09
Novembre
26

ECO BUSINESS By Lodj

www.lodj.ma

PME TPE STARTUP



Maroc :
DE L'INVESTISSEMENT À L'EMPLOI

MAROC
QUI FINANCERA LA PROCHAINE ACCÉLÉRATION ?

@lodjmaroc

SOMMAIRE

Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

EDITO

INVESTIR, PRODUIRE, RECRUTER AU MAROC

Emploi : comprendre la sous-utilisation de la main-d'œuvre.

Textile : développer la production locale.

Ports du Sud : financement ANP–AFD.

PACTE TPME : accompagner les entreprises en région.

Maroc–Égypte : développer les exportations.

DOSSIER SPÉCIAL

MAROC : QUI FINANCERA LA PROCHAINE ACCÉLÉRATION ?

1. Maroc : les ambitions à l'épreuve du financement
2. Investissement public : chaque dirham tient-il ses promesses ?
3. Fiscalité : élargir l'assiette sans épuiser ceux qui paient déjà
4. Informel : qu'a-t-on à gagner à devenir visible ?
5. PPP : le privé finance aujourd'hui, qui paiera demain ?
6. L'épargne des Marocains peut-elle financer davantage l'économie ?
7. MRE : comment faciliter le passage du transfert au projet ?
8. Financement des entreprises : le dernier kilomètre reste décisif
9. Finance verte : transformer le potentiel en projets finançables
10. Financer le Maroc : les résultats qu'il faudra mesurer

Adnane Benchakroun : financer la transformation du Maroc, mesurer ses résultats

ECO BUSINESS

By Lodj

Imprimerie Arrissala

69

NOVEMBRE | 2026

PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSI
CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI
MAMADOU BILALY COULIBALY
MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN
WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA
Retrouver tous nos anciens numéros sur :
www.pressplus.ma


LODJ
MÉDIA
R212
by L'ODJ
LA WEB RADIO
DES MAROCAINS DU MONDE !
PARIS
BRUXELLES
MONTRÉAL
NEW YORK
DUBAÏ
CASABLANCA
...
Le Maroc
toujours avec vous !
R212
D'ICI
OU D'AILLEURS
TOUJOURS
LE 212 !
CHRONIQUE RADIO
Actualité, société et décryptages
LE SALON MAROCAIN
Débats et discussions autour du Maroc
212 MUSIC
Tendances, découvertes et création musicale
LE 8ÈME JOUR
Réflexion et chroniques autrement
iSTUDIO SONG
Talents, enregistrements et productions
ÉCOUTEZ EN DIRECT
24H/24 • 7J/7
Sur notre site
LODJ.ma/radio
Sur tous vos écrans
PC, mobile, tablette
En live et en replay
SUIVEZ-NOUS AUSSI SUR
Facebook
Instagram
Apple Podcasts
Google Podcasts
Spotify
Deezer

EDITO

INVESTIR, PRODUIRE, RECRUTER AU MAROC

Du 2 au 6 novembre 2026, l'actualité économique suivie par L'ODJ Média a mis côte à côte des projets industriels, des programmes d'accompagnement et un diagnostic exigeant sur l'emploi. À Casablanca, la filière textile cherche à produire davantage de fils et de tissus au Maroc. Dans les provinces du Sud, le partenariat entre l'Agence nationale des ports et l'Agence française de développement doit soutenir la modernisation portuaire. Maroc PME engage une tournée pour rapprocher ses dispositifs des entreprises dans les douze régions. Les exportateurs, de leur côté, cherchent à consolider leurs débouchés en Égypte.

Le Haut-Commissariat au Plan donne à ces sujets une mesure commune. Près de 2,4 millions de personnes connaissent une forme de sous-utilisation de la main-d'œuvre. Les annonces se lisent donc aussi à partir des postes effectivement pourvus, des heures de travail proposées et de la possibilité d'accéder à un emploi depuis son territoire.

Le Radar suit les conditions de financement, les délais de paiement, les indicateurs sectoriels et les dépenses publiques. Les signaux faibles regardent ce qui pourrait changer les coûts et les débouchés des entreprises, des paiements transfrontaliers à la seconde vie des batteries. Une même question traverse l'édition. À quel moment un montant annoncé, un dispositif ouvert ou une capacité prévue devient-il une amélioration que l'on peut mesurer ?



Le fil rouge : Mesurer les effets des investissements

Cette semaine, les annonces de capacités industrielles et d'appui aux entreprises rencontrent un constat sur l'emploi. L'utilité d'un investissement se vérifie dans les recrutements, les heures travaillées, les commandes et les délais effectivement observés.

Quatre chiffres clés

2,4
millions

Personnes concernées par la sous-utilisation de la main-d'œuvre au T3 2026 · HCP

2,3
Mds DH

Investissement textile évoqué à Maroc in Mode · Omar Hejira

100
M€

Financement portuaire annoncé le 3 novembre · ANP et AFD

4,57 %

Taux débiteur global au T3 2026 · Bank Al-Maghrib

EMPLOI

LE MANQUE DE TRAVAIL DÉPASSE LE CHÔMAGE

Au troisième trimestre 2026, le Haut-Commissariat au Plan recense près de 2,4 millions de personnes confrontées à au moins une forme de sous-utilisation de la main-d'œuvre. Le chiffre, repris par L'ODJ le 3 novembre, met en lumière des situations que le chômage strict décrit seulement en partie. Certaines personnes travaillent moins d'heures qu'elles ne le souhaitent, tandis que d'autres se trouvent aux marges du marché du travail. Pour lire les annonces d'investissement de la semaine, il faut donc aussi regarder les heures proposées et les conditions d'accès aux postes.

L'Enquête sur la main-d'œuvre distingue plusieurs situations. Le chômage strict obéit à des conditions de recherche et de disponibilité. Le sous-emploi lié à la durée concerne des personnes déjà en emploi, qui souhaitent travailler davantage et peuvent le faire. La main-d'œuvre potentielle couvre des situations où recherche et disponibilité ne sont pas réunies simultanément. Le taux de chômage strict atteint 10,5 % au troisième trimestre.

En combinant chômage strict et sous-emploi lié à la durée, le HCP obtient 14,6 %, contre 14,0 % au trimestre précédent. Chaque indicateur répond à une question différente et doit être rapporté à son propre champ.

La distinction change la manière d'interpréter un projet industriel ou une mesure d'accompagnement. Une usine peut créer des postes dans une zone précise pendant que des actifs, ailleurs, cherchent des horaires plus stables ou une activité accessible près de chez eux. Les résultats du HCP signalent une exposition particulière des jeunes et des femmes.

Pour comprendre les écarts, la localisation des entreprises, les qualifications demandées, les horaires et les possibilités de déplacement méritent autant d'attention que le nombre de postes. Les séries trimestrielles permettront de voir si les évolutions observées se prolongent.





Ce qu'il faut retenir

Le taux de 10,5 % et le total de près de 2,4 millions décrivent deux dimensions du même marché du travail. Dans les communications sur les projets économiques, l'information la plus utile combine les recrutements effectivement réalisés, le type de contrat, la durée du travail et le lieu d'exercice. Un suivi par âge et par sexe aide à voir quels publics bénéficient de la progression.

Point de vigilance

Le HCP a introduit en 2026 une nouvelle Enquête sur la main-d'œuvre. Avant de comparer les résultats avec ceux de l'ancienne enquête, il faut vérifier le champ et les définitions. La comparaison avec le trimestre précédent éclaire l'évolution récente. Elle mérite d'être replacée dans le calendrier agricole et les autres effets saisonniers avant de conclure à une tendance durable du marché.

