

### Sommaire

- La sensibilité économique musulmane est libérale** **2**  
Pour Remi Genevey, directeur stratégique de l'Agence française de développement (AFD), le Maroc a fait de notables progrès ces dix dernières années. Mais le pays reste pauvre et rural. Et ses grands défis demeurent : l'éducation, la santé et la corruption.
- Diagnostic économique : une croissance limitée à quelques 3% en 2012** **5**  
Encore insuffisamment diversifiée et tributaire du cours des matières premières, l'économie marocaine reste fragile, selon Pierre Paganelli du département risque pays de Coface.
- Secteur bancaire : le premier d'Afrique du Nord** **9**  
L'industrie bancaire marocaine ambitionne de devenir un «hub financier» régional cette année, souligne Mamoun Tahri-Joutei, responsable intelligence économique de BMCE Bank.
- Colloque Coface du 10 mai 2012 à Casablanca :** **11**  
Pour Mohamed Berrada, président du centre de recherche Links, il va falloir privilégier un développement qualitatif plutôt que la croissance. Les autres intervenants ont, tous, souligné la nécessité de diversifier l'économie, certains plaidant pour une intégration régionale.
- Témoignages de six entreprises** **13**  
Appartenant à des secteurs très différents, les entreprises interrogées mettent en avant la position géostratégique du Maroc et une population, jeune, de plus en plus qualifiée.
- L'arbitrage des risques marocains par Coface** **16**  
A l'image du tissu économique marocain, les risques Coface sont diversifiés en termes de taille et de profil d'acheteurs couverts, souligne Olivier Foulonneau, arbitre Coface.
- Coface Services Maghreb** **17**  
La filiale de Coface au Maroc, dirigée par Jean-Marc Pons, est au service des entreprises qui veulent aborder le marché marocain en toute connaissance de cause et en toute sécurité.

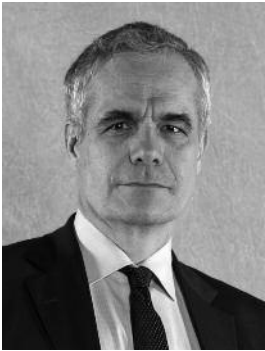


Le «printemps arabe» a été plutôt «doux» au Maroc, comparé à ce qu'il provoque encore dans d'autres pays de la région. Cela tient au rôle du roi, Commandeur des croyants, mais aussi au fait que les dirigeants marocains ont cherché à anticiper la montée des mécontentements. Aujourd'hui, le pays peut se prévaloir d'un endettement extérieur gérable et d'un secteur bancaire solide et dynamique.

Mais, en dépit de réels progrès économiques et sociaux, en dépit des atouts qu'il tire des phosphates, du tourisme et de meilleures infrastructures, le Maroc reste un pays rural, pauvre et insuffisamment diversifié.

Fortement tributaire des matières premières, l'économie marocaine est encore fragile. De moins bonnes récoltes qu'en 2011 et la détérioration de la conjoncture de l'Union européenne, son principal partenaire économique et commercial, pèsent sur sa croissance qui pourrait être limitée à quelques 3% en 2012. Et les entreprises jugent excessives les délais de paiement dans un pays où la rareté du crédit, élément moteur pour les PME, constitue un obstacle.

Base et tremplin vers le continent africain, le Maroc bénéficie d'une note A4 de Coface, l'une des meilleures de la région. Mais il lui reste à relever trois grands défis : l'éducation, la santé et la corruption. Beaucoup dépendra de la mise en œuvre de la nouvelle constitution, de l'attitude du gouvernement dirigé par le leader du Parti de la justice et du développement, le PJD (islamiste modéré), et d'une plus grande justice sociale. Autrement dit d'une réduction de la pauvreté, des inégalités et du chômage.



## Rémi Genevey

Directeur stratégique de l'Agence française de développement (AFD)

# La sensibilité économique musulmane est libérale

Rémi Genevey a représenté l'Agence française de développement (AFD) au Maroc, de 1999 à 2002, avant d'en devenir le directeur méditerranée jusqu'en décembre 2005, puis directeur de la stratégie depuis novembre 2010. Pour lui, les dirigeants marocains n'ont pas attendu le «printemps arabe» pour prendre conscience des risques de contagion des mouvements fondamentalistes et de la montée du mécontentement d'une partie de la population. Des progrès économiques et sociaux tangibles ont été réalisés. Mais le Maroc reste pauvre et rural. Et s'il figure, par exemple, parmi les pays les plus innovants en matière d'énergie renouvelable, ses grands défis demeurent l'éducation, la santé et la corruption. Des chevaux de bataille pour le parti islamo-conservateur du premier ministre Abdelilah Benkirane, favorable à l'initiative privée. A l'image d'une sensibilité économique musulmane qui, de façon générale, est libérale.

➔ **Le «printemps arabe» a été plutôt «doux» au Maroc comparé à ce qu'il provoque encore dans nombre de pays de la région. Est-ce dû au fait que le roi est aussi Commandeur des croyants ? Au fait que de rapides réponses sociales et politiques ont permis d'enrayer la montée des mécontentements ?**

Rémi Genevey (RG) : Les deux facteurs ont joué, mais pas seulement. Le roi est effectivement porteur d'une légitimité transcendant les courants politiques marocains. Et il a su calmer le jeu par l'annonce d'une nouvelle constitution aux termes de laquelle il a nommé premier ministre Abdelilah Benkirane, le leader du PJD, le parti islamo-conservateur qui a gagné les élections anticipées de novembre 2011.

Mais si le Maroc n'a pas connu d'explosion de violences depuis le printemps arabe, cela tient à une réalité plus ancienne. Au Maroc, il n'existe pas de courant politique ou religieux majoritaire qui puisse ouvrir la voie à une gestion partisane traditionnelle de la démocratie. Hassan II avait décidé d'une ouverture politique en donnant un accès, administré par lui-même, aux divers courants politiques, et nommé un gouvernement de technocrates. Les élections organisées en 1997, deux ans avant sa mort, ont donné des résultats émiettés, inexploitable. Et le roi a conservé ses prérogatives régaliennes : religion, justice, intérieur, affaires étrangères.

Durant quelques années, Mohammed VI, n'a pas changé ce doux ordonnancement hassanien. Mais après le 11 septembre 2001 et les attentats de Casablanca en mai 2003, les autorités du royaume ont pris conscience des risques de contagion, au Maroc, des mouvements fondamentalistes. Bien des observateurs en étaient persuadés car le mouvement de Cheikh Yassine, Justice et Bienfaisance, ne reconnaissait pas la légitimité du roi, ni dans ses pouvoirs exécutifs ni dans sa filiation religieuse de Commandeur des croyants. Sans avoir de représentation politique proprement dite, ses activités étaient tangibles,

notamment dans les «camps de plage» et par ses manifestations fondamentalistes qui ont été interdites.

### *Une «Initiative pour le développement humain» afin de lutter contre les inégalités*

A partir des attentats de Casablanca, l'histoire s'accélère et le discours économique royal s'oriente nettement vers son «Initiative pour le développement humain» visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion, à résorber les écarts entre villes et campagne, entre hommes et femmes, notamment par l'alphabétisation.

➔ **Depuis lors, des progrès tangibles ont-ils été réalisés pour réduire les inégalités, la pauvreté ?**

RG : De réels progrès économiques et sociaux ont été réalisés. Le PIB marocain a doublé en dix ans et la gestion macro-économique et des finances publiques a été avisée. Pendant dix ans, de 1998 à 2007, le ministre de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme Fathallah Oualalou a mené une politique qui a permis de limiter l'accroissement de la dette publique, tant interne qu'extérieure, et d'introduire le Maroc sur les marchés financiers internationaux dans des conditions très favorables.

La promotion de l'investissement étranger et la réduction du poids de l'agriculture ont également joué. L'aphorisme prêté à Lyautey selon lequel «gouverner c'est pleuvoir» est moins vrai qu'auparavant. Bien sûr, le pays reste encore rural et pauvre. Le revenu par tête demeure de l'ordre de la moitié de celui de la Tunisie.

➔ **Peut-on parler de progrès équivalents sur le plan politique ? Certains présentent la réforme de la constitution comme un tournant majeur, d'autres comme une réforme en trompe l'œil...**

RG : Mohammed VI a marqué une rupture progressive et graduée. Il garde le pouvoir exécutif mais n'assume plus officiellement la gestion directe des pouvoirs régaliens, des affaires étrangères et religieuses. Quant au PJD à qui revient le poste de premier ministre, il a joué son rôle, même si le gouvernement marie un peu la carpe et le lapin.

