

ECO BUSINESS

PME - TPE - STARTUP

27 Avril 2025

www.lodj.ma



ÉCOUTER
CE NUMÉRO EN
DÉBAT-PODCAST



MENA : Un voisinage stratégique que le Maroc ne peut ignorer

MENA : Décryptage des défis et des relais de croissance

Secteur privé, climat, résilience : Ce que nous enseigne la région MENA

SCAN ME



REALLY GREAT SITE

REALLY GREAT SITE

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE L'OPINION DES JEUNES

POLITIQUE, ÉCONOMIE, SANTÉ, SPORT, CULTURE, LIFESTYLE, DIGITAL, AUTO-MOTO,
ÉMISSIONS WEB TV, PODCASTS, REPORTAGES, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS...



TOUTE L'INFORMATION À L'ORDRE DU JOUR ET EN CONTINU

www.lodj.ma



SCAN ME!

@lodjmaroc



SOMMAIRE

POURQUOI LE SECTEUR PRIVÉ EST-IL LE TALON D'ACHILLE DES ÉCONOMIES MENA ?

LES FEMMES, MOTEUR INVISIBLE DE LA CROISSANCE AU MOYEN-ORIENT ?

ENTRE INFORMEL ET FORMEL : LE GRAND MALENTENDU DU DÉVELOPPEMENT AU MAROC

INVESTIR OU PÉRIR : LE PARADOXE DES ENTREPRISES QUI N'INNOVENT PLUS

MAROC VS TUNISIE : DEUX MODÈLES DIVERGENTS DE PRODUCTIVITÉ

POST-ASSAD, POST-CONFLIT ? LA SYRIE FACE À LA RECONSTRUCTION ÉCONOMIQUE

LA POLITIQUE INDUSTRIELLE À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ MENA

DU CANAL DE SUEZ AU CANAL DE LA MÉFIANCE : L'ÉGYPTE FACE À L'EFFONDREMENT DE SON INDUSTRIE

CONFLITS, CLIMAT, CHAOS : LA RÉSILIENCE IMPOSSIBLE DU SECTEUR PRIVÉ MENA ?

COMMENT LES DONNÉES POURRAIENT ENFIN ÉCLAIRER LES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ?

CHANTIER NAVAL MAROCAIN : QUAND CASABLANCA RÊVE DE TITILLER LES GÉANTS DES MERS

GNL À TENDRARA

SOUS NOS PIEDS, UN TRÉSOR CHROMÉ À 60 MILLIARDS !

LES FONCTIONNAIRES MAROCAINS, GRANDS GAGNANTS DU DIALOGUE SOCIAL 2025-2026

ECO BUSINESS
PME - TPE - STARTUP

L'ODJ
L'OPINION DES JEUNES

الرسالة
ARRISSALA. SA

Imprimerie Arrissala

ECO BUSINESS DU 27 AVRIL 2025

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN

WEBDESIGNER / COUVERTURE : NADA DAHANE

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHSEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur : www.pressplus.ma



POURQUOI LA RÉGION MENA DOIT COMPTER POUR LE MAROC

MENA : Un voisinage stratégique que le Maroc ne peut ignorer

À première vue, l'intérêt économique du Maroc semble se concentrer naturellement vers deux axes majeurs : l'Europe, son partenaire historique, et l'Afrique, son pari d'avenir. L'Union européenne est notre premier client et investisseur, tandis que l'Afrique incarne un espace stratégique de croissance et de rayonnement diplomatique.

Dans cette dynamique, la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) apparaît parfois en retrait dans nos priorités. Certains y voient un espace troublé, peu porteur, instable politiquement et économiquement. Et pourtant, s'en désintéresser serait une erreur stratégique majeure.

Car la région MENA est, malgré ses défis, un miroir de nombreuses problématiques que le Maroc lui-même affronte : diversification économique, transformation du secteur privé, gestion de la résilience face aux chocs climatiques et géopolitiques. Observer, comprendre, anticiper les mutations de la région est essentiel pour tout pays qui, comme le Maroc, aspire à devenir une plateforme entre l'Europe, l'Afrique et le monde arabe.

La MENA n'est pas qu'un espace de crises ; elle est aussi un laboratoire de stratégies économiques, de tentatives de réformes, de reconstructions, d'innovations sociales souvent méconnues. Ignorer cette effervescence, c'est se priver d'enseignements précieux, qu'il s'agisse d'opportunités à saisir ou d'erreurs à éviter.

Dans ce numéro spécial, nous vous proposons un voyage raisonné à travers les enjeux économiques brûlants de la région MENA, à la lumière du dernier rapport de la Banque mondiale.

À travers ces dix analyses, nous espérons offrir un panorama vivant, critique et sans concessions d'une région souvent réduite aux stéréotypes.

Car comprendre la région MENA, c'est aussi mieux comprendre le monde dans lequel évolue aujourd'hui le Maroc — et mieux se préparer à construire, en connaissance de cause, les alliances, les stratégies et les solidarités de demain.

Au programme :

Nous commencerons par interroger le talon d'Achille que représente le secteur privé dans la région : pourquoi il peine à devenir un moteur de croissance durable, malgré son potentiel.

Nous explorerons ensuite le levier immense, mais encore trop sous-exploité, que représente l'intégration des femmes dans l'économie, véritable "croissance invisible".

Un focus particulier sera dédié au grand malentendu de l'informel, à travers l'exemple du Maroc, où 83 % des entreprises opèrent hors des radars officiels.

Nous analyserons le paradoxe d'entreprises qui n'investissent ni dans le capital physique ni dans l'humain, et le risque mortel que cela fait peser sur la productivité régionale.

Maroc et Tunisie feront l'objet d'une comparaison éclairante : deux modèles divergents de dynamisme économique et de gouvernance de la productivité.

Nous poursuivrons avec la Syrie post-Assad, entre rêve de reconstruction et réalités socio-économiques brutales.

Ensuite, nous poserons un regard critique sur les politiques industrielles à la mode dans la région, qui oscillent souvent entre volontarisme et clientélisme.

L'Égypte, et plus particulièrement la crise du canal de Suez et l'effondrement de son industrie, illustrera les risques d'un modèle économique déséquilibré.

Nous ouvrirons une réflexion sur l'impossible résilience du secteur privé face aux conflits, au climat et aux chaos politiques.

Enfin, nous interrogerons le rôle crucial que pourraient jouer les données économiques, non comme une fin en soi, mais comme un outil de transformation de la gouvernance.



Pour inverser cette trajectoire, le rapport préconise une refonte en profondeur du rôle de l'État :

moins d'intervention directe, plus de concurrence équitable, un cadre réglementaire plus clair, et des politiques industrielles fondées sur des données.

Il plaide également pour une revalorisation du capital humain par la formation, l'innovation, et surtout une mobilisation massive des talents féminins, encore largement sous-utilisés.

Enfin, les auteurs insistent sur la nécessité d'un accès élargi aux données microéconomiques fiables, condition sine qua non pour comprendre les dynamiques réelles des entreprises et formuler des politiques efficaces.

Pourquoi le secteur privé est-il le talon d'Achille des économies MENA ?

Dans un contexte mondial incertain, marqué par des tensions géopolitiques et une réorganisation des chaînes de valeur, la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) peine à trouver un second souffle. Malgré des richesses naturelles abondantes, un capital humain en croissance et un potentiel entrepreneurial réel, le secteur privé reste le maillon faible de l'économie régionale. Un paradoxe persistant qui sape les chances d'une reprise durable.

Le dernier rapport de la Banque mondiale, publié en avril 2025, dresse un constat sans appel : la croissance dans la région MENA est lente (1,9 % en 2024), fragile, inégalement répartie et largement dépendante de l'État. Le secteur privé, censé être le moteur de la croissance inclusive, souffre d'un sous-développement chronique. Productivité en berne, investissement insuffisant, innovation rarissime, marché du travail peu inclusif : les failles sont profondes.

Les données issues des enquêtes auprès des entreprises révèlent une chute moyenne de 8 % des ventes par travailleur, nettement inférieure aux moyennes des pays à revenu comparable. À cela s'ajoute une participation des femmes à la vie économique parmi les plus faibles au monde (18 %, contre 49 % en moyenne globale), une dualité formel/informel paralysante, et un environnement des affaires souvent perçu comme hostile (corruption, lourdeur administrative, absence de neutralité concurrentielle).

La Banque mondiale souligne que cette stagnation du secteur privé tient aussi à une présence étouffante de l'État dans l'économie. Entre les entreprises publiques dominantes, les réglementations désuètes, les subventions mal ciblées et les pratiques clientélistes, le tissu entrepreneurial local peine à respirer. La croissance n'est pas tirée par le dynamisme privé, mais par des investissements publics peu productifs à long terme.

La région est également peu résiliente aux chocs. Conflits armés, instabilité politique, catastrophes naturelles ou chocs pétroliers : autant de facteurs qui mettent à genoux un secteur déjà affaibli. Dans plusieurs pays, les entreprises formelles ne représentent qu'une infime minorité, et les mécanismes d'absorption des risques sont quasi inexistantes.

Et si la Banque mondiale, malgré la justesse de son diagnostic, faisait fausse route dans les solutions proposées ? À trop insister sur les faiblesses du secteur privé, ne néglige-t-on pas les responsabilités historiques des réformes libérales mal maîtrisées dans la désindustrialisation de certains pays MENA ?