Regard Maroc

Au Maroc, le rapprochement entre formation et bassins d'emploi peut se mesurer à partir de situations très concrètes. Une formation ouverte à proximité d'un pôle industriel peut élargir le recrutement si les horaires, les transports et les conditions d'inscription sont compatibles avec la vie des candidats. Les données nationales donnent l'ordre de grandeur. Un suivi territorial des postes pourvus, des heures travaillées et des abandons en cours de formation permettrait ensuite de comprendre où se joue l'accès réel à l'emploi.

INDUSTRIE

TEXTILE MAROCAIN, LE PARI DU TISSU PRODUIT LOCALEMENT

Au salon Maroc in Mode, ouvert le 3 novembre à Casablanca, Omar Hejira a évoqué un investissement de 2,3 milliards de dirhams, susceptible de générer 7 000 emplois. Selon les éléments rapportés par L'ODJ, 80 % de la production associée au projet serait destinée à l'exportation. La filière importe par ailleurs près de 80 % des tissus et fils qu'elle utilise. Ces deux proportions éclairent un choix industriel précis. Le Maroc peut accroître ses ventes de vêtements tout en cherchant à fabriquer une plus grande part de leurs composants.

La confection offre déjà un accès aux chaînes d'approvisionnement internationales. Intégrer davantage la filature, le tissage et l'ennoblissement déplacerait une partie du travail vers l'amont. Pour les fabricants, des tissus disponibles plus près de l'atelier peuvent raccourcir certains délais et faciliter les petites séries. Pour les donneurs d'ordre, la proximité présente un intérêt lorsque le fournisseur tient ensemble le prix, la qualité et le calendrier. La décision de produire localement dépend donc du tissu demandé, du volume prévisible et de la capacité de l'usine à répondre aux normes des clients.

Le salon donne une idée de la diversité des acteurs à rapprocher. L'ODJ rapporte la présence de plus de 200 exposants issus de 25 pays. Ce rendez-vous peut servir à identifier des fournisseurs et des acheteurs, puis à tester la solidité de leurs engagements. Les besoins d'un atelier de confection, d'une filature et d'une unité de teinture sont différents. Le dernier maillon, en particulier, doit documenter sa consommation d'eau, sa gestion des effluents et sa régularité de production. Dans une filière exposée aux variations de commandes, les contrats conclus et la part des capacités réellement utilisée éclaireront la viabilité de l'effort.





Ce qu'il faut retenir

Les 2,3 milliards de dirhams et les 7 000 emplois relèvent de l'annonce. Pour suivre le projet, quatre données seront décisives au fil de sa mise en œuvre. Il s'agit des investissements engagés, de la capacité effectivement installée, des recrutements réalisés et de la part des fils ou tissus achetés au Maroc. L'évolution des exportations complète cette lecture en mesurant les débouchés.

Point de vigilance

Les deux proportions de 80 % ont des dénominateurs différents. La première concerne le débouché prévu du projet, la seconde la dépendance aux importations de la filière. Une hausse de la production nationale peut coexister avec des importations toujours importantes si la demande totale progresse. Le suivi devra donc préciser les familles de produits et comparer à la fois les volumes et les parts de marché.

Regard Maroc

Pour le Maroc, la proximité de l'Europe peut donner un avantage aux entreprises qui savent répondre vite à une commande ou réassortir un client. Cet avantage dépend aussi des matières disponibles, des compétences de contrôle et de la fiabilité des livraisons. Une première étape crédible serait de suivre quelques familles de tissus pour lesquelles la demande est régulière et l'offre locale mesurable. Les résultats aideraient à distinguer les investissements capables de réduire un délai de ceux dont l'intérêt principal tient à une nouvelle capacité d'exportation.

INFRASTRUCTURES

PORTS DU SUD, CE QUE FINANCE LE PARTENARIAT ANP–AFD

L'Agence nationale des ports et l'Agence française de développement ont signé le 3 novembre à Rabat une déclaration conjointe relative à un financement de 100 millions d'euros. Le partenariat vise la modernisation des installations, le développement des provinces du Sud et la transition vers des ports plus sobres. La brève de L'ODJ précise que le concours prend la forme d'un prêt bonifié sur treize ans, sans garantie de l'État. Ces modalités éclairent le financement du programme. Les calendriers des travaux et les résultats d'exploitation en éclaireront les effets.

Le financement est lié au programme d'investissement 2023–2030 de l'ANP. La remise à niveau d'une installation portuaire peut concerner les ouvrages, les équipements ou les conditions d'exploitation. Les besoins varient d'un site à l'autre, selon les trafics et l'état des installations. L'intérêt économique se lit dans la capacité à accueillir des flux réguliers et à réduire les aléas qui pèsent sur les transporteurs et les chargeurs. Sur ce plan, un quai disponible et un passage plus prévisible peuvent compter autant qu'une capacité nominale supérieure.

Le volet environnemental mérite des indicateurs distincts. L'efficacité énergétique, l'adaptation aux risques climatiques ou la gestion des déchets peuvent avancer à des rythmes différents. Pour évaluer un projet, une mesure avant travaux et des objectifs par site rendraient le bilan plus clair.

Le caractère non souverain du prêt place l'ANP au centre de l'exécution financière.

Les décaissements, les marchés de travaux et la mise en service obéissent chacun à leur calendrier. Le montant annoncé donne donc l'échelle du partenariat, tandis que les étapes du projet permettront de repérer les réalisations effectivement financées. Cette distinction est particulièrement importante lorsqu'un même programme couvre plusieurs installations.





Ce qu'il faut retenir

Le concours de 100 millions d'euros constitue le troisième financement du partenariat ANP–AFD présenté lors de la signature. Le chiffre désigne le financement global annoncé. Pour en suivre la traduction opérationnelle, les informations les plus utiles seront le périmètre des opérations, la répartition des montants, les étapes de commande publique et les dates de mise en service des équipements concernés.

Point de vigilance

Les résultats des travaux et la progression du trafic doivent être examinés séparément. Un port modernisé peut accueillir davantage d'activité lorsque les liaisons routières, les services maritimes et les flux commerciaux suivent. Les économies d'énergie ou la réduction des interruptions d'exploitation doivent, elles aussi, être documentées site par site, avec des indicateurs qui tiennent compte du volume d'activité et des contraintes propres à chaque installation.

Regard Maroc

Dans les provinces du Sud, la valeur d'un investissement portuaire se mesure jusque dans l'arrière-pays. Les entreprises locales ont besoin de services réguliers, d'un transport prévisible et d'informations fiables sur les délais. Une articulation avec les zones d'activité et les réseaux routiers permettrait de rapprocher les investissements des besoins des chargeurs. Le double suivi des gains logistiques et des résultats environnementaux donnerait une lecture concrète du programme. Il aiderait aussi à comparer les effets entre ports dont les trafics et les missions diffèrent.

ENTREPRISES

PACTE TPME, L'ACCOMPAGNEMENT SE JOUE DANS LES RÉGIONS

Maroc PME a lancé le 3 novembre la tournée « PACTE TPME en Régions » dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, avec la Confédération générale des entreprises du Maroc. La démarche doit couvrir les douze régions et rapprocher les dispositifs d'appui des petites entreprises.

L'agence rattache l'initiative à son plan ORBIT 2030 et au PACTE TPME lancé en avril. Le test se situe dans le parcours des entrepreneurs, entre le premier contact, l'instruction d'une demande et le démarrage d'un projet effectivement accompagné dans leur territoire.

Une entreprise qui cherche à moderniser ses équipements, améliorer son organisation ou trouver de nouveaux débouchés doit d'abord identifier l'appui adapté.