Bien sûr, l'alchimie administrative et politique propre au Maroc demeure, avec le poids du Makhzen et des conseillers du roi. Mais il faut éviter d'être naïf et penser qu'un tournant définitif a eu lieu, comme d'être cynique et refuser de prendre acte des évolutions en cours ou de ne voir que la volonté marocaine d'offrir à l'Occident l'image démocratique qu'il en attend.

➔ **La France est parfois soupçonnée d'une indulgence excessive à l'égard du Maroc ?**

RG : Il est vrai que le jugement sur ce pays, d'une grande culture et plein de charme, est souvent affectif et échappe parfois à une pure logique économique. Mais l'AFD peut témoigner de la qualité des professionnels avec lesquels elle travaille et qui manient parfaitement les deux cultures, française et marocaine. Comme de la qualité de l'administration centrale. Reste que le gouvernement peut avoir ses propres priorités politiques dans l'allocation des ressources extérieures dont il bénéficie. L'AFD a financé nombre de projets d'infrastructures, d'irrigation, de développement urbain, de logement social et elle est peu intervenue dans les domaines de la santé et de l'éducation, qui ne figuraient pas dans ses champs d'intervention historiques. L'«Initiative pour le développement humain» nous a amenés à intervenir plus dans ces secteurs. Or, la santé et l'éducation sont les deux sujets prioritaires pour le PJD dont le terrain de prédilection est social.

➔ **Le projet du port de Tanger et la création d'un TGV, auquel vous participez, ont malgré tout provoqué une certaine polémique au sein même du monde économique marocain...**

RG : Sceptique au départ, j'ai été amené à réviser mon jugement sur le port de Tanger. Sa première tranche se révèle un vrai succès d'aménagement du territoire et industriel. Sur la ligne à grande vitesse, on peut penser qu'il pouvait y avoir d'autres priorités. Mais dans les deux cas, ces projets répondent à la volonté du roi, depuis son arrivée, d'œuvrer à rétablir la confiance des habitants du Nord, tenus à l'écart depuis trente ans, par le pouvoir central. Ce désenclavement est aussi passé par l'amélioration de la distribution d'eau et d'électricité, la création du premier parc privé éolien au monde, par un axe méditerranéen vers l'Algérie entre Tétouan et Tlemcen, un regain de lutte contre la culture du cannabis.

➔ **Sur le front économique, le PJD semble libéral et faire plus confiance aux forces du marché qu'à l'Etat. Est-ce un atout pour le secteur privé ?**

RG : Méfiant envers l'Etat centralisé, le PJD est effectivement libéral. La sensibilité économique musulmane est, d'une façon générale, plus proche de Friedmann que de Keynes. Elle va dans le sens de l'initiative privée, du développement d'un tissu de PME.

---

*Comme en Turquie, les PME sont créées au Maroc par une classe moyenne qui émerge doucement depuis dix ans*

---

Celles qui sont créées au Maroc, comme en Turquie par exemple, sont le fait d'une classe moyenne qui émerge doucement depuis dix ans. Et non le fait de la nouvelle génération d'une élite d'entrepreneurs que l'on retrouve dans les grandes entreprises publiques ou privées comme l'Omnium Nord-africain, l'ONA (premier groupe industriel marocain).

➔ **Ce secteur privé est-il solide ?**

RG : Il est moins puissant et moins dense que dans d'autres pays de la région. Très souvent lié aux grands groupes, tel l'ONA, il a subi plusieurs chocs avec la fin de l'accord multifibres, notamment, car les entreprises marocaines n'étaient pas assez structurées pour résister au choc de compétitivité des pays asiatiques. A ce choc compétitif s'est ajoutée l'explosion des coûts du pétrole.

---

*Le secteur bancaire, assaini dans les années quatre-vingt dix, est un véritable atout et peut se déployer dans l'Afrique subsaharienne, ce qui n'est pas le cas de la Tunisie*

---

Mais ce pays a de vrais atouts, tel le secteur bancaire, assaini, dans les années quatre-vingt dix, à la faveur des privatisations. La reconfiguration du système et des financiers de qualité lui permettent aujourd'hui de jouer un rôle important et d'être capable de se déployer dans l'Afrique sub-saharienne. Ce n'est pas le cas, par exemple, de la Tunisie.

Au total, la tendance est à une croissance annuelle de 5%, depuis le début des années 2000, ce qui n'est pas rien. Mais cela reste insuffisant pour pallier les inégalités et absorber l'arrivée des jeunes sur le marché du travail. Il existe peu de filets sociaux. Il faudrait assurer une formation de qualité et répondant aux besoins économiques du pays. Notamment d'ingénieurs qui manquent parfois d'expérience internationale, alors que la grande tradition mathématique des pays arabes n'est plus à démontrer. Et résoudre les problèmes d'un pays dual où une partie significative de la population berbère ne maîtrise pas l'arabe comme langue d'expression courante.

➔ **Quels sont les principaux points noirs du Maroc ?  
La corruption, l'un des chevaux de bataille  
des islamistes ?**

RG : La corruption est toujours citée comme le principal obstacle pour les PME qui veulent investir au Maroc. Deux points noirs reviennent régulièrement chez les investisseurs étrangers interrogés : la difficulté de s'en remettre à la règle et à la loi ; la difficulté d'établir des droits fonciers incontestables.

---

*Les grands défis restent l'éducation,  
la santé et la corruption.  
Mais aussi la gestion de l'eau  
dans un pays dénué de ressources  
d'hydrocarbures valorisables  
aux prix actuels*

---

Les autres grands défis restent la santé, l'éducation mais aussi la gestion de l'eau. L'eau potable, bien sûr, mais aussi agricole, compte tenu du poids de l'agriculture et des défis du changement climatique dans ce pays où il existe de grandes disparités de ressources entre des régions excédentaires et des régions déficitaires en eau. Sur ce sujet, la composante sociale et religieuse est importante. Considérée comme «un don d'Allah» l'eau est réputée gratuite. La sous-tarification de l'eau agricole n'est pas propre aux pays musulmans et vaut tout autant pour la plupart des pays développés. Cela freine la quête d'une bonne tarification, toujours complexe, mais indispensable pour réduire le poids budgétaire des subventions et aussi pour assainir les grands centres urbains et améliorer la distribution de l'eau potable.

De même, les subventions agricoles notamment pour les produits alimentaires, comme la farine, et des produits énergétiques creusent le déficit budgétaire dans un pays dénué de ressources d'hydrocarbures valorisables aux prix actuels.

---

*Dans le domaine de l'énergie  
renouvelable, le Maroc est l'un des  
pays les plus innovants. D'importants  
programmes éoliens et solaires  
sont lancés*

---

C'est pourquoi le Maroc s'est engagé à fond dans l'énergie renouvelable avec d'importants programmes éoliens ou solaires conduits par des opérateurs publics comme privés.

D'autres projets ont été réalisés ou sont en cours, comme celui de production d'énergie solaire à Ouarzazate utilisant des techniques de pointe ou le déploiement d'installations décentralisées permettant, grâce à des panneaux solaires, de parvenir dans des régions défavorisées. Dans le domaine de l'énergie renouvelable, le Maroc a été très avisé, c'est l'un des pays les plus innovants.

➔ **Les relations avec la France ne se sont-elles pas  
un peu distendues ?**

Peut-être sont-elles un peu moins chaleureuses sur le plan politique, mais elles sont trop solidement ancrées pour être menacées. Même si la présence des Turcs et des Chinois aiguise la concurrence existant déjà avec les Allemands ou les Italiens. Quant à l'intérêt des Etats-Unis, il est plus stratégique que purement économique et il est difficile pour le roi ou un gouvernement marocain d'apparaître comme inconditionnel de l'Amérique.

➔ **Et comment évoluent les relations avec l'Europe  
compte tenu des drames de l'immigration par le  
détroit de Gibraltar ?**

RG : Le Maroc est un lieu de passage pour les émigrés, notamment d'Afrique subsaharienne, qui veulent traverser le détroit de Gibraltar et nous avons assisté à de terribles drames humains. Pour y répondre, l'Espagne a bénéficié d'une aide financière de l'Union européenne et celle-ci, souvent critiquée pour sa lenteur et ses pesanteurs, a décentralisé sur le terrain marocain d'importantes équipes, ce qui ne peut qu'avoir un effet bénéfique sur l'accélération du décaissement de ses prêts. Parmi les principaux pourvoyeurs de financement du développement du Maroc figurent l'AFD mais aussi la Banque européenne d'investissement, la BEI.

Mais au total et en dépit des défis qu'il lui faut encore relever, le Maroc a su progresser. Jusqu'à présent on entendait dire : ce qu'il manque au Maroc ce n'est pas l'argent mais le progrès. C'est moins vrai aujourd'hui.

