière progressive. Passer brutalement du système actuel à un système similaire à celui du chèque impayé, peut bloquer la machine commerciale. Cependant, nous

sommes prêts à nous mettre autour d'une table pour trouver une solution intelligente qui inciterait les gens à basculer, progressivement, vers le formel. Nous connaissons tous l'impact social de l'économie informelle.

Le Maroc est cité en exemple depuis qu'on a adopté le **Crédit Bureau**. Quand Bank Al-Maghrib a concédé à un opérateur international, Experian, la mise en place de ce système d'informations mutualisé, cela nous a permis d'accéder à la physionomie de tous les encours de crédits agrégés des contreparties, qu'elles soient personnes physiques ou personnes morales. À chaque fois que nous accordons un crédit, nous devons alimenter et donc actualiser cette base de données commune. Ce partage d'informations sur les crédits qui répond aux meilleurs standards internationaux, nous a permis d'atténuer l'exposition du secteur bancaire, en termes de risque. Ce crédit Bureau peut être aménagé et enrichi, pour superviser même les portefeuilles inter clients. Mais là aussi, cette opération demande une progressivité dans la mise en œuvre, pour ne pas perturber les flux commerciaux.

Troisième question qui m'a interpellé concerne **l'accès des jeunes créateurs d'entreprises au financement bancaire**. Je le dis souvent à mes collaborateurs : n'oubliez jamais que c'est grâce aux jeunes créateurs d'entreprises des années 40 que nous en sommes-là aujourd'hui. Dans les archives de la banque, pour toutes les familles que vous avez en tête, j'ai la première décision de crédit qui leur a permis de se lancer. Certaines ont démarré avec 5 000 francs, d'autres avec 15 000 francs, puis 10 000 dirhams et certains groupes familiaux sont cotés à la Bourse de Casablanca aujourd'hui et figurent même parmi les premières capitalisations du pays. La TPE est donc une ressource vitale pour un pays.

Le problème remonte à la période du Crédit Jeunes Promoteurs puis Moukawalati. Il faut reconnaître et l'accepter : on ne naît pas entrepreneur. L'opération crédit Jeunes promoteurs s'est soldée par un taux de casse de 85 %. Qui a payé ? Le contribuable bien sûr. Les banques ont absorbé par perte et profit la partie qui leur revient. Mais l'essentiel étant garanti par l'État, c'est le contribuable qui est passé à la caisse.

De même, Moukawalati s'est soldé par un échec cuisant. Après ces deux échecs, nous nous sommes attelés à en identifier les raisons. Il apparaît que ces jeunes ont besoin d'un accompagnement et d'un coaching. J'ai donc suggéré qu'au niveau des fédérations, que l'on mette en place **un système de parrainage des jeunes par filière**. Les fédérations doivent approcher des jeunes diplômés, les former avant de leur délivrer un certificat professionnel. Grâce à ce parrainage, le taux de mortalité peut être contenu dans des proportions normales et les banques seront davantage motivées pour financer ces projets.

Il faut que **l'État, la CGEM, les chambres de commerce et les fédérations professionnelles et les banques** fassent preuve d'innovation pour que l'on aide ces jeunes entrepreneurs. Il faut non seulement leur donner le goût d'entreprendre, mais aussi les former pour réussir leur projet. À mon sens, le **parrainage des fédérations** peut être déterminant.

## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

### CODE DU TRAVAIL

Au-delà des négociations la veille de la Fête du Travail, le dialogue entre la CGEM et les syndicats doit être poursuivi toute l'année.

### ACCOMPAGNEMENT DE L'INFORMEL

La stratégie nationale d'accompagnement de l'informel est quasiment prête. Elle prévoit des mesures en faveur des personnes en situation précaire. Des sanctions seront adoptées à l'encontre des entreprises structurées pour mettre fin aux abus.

### FORMATION

Un partenariat a été conclu avec le groupe OCP pour profiter de son expérience dans ce domaine suite au succès d'OCP Skills.

Un échéancier des besoins sera arrêté par fédération professionnelle et un programme arrêté avec l'OFPPPT.

### RISQUE POLITIQUE

Les entreprises doivent collecter les informations auprès de leur fédération.

Elles peuvent s'appuyer sur la connaissance du terrain de leurs banques dans les pays de présence.

### ASSURANCE A L'EXPORTATION

Les capacités de la SMAEX doivent être renforcées pour accompagner efficacement les entreprises dans la conquête de nouveaux marchés, notamment en Afrique subsaharienne.

### RÉFORME DE LA LETTRE DE CHANGE NORMALISÉE

Un comité tripartite réunissant les représentants de Bank Al-Maghrib, du GPBM et de la CGEM devrait être constitué pour trouver un traitement visant à sécuriser l'utilisation de la lettre de change normalisée, à l'instar de ce qui a été fait pour le chèque.

### FINANCEMENT DES JEUNES PROMOTEURS

Il faut mettre en place un système de parrainage des jeunes diplômés par les fédérations professionnelles et les chambres de commerce. Celles-ci délivreraient un certificat d'aptitude qui faciliterait l'accès des jeunes promoteurs ayant un projet viable, au financement bancaire.



التجاري وفا بنك  
**Attijariwafa bank**

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