La tournée offre un point de contact pour expliquer les dispositifs et recueillir les difficultés de terrain. Elle peut aussi faire remonter les écarts entre les modalités nationales et la situation de certaines entreprises, notamment leur capacité à préparer les pièces demandées ou à dégager du temps pour un diagnostic.

Le rôle des relais régionaux devient déterminant après la rencontre. Lorsqu'une entreprise repart avec un interlocuteur, une liste de pièces et un calendrier d'instruction, la première étape débouche sur une démarche vérifiable.
Les structures d'appui peuvent ensuite repérer les abandons et leurs motifs.

Un dossier incomplet peut traduire un besoin d'assistance administrative, tandis qu'un projet différé peut dépendre du financement ou d'un arbitrage de l'entreprise. Cette distinction évite de mélanger des difficultés qui appellent des réponses différentes.

Les bilans gagneraient à distinguer les entreprises informées, les demandes déposées, les décisions prises et les projets effectivement engagés.

Le suivi dans la durée permettrait aussi de voir si les entreprises reviennent solliciter un appui complémentaire.





Ce qu'il faut retenir

Le PACTE existe depuis avril 2026. Le lancement de novembre marque son déploiement territorial. Le passage dans douze régions donne une mesure de la couverture annoncée. Pour apprécier la portée économique, il faudra suivre la conversion des contacts en dossiers, les délais de réponse et la proportion de projets qui atteignent une étape observable, comme une commande d'équipement ou une prestation d'accompagnement engagée.

Point de vigilance

Les entreprises qui participent à une rencontre peuvent déjà disposer d'une organisation et d'un accès à l'information supérieurs à ceux d'entreprises plus petites ou éloignées. Un bilan par région et par taille de société aiderait à voir qui accède réellement au dispositif. Les critères et les pièces exigées méritent d'être publiés clairement, de façon à ce que les entrepreneurs puissent préparer leur demande à temps.

Regard Maroc

Au Maroc, les besoins d'une entreprise industrielle qui veut automatiser une opération et ceux d'une très petite structure qui cherche à structurer sa gestion diffèrent. L'approche régionale peut être efficace si elle relie ces demandes aux opérateurs compétents et conserve un suivi après le rendez-vous. Le lien avec les établissements de formation et les réseaux professionnels compte également pour les projets qui supposent de nouvelles qualifications. Des indicateurs simples, suivis dans chaque territoire, éclaireraient les obstacles communs et les besoins propres à chaque bassin.

COMMERCE EXTÉRIEUR

MAROC-ÉGYPTE, LES EXPORTATEURS CHERCHENT DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

La Confédération marocaine des exportateurs et l'ambassade d'Égypte au Maroc ont engagé des échanges pour dynamiser les ventes marocaines sur le marché égyptien. L'ODJ rappelle que le déficit commercial bilatéral dépasse 10 milliards de dirhams en 2025. Le dossier s'inscrit dans une semaine où le programme Power Export a recueilli 535 candidatures, selon les chiffres relayés par L'ODJ. Pour une entreprise, l'enjeu immédiat est de savoir quelles conditions commerciales, logistiques et financières permettent de transformer un contact en commande régulière sur un marché donné.

L'ASMEX retient trois pistes. Elle veut épauler les entreprises déjà présentes, ouvrir de nouveaux débouchés et faciliter les démarches auprès de l'organisme égyptien de contrôle des importations. Les engrais, les produits de la mer, les cosmétiques et l'huile d'olive figurent parmi les pistes commerciales. Une lecture par produit est plus utile à l'exportateur qui cherche un acheteur. Elle permet de vérifier la place des fournisseurs existants, les exigences d'accès au marché et la capacité à livrer de manière régulière. Le prix rendu, le délai de transit, la conformité documentaire et la sécurisation du règlement interviennent ensemble dans la décision. Un coût de transport peu prévisible ou un règlement tardif peut peser davantage sur une petite commande que sur un flux établi.

Les candidatures enregistrées dans le cadre de Power Export renseignent sur la demande d'accompagnement. Le dispositif marocain vise l'élargissement de la base exportatrice dans les régions. Une entreprise qui se prépare à exporter peut avoir besoin de tester sa capacité de production, puis de faire valider ses produits et de prospecter. Une autre, déjà présente à l'international, cherchera surtout un nouveau circuit de distribution. Le suivi des deux trajectoires doit tenir compte de ces différences. Pour juger de la relation avec l'Égypte, les ventes réalisées à plusieurs reprises et les produits qui trouvent une distribution durable apporteront des indications plus précises que le seul nombre de rencontres.





Ce qu'il faut retenir

Le déficit commercial bilatéral et les candidatures à Power Export mesurent deux réalités différentes. Le premier est un solde sur une relation commerciale. Les secondes témoignent de l'intérêt pour un dispositif national. Leur rapprochement pose une question concrète. Quelles entreprises disposent déjà d'une offre adaptée à l'Égypte, et de quel appui ont-elles besoin pour y réaliser des ventes dans des conditions soutenables ?

Point de vigilance

Les candidatures couvrent plusieurs débouchés et ne peuvent être attribuées au marché égyptien. Les chiffres de commerce doivent, eux, être lus par période et par produit. Quelques opérations de grande taille peuvent modifier le solde total sans renseigner sur la situation des PME. Le suivi gagnerait à distinguer les premières transactions, les commandes renouvelées et les marchés où l'activité s'installe.

Regard Maroc

Pour les exportateurs marocains, l'intérêt d'une démarche collective tient à la mutualisation de tâches coûteuses à mener seuls. L'information sur la réglementation, la rencontre de distributeurs et l'identification de solutions de paiement peuvent réduire le temps de préparation. Une première expédition reste un test pour la chaîne entière, depuis la préparation de la marchandise jusqu'à l'encaissement. Documenter ce parcours sur quelques filières donnerait des repères aux entreprises qui explorent le marché égyptien et permettrait d'ajuster les dispositifs d'accompagnement aux difficultés effectivement rencontrées.

L'ODJ MÉDIA

ÉCO BUSINESS

DOSSIER SPÉCIAL

MAROC

QUI FINANCERA LA PROCHAINE ACCÉLÉRATION ?

Budget, fiscalité, épargne, diaspora et capitaux privés : les leviers du développement



Mobiliser les ressources. Mesurer les résultats.

EDITO

LES AMBITIONS ONT UN PRIX. LA CONFIANCE AUSSI.

Comment faire du financement du développement une promesse crédible pour les entreprises et les citoyens ?

Le débat sur le financement du Maroc concerne les institutions, les investisseurs et les ménages. Il engage la manière dont le pays prépare ses projets, répartit les contributions et rend compte des résultats. Le Rapport pays 2026 de la Banque africaine de développement fournit une base pour examiner ces choix. Il souligne la nécessité de diversifier les ressources et d'améliorer leur utilisation. Pour Eco Business, cette réflexion doit rester reliée à une exigence : comprendre comment les capitaux mobilisés deviennent des entreprises solides, des services accessibles et des perspectives de progrès partagées.

Un pays se développe en engageant des ressources avant de récolter pleinement les bénéfices de ses choix. Il construit, forme, équipe et accompagne. Il accepte aussi une part d'incertitude. Les investissements préparent un avenir dont les recettes, les emplois et les gains de productivité ne sont jamais entièrement garantis.

Cette réalité donne au financement une dimension politique. Choisir les projets, fixer les priorités et répartir les risques engage la collectivité. L'exercice demande une vision, mais également des méthodes et une capacité à expliquer les arbitrages.