**Propos recueillis  
par Coface**



## Pierre Paganelli

Département risque pays études économiques, Coface

# MAROC : une croissance limitée à quelques 3% en 2012

Encore insuffisamment diversifiée et fortement tributaire du cours des matières premières, l'économie marocaine reste fragile. De moins bonnes récoltes qu'en 2011, alors que 40% de la population active en dépend, et la détérioration de la conjoncture au sein de l'Union européenne, son principal partenaire économique et commercial, vont peser sur la croissance du Maroc. Croissance qui pourrait, selon nos estimations, être limitée à quelques 3%. La forte hausse des salaires et des subventions, décidée pour atténuer les tensions sociales, a creusé les déficits budgétaires. Mais si la dette publique pourrait approcher cette année de 57% du PIB, elle est essentiellement domestique et préservée d'un risque de change. Autre atout, le système bancaire marocain, est en dehors de l'Afrique du Sud, le plus développé du continent africain.



### Evaluation Coface

Pays : **A4**  
 Environnement des affaires : **A4**  
 Moyen long terme : **risque assez faible**

### Points forts

- Ressources naturelles et agricoles, vaste potentiel touristique
- Position géographique favorable, avec la proximité du marché européen
- Stratégie de montée en gamme et de diversification de la production, avec des secteurs prioritaires, automobile, aéronautique, électronique, chimie, textile/cuir, agroalimentaire
- Politique de stabilité macroéconomique poursuivie par les autorités
- Réformes politiques engagées par le royaume chérifien

### Points faibles

- Economie encore très dépendante du secteur agricole, à caractère cyclique
- Productivité et compétitivité insuffisantes
- Pauvreté, analphabétisme (affectant 40% de la population, surtout les femmes) et chômage (des jeunes en particulier), sources de tensions sociales
- Vulnérabilité de l'activité touristique à la conjoncture européenne et à d'éventuelles actions terroristes
- Insuffisance des progrès en matière d'environnement des affaires

**Une activité toujours cyclique, car dépendante des performances du secteur agricole et de la conjoncture dans l'Union européenne**

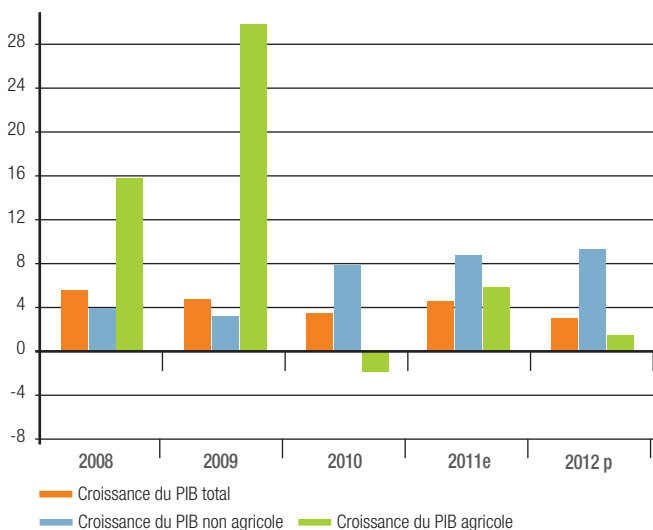
La croissance a été soutenue en 2011, de l'ordre de 4,5%. La demande a été tirée par la consommation publique et privée. Et l'offre par une bonne récolte céréalière et par les secteurs de la construction et des services (particulièrement les télécommunications). Les recettes touristiques ont, elles, légèrement progressé (de 4%) et n'ont donc pas été affectées par les effets des soulèvements dans divers pays arabes.

Pour 2012, les perspectives sont un peu moins favorables, en raison notamment de prévisions de moins bonnes récoltes agricoles (ce secteur représentant 40% de la population active) et du net ralentissement économique dans l'Union européenne, le principal partenaire économique et commercial du Maroc. L'Union représente, en effet, 60% des exportations du Maroc, près de la moitié de ses recettes touristiques et 85% des transferts des travailleurs expatriés (principalement en France et en Espagne). Alors que les autorités visent une croissance de près de 4%, Coface l'estime à 3% environ. La demande interne devrait continuer de soutenir l'activité, avec une relative vigueur de la consommation privée et des secteurs de la construction (grâce en particulier au développement du logement social par le gouvernement) et de l'automobile, à la suite notamment de l'entrée en production de l'usine Renault/Dacia de Tanger (dans le nord du pays).

Malgré un début de diversification dans des secteurs à plus haute valeur ajoutée, la croissance demeure fragile. Elle est en partie tributaire du secteur agricole et donc des aléas climatiques. Elle dépend aussi des fluctuations des cours internationaux des matières premières, comme les phosphates (dont le Maroc est le premier producteur et exportateur mondial), et de l'énergie, le pays important tous ses besoins en hydrocarbures.

**Les fluctuations des résultats du secteur agricole influent sur l'activité économique**

Évolution du PIB en %



**Les rallonges budgétaires, destinées à atténuer les tensions sociales, ont alourdi le déficit budgétaire et la dette publique, dont la composition est, cependant, favorable**

Le déficit budgétaire s'est creusé en 2011 pour atteindre environ 5,5% du PIB. Cette tendance devrait se poursuivre en 2012, bien que le budget n'ait pas encore été adopté en mai 2012, en raison des changements politiques intervenus à la suite des élections législatives de la fin de l'année 2011 et d'une conjoncture économique internationale difficile.

La dégradation des comptes publics provient d'une forte augmentation des dépenses en salaires et subventions.

*Les autorités ont relevé les salaires du secteur public, augmenté le salaire minimum mensuel et plus que doublé les subventions sur l'alimentation et l'énergie*

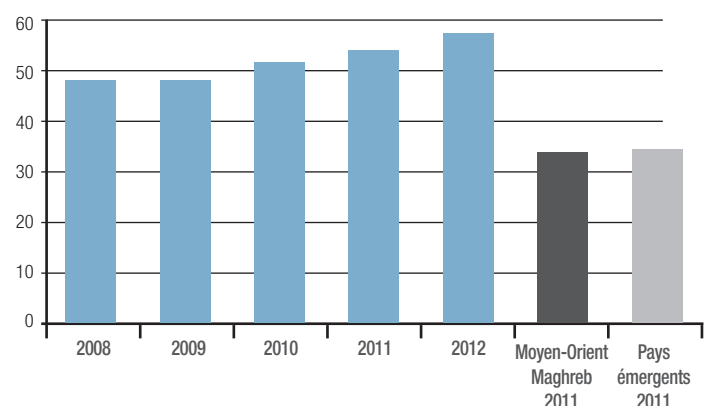
En effet, pour éviter les troubles sociopolitiques, que d'autres pays arabes ont connus en 2011, et pour atténuer l'impact de la hausse des prix mondiaux des matières premières et de l'énergie, les autorités ont relevé les salaires du secteur public, augmenté le salaire minimum mensuel de l'équivalent de 60 € à 100 € et plus que doublé les subventions sur l'alimentation et l'énergie. Les subventions, en particulier, qui ont représenté plus de 6% du PIB en 2011, constituent un fardeau croissant pour les finances publiques.

De ce fait, le stock de la dette publique augmente, de même que son niveau par rapport au PIB, qui pourrait approcher les 57% en 2012, ce qui est élevé en comparaison des deux autres pays du Maghreb, notés de façon identique, l'Algérie (10%) et la Tunisie (21%). Mais sa composition est favorable : essentiellement domestique (près de 90% du total de la dette) et libellée en dirhams, elle est préservée d'un risque de change.

De plus, des réformes des finances publiques sont en cours ou envisagées. Les autorités cherchent à améliorer l'efficacité des dépenses publiques, notamment par une gestion rigoureuse des dépenses courantes.

**Le ratio de la dette publique par rapport au PIB tend à se stabiliser à un niveau supérieur à celui des pays émergents**

% du PIB



Une vaste réforme de la fonction publique, actuellement à l'étude, doit moderniser le secteur tout en réduisant la charge de la masse salariale, actuellement supérieure à 10 % du PIB.

En outre, la suppression progressive des subventions, socialement et politiquement délicate, est censée entraîner une réduction de leur coût de 6% du PIB à 2% à l'horizon 2015. A noter que les subventions sur les denrées alimentaires (farine, sucre) sont moins coûteuses et mieux ciblées que celles sur l'énergie (essence, fuel et butane) et la réforme de ces dernières sera donc beaucoup plus difficile.

*Des efforts sont déployés par les autorités pour simplifier la fiscalité intérieure, élargir la base d'imposition, intégrer le secteur informel et améliorer la collecte des impôts*

Du côté des recettes, des efforts sont actuellement déployés par les autorités pour simplifier la fiscalité intérieure, élargir la base d'imposition, intégrer davantage le secteur informel et améliorer la collecte des impôts. Les autorités poursuivent la réforme de la TVA et des tarifs douaniers, en prévoyant de réduire le nombre des taux (de 4 à 2 pour la TVA) et des exonérations.