Certes, libérer les énergies entrepreneuriales est crucial. Mais croire que la seule dérégulation ou l'allègement du rôle de l'État suffira à faire émerger un tissu privé compétitif relève d'un optimisme naïf. Dans des contextes de capitalisme de connivence, où les marchés sont capturés par quelques groupes dominants, la simple ouverture à la concurrence peut renforcer les inégalités plutôt que les corriger.

Par ailleurs, la critique de l'État masque une réalité : dans plusieurs pays, l'État est le seul garant de la cohésion sociale et du minimum vital. S'en retirer sans filet de sécurité reviendrait à livrer des millions de travailleurs précaires à l'économie de survie, dans des sociétés déjà fragilisées par les conflits.

Enfin, l'informalité n'est pas qu'un frein. Elle est aussi une forme d'adaptation face à un système bureaucratique excluant. Vouloir formaliser de force sans réformes profondes du climat des affaires pourrait tuer dans l'œuf des milliers de micro-initiatives locales.

En somme, il ne s'agit pas de "changer de vitesse", mais de changer de cap : penser un nouveau contrat social entre État, secteur privé et société civile, où l'économie ne se construit pas contre le politique, mais avec lui.



Les femmes, moteur invisible de la croissance au Moyen-Orient ?

C'est un chiffre qui résume à lui seul un gâchis économique monumental : seulement 18 % des femmes participent au marché du travail dans la région MENA, contre 49 % en moyenne dans le monde. Ce déséquilibre criant, mis en lumière par le dernier rapport de la Banque mondiale, ne relève pas seulement d'une injustice sociale. Il constitue un obstacle structurel à la croissance économique.

Dans un monde où chaque dixième de point de croissance compte, la Banque mondiale estime que la réduction des écarts de genre en matière d'emploi pourrait augmenter le revenu par habitant de 50 % dans un pays typique de la région. Une projection qui donne le vertige. Pourtant, malgré les discours sur la parité et les réformes progressistes, la dynamique d'inclusion des femmes reste embryonnaire dans la majorité des pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord.

Le diagnostic est connu : barrières culturelles, législations restrictives, absence de garde d'enfants abordable, faibles perspectives de carrière, mobilité limitée... Le marché du travail féminin est pris au piège d'un cercle vicieux. Les femmes sont peu présentes car les opportunités sont rares, et les opportunités sont rares parce que les femmes sont absentes.

Or, le rapport met en avant un levier souvent négligé : l'effet d'entraînement des femmes dirigeantes. Dans la région MENA, les entreprises dirigées par des femmes embauchent en moyenne deux fois plus de femmes que celles dirigées par des hommes. Autrement dit, promouvoir l'entrepreneuriat féminin ne relève pas seulement d'un impératif moral, mais d'un choix stratégique pour activer une inclusion circulaire et durable.

Malgré quelques progrès — notamment en Arabie saoudite où des réformes ont permis une hausse notable de la participation féminine — la situation reste critique. En moyenne, moins de 3 % des entreprises sont dirigées par des femmes dans certains pays du Golfe, contre près de 19 % dans les pays à revenu élevé.

Le potentiel est immense, mais inexploité. Dans une région frappée par la faible productivité, l'atonie de l'investissement privé et l'instabilité politique, intégrer les femmes à l'économie représente une des rares marges de manœuvre encore disponibles. D'autant que les femmes diplômées sont de plus en plus nombreuses. Pourtant, faute d'un écosystème favorable, elles se heurtent au plafond de verre... parfois bien avant même d'entrer dans le bâtiment.

Pour que les femmes deviennent un moteur de croissance, encore faut-il :

des lois du travail équitables, des incitations fiscales pour les entreprises inclusives, des systèmes de garde d'enfants subventionnés, une politique active de soutien à l'entrepreneuriat féminin, et surtout, une reconnaissance économique du travail domestique non rémunéré, qui pèse encore massivement sur les femmes.

En somme, ce que révèle le rapport, c'est que la question de l'emploi féminin n'est plus une affaire de morale ou de modernité, mais de stratégie économique. Le jour où les femmes de la région MENA auront leur juste place sur le marché du travail, c'est toute l'économie qui pourrait basculer dans une ère nouvelle.

Et si la Banque mondiale, malgré la justesse de son diagnostic, faisait fausse route dans les solutions proposées ? À trop insister sur les faiblesses du secteur privé, ne néglige-t-on pas les responsabilités historiques des réformes libérales mal maîtrisées dans la désindustrialisation de certains pays MENA ?

Certes, libérer les énergies entrepreneuriales est crucial. Mais croire que la seule dérégulation ou l'allègement du rôle de l'État suffira à faire émerger un tissu privé compétitif relève d'un optimisme naïf. Dans des contextes de capitalisme de connivence, où les marchés sont capturés par quelques groupes dominants, la simple ouverture à la concurrence peut renforcer les inégalités plutôt que les corriger.

Par ailleurs, la critique de l'État masque une réalité : dans plusieurs pays, l'État est le seul garant de la cohésion sociale et du minimum vital. S'en retirer sans filet de sécurité reviendrait à livrer des millions de travailleurs précaires à l'économie de survie, dans des sociétés déjà fragilisées par les conflits.

Enfin, l'informalité n'est pas qu'un frein. Elle est aussi une forme d'adaptation face à un système bureaucratique excluant. Vouloir formaliser de force sans réformes profondes du climat des affaires pourrait tuer dans l'œuf des milliers de micro-initiatives locales.

En somme, il ne s'agit pas de "changer de vitesse", mais de changer de cap : penser un nouveau contrat social entre État, secteur privé et société civile, où l'économie ne se construit pas contre le politique, mais avec lui.

Entre informel et formel : le grand malentendu du développement au Maroc

Le débat sur le développement économique du Maroc fait souvent l'impasse sur une réalité incontournable : l'économie informelle est majoritaire. Selon les chiffres du rapport de la Banque mondiale d'avril 2025, 83 % des entreprises marocaines opéreraient en dehors du cadre formel, échappant aux filets réglementaires, fiscaux et statistiques de l'État. Une donnée vertigineuse qui bouscule les récits traditionnels sur la modernisation économique du pays.

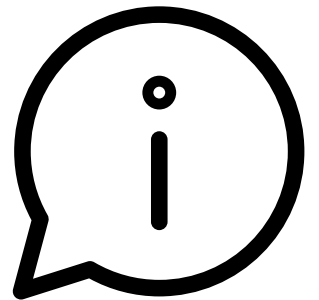
Mais derrière ce chiffre, que savons-nous vraiment de l'informel ? Trop souvent, on le réduit à une économie de survie, un résidu archaïque à intégrer coûte que coûte dans les normes officielles. Or, la réalité est plus complexe. L'économie informelle au Maroc n'est ni un simple rebut du système ni un parasite du formel : elle en est l'un de ses piliers invisibles.

Les secteurs du commerce, de l'artisanat, du transport, des services domestiques ou encore de la construction fonctionnent largement sur des structures informelles. C'est 40 à 80 % de l'emploi total, dans un pays où la sécurité sociale ne couvre qu'une minorité de la population active. Loin d'être marginal, l'informel constitue le tissu économique du quotidien pour des millions de Marocains.

Le rapport de la Banque mondiale rappelle que cette informalité généralisée pèse sur la productivité, freine l'innovation et crée un climat d'incertitude défavorable à l'investissement. Mais il insiste aussi sur l'hétérogénéité du secteur informel. En Irak, par exemple, certaines entreprises informelles sont aussi productives que les formelles. Cette diversité existe aussi au Maroc, où des microentrepreneurs agiles côtoient des acteurs précaires, sans qu'aucune politique différenciée ne soit à ce jour mise en œuvre.

Pourquoi tant de Marocains choisissent-ils l'informel ? La réponse n'est pas seulement économique, elle est aussi administrative. Le coût de l'entrée dans le formel – en termes de démarches, de fiscalité, de régulation, voire de corruption – est perçu comme un obstacle insurmontable. Pour beaucoup, rester informel, c'est garder sa liberté, fuir la lourdeur bureaucratique et survivre à la marge du système.

Mais à quel prix ? Le secteur informel empêche toute montée en gamme : pas de formation structurée, pas d'accès au crédit, pas de protection sociale, pas de sécurité juridique. Le travail y est souvent instable, mal rémunéré, et les femmes y sont surreprésentées dans les tâches les plus précaires. En négligeant ce pan entier de l'économie, le Maroc se prive d'un potentiel d'amélioration massive du niveau de vie.

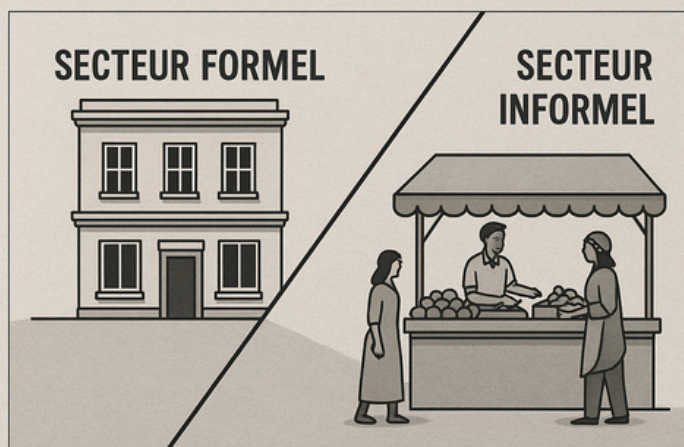


Entre informel et formel : le grand malentendu du développement au Maroc

Le défi est donc double : mieux comprendre l'informel et construire des passerelles vers le formel. Cela suppose un changement de posture de la part de l'État : non plus traquer, mais accompagner. Des politiques incitatives, un accès simplifié à la protection sociale, une reconnaissance progressive des statuts hybrides (auto-entrepreneurs, coopératives, digitalisation) peuvent aider à transformer un mal nécessaire en un levier de croissance inclusif.