Le Maroc dispose d'ambitions importantes. Leur réalisation dépend de ressources publiques et privées, nationales et internationales. Elle suppose que les différents financeurs trouvent leur place dans une architecture cohérente, avec des obligations comprises et des responsabilités identifiées.

Le rapport de la BAD invite précisément à examiner cette architecture. Fiscalité, partenariats public-privé, épargne institutionnelle, diaspora et finance durable constituent des leviers complémentaires. Chacun répond à des besoins particuliers. Chacun comporte aussi des conditions et des limites.



Le contribuable attend une contrepartie

La mobilisation des ressources publiques repose sur une relation entre contribution et service. Cette relation se construit dans des expériences quotidiennes : une démarche administrative, une consultation, une école, une route entretenue.

Le consentement à l'impôt gagne en solidité lorsque l'effort paraît équitable et son utilité perceptible. Il dépend aussi du traitement réservé au contribuable, de la clarté des obligations et de l'application des règles.

Améliorer les recettes demande donc une administration capable de collecter, de contrôler et de répondre. La confiance se nourrit de cette réciprocité.

L'entreprise a besoin de visibilité

Pour investir, une entreprise doit anticiper ses coûts, ses débouchés et ses besoins financiers. Elle doit savoir à qui s'adresser et comprendre les critères qui conditionnent son accès aux dispositifs.

Les instruments de financement peuvent se multiplier sans que leur utilisation devienne simple. L'accompagnement joue alors un rôle essentiel : préparer les comptes, structurer un projet et identifier la ressource adaptée.

La qualité du climat des affaires se mesure dans ce parcours concret. Elle dépend de la cohérence entre les institutions et de leur capacité à résoudre les difficultés.

L'épargne demande des projets crédibles

Les capitaux de long terme peuvent contribuer à l'investissement productif. Leur mobilisation impose une gestion attentive des risques et des engagements.

Les ressources associées aux pensions, aux assurances ou à l'épargne privée répondent à des obligations. Leur orientation vers l'économie doit préserver les droits des bénéficiaires et s'appuyer sur une information fiable.

La crédibilité d'un projet tient à sa préparation, à sa gouvernance et à ses perspectives. Elle se renforce lorsque les résultats sont suivis et les difficultés exposées avec précision.

Donner une réalité aux promesses

Le financement devient tangible lorsqu'une entreprise augmente sa production, lorsqu'un jeune acquiert une compétence recherchée ou lorsqu'un territoire bénéficie d'un service plus régulier.

Ces résultats demandent du temps. Leur évaluation doit respecter cette durée, tout en permettant de corriger les erreurs suffisamment tôt.

Le débat économique gagnerait à suivre cette trajectoire complète : les ressources, les décisions, les réalisations et les effets. Il pourrait ainsi mieux reconnaître les avancées et identifier les obstacles.

Ce dossier porte cette ambition éditoriale. Examiner les moyens du développement, comprendre les instruments et poser la question des résultats. La confiance économique se consolide lorsque les engagements deviennent vérifiables. C'est dans cette capacité à tenir ses promesses que le financement du Maroc prendra toute sa force.




LODJ
By Lodj
t!lt
t!lt
DES CONVERSATIONS
QUI FONT RÉFLÉCHIR
SAISON 3
Animée par :
Mamoune Acharki
BIENTÔT SUR TOUTES NOS PLATEFORMES
EN VIDÉO SUR :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
EN PODCAST SUR :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

1. MAROC : LES AMBITIONS À L'ÉPREUVE DU FINANCEMENT

Comment réunir les ressources nécessaires à la transformation économique tout en préservant les équilibres financiers du Royaume ?

Le Maroc dispose de plusieurs leviers pour financer son développement : budget public, banques, marchés financiers, investisseurs institutionnels, diaspora et capitaux étrangers. Leur mobilisation exige une coordination et des projets capables de convaincre. Dans son Rapport pays 2026, publié le 30 octobre, la Banque africaine de développement place cette question au cœur de la transformation économique du Royaume. L'enjeu consiste à réunir des ressources adaptées aux besoins, à répartir les risques et à obtenir des résultats mesurables pour les entreprises, les territoires et les citoyens.

Une infrastructure engage un pays pour plusieurs décennies. Une centrale électrique, un réseau routier ou un équipement public réclame des investissements immédiats, puis des moyens durables pour fonctionner et être entretenu. Entre la décision politique et le service rendu, une architecture financière doit tenir.

La Banque africaine de développement reprend une estimation de 14,9 milliards de dollars de besoins annuels de financement de la transformation structurelle du Maroc à l'horizon 2030. Ce montant, associé à un ratio de 7,6 % du PIB dans le cadrage utilisé, concerne un périmètre défini : infrastructures, énergie, éducation et productivité. Il ne constitue ni le déficit budgétaire du Royaume ni un montant à emprunter intégralement par le Trésor.

Cette précision change la lecture. Le financement du développement associe des dépenses publiques, des investissements privés, des ressources déjà mobilisées et des besoins supplémentaires. Additionner ces catégories sans les distinguer conduirait à surestimer certaines charges ou à compter plusieurs fois les mêmes ressources.



Une ambition nationale, plusieurs financeurs

Le budget demeure un point d'appui essentiel. Il finance les services collectifs, soutient les territoires et prend en charge des projets dont les bénéfices économiques ne se traduisent pas toujours par des recettes commerciales directes. Une route rurale peut produire une utilité sociale considérable sans générer de péage.

L'investissement privé répond à d'autres contraintes. Un entrepreneur doit anticiper une demande, une rentabilité et des conditions de financement. Un investisseur institutionnel doit respecter ses engagements envers les assurés, les épargnants ou les retraités. Une banque doit apprécier la capacité de remboursement.

La mobilisation des capitaux dépend donc de la correspondance entre un besoin et une ressource. Les infrastructures de long terme réclament des financements suffisamment longs. Les entreprises en croissance peuvent avoir besoin de fonds propres avant de supporter davantage de dette. Les projets innovants nécessitent des investisseurs capables d'accepter une incertitude élevée.

La préparation des projets devient décisive

La disponibilité de capitaux ne garantit pas leur engagement. Les financeurs attendent des études, une visibilité réglementaire, un foncier sécurisé, une gouvernance claire et une répartition crédible des risques.

Une administration qui lance un projet avant d'avoir résolu ces questions peut retarder sa réalisation et renchérir son coût. Une entreprise qui présente des comptes insuffisamment fiables peut rencontrer des difficultés malgré un marché prometteur. L'ingénierie des projets devient ainsi une composante du financement.

La BAD recommande une combinaison de réformes : élargissement de l'assiette fiscale, amélioration de la gestion publique, développement des partenariats public-privé et mobilisation de l'épargne. Le financement du développement constitue le thème central de cette édition consacrée au Maroc.

La confiance réduit les obstacles

Le contribuable attend une contrepartie visible. L'investisseur recherche des règles compréhensibles. L'entrepreneur souhaite connaître les délais et les exigences avant d'engager ses ressources.

La confiance se construit donc dans l'exécution : une facture réglée, une autorisation instruite, un contrat respecté, un équipement entretenu. Ces réalités influencent les décisions financières autant que les dispositifs annoncés.

Pour le Maroc, la question du financement doit finalement être posée jusqu'à son terme. Combien de capitaux mobilisés ? Mais aussi combien de projets achevés, d'entreprises renforcées et d'emplois durables ? C'est à cette échelle que les ambitions économiques deviennent une transformation vécue.