**Le maintien d'un déficit élevé des comptes extérieurs...**

Les exportations doivent être tirées notamment par les ventes de phosphates (un quart du total), tandis que celles de produits agricoles (environ 15% du total) restent vulnérables aux aléas climatiques, en dépit des efforts de diversification de la production et du recours plus intensif aux engrais.

Toutefois, la faiblesse de la demande de l'Union européenne et le niveau élevé des prix internationaux de l'énergie vont peser négativement sur la balance commerciale. Malgré des revenus du tourisme et des transferts des expatriés résilients, il en résultera le maintien d'un déficit significatif des comptes extérieurs, de l'ordre de 5,5% du PIB pour le solde courant. Il ne devrait être que très partiellement financé par les flux d'investissements directs étrangers, en provenance principalement de l'Union européenne et du Moyen-Orient, et qui s'insèrent souvent dans le cadre de partenariat publics-privés relatifs aux infrastructures routières, ferroviaires, portuaires ou touristiques.

Depuis quelques années, divers indicateurs font apparaître une érosion de la compétitivité par rapport aux pays concurrents d'Europe centrale et orientale et surtout d'Asie, la Chine en particulier. Pour y remédier, les autorités essaient d'accélérer les réformes structurelles, afin d'accroître la productivité.

A cet effet, elles envisagent d'augmenter les investissements dans les infrastructures et de renforcer le soutien à l'industrie, au tourisme et à l'énergie, mais aussi de réformer le système judiciaire. En outre, l'application du «Plan vert», qui vise à rehausser les

rendements dans l'agriculture, se poursuit et, plus récemment, les autorités ont engagé un effort similaire pour développer le secteur de la pêche.

De plus, pour tenter de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'importation d'hydrocarbures, le Maroc veut investir dans la construction d'un terminal de gaz naturel liquéfié et dans les énergies renouvelables (solaire, éoliennes).

**... s'accompagne d'un endettement extérieur qui reste gérable**

Le stock de la dette extérieure devrait sensiblement augmenter en 2012 et en 2013, mais son poids devrait se stabiliser autour d'un tiers du PIB. De plus, son profil et sa structure restent assez favorables, grâce notamment aux efforts de gestion active de cette dette, à caractère essentiellement public. Autre avantage majeur, une grande partie de la dette extérieure marocaine est due à des conditions concessionnelles, à des institutions internationales et à des banques de développement régionales comme la Banque africaine de développement.

Par ailleurs, en dépit de la détérioration de la situation financière mondiale, les spreads (la marge de risque) souverains sur les CDS du Maroc n'ont pas augmenté. Ils sont parmi les plus bas des pays arabes importateurs d'hydrocarbures et ils se situent dans la moyenne des autres pays émergents, ce qui reflète la relative confiance des marchés financiers internationaux. De ce fait, le pays est très peu dépendant de financements volatils, tandis que son régime de change administré (le dirham est rattaché à un panier de devises composé à 90% de l'euro et à 10% du dollar américain) lui permet de garantir une relative stabilité macroéconomique. L'affaiblissement actuel de l'euro par rapport au dollar entraîne toutefois une dépréciation du dirham vis-à-vis du dollar, qui accroît le coût des importations de pétrole mais aussi la compétitivité des exportations. Avec un niveau de réserves correct, représentant environ 5 mois d'importations de biens et services, le royaume dispose d'une certaine capacité de résistance face à un retrait brutal de capitaux.

**Un système bancaire solide et dynamique**

En dehors de l'Afrique du Sud, le système bancaire marocain est le plus développé du continent africain où les principales banques marocaines, Attajariwafa Bank, BMCE et BMCI, poursuivent une expansion ambitieuse.

Malgré un environnement international défavorable, les banques marocaines ont globalement maîtrisé leurs risques. Elles ont poursuivi le renforcement de leurs fonds propres et leur ratio de solvabilité (fonds propres prudentiels rapportés aux risques bancaires) s'est amélioré en s'établissant à 12,5% en 2011, un niveau supérieur aux exigences réglementaires minimales adoptées à l'échelle internationale.

Si la croissance économique marocaine reste influencée par les résultats de secteurs cycliques comme l'agriculture et le tourisme, l'exposition du système bancaire à ces secteurs demeure très limitée, de l'ordre de 6% de l'encours pour les crédits au secteur primaire et de 3% pour le tourisme.

D'une manière générale, l'encours des crédits bancaires est assez bien réparti entre les différents secteurs économiques. Le BTP pèse un peu plus de 13% et les prêts à l'industrie accaparent 17% du total. Le commerce représente un peu plus de 6% des prêts, tandis que l'Etat et les collectivités locales totalisent 5% des crédits. Quant aux ménages, ils représentent plus de 28% des crédits, dont une grande partie sous forme de prêts immobiliers assortis de garanties. A ce titre, les autorités, qui demeurent vigilantes face à l'essor du crédit immobilier, ont engagé les banques à adopter un code de bonne conduite sur les prêts hypothécaires. En outre, les prêts, en majorité à taux variables, sont donc particulièrement sensibles à un retournement du marché immobilier.

---

### *La qualité des actifs de banques s'améliore avec la baisse régulière des créances douteuses depuis 5 ans*

---

Dans ce contexte, la qualité des actifs s'améliore, avec la baisse régulière des créances douteuses depuis cinq ans, dont la part dans le portefeuille bancaire a été ramenée à 4,5% fin 2011. En revanche, le provisionnement de ces créances régresse.

Pour ce qui est de la rentabilité bancaire, le ratio résultat net sur actifs a légèrement progressé de 1,2% en 2010 à 1,3% en 2011. Toutefois, les prêts demeurent largement financés par les dépôts, signe d'une intermédiation bancaire encore insuffisante. Seulement un quart de la population est bancarisée et l'accès au crédit des PME reste difficile. Le gouvernement encourage l'épargne chez les ruraux et les expatriés, dans le cadre d'un effort pour améliorer la liquidité.

Par ailleurs, l'application des mesures visant à améliorer la réglementation macro prudentielle progresse. Après la mise en œuvre, en 2007, du dispositif prudentiel Bâle II dans son approche standard, le secteur bancaire a adopté en 2010-2011 les approches avancées du dispositif, notamment en ce qui concerne les modalités de couverture des risques par les fonds propres.

---

### *Une réforme constitutionnelle est en cours pour rééquilibrer la monarchie, par un renforcement des pouvoirs du premier ministre et du parlement, une plus grande indépendance de la justice et une régionalisation accrue.*

---

#### **Une réforme constitutionnelle mise en œuvre dans le contexte de bouleversements dans le monde arabe**

En réponse à une insatisfaction politique et sociale grandissante et à des manifestations, dans le sillage des révoltes et bouleversements intervenus dans le monde arabe en 2011, une réforme constitutionnelle, initiée par le roi Mohammed VI, a été approuvée par referendum en juillet 2011. Cette réforme vise un rééquilibrage au sein de la monarchie, par un renforcement des pouvoirs du premier ministre et du parlement, une plus grande indépendance de la justice et une régionalisation accrue.

Elle ne modifie cependant pas l'essentiel des prérogatives du monarque qui reste populaire, bien qu'une frange de la population se plaigne de la corruption, du clientélisme et de la mal gouvernance. Des mouvements de contestation mettent en cause certains membres du proche entourage du roi (le «makhzen»), mais non le rôle primordial de ce dernier.

Les élections législatives, avancées à fin novembre 2011, se sont soldées par une majorité relative du Parti (islamiste modéré) de la justice et du développement, la nomination de son dirigeant Abdellilah Benkirane comme premier ministre et la formation en janvier 2012 d'une coalition gouvernementale avec des partis laïcs, Istiqlal, Mouvement populaire et Parti du progrès et du socialisme.

In fine, beaucoup dépendra de la mise en œuvre de la nouvelle constitution, mais surtout de progrès vers une plus grande justice sociale, par le biais d'une réduction de la pauvreté, des inégalités et du chômage.

---

#### **RESERVE**

Le présent document reflète l'opinion du département études économiques et risques pays de Coface, à la date de sa rédaction et en fonction des informations disponibles ; il pourra être modifié à tout moment. Les informations, analyses et opinions qu'il contient ont été établies sur la base de multiples sources jugées fiables et sérieuses ; toutefois, Coface ne garantit en aucun cas l'exactitude, l'exhaustivité ou la réalité des données contenues dans le présent document.

Les informations, analyses et opinions sont communiquées à titre d'information et ne constituent qu'un complément aux renseignements dont le lecteur dispose par ailleurs.

Coface n'a aucune obligation de résultat mais une obligation de moyens et n'assumera aucune responsabilité pour les éventuelles pertes subies par le lecteur découlant de l'utilisation des informations, analyses et opinions contenues dans le présent document.