Plutôt que de chercher à faire disparaître l'informel, il serait peut-être plus judicieux de le rendre digne, en reconnaissant les savoir-faire, les réseaux et les stratégies d'adaptation qu'il recèle. La formalisation ne doit pas être une punition fiscale, mais un pacte gagnant-gagnant entre l'État et les citoyens.

Entre informel et formel : le grand malentendu du développement au Maroc



Et si cette volonté de "formaliser" l'informel relevait d'un fantasme technocratique ?

Depuis des décennies, les bailleurs internationaux et les gouvernements répètent la même chanson : intégrer l'économie informelle pour booster la croissance. Mais intégrer dans quel système ? Avec quelles garanties ?

Le formel, au Maroc, n'est pas toujours un eldorado. Il rime souvent avec impôts mal redistribués, procédures kafkaïennes, et faible protection du salarié. Pourquoi un vendeur de rue ou un coiffeur de quartier irait-il se déclarer si cela lui coûte plus qu'il ne gagne ?

De plus, l'informel n'est pas forcément un choix négatif : il est parfois un acte de résistance économique. Il permet de s'organiser en dehors d'un État parfois défaillant, de contourner des marchés captés par les grandes enseignes, ou d'exister sans capital initial. Le forcer à disparaître, c'est aussi menacer l'écosystème de solidarité locale qu'il entretient.

Enfin, la formalisation n'est pas un acte administratif, c'est une question de confiance. Tant que les citoyens ne croiront pas que l'État agit pour eux, et non contre eux, aucune réforme ne suffira. Plutôt que de tenter de tout régulariser, peut-être faut-il apprendre à cohabiter intelligemment avec l'informel, en le sécurisant sans l'étouffer.

Investir ou périr : le paradoxe des entreprises qui n'innovent plus

Alors que le monde entier s'accélère, une partie du tissu entrepreneurial de la région MENA semble rouler au ralenti. C'est le constat préoccupant dressé par le dernier rapport de la Banque mondiale : la majorité des entreprises du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord n'investissent ni dans leur équipement, ni dans leur personnel, ni dans la recherche. Résultat : une chute de la productivité et une incapacité structurelle à rebondir face aux crises.

Selon les données recueillies, à peine 21,7 % des entreprises investissent dans le capital physique (machines, outils, infrastructures), et seulement 14,5 % offrent des formations structurées à leurs employés. C'est deux fois moins que la moyenne observée dans les pays à revenu intermédiaire. Quant à l'innovation, elle est quasi absente : très peu d'entreprises déposent des brevets ou investissent dans la recherche-développement.

Ce manque d'investissement est paradoxal. Car les entreprises elles-mêmes souffrent d'un environnement instable, de chocs successifs (pandémies, conflits, climat), d'une demande erratique... Autant de facteurs qui devraient les inciter à se transformer pour survivre. Or, elles choisissent souvent la frilosité plutôt que la prise de risque.

Ce choix n'est pas toujours une erreur de stratégie, mais une réponse rationnelle à un écosystème décourageant. Dans de nombreux pays de la région, les incitations à l'investissement sont faibles, les financements rares, et les retours sur investissement incertains. À quoi bon acheter une nouvelle machine si l'accès au marché est bloqué par une entreprise d'État, ou si la corruption fausse les règles du jeu ?

Le rapport souligne également que la gestion interne est souvent obsolète. Peu d'entreprises mettent en œuvre des pratiques modernes de management. Pourtant, selon les économistes, l'amélioration de la gestion pourrait combler jusqu'à un tiers du retard de productivité par rapport aux pays développés. Le problème n'est donc pas uniquement technologique ou financier : il est aussi humain et organisationnel.

Le cas du Maroc est instructif. Selon les données disponibles, les entreprises les plus productives ne parviennent pas à s'imposer sur le marché, faute d'un cadre favorisant la croissance organique. Ailleurs, comme en Tunisie, les entreprises les plus performantes parviennent à capter plus de parts de marché, mais sans gains significatifs d'efficacité technique. Ce déséquilibre témoigne d'un système économique mal calibré, incapable de récompenser l'effort d'innovation.

Pour relancer l'investissement privé, la Banque mondiale préconise un triptyque d'actions :

**assainir l'environnement des affaires (réduction des coûts de conformité, lutte contre la corruption) ;
favoriser l'accès au financement, notamment pour les PME innovantes ;
réformer la politique industrielle pour qu'elle cesse de favoriser les acteurs en place et soutienne les initiatives émergentes.**

En somme, investir est aujourd'hui un acte de résistance. Dans une région où l'État est omniprésent, où la rente prévaut souvent sur le mérite, et où l'incertitude est la norme, ceux qui osent innover sont des pionniers. Mais si ces pionniers restent seuls, c'est toute la région qui risque de rater le virage de la productivité du XXI^e siècle.

Et si le vrai problème n'était pas le manque d'investissement, mais la qualité de la croissance attendue en retour ?

Dans plusieurs pays de la région, des entreprises ont investi massivement dans des machines, des bâtiments ou des services numériques... sans pour autant créer plus d'emplois, ni améliorer la qualité de vie. L'innovation, lorsqu'elle est mal orientée, peut aggraver les inégalités.

Autre angle mort du raisonnement : l'hypothèse que toute entreprise veuille et doive croître. Or, dans des économies fragiles, marquées par l'instabilité, la prudence peut être une stratégie de survie rationnelle. Pourquoi embaucher, former ou innover quand l'avenir est incertain, les clients volatils, et l'État peu fiable ?

Enfin, on oublie que certaines formes d'innovation ne passent ni par la technologie, ni par les brevets. L'innovation sociale, les circuits courts, les modèles coopératifs ou solidaires sont souvent absents des radars de la Banque mondiale. Pourtant, ce sont parfois ces alternatives discrètes qui reconstruisent le lien entre économie et société.

En définitive, ce n'est pas tant l'investissement qu'il faut stimuler, mais l'imaginaire économique. Celui où la réussite ne se mesure pas uniquement en croissance du chiffre d'affaires, mais en bien-être collectif et en résilience à long terme.

Maroc vs Tunisie : deux modèles divergents de productivité

Le rapport de la Banque mondiale d'avril 2025 lève le voile sur une réalité méconnue : le Maroc et la Tunisie, voisins géographiques, offrent deux trajectoires économiques très différentes en matière de productivité du travail dans le secteur privé. Cette comparaison éclaire les dilemmes de développement que connaissent de nombreux pays de la région MENA, partagés entre inertie structurelle et espoirs de réformes.

Au Maroc, les entreprises les plus productives n'arrivent pas à dominer le marché. Le tissu économique reste morcelé, segmenté, avec une faible mobilité interentreprises. Les leaders ne grossissent pas, les suiveurs survivent, et la concurrence est étouffée par des barrières administratives, des effets de rente et une absence de politiques industrielles dynamiques. En d'autres termes, la qualité ne suffit pas à s'imposer, et les gains de productivité issus de la gestion ou des innovations sont peu valorisés.

Ce paradoxe a un nom : l'inefficacité allocative. Même quand certaines entreprises marocaines excellent en efficacité technique – c'est-à-dire qu'elles utilisent mieux leurs ressources – cela ne se traduit pas par une prise de parts de marché. En cause : un environnement qui ne récompense pas suffisamment la performance. Le système semble piégé dans une logique où la croissance des entreprises n'est pas corrélée à leur efficacité.

En Tunisie, le schéma est inverse. Les entreprises les plus performantes parviennent à dominer, à croître, et à absorber une plus grande part du marché. Le jeu économique est plus fluide, la concurrence plus réelle. On observe donc une meilleure "sélection naturelle" des entreprises les plus compétitives. Toutefois, ce modèle a aussi ses limites : l'efficacité technique des entreprises reste faible, et les gains de productivité globale restent en deçà du potentiel.

La Tunisie réussit là où le Maroc échoue (l'allocation des ressources), mais échoue là où le Maroc montre quelques progrès (l'efficacité technique). En somme, le Maroc produit bien, mais ne se développe pas, tandis que la Tunisie sélectionne mieux, mais produit peu efficacement.

Ces différences révèlent des orientations politiques divergentes. Le Maroc a misé sur de grands projets structurants et des zones franches, mais sans réformes systémiques sur la régulation du marché et la concurrence. La Tunisie, plus contraint budgétairement, a laissé jouer davantage les dynamiques de marché, mais sans accompagner ses entreprises par des politiques d'innovation ou de montée en gamme.

Ce contraste soulève une question cruciale pour la région MENA : comment créer un environnement qui favorise à la fois l'efficacité individuelle des entreprises et leur capacité à croître ? Car aucun des deux modèles n'est optimal. Il faut à la fois améliorer les pratiques de gestion, investir dans la formation, faciliter l'accès au crédit, mais aussi assainir le jeu concurrentiel pour que les entreprises les plus efficaces deviennent des locomotives sectorielles.