2. INVESTISSEMENT PUBLIC : CHAQUE DIRHAM TIENT-IL SES PROMESSES ?

Comment améliorer les résultats des investissements sans confondre efficacité économique, économies budgétaires et réduction des dépenses ?

Le financement du développement dépend aussi de la qualité des projets réalisés. Selon le Rapport pays 2026 de la Banque africaine de développement, le Maroc présente un déficit d'efficience de l'investissement public estimé à 20,5 %, à partir d'une comparaison internationale. Cet indicateur mesure une distance aux meilleures performances observées dans le modèle. Il ne signifie pas que 20,5 % des budgets sont détournés ou immédiatement récupérables. Il invite à examiner la préparation, la sélection, l'exécution et l'utilisation des équipements financés, pour transformer davantage de ressources en services et en gains économiques.

Une école peut être construite dans les délais sans améliorer suffisamment les apprentissages. Un équipement hospitalier peut être livré avant que les équipes nécessaires soient disponibles. Une zone d'activité peut disposer d'infrastructures sans attirer le nombre d'entreprises attendu.

Dans ces situations, la dépense existe, l'ouvrage aussi, mais les résultats restent inférieurs aux objectifs. C'est cette relation entre moyens engagés et services obtenus qui doit être examinée.

La BAD estime à 20,5 % le déficit d'efficience de l'investissement public marocain. La méthode présentée repose sur une comparaison de 124 pays et utilise des données moyennes couvrant la période 2000–2023. Elle rapproche notamment le capital public d'indicateurs relatifs aux routes, à l'électricité, à l'eau et à certaines infrastructures sociales.

Un chiffre à expliquer avant de commenter

Ce résultat ne permet pas de calculer directement une somme gaspillée. Il ne suffit pas de prendre une enveloppe d'investissement et de lui appliquer 20,5 % pour annoncer une économie possible.

Le modèle cherche à apprécier les résultats supplémentaires qui pourraient être obtenus avec des moyens donnés, en comparaison des performances de référence. Il reste dépendant des données disponibles et des indicateurs sélectionnés.

La prudence méthodologique n'enlève rien à la question politique : comment obtenir davantage d'utilité avec les ressources mobilisées ? Elle évite simplement de transformer une estimation économique en accusation générale ou en promesse budgétaire.



La décision initiale pèse sur tout le projet

La qualité commence avant l'appel d'offres. Quel besoin souhaite-t-on satisfaire ? Quelles solutions ont été comparées ? Quelle population utilisera l'équipement ? Quels coûts récurrents faudra-t-il supporter ?

L'étude d'un projet devrait également intégrer les dépenses de personnel, d'énergie et de maintenance. Un bâtiment peu coûteux à construire peut devenir onéreux à exploiter. À l'inverse, une dépense initiale supérieure peut réduire les coûts futurs si elle améliore la durabilité.

La coordination entre administrations est tout aussi importante. Une infrastructure dépend souvent d'un réseau, d'une desserte, d'une équipe ou d'un service complémentaire. L'absence d'un seul de ces éléments peut limiter l'utilité de l'ensemble.

L'exécution doit permettre de corriger

Suivre un investissement suppose de surveiller le calendrier et les paiements. Il faut aussi vérifier que les hypothèses restent valables.

Une demande peut évoluer. Un coût peut augmenter. Une contrainte environnementale peut devenir plus forte. La gouvernance doit permettre d'adapter le projet, de redimensionner certains éléments ou, lorsque cela se justifie, de renoncer avant que les dépenses supplémentaires deviennent trop importantes.

Cette capacité de correction demande des responsabilités identifiées et une information accessible. Un tableau de bord ne sert que si les écarts entraînent des décisions.

Évaluer après la livraison

L'inauguration constitue une étape. L'évaluation économique commence véritablement avec l'utilisation.

Un projet de transport réduit-il les temps de déplacement ? Une infrastructure hydraulique améliore-t-elle la continuité du service ? Un équipement de formation correspond-il aux besoins des employeurs ? Les bénéfices atteignent-ils les territoires initialement visés ?

Ces questions permettent d'apprendre d'une opération pour améliorer les suivantes. Elles donnent également au citoyen une lecture concrète de l'investissement public.

Le défi marocain consiste à renforcer cette chaîne complète : choisir, préparer, réaliser, entretenir et évaluer. La recherche de nouveaux financements gagnera en crédibilité si chaque projet démontre sa capacité à tenir ses promesses.



3. FISCALITÉ : ÉLARGIR L'ASSIETTE SANS ÉPUISER CEUX QUI PAIENT DÉJÀ

Comment augmenter les ressources publiques tout en renforçant l'équité et la confiance des contribuables ?

Les recettes fiscales marocaines progressent, mais leur mobilisation durable dépend de la répartition de l'effort et de la qualité du fonctionnement administratif. La Banque africaine de développement recommande d'élargir l'assiette, de mieux recouvrer les créances et d'évaluer les avantages fiscaux. Pour les entreprises et les salariés qui contribuent régulièrement, la question est aussi celle de l'équité. Une réforme crédible doit associer obligations compréhensibles, concurrence loyale, restitutions rapides et services publics visibles. Le rendement de l'impôt se construit dans cette relation entre contribution, traitement administratif et utilité collective.

Le ministère de l'Économie et des Finances chiffre les recettes fiscales de 2025 à 342,1 milliards de dirhams, en hausse de 14,7 %, dans une présentation hors TVA des collectivités territoriales. Cette progression renforce les ressources publiques et permet d'accompagner les dépenses prioritaires. Elle ne dispense pas d'examiner les conditions de sa pérennité.

Une recette peut augmenter sous l'effet de l'activité économique, de la hausse des prix, d'une modification des règles ou d'une opération exceptionnelle. Comprendre ces composantes est indispensable pour apprécier les marges réellement disponibles dans les années suivantes.

Une contribution mieux répartie

La BAD souligne la concentration de certaines recettes sur les grandes entreprises et les salariés. Cette structure nourrit une interrogation : comment élargir la participation sans alourdir continuellement la charge des acteurs déjà identifiés ?

L'élargissement de l'assiette suppose de mieux connaître les activités, de réduire les possibilités de sous-déclaration et d'améliorer la coordination des informations. Il demande aussi des procédures adaptées aux capacités des petites entreprises.

L'équité fiscale ne se résume pas à appliquer le même traitement administratif à des acteurs très différents. Une petite activité peut avoir besoin d'obligations simplifiées, tandis qu'une entreprise complexe exige un contrôle spécialisé. L'objectif reste de rendre la contribution proportionnée, compréhensible et effectivement appliquée.



Les exonérations doivent démontrer leur utilité

Un avantage fiscal peut soutenir un investissement, un secteur ou une population. Sa justification doit pouvoir être réexaminée.

Combien coûte-t-il ? Qui en bénéficie réellement ? Produit-il des investissements supplémentaires ? Son maintien répond-il encore au problème initial ?

Ces questions permettent de distinguer les mécanismes utiles des dispositifs devenus peu efficaces. L'évaluation doit tenir compte du temps nécessaire pour obtenir des résultats, tout en évitant la reconduction automatique d'avantages dont l'impact n'est pas démontré.

Le recouvrement demande une lecture précise

L'évaluation TADAT du FMI relève un ratio moyen d'arriérés fiscaux de 58,8 %, rapporté aux recettes des impôts de base concernés sur les exercices étudiés. Le stock inclut pénalités et intérêts ; il ne représente donc pas une somme intégralement disponible à court terme.

Le traitement des créances doit distinguer ce qui peut être recouvré, ce qui fait l'objet d'un contentieux et ce qui relève de situations anciennes ou juridiquement difficiles. Une information plus fiable améliore les décisions et évite de construire des prévisions sur des recettes incertaines.