Ce document ainsi que les analyses et opinions qui y sont exprimées appartiennent exclusivement à Coface ; le lecteur est autorisé à les consulter ou les reproduire à des fins d'utilisation interne uniquement sous réserve de porter la mention apparente de Coface et de ne pas altérer ou modifier les données. Toute utilisation, extraction, reproduction à des fins d'utilisation publique ou commerciale est interdite sans l'accord préalable de Coface.

Le lecteur est invité à se reporter aux mentions légales présentes sur le site de Coface.





## Mamoun Tahri-Joutei

Responsable intelligence économique, BMCE Bank

# Le Maroc ambitionne d'être un «hub financier régional»

Pour le responsable intelligence économique de la BMCE Bank, le secteur bancaire est engagé dans une logique de développement interne. Et son expansion en Afrique et à l'international représente un fort relais de croissance. Grâce au projet Casa Finance City, en cours de réalisation, le Maroc vise à devenir, en 2012 un «hub financier régional».

### → Le secteur bancaire marocain a-t-il beaucoup évolué ces dernières années ?

**Mamoun Tahri-Joutei (MTJ) :** Depuis le début des années 1990, le secteur bancaire marocain s'est engagé dans un processus de libéralisation soutenu, marqué par le désencadrement du crédit, le renforcement de la réglementation prudentielle, l'autonomie plus grande et le raffermissement des pouvoirs en termes de supervision et de contrôle de la banque centrale.

Par ailleurs, l'alignement sur les standards internationaux, notamment avec l'entrée en vigueur des dispositions de l'accord Bâle II et des normes comptables «IFRS», a renforcé la transparence et la compétitivité du système bancaire.

Dans le même temps, la politique d'ouverture aux capitaux étrangers a accompagné l'activité dans son processus de développement et de modernisation.

L'introduction de nouvelles technologies et de savoir-faire a contribué à l'amélioration de l'efficacité du secteur et à la mise à disposition d'une panoplie de produits et de services similaire à ce qui peut être offert en Europe.

Mais s'il est vrai que ce processus de restructuration a abouti à un mouvement de concentration des banques dont le nombre est passé de 18 à 16, le secteur se trouve désormais dans une logique de croissance interne par le développement du réseau d'agences et l'arrivée sur le marché de Poste Maroc. C'est ainsi que les indicateurs de bancarisation se sont améliorés avec une densité bancaire s'établissant à un guichet pour moins de 8 000 habitants.

Sans omettre que l'expansion des banques marocaines en Afrique et à l'international représente un fort relais de croissance pour les prochaines années.

### → Quelle est la contribution des établissements de crédit dans le financement de l'économie ?

**(MTJ) :** Plus de cinquante ans après sa création, le secteur bancaire marocain joue pleinement son rôle d'accompagnateur

de l'économie. En effet, et alors même que plusieurs pays ont été confrontés à une forte instabilité, l'activité est demeurée vigoureuse. Le volume du crédit octroyé par le secteur bancaire a ainsi fortement progressé, pour s'établir à près de 85% du PIB en 2011, contre 51% en 2001. Et ce niveau demeure largement supérieur à celui affiché par les pays de la région MENA qui s'établit en moyenne à 60%.

Le secteur bancaire s'est ainsi fortement engagé dans le financement des infrastructures. Les principales opérations ont concerné tant les télécommunications, la gestion déléguée de l'eau et de l'électricité, les centrales énergétiques, le raffinage que les liaisons ferroviaires.

---

*Le processus de libéralisation et l'ouverture aux capitaux étrangers ont renforcé l'efficacité du secteur. Les banques proposent aujourd'hui des produits et services similaires à ceux qu'offre l'Europe*

---

Dans le même temps, cette forte hausse du crédit bancaire s'est déroulée dans un contexte de maîtrise des risques. Le taux moyen des créances en souffrance a continué à se réduire pour ne plus représenter que 5% environ.

Les efforts des différents acteurs du secteur ont permis de hisser l'industrie bancaire marocaine au premier rang en Afrique du Nord. En 2012, le Maroc ambitionne d'être un «hub financier régional» à travers le projet en cours de mise en œuvre Casa Finance City, tout en continuant à s'aligner sur l'ensemble des sécurités qui font du secteur bancaire marocain, un système sûr.

➔ **Existe-t-il des mesures spécifiques au financement de la PME ?**

(MTJ) : En représentant 93% de l'effectif des entreprises, la PME au Maroc est d'ores et déjà un moteur de la croissance économique. Elle demeure, toutefois, largement sous-bancarisée en raison d'un nécessaire renforcement de sa capitalisation, structuration, transparence et qualification de ses ressources humaines.

Afin de palier ces déficiences, le secteur bancaire s'est engagé dans une démarche vertueuse : de nouveaux systèmes de notation interne aux établissements de crédits ont été mis en place pour une meilleure appréciation des PME, des systèmes de prêt facilitant l'accès au financement des jeunes porteurs de projet ont été approuvés et une stratégie de proximité et d'accompagnement vis-à-vis de la PME a été définie.

Le système bancaire a ainsi mis à la disposition de la PME des structures dédiées au travers de centres d'affaires, proposant des produits et services allant du crédit de fonctionnement et d'invest-

tissement jusqu'aux solutions de banque à distance ou de plateformes d'accompagnement et de conseil.

Pour leur part, les pouvoirs publics ont développé en partenariat avec les opérateurs économiques (dont la communauté bancaire) une série de programmes pour les TPE et la mise à niveau des PME, en plus des fonds de garantie à caractère sectoriel déjà existants.

Ce sont ainsi autant de mesures qui ont permis l'amélioration de l'accès des PME au crédit bancaire pour leurs programmes d'investissement, de modernisation de leurs outils de production ou de leur mise à niveau ou déploiement.

**Propos recueillis par Coface**

## **L'Observatoire de l'entrepreneuriat, le partenaire privilégié de l'entrepreneur marocain**

L'Observatoire de l'entrepreneuriat (ODE), créé en février 2009 par le Groupe BMCE, propose des services innovants à même d'accompagner l'entreprise marocaine à chaque étape de son cycle de vie.

En effet, la réussite des entreprises repose, désormais, sur leur capacité à déployer des stratégies et des solutions répondant aux attentes de leurs clients, tout en se démarquant de la concurrence. Pour cela, elles ont besoin de connaître au mieux leur environnement et maîtriser l'utilisation d'outils de gestion efficaces.

Le recours à une information de qualité (économique, commerciale ou réglementaire) et à des études adaptées devient alors une nécessité. C'est ainsi que l'ODE met à la disposition des entrepreneurs l'expertise d'une équipe aux compétences solides et aux métiers complémentaires. Il propose un ensemble de services à forte valeur ajoutée (site internet, magazine, lieux d'échange...), faisant de ce support la référence de tous ceux qui souhaitent développer leur entreprise en tirant parti des meilleures opportunités.

Ce nouveau modèle d'accompagnement s'inscrit dans une logique de création de valeur pour l'entreprise mais aussi dans une contribution au renforcement des compétences de l'économie marocaine.

**www.ode.ma**

- **47 000 visites et près de 122 000 pages vues**
- **25 études sectorielles et 25 fiches pratiques**
- **50 aides au financement et plus de 100 institutions répertoriées**
- **11 vagues de l'indice de confiance**
- **Des mises en relation avec les représentations commerciales de 5 pays**



## Colloque Coface Risque pays, à Casablanca le 10 mai 2012

Coface a organisé, le 10 mai dernier, et pour la première fois au Maroc, un colloque risque pays\* qui a rassemblé près de 400 décideurs marocains. L'occasion pour les experts invités de présenter, outre le panorama des risques pays dans le monde, les perspectives de l'économie du pays. Et d'ouvrir le débat sur les stratégies possibles pour développer les entreprises marocaines.

Nous reprenons ici quelques uns des propos tenus par les intervenants.

### Les perspectives de l'économie marocaine



**Mohamed Berrada,**  
président du centre  
de recherche Links

*Mohamed Berrada a été ministre de l'économie et des finances, ambassadeur en France et délégué du Maroc auprès de l'UNESCO, directeur général de l'Office chérifien des phosphates (OCP) et président directeur général de la compagnie Royal Air Maroc. Il est aujourd'hui président du centre de recherche Links et de la commission économique et financière de la Chambre française de commerce et d'industrie au Maroc.*

«La crise financière venue des Etats-Unis, muée en crise de l'endettement, a touché le plus gravement l'Europe, alors qu'elle était moins endettée que les Américains. Il s'agit en réalité d'une guerre des monnaies entre le dollar et l'euro plus que d'une crise de l'euro. Très engagé vis-à-vis de la France et de l'Espagne où la croissance ralentit fortement, le Maroc est donc rattaché à une locomotive qui s'essouffle».