Le rapport insiste sur un point clé : les données de qualité sont indispensables. Sans elles, impossible de comprendre les mécanismes réels qui bloquent ou stimulent la productivité. Le Maroc et la Tunisie, qui disposent d'un historique d'enquêtes auprès des entreprises, pourraient devenir des laboratoires régionaux d'analyse et de réformes ciblées.

Mais les réformes, aussi techniques soient-elles, restent suspendues à un facteur politique : la volonté des États de redistribuer les cartes et de faire émerger un véritable capitalisme concurrentiel. Ce n'est pas tant un problème de savoir-faire que de courage politique.

Comparer Maroc et Tunisie en termes de productivité, c'est oublier un élément fondamental : le contexte social et politique profondément différent entre les deux pays. En Tunisie, l'après-révolution a ouvert le jeu économique, mais au prix d'une instabilité chronique. Le succès apparent de la sélection par le marché cache parfois une désorganisation généralisée, où les entreprises croissent faute de concurrence réelle, non grâce à leur excellence.

Côté marocain, l'État joue un rôle stabilisateur fort. Certes, il bride certaines dynamiques, mais il offre aussi une visibilité et une sécurité plus grandes, notamment via des investissements publics massifs et une politique industrielle offensive dans certains secteurs (automobile, phosphates, énergies renouvelables). Peut-on vraiment comparer deux systèmes aux finalités différentes ?

Enfin, l'obsession pour la "croissance de la productivité" néglige souvent les externalités sociales. Est-il souhaitable qu'une entreprise triple son chiffre d'affaires si elle multiplie aussi la précarité ou détruit les tissus locaux ? La bonne productivité n'est pas qu'un ratio : elle doit s'inscrire dans une vision globale du développement humain.



INFO & ACTUALITÉS NATIONALES ET INTERNATIONALES EN CONTINU 24H/7J

REPORTAGES, ÉMISSIONS, PODCASTS, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS..

+150.000 TÉLÉSPECTATEURS PAR MOIS | +20 ÉMISSIONS | +1000 ÉPISODES

LIVE STREAMING

REGARDEZ NOTRE CHAÎNE LIVE ET RECEVEZ DES NOTIFICATIONS D'ALERTE INFOS



SCAN ME!

Post-Assad, post-conflit ? La Syrie face à la reconstruction économique

La fin du régime de Bachar el-Assad en décembre 2024 a ouvert une nouvelle page de l'histoire syrienne. Après plus d'une décennie de guerre, de destructions massives, d'exodes et d'effondrement économique, le pays entre dans une phase de transition politique incertaine. Mais cette transition peut-elle vraiment rimer avec reconstruction économique ? Rien n'est moins sûr.

Selon les données les plus récentes rapportées par la Banque mondiale, la situation économique syrienne reste catastrophique. Le PIB du pays a chuté de plus de 60 % depuis le début du conflit, et plus de la moitié de la population a été déplacée. En 2024, le PIB a encore reculé de 1,5 %, et les prévisions pour 2025 annoncent une contraction de 1 % supplémentaire. L'extrême pauvreté y gagne du terrain, dans un pays où l'accès à l'alimentation, aux soins et à l'électricité est devenu un luxe.

Les images satellites nocturnes utilisées par les économistes pour mesurer l'activité économique révèlent une stagnation totale des zones urbaines et industrielles clés, malgré le changement de régime. La chute du régime Assad, bien qu'historique, n'a pas encore enclenché de rebond économique, faute de structure d'État fonctionnelle, de sécurité juridique ou de confiance dans la gouvernance.

Pour espérer amorcer une reconstruction, la Syrie devra faire face à un triple défi :

Rebâtir les infrastructures physiques, massivement détruites par les bombardements (routes, ponts, hôpitaux, écoles) ;

Réinsérer des millions de réfugiés et déplacés internes, dont beaucoup sont sans emploi ni logement ;

Réactiver un secteur privé quasi inexistant, anéanti par la guerre, les sanctions et la corruption.

Le coût estimé de la reconstruction est vertigineux. Selon des évaluations préliminaires internationales, il faudrait mobiliser des centaines de milliards de dollars sur une décennie pour espérer reconstruire une économie viable. Or, ni l'État syrien actuel, ni ses anciens alliés, ni les institutions internationales ne semblent en mesure – ou en confiance – de financer un tel effort sans garanties politiques solides.

Le secteur privé, autrefois dynamique dans l'agroalimentaire, le textile ou les services, n'a pas les moyens de redémarrer. Les entrepreneurs ont fui, le tissu bancaire est dysfonctionnel, les marchés sont fragmentés. La plupart des échanges économiques se font aujourd'hui dans l'informalité, avec des logiques de survie plus que de croissance.

Dans un tel contexte, la Banque mondiale préconise une approche graduelle, pragmatique et inclusive :

- Créer des zones économiques spéciales sûres pour relancer l'investissement local ;
- Encourager la diaspora syrienne à rapatrier des capitaux ;
- Appuyer des programmes de reconstruction communautaire à petite échelle (logement, agriculture, artisanat) ;
- Et surtout, s'appuyer sur les capacités locales, au lieu de projeter des modèles importés.

Mais la réussite de cette stratégie dépendra d'un facteur essentiel : la stabilité politique. Sans institutions crédibles, sans État de droit, sans unité nationale minimale, aucun investissement durable ne pourra voir le jour.

Et si reconstruire la Syrie n'était pas seulement une affaire de plans et de milliards, mais une illusion trop rapidement entretenue ? La chute d'un régime ne garantit pas la paix, et encore moins la prospérité. L'histoire de l'Irak ou de la Libye nous le rappelle douloureusement.

À vouloir accélérer la reconstruction économique sans avoir résolu les fractures politiques, on risque de construire sur du sable mouvant. Pire, les aides internationales peuvent nourrir de nouveaux réseaux clientélistes, ou renforcer des seigneurs de guerre locaux.

De plus, la nostalgie d'un secteur privé "d'avant-guerre" pourrait être mal placée. Ce secteur était souvent captif, oligarchique, aligné sur le pouvoir. Le redémarrer sans réforme profonde reviendrait à répliquer les injustices économiques qui ont nourri la révolte initiale.

Enfin, le traumatisme collectif, la perte de confiance, l'exil massif de la jeunesse qualifiée... tout cela ne se répare pas avec des bulldozers et des prêts. Peut-être faut-il admettre que la reconstruction n'est pas toujours synonyme de retour à la normale, mais d'invention d'un autre modèle, lent, fragile, mais réellement inclusif.



LA POLITIQUE INDUSTRIELLE À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ MENA

Le rapport préconise donc une série de réformes pour rendre les politiques industrielles plus stratégiques, plus inclusives et plus responsables :

Depuis quelques années, la politique industrielle fait un retour remarqué sur la scène économique mondiale. Face aux défis de souveraineté, de relocalisation et de transition énergétique, de nombreux pays cherchent à orienter leur production et soutenir leurs secteurs stratégiques. Dans la région MENA, ce tournant est observé avec attention... mais sa mise en œuvre soulève plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.

Selon le rapport de la Banque mondiale (avril 2025), les États de la région MENA — Maroc, Égypte, Arabie saoudite, Tunisie ou Jordanie — utilisent de plus en plus des instruments d'intervention économique : subventions, exonérations fiscales, barrières à l'importation, quotas d'exportation, zones franches, programmes d'investissement public, etc. L'objectif affiché ? Stimuler la production locale, attirer les investissements étrangers et réduire la dépendance extérieure.

Mais derrière cette ambition se cache une réalité plus complexe. Dans des économies marquées par la fragilité institutionnelle, la faiblesse des données économiques et l'influence des groupes d'intérêt, la politique industrielle se heurte à plusieurs limites structurelles. Trop souvent, elle renforce les inégalités de traitement entre entreprises publiques et privées, crée des effets de rente, ou soutient des champions nationaux déconnectés de la réalité du marché.

La Banque mondiale souligne que la neutralité concurrentielle est rarement respectée. Les entreprises d'État bénéficient d'un traitement préférentiel (accès au foncier, crédits bonifiés, marchés publics garantis), ce qui fausse la compétition. Les PME innovantes, elles, peinent à obtenir un soutien équivalent, malgré leur potentiel en matière de création d'emplois et de diversification économique.

Autre problème : l'absence de mécanismes d'évaluation rigoureux. Trop souvent, les politiques industrielles sont menées à l'aveugle, sans suivi, sans indicateurs clairs, et surtout sans possibilité d'ajustement en cas d'échec. Les décisions sont prises de manière centralisée, sur la base d'intuitions politiques ou de pressions sectorielles, plutôt que sur des données probantes.

Or, une politique industrielle efficace exige une chose rarement disponible dans la région : des capacités administratives solides, des données fiables, et une gouvernance transparente. Sans ces préalables, l'État risque de gaspiller des ressources, de décourager les investissements, et d'entretenir la méfiance du secteur privé.

- Identifier clairement les défaillances de marché à corriger (coûts d'entrée, formation, innovation, accès au crédit) ;
- Réduire les distorsions existantes avant d'en ajouter de nouvelles ;
- Mieux cibler les aides publiques vers les entreprises à fort potentiel de croissance et de résilience ;
- Et surtout, soumettre toutes les interventions à une évaluation régulière, transparente et publique.