Les droits du contribuable comptent aussi

Une administration fiscale efficace doit collecter l'impôt dû et restituer les sommes qui reviennent aux entreprises. Les retards de remboursement peuvent immobiliser une trésorerie nécessaire au paiement des fournisseurs ou à l'investissement.

L'évaluation du FMI indique que, sur août 2024–juillet 2025, 9 % des demandes de remboursement de TVA en nombre ont été payées, compensées ou rejetées sous trente jours. L'indicateur concerne donc le traitement des dossiers, y compris les rejets.

La confiance fiscale se joue enfin dans la contrepartie collective. L'école, la santé, la sécurité, les infrastructures et la qualité administrative donnent un sens concret à la contribution.

Le Maroc peut améliorer durablement ses ressources en associant rendement et équité. Le contribuable doit comprendre ce qu'il doit, disposer de recours effectifs et constater que les mêmes exigences s'appliquent aux autres. Cette prévisibilité constitue aussi un facteur d'investissement.



4. INFORMEL : QU'A-T-ON À GAGNER À DEVENIR VISIBLE ?

Comment convaincre les petites activités d'entrer dans le formel et d'y rester ?

La formalisation peut élargir les ressources publiques, améliorer la protection des travailleurs et faciliter la croissance des entreprises. Elle suppose néanmoins que les acteurs concernés y trouvent une utilité concrète. Selon la Banque africaine de développement, simplification administrative, financement, accès au foncier et protection sociale doivent accompagner l'intégration. Les résultats récents du HCP permettent d'éclairer le fonctionnement du secteur informel, à condition de respecter leur périmètre. Pour un commerçant, un artisan ou un prestataire, le passage au formel se juge dans les coûts, les démarches et les perspectives de développement.

Derrière le terme « informel » se trouvent des situations très différentes : une activité de subsistance, un atelier familial, un commerce installé ou une entreprise qui dissimule une partie de ses opérations. Les capacités financières, les motivations et les marges de progression varient fortement.

Une politique efficace doit reconnaître cette diversité. Les mêmes instruments ne produisent pas les mêmes effets auprès d'un travailleur précaire et d'une structure organisée qui contourne volontairement les règles.

Mesurer sans confondre

La BAD reprend une estimation de l'informalité équivalente à 33,5 % du PIB sur 2015–2020. Ce chiffre historique repose sur une approche différente de celle des enquêtes du HCP.

L'Enquête nationale sur le secteur informel 2023/2024, publiée en mai 2025, constitue une source plus récente sur les unités concernées. Le HCP chiffre leur production à 226,3 milliards de dirhams en 2023, soit 10,9 % de la production nationale hors agriculture et administration publique. Ce ratio ne doit pas être présenté comme une part directement comparable du PIB.

La rigueur statistique permet d'éviter un faux récit de réduction spectaculaire de l'informel. Elle aide surtout à comprendre les activités, leurs revenus et leurs besoins.



La formalité doit ouvrir des portes

Pour une petite entreprise, l'enregistrement peut faciliter la facturation, l'accès à des clients structurés, la participation à certains marchés ou la recherche d'un financement. Il peut aussi sécuriser des relations avec les fournisseurs et permettre une meilleure continuité de l'activité.

Ces avantages doivent être accessibles. Une immatriculation qui ajoute immédiatement des obligations, sans améliorer les perspectives commerciales ou sociales, risque d'être perçue comme une charge supplémentaire.

La question devient donc opérationnelle : après son enregistrement, que peut réellement faire l'entrepreneur qu'il ne pouvait pas faire auparavant ?

Réduire le coût de la complexité

Le coût du formel comprend les contributions financières et le temps consacré aux démarches. Un déplacement, un dossier incomplet ou une information contradictoire peut peser lourd pour une activité de petite taille.

Des procédures simples, des interlocuteurs identifiés et des obligations prévisibles peuvent rendre le parcours plus accessible. La progressivité peut également aider à accompagner les premières étapes d'une activité.

La protection sociale constitue un autre élément du contrat. Son attractivité dépend de droits compréhensibles, de modalités adaptées aux revenus irréguliers et d'un service effectivement accessible.

Le numérique facilite, mais ne résout pas tout

La facturation électronique et les paiements numériques peuvent améliorer la traçabilité. Ils supposent toutefois des outils abordables, une assistance et des compétences.

Un entrepreneur qui maîtrise mal les démarches numériques peut avoir besoin d'un accompagnement de proximité. Une activité faiblement rentable ne devient pas viable par sa seule inscription dans une plateforme.

La BAD recommande précisément une approche combinant plusieurs leviers. La technologie peut soutenir la formalisation ; elle doit s'inscrire dans un environnement économique qui la rend durable.

Une concurrence plus équitable

Les entreprises formelles attendent également une action sur les pratiques qui faussent la concurrence. Elles supportent des obligations fiscales, sociales et administratives qui doivent être prises en compte dans les politiques publiques.

L'enjeu consiste à accompagner les activités vulnérables et à traiter les contournements organisés. Cette distinction protège la crédibilité de la réforme.

La réussite se mesurera au nombre d'activités enregistrées, mais aussi à leur survie, à leur croissance et à la protection des personnes qui y travaillent. Une entreprise durablement formelle est une activité qui a trouvé sa place dans un cadre utile et soutenable.



5. PPP : LE PRIVÉ FINANCE AUJOURD'HUI, QUI PAIERA DEMAIN ?

À quelles conditions les partenariats public-privé améliorent-ils le service tout en maîtrisant les engagements futurs ?

Les partenariats public-privé peuvent mobiliser des capitaux, des compétences et une capacité de gestion au service des infrastructures. Selon la Banque africaine de développement, leur potentiel au Maroc reste à développer et à diversifier. Leur intérêt dépend du coût total, des performances attendues et de la répartition effective des risques. Le financement initial doit être rapproché des paiements futurs, des garanties et des obligations de maintenance. Un PPP solide repose sur un contrat réaliste, une autorité publique capable de le suivre et un service dont les résultats peuvent être contrôlés.

Lorsqu'un partenaire privé finance un équipement, la dépense ne disparaît pas. Elle prend une forme contractuelle et s'inscrit dans le temps. Les ressources peuvent provenir de paiements publics, de redevances acquittées par les usagers ou d'une combinaison des deux.

Cette réalité doit être explicitée dès la présentation du projet. Le PPP constitue un mode d'organisation et de financement. Sa pertinence doit être démontrée par rapport aux autres solutions possibles.

Comparer avant de choisir

L'évaluation préalable doit examiner le coût complet, les délais, la maintenance, la qualité du service et les risques. Elle doit aussi intégrer la capacité de la personne publique à respecter ses engagements.

Une solution peut paraître attractive à court terme et devenir lourde si les paiements futurs sont mal anticipés. À l'inverse, un engagement durable peut être justifié lorsqu'il garantit une qualité de service et une disponibilité des équipements supérieures.

La comparaison demande des hypothèses prudentes et une information suffisamment détaillée pour permettre un contrôle.



Chaque risque doit avoir un responsable

Un projet d'infrastructure rencontre des risques de construction, de financement, de demande et d'exploitation. Le contrat doit préciser qui les supporte et comment les conséquences seront traitées.

Un transfert inscrit dans un contrat n'est efficace que si le partenaire concerné possède les moyens de gérer le risque. Lui attribuer une incertitude qu'il ne contrôle pas peut renchérir fortement son offre ou fragiliser le montage.