«Sans réformes démocratiques, il peut y avoir une croissance économique mais pas de développement, qui est un phénomène plus qualitatif. Au Maroc, où il y a une volonté de renforcer la bonne gouvernance, il faudrait privilégier le développement».

«Le Maroc a commencé par développer son industrie textile dans les années 1960/1970, mais cela a conduit à une économie de rente, sans véritable innovation, puis à des difficultés financières ayant nécessité l'intervention du FMI dans les années 1980/1990».

«Alors que, dans le passé, l'économie évoluait en dents de scie, le Maroc a bénéficié depuis l'année 2000 d'une croissance moyenne annuelle de près de 5%, en dépit d'un environnement international pas toujours favorable. Et le PIB par habitant a doublé en 20 ans»... «Ce mouvement s'est accompagné d'une forte baisse de l'inflation et d'une chute de l'endettement extérieur de plus de 100% du PIB à 50% actuellement».

«Pourquoi les taux d'investissement élevés dont bénéficie le Maroc n'ont-ils pas produit une croissance plus forte ? Parce que l'investissement comporte une forte proportion d'investissement public (lequel a doublé de 2007 à 2010) dont l'impact sur la croissance n'est pas immédiat, car à plus long terme, contrairement à l'investissement privé dont les effets se font sentir à plus court terme». Mais «les efforts en matière de gouvernance ont renforcé la confiance des investisseurs étrangers et permis d'accroître les flux d'investissements directs étrangers»...

...«Aucun gouvernement n'est encore parvenu à mettre en œuvre une réforme de la Caisse de compensation, c'est-à-dire du système des subventions. Ces subventions s'élevaient à 51 Mds DH pour les seuls produits de l'énergie et à 81 Mds DH au total. Une nouvelle politique de ciblage des subventions s'impose, particulièrement pour les produits pétroliers».

«Le déficit des comptes extérieurs est encore plus alarmant que celui des finances publiques, du fait de son caractère structurel».

«Le Maroc pâtit du fait que 40% de la population est analphabète, ainsi que de la trop grande importance du secteur informel. L'économie parallèle constitue cependant une soupape de sécurité, et sa part devrait se réduire d'elle-même au fur et à mesure des progrès réalisés en matière d'éducation».

«La vraie locomotive de la croissance, ce sont les entreprises marocaines, notamment industrielles, première source d'emplois, à la fois dans les secteurs traditionnels et dans les nouvelles technologies».



**Fathallah Oualalou,**  
président du conseil de la ville  
de Rabat, ex-ministre de  
l'économie et des finances

«Le problème de compétitivité ne touche pas seulement l'économie marocaine mais l'ensemble des pays du bassin méditerranéen, dont ceux de l'Union européenne. Dans ce contexte, il n'y a pas seulement nécessité d'une diversification de l'économie marocaine mais aussi d'une intégration régionale».

«Le «printemps arabe» a eu quelques aspects rayonnants, notamment la sortie du système d'économie de rente. Depuis près de 40 ans, le Maroc préparait ce printemps par des réformes. Reste toutefois le problème fondamental de l'amélioration de l'éducation».



**Hassan Benabderrazik,**  
président,  
Agro Concept

«L'agriculture marocaine a effectué une mutation, même si les réformes agricoles ne sont pas terminées, notamment pour les oléagineux. D'énormes progrès ont été accomplis, particulièrement dans les domaines des agrumes et des tomates, avec une part accrue à l'exportation».



**Saad Benabdellah,**  
directeur général,  
Maroc Export

«Un redéploiement, à la fois géographique et sectoriel, est nécessaire. Une montée en puissance de l'Afrique et du Proche et Moyen-Orient s'impose. Par ailleurs, le Maroc n'exporte plus seulement des produits mais aussi des services, notamment dans le secteur bancaire».



**Brahim Benjelloun,**  
directeur général délégué,  
BMCE Bank

«Les banques marocaines sont parties à la conquête de l'Afrique subsaharienne, depuis 1988 s'agissant de la BMCE, au départ au Mali. Les banques marocaines ont joué un rôle d'éclaireur. Elles jouissent d'une excellente réputation en Afrique, mais elles doivent y aller collectivement, en partenariat avec les entreprises marocaines».



**Youssef Rouissi,**  
directeur général adjoint,  
AttijariWafa Bank

«Le secteur bancaire marocain a bien traversé la crise financière de 2009 et continué à financer l'économie».

«Il s'est produit un changement dans la taille des financements au Maroc depuis le début des années 2000, ceux-ci ayant été multipliés par 5 ou 6, avec des techniques de plus en plus sophistiquées (notamment les financements de projets)».

**Propos recueillis  
par Coface**

## Forces et faiblesses du Maroc : l'avis de six entreprises

Appartenant à des secteurs très différents, les six entreprises interrogées par Coface mettent toutes en avant le fait que le Maroc dispose d'une position géostratégique. A proximité de l'Europe, le pays constitue une porte d'entrée privilégiée en Afrique. L'accord de libre échange franco-marocain est également souvent cité comme utile dans les démarches des entreprises. Et la population, jeune et de plus en plus qualifiée, constitue un atout indéniable.

En revanche, parmi les faiblesses soulignées par chacun figure une forte sensibilité aux prix dans un environnement de concurrence aiguë qui ne tient pas toujours compte de l'innovation ou de la technologie des produits proposés. A ces problèmes de marge s'ajoutent des délais de règlement souvent jugés excessifs.

Quant aux pièges à éviter, ils sont plus simples à édicter qu'à contourner. Ne pas se comporter comme en France ou en Europe sous prétexte que les Marocains parlent français ou tenir compte de la culture marocaine des affaires semble du simple bon sens. Tout comme la nécessité d'observer la plus grande rigueur et le respect absolu des règlements en vigueur. Mais cela implique une vigilance, notamment juridique, parfois complexe à exercer.

### Transport maritime

**Le Groupe AP Moller Maersk** est installé au Maroc depuis 1991. Chiffre d'affaires : 750 millions de dollars ; 1 000 salariés. Il est constitué de 5 entités distinctes dont 3 opèrent des lignes maritimes: Maersk Line, Seagoline et Safmarine. APM est active dans la gestion des terminaux de chargement et déchargement de containers et Damco est spécialisée dans l'acheminement du fret et la logistique.

#### Forces

- Croissance soutenue depuis les cinq dernières années avec une augmentation de la consommation et de la production.
- Développement d'accords de partenariat avec l'Union européenne (statut avancé, U.P.M.), mais aussi avec de nombreux pays (accords commerciaux bilatéraux, libre échange avec les Etats-Unis etc.).
- Développement rapide d'infrastructures de transport au cours des 10 dernières années : ports, autoroutes, chemin de fer etc. Le transport est un secteur prioritaire dans l'agenda royal et gouvernemental.
- Plans sectoriels structurants depuis 2007 : «Plan vert» qui favorise l'exportation des agrumes et primeurs, bon réseau de zones d'activités économiques avec la création de plateformes industrielles intégrées P2i.

#### Faiblesses

- Rénovation du code du travail et mise en place d'une protection sociale non achevées, qui laissent le champ libre à des mouvements sociaux désorganisés. Les gouvernements successifs peinent à corriger ce défaut de jeunesse.
- Protection excessive des salariés face aux employeurs et absence de bases légales stables entraînent un coût additionnel de gestion de la ressource humaine difficile à provisionner.
- Absence de généralisation de l'assurance chômage et de la protection sociale provoque un coût du médium management très élevé au regard des autres pays d'Afrique du Nord.

D'autant plus qu'il n'existe ni formation ni expertise spécifique dans le domaine du shipping chez les diplômés marocains.

- Lente amélioration du climat des affaires. Priorité donnée à l'amélioration de la concurrence, à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle. Mais l'absence d'éthique des affaires, particulièrement dans les domaines du paiement, du respect des délais et de la solvabilité, oblige à un pilotage étroit et permanent du fichier clients et fournisseurs. L'appui de Coface dans ce domaine est très efficace et indispensable.

#### Point de vue

- Le marché du transport et de la logistique a considérablement évolué au cours des vingt dernières années. Le Groupe doit faire face à une méconnaissance de la «supply chain» et des outils de pilotage de la logistique ainsi que le manque de moyens informatiques. Le client était donc focalisé sur le prix au détriment de la qualité et de l'innovation conduisant à une médiocrité des prestations utilisées.
- L'accompagnement des autorités, par la mise en place des infrastructures répondant aux standards internationaux et d'outils modernes nécessaires (Tanger Med, lignes ONCF dédiées, plateformes industrielles intégrées et simplifications administratives etc.) et réciproquement le partenariat de la société MAERSK, par l'ouverture de lignes maritimes vers la Russie par exemple, ont également conduit à une croissance rapide du marché.
- Investir dans la connaissance des acteurs de son marché et nouer des relations de proximité et de partenariat avec eux. Mais en restant toujours juste et sans tergiverser sur ses principes de gouvernance au risque de s'affaiblir et de perdre toute crédibilité.
- Pour s'implanter localement, procéder à une sélection drastique de ses ressources humaines et de son comité de direction. Suivre, au plus près et en permanence, le climat social pour limiter les sources de conflits. S'appuyer sur des partenaires spécialisés dans la gestion des risques commerciaux au Maroc.