Autrement dit, il ne s'agit pas de renoncer à toute intervention économique, mais de revoir en profondeur les méthodes et les objectifs. Une politique industrielle moderne ne doit pas créer des dépendances, mais encourager l'autonomie, la montée en gamme, l'intégration régionale et l'inclusion sociale.

Dans une région en quête de diversification et de justice économique, la politique industrielle peut être un levier puissant... à condition qu'elle soit menée avec méthode, avec humilité, et avec le souci permanent de l'intérêt général.



**Rejoignez notre chaîne WhatsApp
pour ne rien rater de l'actualité !**



SCAN ME

@lodjmaroc



Du canal de Suez au canal de la méfiance : l'Égypte face à l'effondrement de son industrie

Pendant longtemps, l'Égypte a été présentée comme une puissance industrielle émergente au cœur du monde arabe. Fort d'une main-d'œuvre abondante, d'une position géostratégique exceptionnelle, et d'un réseau industriel développé sous Nasser, le pays se voulait à la fois la porte d'entrée vers l'Afrique et la base manufacturière du Moyen-Orient. Mais aujourd'hui, ce modèle s'effrite, et le canal de Suez, autrefois symbole de puissance, est devenu l'image même d'une économie sous pression.

D'après le rapport de la Banque mondiale (avril 2025), la croissance économique de l'Égypte a chuté lourdement, passant de 3,2 % en 2023 à 1,9 % en 2024. Le coupable principal ? L'effondrement du secteur manufacturier, pilier traditionnel de l'économie égyptienne. À cela s'ajoutent les restrictions sévères sur les importations, qui perturbent les chaînes d'approvisionnement, et la baisse du trafic du canal de Suez, pénalisée par l'instabilité régionale et les nouvelles routes maritimes alternatives.

Le canal de Suez, qui représente une source stratégique de devises pour l'Égypte, a vu ses recettes diminuer avec la montée en puissance de routes contournant l'Afrique via des corridors ferroviaires, ou encore la reprise de l'Arctique pendant les saisons libres de glaces. Le recul du commerce mondial, couplé aux tensions sécuritaires dans la région, affecte directement la compétitivité logistique de l'Égypte.

Mais ce ralentissement extérieur ne saurait tout expliquer. Le secteur industriel souffre surtout de faiblesses internes : manque d'investissement, inflation galopante, bureaucratie tentaculaire, corruption endémique. Les entreprises peinent à se moderniser, l'accès au financement reste difficile, et les restrictions sur les devises étrangères asphyxient les importateurs de matières premières.

Autre facteur aggravant : la détérioration du climat de confiance. Dans un contexte de gouvernance autoritaire, les investisseurs locaux hésitent à engager leurs capitaux dans des projets de long terme. Les entreprises étrangères, quant à elles, multiplient les signaux de prudence face à une législation changeante, à une justice peu indépendante, et à des pratiques d'expropriation déguisée dans certains secteurs sensibles.

La désindustrialisation n'est pas qu'un problème économique, elle est aussi un enjeu social et politique majeur. L'industrie égyptienne, notamment textile, agroalimentaire et chimique, représentait un vivier d'emplois pour la classe moyenne urbaine. Sa fragilisation accentue la précarité, alimente l'économie informelle et renforce le sentiment d'abandon chez une jeunesse déjà désillusionnée.

Pour redresser la barre, la Banque mondiale propose une série de recommandations :

- Libéraliser les importations stratégiques pour réactiver les chaînes industrielles ;
- Simplifier les procédures administratives et douanières pour les PME ;
- Rediriger les investissements publics vers l'industrie au lieu des mégaprojets immobiliers ;
- Et surtout, restaurer la confiance des investisseurs par la transparence et la prévisibilité des règles.

Mais au-delà des mesures techniques, c'est le modèle de développement égyptien dans son ensemble qui semble à bout de souffle. Une croissance tirée par la dette, les infrastructures surdimensionnées et les interventions militaires dans l'économie ne peut produire ni innovation ni stabilité à long terme.

Et si, à force de pointer les défaillances de l'industrie égyptienne, on oubliait les véritables intentions du régime ?

Car peut-être que le pouvoir actuel ne cherche plus à faire de l'Égypte un pays industriel, mais un hub logistique, financier et touristique, centré sur l'immobilier, les infrastructures et la consommation de luxe.

Pourquoi continuer à subventionner des usines textiles ou chimiques, dans un monde dominé par la compétition asiatique ? La désindustrialisation serait alors un choix stratégique déguisé, ou du moins accepté comme une fatalité rentable pour certaines élites économiques.

Par ailleurs, le canal de Suez n'est pas mort, et reste une arme géoéconomique. Le régime peut le monétiser à court terme, en pariant sur des alliances régionales, sur le remorquage des flux pétroliers ou sur des projets d'interconnexion énergétique. Cela suffit, pour l'instant, à tenir le cap.

Enfin, accuser le modèle économique actuel sans poser la question du régime politique revient à évacuer la racine du problème. Tant que l'économie restera contrôlée par une oligarchie militaro-administrative, aucun plan de relance industrielle ne pourra fonctionner. Et si la véritable réforme passait... par la démocratie économique, bien plus que par les rapports d'experts ?

Conflits, climat, chaos : la résilience impossible du secteur privé MENA ?



La région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) semble enfermée dans un triangle infernal : conflits récurrents, dérèglement climatique, instabilité économique. Dans ce contexte, espérer que le secteur privé puisse jouer le rôle de moteur de la croissance relève presque de la fiction. C'est pourtant l'objectif affiché par de nombreux plans nationaux et institutions internationales. Mais comment bâtir un tissu entrepreneurial résilient dans une région si exposée aux chocs ?

Le rapport de la Banque mondiale d'avril 2025 ne cache pas son inquiétude. Les entreprises de la région MENA, déjà confrontées à de faibles taux d'investissement et d'innovation, sont aussi très mal préparées à affronter les crises, qu'elles soient sécuritaires, économiques ou climatiques. Cette vulnérabilité structurelle empêche tout rebond durable.

D'abord, les conflits armés ont laissé des cicatrices économiques profondes. Aucun pays MENA touché par la guerre n'a connu de véritable reconstruction économique au cours des deux dernières décennies. Syrie, Yémen, Libye, Palestine : la destruction du tissu productif, la fuite des capitaux, l'exode des talents et l'effondrement institutionnel rendent toute relance extrêmement lente et incertaine. En Palestine, par exemple, le PIB de Gaza s'est effondré de 83 % en 2024. À Gaza comme ailleurs, l'activité économique est devenue de la survie.

Ensuite, le secteur privé MENA est aussi extrêmement exposé aux aléas climatiques. Sécheresses, canicules, inondations, stress hydrique : la région figure parmi les plus vulnérables au monde. Or, les entreprises – notamment agricoles, artisanales et touristiques – n'ont pas les moyens techniques ni les outils d'assurance pour anticiper ces chocs. L'absence de filet de sécurité environnemental se double souvent d'une gestion inefficace des ressources naturelles par les pouvoirs publics.

À cela s'ajoute une instabilité économique chronique, amplifiée par la volatilité des marchés du pétrole, les blocages logistiques mondiaux, et l'incertitude des politiques commerciales. Les exportateurs dépendent des prix du brut ; les importateurs souffrent des taux de change, de la dette, et de la fuite des devises. L'investissement privé devient un acte de foi, souvent reporté, parfois abandonné.

Dans ce contexte, la résilience du secteur privé apparaît comme une utopie inachevée. Même les entreprises les plus solides sont fragilisées. Peu d'entre elles disposent de marges de manœuvre suffisantes pour se réorganiser rapidement en cas de crise. Les pratiques de gestion sont anciennes, le numérique peine à se diffuser, et les réseaux d'appui (banques, assurances, services publics) manquent de capacité.

Et pourtant, des signaux faibles de résistance apparaissent. Des microentreprises s'adaptent en changeant d'activité, des jeunes innovent dans le digital, des femmes montent des coopératives locales. Mais ces expériences restent éparpillées, isolées, non soutenues par des politiques globales.

La Banque mondiale recommande donc une double stratégie :

1. Renforcer la capacité des entreprises à encaisser les chocs, via des outils d'assurance, de gestion du risque, de numérisation, et de soutien ciblé en cas de crise.
2. Améliorer l'environnement macroéconomique, en réduisant l'incertitude politique, en clarifiant les réglementations et en sécurisant l'accès aux ressources essentielles.

Mais ces recommandations ne porteront leurs fruits que si les États de la région acceptent de partager le pouvoir économique avec leurs sociétés civiles, en favorisant l'inclusion, la transparence et l'innovation locale. C'est à ce prix que la résilience ne sera plus un vœu pieux.

ET SI LA RÉSILIENCE DU SECTEUR PRIVÉ MENA ÉTAIT UN MYTHE IMPORTÉ, MAL ADAPTÉ À LA RÉALITÉ LOCALE ? PARLER DE RÉSILIENCE SUPPOSE UN MINIMUM DE STABILITÉ PRÉALABLE, OR CELLE-CI N'EXISTE TOUT SIMPLEMENT PAS DANS PLUSIEURS PAYS DE LA RÉGION. DEMANDER À DES ENTREPRISES INFORMELLES, SANS ACCÈS AU CRÉDIT NI À LA SÉCURITÉ SOCIALE, DE "REBONDIR" APRÈS UN CHOC, C'EST COMME EXIGER D'UN FUNAMBULE SANS FILET DE DANSER EN CAS DE TEMPÊTE.