Les risques de change, de hausse des coûts ou de modification de la demande doivent donc être examinés dans plusieurs scénarios. La solidité du projet dépend de sa capacité à fonctionner lorsque les prévisions initiales se dégradent.

La préparation reste un investissement

La BAD souligne l'importance du foncier, de la structuration financière et de l'évaluation préalable. Ces éléments peuvent paraître techniques ; ils déterminent pourtant le déroulement des opérations.

Un terrain mal sécurisé, une autorisation tardive ou une responsabilité imprécise peut entraîner des délais et des différends. Les moyens consacrés à la préparation peuvent réduire des coûts futurs beaucoup plus importants.

L'autorité publique doit également conserver des compétences. Elle doit comprendre le modèle financier, mesurer les performances et vérifier que les engagements contractuels sont respectés.

Diversifier avec discernement

La BAD relève une concentration du réservoir de projets marocains sur l'eau, le dessalement et l'irrigation. Elle envisage une extension vers d'autres domaines, dont les transports, la logistique et certaines infrastructures sociales.

Chaque secteur possède cependant ses contraintes. Les recettes, les obligations de service et les critères de performance diffèrent. Un montage adapté à une infrastructure économique ne se transpose pas automatiquement à un service social.

La diversification doit donc progresser avec des équipes capables d'adapter les contrats et d'en suivre les résultats.

Rendre visibles les engagements futurs

Le débat public s'attache souvent au montant d'investissement annoncé. Il devrait également porter sur le calendrier des paiements, les garanties éventuelles et les conditions de sortie.

La transparence budgétaire fournit ici un appui essentiel. L'enquête 2025 de l'International Budget Partnership attribue au Maroc un score de 51/100 en transparence, encore inférieur au seuil de suffisance retenu par l'organisme.

Un PPP crédible doit permettre de répondre à des questions simples : quel service sera disponible, à quel coût, pour quelle durée et avec quelle responsabilité en cas de défaillance ? La qualité des réponses détermine la valeur du partenariat.



6. L'ÉPARGNE DES MAROCAINS PEUT-ELLE FINANCER DAVANTAGE L'ÉCONOMIE ?

Comment mobiliser des ressources de long terme tout en protégeant les assurés, les épargnants et les retraités ?

L'épargne institutionnelle peut contribuer au financement des entreprises et des infrastructures. La Banque africaine de développement recommande de développer les instruments capables de l'orienter vers des projets productifs. Cette perspective doit respecter les engagements des organismes qui la gèrent. Les réserves des caisses de retraite et des compagnies d'assurance répondent à des obligations futures ; elles nécessitent une gestion prudente des risques, des échéances et de la liquidité. La diversification du financement du Maroc dépend donc de projets solides, d'informations fiables et de véhicules adaptés aux besoins des investisseurs.

Une infrastructure peut produire des revenus pendant plusieurs décennies. Un organisme de retraite ou un assureur doit, lui aussi, anticiper des engagements de longue durée. Cette proximité apparente explique l'intérêt porté à leur rencontre financière.

Elle ne suffit cependant pas à rendre tous les projets compatibles avec tous les portefeuilles. Les échéances, les risques et les besoins de liquidité doivent être examinés précisément.

Une épargne associée à des engagements

Les actifs d'un régime de retraite correspondent aux ressources destinées à contribuer au paiement des pensions. Ceux d'un assureur doivent permettre de respecter les contrats et d'indemniser les assurés.

Ces capitaux peuvent participer au développement économique, mais leur gestion doit tenir compte de ces obligations. Une immobilisation excessive dans des actifs difficiles à vendre pourrait créer une difficulté si les besoins de paiement augmentent.

La BAD souligne d'ailleurs les déséquilibres structurels de certains régimes de retraite. Leur situation financière conditionne leur capacité à diversifier leurs placements.



Des projets capables d'accueillir les capitaux

Un investisseur institutionnel attend une gouvernance claire, des revenus prévisibles et une information régulière. Il doit pouvoir apprécier le risque et rendre compte de ses décisions.

Les projets d'infrastructure doivent donc être préparés pour répondre à ces exigences. Une étude économique générale ne remplace pas une analyse détaillée des flux financiers, des obligations contractuelles et des scénarios défavorables.

Des fonds spécialisés peuvent mutualiser plusieurs opérations. Cette diversification peut réduire la concentration, à condition de conserver une sélection rigoureuse et des frais de gestion maîtrisés.

Développer les instruments

Le financement de l'économie peut passer par des obligations, des fonds d'investissement, des véhicules immobiliers ou des prises de participation. Chaque instrument correspond à des caractéristiques différentes.

La dette suppose une capacité de remboursement et des échéances identifiées. Les fonds propres absorbent davantage d'incertitude mais exigent des perspectives de valorisation et une gouvernance appropriée.

Le développement du marché financier peut élargir ces possibilités. Il dépend aussi de la présence d'entreprises capables de publier une information fiable et de respecter leurs obligations envers les investisseurs.

La liquidité compte autant que la durée

Un placement de long terme peut être attractif tout en étant difficile à céder. L'investisseur doit donc évaluer sa capacité à conserver l'actif et les possibilités de sortie.

Un marché secondaire actif peut faciliter cette gestion. Il suppose suffisamment de participants, des valorisations crédibles et une information accessible.

La recherche de capitaux pour les projets doit ainsi s'accompagner d'un travail sur les infrastructures de marché et la diversité des investisseurs.

Une question de confiance et de gouvernance

L'orientation de l'épargne vers l'économie réelle exige une responsabilité claire. Les décisions doivent être prises selon des critères explicites et suivies dans le temps.

Un objectif de développement ne dispense pas d'évaluer la rentabilité et le risque. Un rendement annoncé ne garantit pas davantage l'utilité économique du projet. Les deux dimensions doivent être examinées ensemble.

La BAD recommande d'approfondir les marchés et de développer des véhicules dédiés aux projets structurants. Cette orientation peut aider le Maroc à diversifier son financement, sous réserve de préserver la solidité des institutions participantes.

Le succès se mesurera à la qualité des investissements et à la sécurité des engagements. Financer davantage l'économie avec l'épargne nationale demande une préparation exigeante, une supervision adaptée et une information qui permette à chacun de comprendre les risques supportés.



7. MRE : COMMENT FACILITER LE PASSAGE DU TRANSFERT AU PROJET ?

Quelles conditions peuvent encourager les Marocains du monde à investir durablement dans l'économie productive ?

Les transferts des Marocains résidant à l'étranger soutiennent les familles et contribuent aux ressources extérieures du Royaume. Leur rôle économique peut être complété par davantage d'investissements entrepreneuriaux, à condition de proposer des parcours fiables et des projets crédibles. La Banque africaine de développement insiste sur la simplification des démarches et l'accompagnement. La diaspora apporte aussi des compétences, des réseaux et une connaissance des marchés. Sa mobilisation exige une relation de confiance, une bonne information et une distinction claire entre soutien familial, placement patrimonial et investissement dans une entreprise.

À fin septembre 2026, les transferts des MRE ont atteint 103,056 milliards de dirhams, en hausse de 11,3 % par rapport à la même période de 2025, selon les indicateurs provisoires de l'Office des changes. Ces montants illustrent la place importante de la diaspora dans les ressources extérieures du pays.

Ils répondent à des besoins multiples : dépenses courantes, éducation, santé, logement ou soutien à des proches. Toute réflexion sur l'investissement doit respecter cette fonction sociale et la liberté d'utilisation de ressources privées.

Des profils très différents

La diaspora ne constitue pas un groupe homogène. Les revenus, l'épargne disponible, l'expérience professionnelle et la connaissance du Maroc varient.