**Laurent Bresson,**

directeur général Maghreb, Groupe AP Moller Maersk

## Finance

**Le groupe AIXOR** est un holding financier de gestion d'actifs dans des sociétés où il détient des participations. Aixor a su développer un savoir-faire et une maîtrise de ses métiers qui l'aident à identifier des niches d'investissement, tout en mettant en place les moyens financiers et les ressources nécessaires, en s'appuyant sur des outils de pilotage. Les filiales du Groupe importent des produits ou des biens d'équipement dans divers secteurs industriels comme la filière papier, les chariots de manutention, la grande distribution de matériaux avec l'enseigne GEDIMAT.

### Point de vue

- Relative étroitesse des volumes conjuguée à une forte sensibilité aux prix. Etre en mesure d'offrir des produits innovants ou à l'inverse, avoir une place incontestable de leader qui permettra de peser sur les coûts tout en dégageant une marge.
- La difficulté majeure est celle liée aux délais de règlement. La tendance historique à retarder le paiement de ses fournisseurs conduit à des réactions en chaîne qui se propagent à l'ensemble de l'économie. Bien qu'il soit peu aisé de faire pression sur ses clients, le groupe a réussi à mettre en place différentes mesures : extension de la responsabilité du commercial jusqu'à l'encaissement dans le respect des échéances prévues, versement de la commission du vendeur sur la marge brute que si l'encaissement est contractuellement conforme etc.
- Sélection de la clientèle du Groupe assise sur un dossier financier qui lui permet de valider en comité le plafond de risques à ne pas dépasser. Le credit manager suit au jour le jour les comptes clients et il est habilité à bloquer une livraison en cas d'anomalie.
- Introduction de procédures d'arbitrage ou de médiation pour éviter le plus possible le recours aux tribunaux.
- Etude du comportement de paiement avant de se lancer dans un nouveau secteur. AIXOR privilégie les activités où le règlement est rapide et où les risques sont minimisés.

**Jean-Luc Martinet,**  
président, Groupe AIXOR

## Conseil

**ABH** est une jeune start-up de conseil en stratégie et développement commercial et conduite de changement. Son métier consiste à apporter des solutions aux PME et PMI, et à accompagner des multinationales dans leur développement au Maghreb et en Afrique.

### Forces

- Le marché n'est plus réservé aux grands cabinets de conseil. Sa croissance et les opportunités qu'il présente peuvent profiter à des cabinets de moindre envergure.

- Les opportunités pour la PME / PMI existent. Environ 8 000 entreprises sur la base des bilans publiés par l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale, réalisent plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires, ce qui offre une marge de pénétration appréciable. Pour convaincre en tant qu'opérateur, ABH recommande de mener une première mission d'accompagnement de bout en bout et de s'appuyer sur cette référence pour développer.

### Faiblesses

- Accès au marché difficile sans réseau
- Relativement difficile de pénétrer les cercles de relations, alors que les entreprises ont de réels besoins pour adapter leur offre au marché local par de nouveaux services et au marché international par des opportunités en B2B.

**Hamid Badre,**  
directeur associé, ABH

## Agro-alimentaire

**Le Groupe des Brasseries du Maroc** a été créé en 1919 par le Groupe BGI. Filiale du groupe SNI jusqu'en 2003, date de sa reprise par le Groupe Castel. Initialement spécialisé dans les boissons au Maroc et leader sur son marché, le Groupe s'est progressivement diversifié dans la transformation des produits de la terre et leur distribution. Il dispose d'unités industrielles à Tit Mellil, à Marrakech et à Fès, Meknès et Ifrane. Coté à la Bourse de Casablanca, le Groupe, avec ses 804 collaborateurs, a réalisé un chiffre d'affaires consolidé en 2010 de 2,5 milliards de dirhams.

Grâce à une présence historique au Maroc, il a développé son activité dans 32 pays sur le continent africain.

### Forces

- Des ressources humaines de qualité

### Faiblesses

- Fiscalité qui freine le développement. La récente augmentation des taxes est un obstacle au développement des ventes.
- Difficultés à obtenir des autorisations pour ouvrir de nouveaux points de vente.

### Point de vue

- Mettre en œuvre une stratégie et les moyens qui vont avec. Et ne pas douter de cette stratégie. En modernisant son outil de production, en engageant un programme de formation pour les équipes et à tous les niveaux, en améliorant sa rentabilité, le Groupe a pu mettre en place une diversification de son métier et développer de nouveaux produits complémentaires dans le monde agro-alimentaire, tout en assurant des résultats financiers aux actionnaires.

**Jean-Marie Grosbois,**  
Groupe des Brasseries du Maroc

## Construction lourde

**Delattre Levivier Maroc, «DLM»**, leader de la construction lourde, de la chaudronnerie et de la tuyauterie, œuvre depuis 50 ans sur le marché national marocain et sur les marchés internationaux. Grâce à son expérience, à sa technicité, à son outil industriel de pointe et à l'expertise de ses équipes, DLM a acquis la confiance des plus grands opérateurs et bureaux d'ingénierie dans de nombreux secteurs d'activité (mines et chimie, pétrole/gaz, infrastructures, ciment, énergie).

Cotée à la Bourse de Casablanca depuis 2008, la société finance sa croissance en diversifiant ses activités vers de nouveaux marchés. Sa nouvelle orientation stratégique s'articule autour de trois axes : l'éolien, la construction d'équipements offshore et l'export.

### Forces

- Niveau d'investissement élevé permettant d'alimenter le secteur sur des périodes pouvant aller entre 2 et 3 ans de visibilité. Son carnet de commandes aujourd'hui représente deux ans de chiffre d'affaire).
- Existence de compétence locale, notamment dans le recrutement des cadres.

### Faiblesses

- Peu de possibilité d'approvisionnement local pour les aciers «produits plats» et aciers spéciaux d'où une augmentation non négligeable des délais d'approvisionnement. Mais cette situation va en partie s'améliorer avec la récente mise en service de l'aciérie de Maghreb Steel Ain Harrouda.
- Coût de transport conséquent
- Difficulté à recruter des agents de maîtrise adaptés à la profession
- TPE sous-traitants manquant de professionnalisme et évoluant parfois dans le secteur informel ne permettant pas de répondre aux critères exigés notamment sur le plan social, de la qualité et des délais.

### Pièges à éviter

- Dans les grands contrats, le critère du moins offrant au détriment du mieux offrant reste en vigueur sans prendre en compte les coûts relatifs aux critères de compétence technique, de qualité, de sécurité et d'environnement. Ceci crée une grande distorsion de concurrence.
- Pour les grands projets également, le schéma fiscal favorise la société étrangère notamment dans le système de récupération de TVA. Le donneur d'ordre étranger qui souhaite sous-traiter au Maroc doit financer la TVA, ce qui n'est pas le cas de son sous-traitant étranger qui peut facturer hors TVA, à prix égal. Ceci peut être un handicap.
- Face à un marché plus complexe qu'il n'y paraît, il convient pour les PME et TPE, de vérifier le risque de concurrence déloyale, de s'adresser aux spécialistes afin de respecter la rigueur du schéma juridique et fiscal, et surtout de ne pas partir du principe que tout peut s'arranger.

- Pour la PME, s'assurer dans son business plan que l'on a bien tenu compte du coût de l'argent (taux élevé pour la PME),
- Bien évaluer son besoin de fonds de roulement, en tenant compte des délais de règlement particulièrement longs.

**Jean-Claude Bouveur**,  
président, Delattre Levivier Maroc

## Agro-industrie

### Les établissements Geissmann

Créée au Maroc en 1945, cette société importe des équipements et des consommables industriels, pour les secteurs de l'agro-industrie (huileries, sucreries, boissons, aliments pour le bétail, etc.), du phosphate, des mines et du ciment, et de l'automobile. Grâce aux partenariats initiés depuis de nombreuses années avec ses commettants à l'étranger, elle propose des équipements industriels, de la pièce de maintenance ainsi que des produits chimiques et cela à travers ses cinq départements : équipement, bandes multicouches ou modulaires du «process» et de transport, lubrification industrielle, matériel et produits de filtration, traitement des eaux.