DE PLUS, VOULOIR "RENFORCER" UN SECTEUR PRIVÉ SANS REMETTRE EN CAUSE LA STRUCTURE POLITIQUE AUTORITAIRE QUI L'ENFERME, C'EST SOIGNER LES SYMPTÔMES SANS TRAITER LA MALADIE. LES ENTREPRISES NE SONT PAS QUE DES UNITÉS DE PRODUCTION : ELLES ONT BESOIN DE LIBERTÉ, DE DROIT, DE CONTRAT, DE JUSTICE. LA RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE EST INSÉPARABLE DE LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE.

ENFIN, FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET AUX CONFLITS GÉOPOLITIQUES, PEUT-ÊTRE FAUT-IL RECONNAÎTRE QUE CERTAINES ÉCONOMIES NE POURRONT PAS SIMPLEMENT "S'ADAPTER", MAIS DEVRONT SE TRANSFORMER EN PROFONDEUR, VOIRE RALENTIR. PLUTÔT QU'UN "SECTEUR PRIVÉ RÉSILIENT", PEUT-ÊTRE AVONS-NOUS BESOIN D'ÉCONOMIES SOCIALES, LOCALES, FRUGALES, PLUS EN LIEN AVEC LES RÉALITÉS HUMAINES ET ÉCOLOGIQUES DE LA RÉGION.



Comment les données pourraient enfin éclairer les politiques économiques ?

Dans la région MENA, un paradoxe persiste : jamais les défis économiques n'ont été aussi urgents, mais jamais les décisions politiques n'ont été aussi peu fondées sur des données fiables. Ce constat, mis en lumière par le rapport de la Banque mondiale d'avril 2025, souligne une réalité qui dépasse la simple technique : l'économie de la région souffre autant d'un déficit d'investissements que d'un déficit de connaissance.

En matière de politiques publiques, la région avance souvent à l'aveugle. Trop d'interventions — qu'il s'agisse de subventions, d'incitations fiscales, de soutien aux PME ou de programmes d'emploi — reposent sur des intuitions, des intérêts sectoriels ou des impératifs politiques immédiats, plutôt que sur une compréhension rigoureuse des dynamiques économiques réelles.

Pourquoi ce déficit de données est-il si problématique ? Parce qu'il empêche d'identifier ce qui fonctionne, ce qui échoue, et pourquoi. Sans données précises sur les performances des entreprises, sur les flux d'investissements, sur la mobilité du travail ou sur l'impact réel des mesures incitatives, les États ne peuvent ni concevoir des réformes efficaces ni ajuster rapidement leur trajectoire en cas d'échec.

Le rapport insiste sur un point clé : la rareté des données au niveau des entreprises. Même dans des pays comme le Maroc ou la Tunisie, relativement mieux dotés en statistiques, les données disponibles restent limitées aux secteurs formels, aux grandes entreprises ou aux zones urbaines. Le secteur informel, qui représente parfois plus de 60 % de l'activité, reste largement une boîte noire.

En outre, l'accès aux données économiques est souvent restreint par des barrières institutionnelles. L'administration publique détient des bases de données riches (fiscales, douanières, bancaires), mais leur partage est rare, voire politiquement sensible. Les chercheurs, les acteurs économiques et même certains services de l'État travaillent avec des informations partielles, obsolètes ou incomplètes.

Pour changer la donne, la Banque mondiale propose une approche ambitieuse :

- Généraliser la collecte de données au niveau microéconomique (entreprises, travailleurs, consommateurs) ;
- Assurer l'accès public aux données anonymisées, pour permettre la recherche indépendante et l'évaluation des politiques ;
- Développer des systèmes d'évaluation ex ante et ex post des politiques industrielles, fiscales ou commerciales ;
- Promouvoir une culture institutionnelle de la transparence et de l'apprentissage par l'expérience.

En somme, il ne s'agit pas seulement de produire plus de données, mais d'en faire un outil de pilotage continu, capable de corriger les erreurs, d'ajuster les stratégies et d'anticiper les tendances.

Le potentiel est immense. Avec de meilleures données, les États pourraient, par exemple, cibler plus efficacement les aides aux entreprises réellement innovantes, mieux comprendre les obstacles à la création d'emplois formels, ou détecter plus rapidement les risques de bulle dans certains secteurs.

Mais au-delà des gains techniques, une politique économique fondée sur les données serait un formidable levier de reconstruction de la confiance entre l'État, le secteur privé et la société civile. Une économie qui s'observe est une économie qui peut se transformer.

Un littoral sous-exploité... bientôt réveillé ?

Qui aurait cru que le Maroc, après avoir conquis l'industrie automobile, rêverait de se mesurer aux grands chantiers navals du monde ? Et pourtant, c'est bien ce qui se prépare sur les rives de Casablanca. Avec ses trois mille cinq cents kilomètres de côtes et ses quarante-trois ports, dont quatorze commerciaux, le Royaume semble vouloir convertir son gigantesque espace maritime — plus d'un million deux cent mille kilomètres carrés — en un véritable moteur de croissance industrielle.

Profitant de cette géographie bénie, les autorités ont discrètement mais fermement élaboré un plan de mise à niveau des infrastructures portuaires, tout en déployant un répertoire de projets navals et en prévoyant des incitations financières pour attirer les investisseurs, petits et grands.

Casablanca, futur géant maritime africain

C'est au port de Casablanca que s'érige le projet phare : un chantier naval titanique qui ambitionne de devenir le plus vaste d'Afrique. Sur deux cent dix mille mètres carrés — soit trente terrains de football —, s'étendra le New Casablanca Port Shipyard, doté d'une forme de radoub de deux cent quarante-quatre mètres de long pour quarante de large, et surtout, d'un élévateur vertical capable de manipuler des mastodontes de neuf mille tonnes.

Trois cents millions de dollars seront investis pour donner vie à ce rêve. L'objectif est clair : construire cent navires d'ici 2040, tout en offrant des services de réparation et maintenance pour les flottes commerciales et militaires. Avec ce chantier, Rabat ne cache pas son ambition : défier la suprématie espagnole en Méditerranée et imposer Casablanca comme un hub industriel majeur entre l'Europe, l'Afrique et les Amériques.



Chantier naval marocain : quand Casablanca rêve de titiller les géants des mers

Après l'automobile, le Maroc lève l'ancre vers l'industrie navale

Le Maroc prépare à Casablanca le plus grand chantier naval d'Afrique, visant cent navires d'ici 2040 pour devenir un hub industriel entre Europe et Amériques.

Appel mondial et alliances stratégiques

À la manœuvre, l'Agence nationale des ports (ANP), qui exige des opérateurs candidats dix ans d'expérience dans des chantiers équivalents. La concession d'exploitation, elle, est prévue pour trente années. Autant dire que le royaume mise sur le long terme.

Le Maroc regarde aussi vers l'Asie : en novembre 2024, Nizar Baraka, ministre de l'Équipement et de l'Eau, s'est rendu au siège du géant HD Hyundai Heavy Industries en Corée du Sud, pour explorer des pistes de coopération. Dans cette course, Naval Group, fleuron français de la construction navale, aurait également manifesté son intérêt.

Le Maroc réécrit son récit industriel

Ce tournant maritime est tout sauf anodin. Derrière les infrastructures, c'est une nouvelle vision industrielle que Rabat veut imposer : répéter dans le naval le succès de l'automobile, un secteur où le Royaume est passé en vingt ans du néant au statut de champion continental. Cette fois, l'ambition est de construire un triptyque maritime, technologique et géostratégique solide. Casablanca, symbole d'une Afrique qui ne se contente plus d'embarquer les rêves des autres, veut désormais forger les siens en acier.

Sous le sable de Tendirara, une révolution énergétique marocaine s'éveille

À première vue, Tendirara évoque davantage l'immensité silencieuse de l'Oriental que les grandes révolutions industrielles. Et pourtant, c'est bien ici, sous ces dunes oubliées, que le Maroc s'apprête à bousculer son destin énergétique. Une usine de liquéfaction de gaz naturel (GNL) y sort actuellement de terre, promettant de réécrire le récit d'une souveraineté énergétique longtemps reléguée au rang d'utopie.

Prévue pour entrer en service fin 2025, cette infrastructure marque un pas stratégique pour le Royaume : réduire drastiquement sa dépendance aux importations et renforcer une sécurité énergétique plus que jamais cruciale à l'ère des incertitudes géopolitiques mondiales.

Tendirara : du désert à l'espoir énergétique

Depuis des décennies, le Maroc a appris à composer avec la tyrannie de l'importation énergétique. Mais la crise énergétique mondiale récente a agi comme un électrochoc. Tirailé entre la nécessité écologique et l'impératif de souveraineté, le Royaume a fait de la diversification de ses sources d'énergie un enjeu vital. Le projet de Tendirara, au cœur de l'Oriental, s'inscrit dans cette stratégie avec une ambition affirmée : produire localement pour consommer localement.

La liquéfaction du gaz, jusqu'ici apanage de grands acteurs mondiaux, permet de transformer le gaz naturel en liquide, plus facile à stocker et à transporter. Pour le Maroc, c'est une double révolution : sécuriser une partie de son approvisionnement et poser la première pierre d'une industrie gazière nationale. "Le contrôle de l'énergie est aujourd'hui une condition sine qua non de souveraineté", affirme un expert en géopolitique énergétique.