### Forces

- Apparition de nouveaux secteurs industriels comme la filière auto dont la part dans le chiffre d'affaires est passée de zéro, il y 4 ans, à 15% actuellement. La croissance de l'activité de transformation du phosphate créé aussi de réelles opportunités.

### Faiblesses

- Les clients n'ont pas toujours une haute exigence technologique, alors que les établissements Geissmann vendent des matériels qui contribuent à l'amélioration de la productivité.

### Point de vue

- Le temps ne compte pas. Soyez patient, car conclure une affaire prend en général 2 à 3 fois plus de temps qu'en Europe, notamment parce que la dématérialisation des documents n'existe pas encore.
- Ne pas oublier que le vendeur doit faire face à diverses formalités administratives. Ne les prenez pas à la légère, respectez-les scrupuleusement sinon le paiement de vos factures peut être compromis.
- Pour travailler avec un partenaire sérieux, entourez-vous de conseils juridiques et fiscaux et renseignez-vous auprès des associations professionnelles, des chambres de commerce pour pouvoir recouper les informations.
- Inscrivez votre action dans la durée. Le retour sur investissements est plutôt à moyen et long terme.

**Patrick Geissmann**

**Propos recueillis  
par Coface**



## Olivier Foulonneau

Arbitre Coface

# Une diversification des risques, reflet du tissu économique marocain

Pour Olivier Foulonneau, l'information financière sur les entreprises marocaines est moins facilement accessible que dans d'autres pays. Mais Coface s'est organisée pour collecter des renseignements fiables qui lui permettent d'arbitrer au mieux les risques que ses clients lui demandent de garantir. Il insiste sur la longueur moyenne des délais de paiement des entreprises marocaines dont il faut tenir compte et de secteurs industriels comme le textile-habillement et le BTP, qui génèrent des flux significatifs de retards de paiements.

### → Quels types de risque prenez-vous sur le Maroc ?

Olivier Foulonneau (OF) : A l'image du tissu économique marocain, nos risques sont assez diversifiés en termes de taille et de profil d'acheteurs couverts. Nous garantissons de nombreuses TPE ou PME/PMI familiales, mais aussi des groupes privés locaux de surface financière plus importante, des filiales de groupes multinationaux ou des entreprises à capitaux publics. Nos garanties portent sur de nombreux secteurs d'activités : industrie et commerce alimentaire, construction, distribution, mines, chimie, automobile, métaux, mécanique, équipements électriques.

### → L'information financière est-elle aisément accessible ? Quels types de garantie demandez-vous ?

OF : Du fait notamment de l'actionnariat familial de la très grande majorité des entreprises marocaines, par nature assez réticentes à communiquer à l'extérieur, l'information financière est moins aisément accessible que dans d'autres pays, comme en France par exemple. Néanmoins, nous sommes présents depuis 2007 dans le renseignement commercial au Maroc, initialement par l'intermédiaire de la société marocaine Recours, puis en direct depuis 2009 avec l'implantation à Casablanca de Coface Services Maghreb, qui a développé une collaboration fructueuse avec l'OMPIC (Office marocain de la propriété industrielle et commerciale) dans la mise à disposition des bilans. En outre, compte tenu des liens commerciaux très étroits avec la France, le Maroc est, depuis de nombreuses années, l'un des pays les plus importants de la zone Afrique/Moyen-Orient, en termes d'encours garantis, et de base de données et d'incidents de paiement.

---

*Une politique d'arbitrage assez ouverte, qui ne nécessite que très rarement des garanties annexes*

---

Forts de cette connaissance approfondie des entreprises du Royaume, les arbitres sont à même d'analyser de façon fiable la solvabilité des acheteurs et le risque de non-paiement, d'où une politique d'arbitrage assez largement ouverte, qui ne nécessite que très rarement l'exigence de garanties annexes.

### → Les délais de paiements ont la réputation d'être longs. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui voudrait exporter sur ce pays ?

OF : Historiquement, les délais de paiement des entreprises marocaines sont longs, c'est-à-dire au-delà de 100 jours en moyenne. Ils atteignent même souvent de 4 à 6 mois. C'est un élément important en matière de trésorerie et de credit management que doit prendre en considération tout exportateur. Si les retards de paiement sont assez fréquents, notre expérience des paiements est toutefois globalement satisfaisante, avec un taux de recouvrement élevé, y compris depuis la crise financière mondiale de 2008. En effet, celle-ci a certes impacté l'économie marocaine, mais le taux de croissance du PIB est demeuré à un niveau correct, tiré par des campagnes agricoles plutôt bonnes ces dernières années, un secteur financier globalement sain et une dynamique positive de la consommation privée et des investissements publics comme privés résultant des délocalisations des industriels européens. Notre politique d'arbitrage n'en reste pas moins très attentive aux évolutions des cours miniers, des recettes touristiques et du secteur agricole, auxquelles est structurellement corrélée notre sinistralité.

---

*La prudence est de mise à l'égard du secteur textile-habillement et du BTP*

---

Enfin, la prudence est de mise à l'égard du secteur du textile-habillement et de celui du BTP, qui génèrent des flux significatifs de retards de paiements.





## Jean-Marc Pons

Régional manager Maghreb, Afrique de l'Ouest et centrale, Coface

## Coface Services Maghreb

### Une organisation au service des entreprises

Les informations financières dont nous disposons, sont le fruit d'une collaboration avec l'OMPIC, Office marocain pour la protection industrielle et commerciale, principalement pour les données bilancielles, et des équipes de Coface Services Maghreb pour l'actualisation de l'information collectée directement auprès des entreprises.

En 2007, nous avons conclu un partenariat technique avec AXA Assurance Maroc, pour pouvoir émettre notre contrat Globalliance sur le territoire marocain.

La même année, nous avons créé Coface Services Maghreb pour faciliter la collecte de l'information et permettre une lecture plus fine du risque de crédit. La relation de confiance s'est établie avec les entreprises, ce qui a permis d'enrichir la base de données.

En 2011, les établissements financiers peuvent s'appuyer sur le dispositif unique de gestion du risque que Coface a installé sur le marché marocain : prévention, protection, gestion des créances et recouvrement.

La mobilisation du poste clients de l'entreprise assurée lui permet, en cas de sinistre, de déléguer l'indemnisation à sa banque.

La garantie ainsi apportée par l'assureur facilite son accès au crédit.

### Le positionnement du Maroc comme base et pôle de développement des entreprises vers l'Afrique Subsaharienne

Le Maroc bénéficie d'une excellente image sur le continent, et s'appuie sur ses grandes entreprises et ses PME industrielles de qualité pour viser des relais de croissance.

Des actions soutenues sont menées pour les atteindre :

- Le Centre marocain de promotion des exportations, organise des caravanes de l'Export pour emmener les exportateurs au contact de leurs futurs partenaires.
- Le secteur bancaire, particulièrement déployé en Afrique subsaharienne pour accompagner les entreprises marocaines.
- Les fonds d'investissements, qui augmentent la part de l'Afrique dans la répartition de leurs actifs
- Les entreprises elles-mêmes qui réagissent face à la guerre des prix, conséquence de la crise, et font preuve de capacités d'anticipation et d'adaptation : investissements dans la productivité et la qualité, montée en gamme, diversification.
- Les garanties délivrées par les organismes publics et privés.

### Contacts utiles

#### Coface Services Maghreb

26, rue Ibnou Khalikane  
Résidence Maria Palmiers  
Casablanca – Maroc  
Tél : (+212)5.22.98.98.93  
[www.coface.ma](http://www.coface.ma)  
[coface\\_services\\_maghreb@coface.com](mailto:coface_services_maghreb@coface.com)

#### Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM)

15, avenue Mers Sultan 20130  
Casablanca – Maroc  
Tél : (+212)5.22.20.90.90  
[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)  
[cfcim@cfcim.org](mailto:cfcim@cfcim.org)

#### Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)

23, bd Mohamed Abdou  
Quartier Palmiers  
Casablanca – Maroc  
Tél : +212 (0) 5 22 99 70 00  
[www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)  
[cgem@cgem.ma](mailto:cgem@cgem.ma)

#### Maroc Export

23, rue Ibnou Majed El bahar, 20000  
Casablanca – Maroc  
Tél : +212 (0) 5 22.30.74.47  
[www.marcoexport.ma](http://www.marcoexport.ma)  
[info@marcoexport.ma](mailto:info@marcoexport.ma)

#### Banque marocaine du commerce extérieur (BMCE Bank)

BP 13425 Casa Principale  
Casablanca – Maroc  
Tél : 05 22-20-03-25  
[www.bmcetrade.com](http://www.bmcetrade.com)

#### Attijariwafa Bank

2, bd Moulay Youssef  
Casablanca – Maroc  
Tél : +212 5 22 29 88 88  
[www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)