GNL à Tendirara

Le gaz liquéfié : une nouvelle arme de souveraineté nationale et Tendirara s'impose comme un pivot stratégique

Un projet structurant dans la transition énergétique marocaine

Mais Tendirara, ce n'est pas qu'une aventure industrielle. C'est aussi une pièce majeure dans le grand puzzle de la transition énergétique que le Maroc ambitionne d'achever d'ici 2050. En complément de l'éolien et du solaire où le Royaume excelle déjà, le gaz offre une alternative moins carbonée que le charbon, tout en restant disponible et flexible pour répondre aux pics de demande.

À l'heure où les grandes puissances se disputent les flux de gaz naturel, investir dans sa propre capacité de liquéfaction n'est pas un luxe, c'est une assurance-vie. D'autant que les volumes extraits à Tendirara, modestes à l'échelle mondiale, sont suffisants pour asseoir une base d'autonomie régionale et, qui sait, ouvrir la voie à des exportations futures vers l'Afrique subsaharienne.

La souveraineté énergétique, un pari sur l'avenir

Si tout se passe comme prévu, l'usine de Tendirara devrait livrer ses premières tonnes de GNL fin 2025. Mais au-delà du calendrier, c'est tout un symbole qui est en jeu : celui d'un Maroc capable d'arracher à son sous-sol les moyens de son indépendance.

Dans un monde où l'énergie devient une arme diplomatique et économique, cette avancée offre au Royaume un levier de négociation inédit. Ce n'est pas encore une révolution industrielle complète, mais c'est déjà une rupture culturelle majeure : "Nous passons d'une logique de dépendance à une logique de résilience", glisse un observateur du secteur.

Reste à espérer que cette dynamique nouvelle saura s'accompagner de stratégies d'exportation et de partenariats régionaux intelligents, pour ne pas laisser cette manne gazière s'enliser dans les sables du désenchantement.

Tendirara, nouveau bastion énergétique du Maroc, accueille la première usine de liquéfaction de gaz naturel, marquant un tournant pour l'indépendance nationale.



LES FONCTIONNAIRES MAROCAINS, GRANDS GAGNANTS DU DIALOGUE SOCIAL 2025-2026

LES FONCTIONNAIRES MAROCAINS, GRANDS GAGNANTS DU DIALOGUE SOCIAL 2025-2026

Une revalorisation historique du salaire minimum dans la fonction publique, Mais les "SMIG et SMAG restent à la traîne

Le gouvernement marocain augmente massivement les salaires des fonctionnaires : analyse des impacts économiques et des risques pour les finances publiques.

Une hausse historique des salaires dans le public
Les fonctionnaires marocains, grands gagnants du dialogue social 2025-2026

À l'heure où l'inflation continue de peser sur le pouvoir d'achat, une petite révolution discrète est en train de se jouer au Maroc : les fonctionnaires deviennent peu à peu les véritables chouchous du gouvernement. Dès le 1er juillet prochain, le salaire minimum net dans la fonction publique grimpera à 4 500 dirhams, marquant ainsi une augmentation de 50 % en moins de quatre ans. Une envolée salariale qui donne le tournis et suscite, à juste titre, la curiosité.

Ce geste spectaculaire s'inscrit dans le cadre d'un dialogue social particulièrement généreux, dont le coût total devrait atteindre 45,738 milliards de dirhams en 2026, avant de frôler les 46,702 milliards en 2027. Une manne financière jugée « exceptionnelle » par l'Exécutif lui-même. À l'horizon 2026, la rémunération moyenne nette mensuelle des agents de l'État s'élèvera à 10 100 dirhams. Un chiffre qui ferait rêver bien des salariés du secteur privé.

SMIG et SMAG : les autres salariés doivent-ils s'estimer heureux ?

Pendant que le public savoure sa progression salariale, le privé, lui, suit un autre rythme. Depuis janvier, le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) dans les secteurs non agricoles a été porté à 3 045 dirhams. Une deuxième augmentation de 5 % est prévue pour janvier 2026.

Le secteur agricole, souvent relégué en queue de peloton, bénéficie aussi d'une revalorisation du SMAG : une première hausse de 5 % est intervenue en avril 2025 pour atteindre 2 255 dirhams, et une seconde du même ordre est programmée pour avril 2026.

Un alignement progressif, certes, mais qui laisse entrevoir un écart de traitement notable entre la sphère publique et privée. Comme un parfum d'injustice sociale que certains économistes n'hésitent plus à pointer du doigt.

Fonction publique : la stratégie du "chèque" est-elle durable ?

À première vue, le gouvernement semble jouer une carte politique habile : acheter la paix sociale à coups de hausses salariales massives. Mais cette générosité budgétaire, financée en grande partie par l'endettement et la pression fiscale, pose une question de fond : est-elle économiquement soutenable ?

Accroître la masse salariale publique sans accélérer en parallèle la réforme de l'administration, la modernisation des services et l'élargissement de la base fiscale pourrait rapidement transformer ce « cadeau » en poids mort pour les finances publiques. Certains observateurs évoquent même, avec un brin d'ironie, un "syndrome grec" en miniature si des garde-fous sérieux ne sont pas mis en place.

Car si le Maroc réussit depuis plusieurs années à maintenir ses grands équilibres macroéconomiques, il reste vulnérable à des chocs externes, comme le rappellent les derniers rapports du Fonds Monétaire International.

Un pari risqué mais politiquement payant
Dans un contexte social tendu et à la veille d'échéances électorales, il faut aussi lire cette politique de revalorisation sous un angle plus politique : celui de la recherche d'un soutien électoral fort parmi les classes moyennes salariées, principal socle du vote urbain.

Mais attention : à force de vouloir faire plaisir aux fonctionnaires, le risque est grand de creuser davantage le fossé avec les millions de travailleurs du privé, souvent moins protégés et plus exposés aux aléas économiques.

Comme le disait l'économiste John Kenneth Galbraith : « L'État moderne est une entreprise qui prend aux pauvres pour subventionner les classes moyennes organisées ». L'histoire marocaine semble en donner une illustration éclatante.

Sous nos pieds, un trésor chromé à 60 milliards !

Tu pensais que le trésor marocain, c'était que l'huile d'argan ou les babouches du souk ? Eh ben non. Aujourd'hui, c'est sous terre que ça se passe, dans les montagnes du Siroua, où le sol vient de livrer un secret lourd... de milliards.



Un trésor chromé

Sous nos pieds, un trésor chromé à 60 milliards !

Imagine une mine qui vaut plus que 60 milliards de dollars. Pas en or, pas en pétrole, mais en chromite.

C'est ce que vient de découvrir la société canadienne Catalyst Mines dans son projet Amasine, niché au cœur du massif volcanique de Siroua, entre Taliouine et la vallée du Drâa.

Une pépite géologique qui pourrait bien changer la donne, à l'heure où le monde entier cherche des alternatives plus propres pour produire de l'énergie et fabriquer des technologies plus vertes.

Du caillou à la high-tech : chrome, cobalt, nickel & cie

Bon, on te l'accorde : la chromite, ça ne fait pas autant rêver que l'or ou les diamants. Et pourtant, ce minéral est la base du chrome, utilisé dans l'industrie automobile, l'électronique, l'aéronautique, et surtout... dans les batteries des voitures électriques. Autant dire que c'est du sérieux.

Catalyst Mines n'a pas fait dans la demi-mesure : plus de 609 millions de tonnes de minerai estimées, une composition jugée très prometteuse par les géologues, et la présence non négligeable de cobalt et de nickel – deux autres métaux critiques pour la transition énergétique.

Et pour nous, ça change quoi ?

Bonne question. Parce qu'au fond, quand on parle de milliards sous la terre, le Marocain lambda, lui, il pense à ses factures d'électricité, au prix du khobz et à l'eau qui manque dans sa douira.

Et c'est là que les enjeux se croisent : exploiter les richesses minières, oui, mais pas à n'importe quel prix.

La région du Siroua est fragile, avec des écosystèmes sensibles, des populations rurales attachées à leur terre, et un équilibre à préserver entre développement économique et respect de l'environnement.

Il serait temps de penser mines autrement, avec une exploitation responsable, des retombées locales (écoles, routes, emplois durables), et une vraie transparence sur la gestion des ressources.

Parce qu'un Maroc fort, ce n'est pas juste un Maroc qui vend ses richesses, c'est un Maroc qui sait en faire profiter ses citoyens.

MENA-MAROC : UNE ALLIANCE D'AVENIR À CONSTRUIRE



Dans un contexte international marqué par la recomposition des alliances économiques et l'émergence de nouveaux pôles de croissance, la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) représente pour le Maroc bien plus qu'un simple voisinage géographique. Elle constitue un prolongement naturel de sa sphère d'influence, un espace d'opportunités à explorer avec stratégie, lucidité et ambition.

Une ouverture économique à fort potentiel

L'un des principaux intérêts du Maroc dans le renforcement de ses liens avec la MENA réside dans la diversification de ses débouchés commerciaux et la consolidation de ses investissements extérieurs. Nos secteurs phares — industrie agroalimentaire, textile, automobile, services financiers, BTP, logistique — peuvent y trouver des relais de croissance dynamiques. Plusieurs champions nationaux y ont déjà planté leurs racines : Attijariwafa Bank en Afrique du Nord, Maroc Telecom dans le Sahel, l'OCP à travers sa stratégie d'intégration continentale.

En parallèle, les fonds souverains des pays du Golfe — Qatar, Émirats arabes unis, Arabie saoudite — offrent des opportunités de financement stratégique, notamment pour les infrastructures, les projets verts ou encore les écosystèmes industriels.

Un positionnement géostratégique à valoriser

Le Maroc dispose d'atouts uniques pour jouer un rôle de passerelle entre l'Europe, l'Afrique subsaharienne et la région MENA. Le port Tanger Med, Casablanca Finance City, les réseaux d'infrastructures modernes et la stabilité institutionnelle du pays renforcent cette vocation de hub logistique et financier régional. Ce positionnement crée des opportunités en cascade : emplois, transferts de compétences, développement territorial et rayonnement international.

Une coopération énergétique et environnementale prometteuse

La transition énergétique constitue un autre domaine structurant de coopération. Les pays de la MENA regorgent de ressources fossiles mais s'engagent aussi dans les énergies renouvelables, notamment le solaire et l'hydrogène vert. Le Maroc, pionnier en la matière, peut devenir un acteur central de la mutualisation régionale des projets énergétiques, de la sécurisation des approvisionnements et même de l'exportation verte vers l'Europe via des corridors interconnectés.

MENA-MAROC : UNE ALLIANCE D'AVENIR À CONSTRUIRE

Un levier d'échange d'expériences réformatrices

La région est également un espace d'apprentissage partagé. Plusieurs pays expérimentent des réformes ambitieuses dans les domaines de la gouvernance publique, de la fiscalité, de la digitalisation ou encore de la formation professionnelle. Le Maroc peut à la fois s'en inspirer et faire valoir ses propres réussites : développement des énergies renouvelables, inclusion financière, sécurité alimentaire, ou encore gestion des grands projets structurants.

Des risques à ne pas négliger

Mais cette ouverture vers la MENA ne saurait être aveugle. La région reste marquée par une instabilité géopolitique persistante : conflits armés, tensions diplomatiques, volatilité des marchés... Le Maroc doit en anticiper les impacts indirects, qu'il s'agisse de ruptures d'approvisionnement, de crises financières ou de pressions politiques.

La dépendance excessive à certains partenaires — notamment dans le Golfe — pourrait également exposer notre économie à des revirements cycliques ou à des arbitrages extérieurs peu compatibles avec nos priorités nationales.

Enfin, la compétition régionale s'intensifie. Égypte, Jordanie, Émirats et autres pays MENA développent des stratégies similaires à la nôtre pour attirer les investissements : création de zones franches, incitations fiscales, diplomatie économique active. Le Maroc devra redoubler d'efforts pour préserver son attractivité, sa crédibilité et son avance comparative.

Une ambition régionale lucide et constructive

La MENA n'est ni un eldorado, ni un fardeau. Elle est une région stratégique, à la fois riche de promesses et de défis. Le Maroc a tout intérêt à s'y investir, à condition de le faire avec pragmatisme, esprit de coopération et souci de diversification. C'est dans cette approche équilibrée, lucide et proactive que réside notre véritable force. Car la montée en puissance du Maroc, sur les plans économique, diplomatique et énergétique, passe aussi par une intégration intelligente dans cet espace régional élargi.

Rédigé par Abdelghani El Arrasse

NUMÉRO SPÉCIAL HORS-SÉRIE - AVRIL 2025

MAG

WWW.LODJ.MA/MAGAZINE

LE LIVRE UNIVERSITAIRE
MAROCAIN : UN SAVOIR
EN CIRCUIT FERMÉ ?

 OLM SOUSSI

ÉDITION
MAROCAINE :
ENTRE VITALITÉ
STATISTIQUE
ET VULNÉRABILITÉ
STRUCTURELLE



SCAN ME!

VERSION
POST-EVENT
+
VIDÉOS

REVUES
MAROCAINES :
UNE PRODUCTION
PROLIFIQUE
MAIS
INVISIBLE ?

SIEL 2025

UN SALON, QUINZE FISSURES, DIX PROMESSES

MAGAZINE 100% WEB CONNECTÉ & AUGMENTÉ EN FORMAT FLIPBOOK !
VERSION NON-COMMERCIALE

NUMÉRO SPÉCIAL HORS-SÉRIE - AVRIL 2025

MAG

WWW.LODJ.MA/MAGAZINE

**GUERRE DES ÉTOILES
NUMÉRIQUES – L'IA
DEVIENT UN TERRITOIRE,
PAS UNE TECHNOLOGIE**

GITEX
AFRICA
Morocco 2025

**LA NIYA
NE SUFFIT
PLUS**

**LE MAROC
NUMÉRIQUE
SORT LES
MAINS DE
SES POCHE**

**RH AUGMENTÉES :
QUAND AGIRH VEUT
PRÉDIRE LES TALENTS
MIEUX QUE LES MANAGERS**



SCAN ME!

VERSION
POST-EVENT
+
VIDÉOS

**L'AVOCAT DU DIABLE ÉTAIT AU GITEX
ET IL A TOUT NOTÉ**

MAGAZINE 100% WEB CONNECTÉ & AUGMENTÉ EN FORMAT FLIPBOOK !
VERSION NON-COMMERCIALE

NUMÉRO SPÉCIAL HORS-SÉRIE - AVRIL 2025

MAG

WWW.LODJ.MA/MAGAZINE

VERSION
POST-EVENT
+
VIDÉOS



SCAN ME!

L'AGRICULTURE
AU DÉFI : REGARDS
OBLIQUES SUR
UN MONDE EN BASCULE

**DESSALEMENT
AGRICOLE**
QUAND LA MER
DONNE À BOIRE
À LA TERRE

SIAM 2025



SALON INTERNATIONAL DE
L'AGRICULTURE AU MAROC

21 - 27 AVRIL 2025 À MEKNÈS

17^e

ÉDITION

À SEC, DONC FERTILE ? L'AVOCAT DU DIABLE AU SIAM

MAGAZINE 100% WEB CONNECTÉ & AUGMENTÉ EN FORMAT FLIPBOOK !
VERSION NON-COMMERCIALE

NUMÉRO SPÉCIAL HORS-SÉRIE - AVRIL 2025

MAG

WWW.LODJ.MA/MAGAZINE

TOURISME
DENTAIRE
AU MAROC :
L'OPPORTUNITÉ
D'UN SOURIRE
RENTABLE ?

L'ÉCO-DENTISTERIE :
QUAND LA CONSCIENCE
ENVIRONNEMENTALE
S'INVITE DANS LE FAUTEUIL

VERSION
POST-EVENT
+
VIDÉOS



SCAN ME!

FEMMES ET DENTISTERIE
AU MAROC :
ENTRE BLOUSE BLANCHE
ET PLAFOND DE VERRE

MOROCCO DENTAL EXPO 2025

LA DENTISTERIE MAROCAINE À LA CROISÉE DES CHEMINS

MAGAZINE 100% WEB CONNECTÉ & AUGMENTÉ EN FORMAT FLIPBOOK !
VERSION NON-COMMERCIALE



OCP fast-tracks its desalination drive in Safi

Chinese group Shanghai Electric signed a major agreement with OCP Group to launch Phase II of the Safi desalination plant, OCP Safi Wave II, aiming to boost daily freshwater production to 600,000 cubic meters in response to severe regional water shortages.

Building on the success of Phase I, already operational since 2023 via OCP Green Water, the project will meet both urban and industrial needs, with a goal of reaching 50 million cubic meters annually by 2026.

Leveraging advanced reverse osmosis and energy recovery systems, this marks Shanghai Electric's first international venture in large-scale desalination—highlighting a Morocco–China alliance that merges industrial performance with ecological responsibility.

During the 17th edition of the International Agricultural Fair in Meknès (SIAM), a letter of intent was signed to establish the Francophone branch of the FAO Regional Leadership Academy for agri-food systems transformation at Morocco's Hassan II Agronomic and Veterinary Institute (IAV).

This initiative, supported by Morocco's Ministry of Agriculture and FAO's MENA regional office, aims to empower regional leaders through training focused on climate adaptation, digital technologies, and institutional capacity building. The academy's first major event, set for June 2025 in Rabat, will bring together 60 youth participants from across the region, underscoring the FAO's commitment to building inclusive, innovative, and resilient agri-food systems in the MENA region.



Morocco and FAO Seal a Bold Alliance



Morocco Turns Up the Heat on its Gas Ambitions

As part of its strategy to diversify an energy mix still heavily reliant on coal, Morocco has taken a key step toward building a liquefied natural gas (LNG) terminal near Nador, launching a call for expressions of interest while continuing to expand its renewable energy targets to 52% of installed capacity by 2030.

The planned terminal will be linked to the existing Morocco–Spain gas pipeline, as well as industrial zones in Mohammedia and Kénitra, and is expected to help meet Morocco's growing gas demand, projected to rise from 1 to 8 billion cubic meters by 2027.

Additionally, the terminal will connect to the ambitious 6,800 km Nigeria–Morocco gas pipeline project—supported by ECOWAS and now in its preparatory phase—which aims to integrate West African gas resources into the regional and European markets.



www.pressplus.ma



LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

100%
FREE



Pressplus est le kiosque 100% digital et augmenté de **L'ODJ Média** du groupe de presse **Arrissala SA** qui vous permet de lire une centaine de nos **magazines, hebdomadaires et quotidiens** gratuitement.

Que vous utilisiez votre téléphone mobile, votre tablette ou même votre PC, **Pressplus** vous apporte le kiosque directement chez vous



SCAN ME