Certains souhaitent créer une activité. D'autres peuvent investir dans une entreprise existante, accompagner un projet technologique ou faciliter une relation commerciale. D'autres encore privilégient un placement patrimonial.

Une politique efficace doit proposer des réponses adaptées à ces profils. L'entrepreneur expérimenté ne recherche pas le même accompagnement qu'un primo-investisseur vivant loin du territoire où il souhaite s'implanter.



La distance augmente le besoin de fiabilité

Un projet conduit depuis l'étranger dépend souvent d'intermédiaires. La qualité de l'information, des conseils et du suivi devient déterminante.

L'investisseur doit identifier les autorisations nécessaires, comprendre les obligations fiscales et sociales, apprécier le foncier et vérifier les compétences de ses partenaires. Il doit aussi pouvoir suivre l'utilisation des fonds.

Des démarches dématérialisées peuvent réduire les déplacements. Leur utilité dépend de la possibilité d'obtenir une réponse complète, de connaître l'avancement du dossier et de résoudre les difficultés.

L'accompagnement doit se poursuivre après la création

L'immatriculation constitue une étape du parcours. La viabilité se joue ensuite dans les ventes, la trésorerie, le recrutement et les relations avec les fournisseurs.

Un accompagnement durable peut aider à construire un plan de financement, à choisir une forme juridique et à anticiper le besoin en fonds de roulement. Il peut aussi faciliter l'accès à un réseau de clients et de partenaires.

La BAD recommande d'identifier des domaines d'investissement correspondant aux compétences et aux intérêts de la diaspora. Cette approche permet de valoriser l'expérience acquise à l'étranger.

Les compétences représentent un apport économique

Un professionnel installé dans un autre pays peut contribuer sans transférer immédiatement un capital important. Il peut ouvrir un marché, conseiller une entreprise, transmettre un savoir-faire ou soutenir une certification.

Ces contributions peuvent améliorer la compétitivité d'une activité marocaine et réduire certaines difficultés d'accès aux marchés internationaux.

La mobilisation de la diaspora gagne donc à associer financement, expertise et réseaux. Elle demande des mécanismes qui rendent ces coopérations simples et utiles pour les entreprises.

Mesurer la qualité des projets

Le nombre de dossiers déposés ou les montants annoncés ne suffisent pas pour apprécier les résultats. Il faut suivre les projets réalisés, leur pérennité et les emplois créés.

Les dispositifs d'aide doivent également être évalués : atteignent-ils les publics visés ? Réduisent-ils un obstacle réel ? Les bénéficiaires auraient-ils investi sans soutien ?

La confiance se consolide lorsque les expériences réussies peuvent être documentées et que les difficultés trouvent une réponse.

Le potentiel de la diaspora se transformera en investissements durables si les parcours deviennent lisibles et les partenaires fiables. Pour les Marocains du monde, l'attachement au pays peut ouvrir la décision ; la qualité de l'environnement économique permettra au projet de grandir.



8. FINANCEMENT DES ENTREPRISES : LE DERNIER KILOMÈTRE RESTE DÉCISIF

Comment faire parvenir les capitaux jusqu'aux TPME qui souhaitent investir et grandir ?

Les instruments de financement se diversifient au Maroc, mais les entreprises doivent encore pouvoir y accéder dans des conditions adaptées à leur taille et à leur projet. Garanties, dette, fonds propres et accompagnement répondent à des besoins différents. La Banque africaine de développement recommande de renforcer ces canaux et d'améliorer le climat des affaires. Les résultats de Tamwilcom et le déploiement des fonds partenaires du Fonds Mohammed VI illustrent la mobilisation de ressources. Leur impact doit être apprécié jusqu'aux entreprises financées, aux investissements réalisés et aux capacités productives effectivement renforcées.

Une entreprise peut avoir un carnet de commandes encourageant et manquer de trésorerie. Une autre dispose d'un marché, mais de fonds propres insuffisants. Une troisième souhaite investir dans un équipement dont les recettes apparaîtront progressivement.

Ces situations nécessitent des réponses différentes. Un crédit de court terme ne remplace pas un financement d'investissement. Une dette supplémentaire peut fragiliser une entreprise qui a surtout besoin de capital. Une garantie facilite une opération sans supprimer l'exigence de viabilité.

Identifier le besoin réel

Le diagnostic financier doit précéder le choix de l'instrument. L'entreprise cherche-t-elle à financer un équipement, un stock, une acquisition ou son développement commercial ?

Elle doit présenter des informations fiables et anticiper ses flux. Les financeurs, de leur côté, doivent pouvoir comprendre les caractéristiques de l'activité et la réalité de son marché.

Les petites structures disposent parfois de peu de moyens pour préparer ce travail. L'accompagnement comptable, stratégique et financier peut alors jouer un rôle important.



Les garanties élargissent les possibilités

Tamwilcom indique avoir permis de mobiliser plus de 47,5 milliards de dirhams de financements en 2024, pour environ 28 milliards d'engagements. La garantie générique en faveur des TPME a contribué à mobiliser 41,3 milliards de dirhams de crédits. Ces catégories doivent être distinguées.

Pour 2025, l'institution annonce plus de 54 milliards de dirhams de crédits mobilisés et environ 34 milliards d'engagements. Ces résultats permettent d'observer la progression des interventions, sans renseigner à eux seuls sur tous les effets économiques.

L'évaluation doit aussi examiner les entreprises servies, les délais, les investissements et la pérennité des activités.

Les fonds propres accompagnent la croissance

Le financement en capital peut renforcer la capacité d'une entreprise à investir. Il implique généralement une évolution de la gouvernance, de l'information financière et de la relation avec les actionnaires.

Le Fonds Mohammed VI a annoncé en juillet 2025 une taille globale de 19 milliards de dirhams pour les fonds concernés : près de 14,5 milliards mobilisés en complément d'une enveloppe de 4,5 milliards allouée par le Fonds. Il s'agit de capitaux mobilisés, à distinguer des sommes effectivement investies.

L'accès à ces ressources dépend de la maturité des projets et des critères des gestionnaires. Les entreprises doivent comprendre ce qu'un investisseur attend et ce que son entrée au capital implique.

Préparer les entreprises à recevoir un financement

Le Fonds Mohammed VI a lancé en 2026 un programme d'appui axé notamment sur la sensibilisation et la préparation à l'investissement. Cette démarche reconnaît l'importance de la structuration stratégique, organisationnelle et financière.

Pour une PME, le financement peut ainsi s'inscrire dans un parcours : fiabiliser les comptes, clarifier la stratégie, améliorer la gouvernance et choisir l'instrument adapté.

La qualité du parcours doit permettre d'éviter des démarches répétitives et des attentes mal comprises.

La trésorerie dépend aussi de l'environnement

Les retards de paiement, les démarches administratives et l'incertitude commerciale peuvent limiter l'effet d'un financement obtenu. Une entreprise qui investit doit pouvoir transformer sa production en recettes dans des délais soutenables.

Le financement des TPME relève donc d'une chaîne complète. Les instruments publics et privés doivent s'articuler avec les conditions concrètes d'exploitation.

Le résultat recherché est une entreprise capable de produire davantage, de recruter et de résister aux difficultés. Les milliards mobilisés prennent tout leur sens lorsqu'ils deviennent des capacités économiques durables.



9. FINANCE VERTE : TRANSFORMER LE POTENTIEL EN PROJETS FINANÇABLES

Comment mobiliser des capitaux durables tout en démontrant les bénéfices économiques et environnementaux ?

Les ressources naturelles et la transition énergétique peuvent soutenir de nouvelles sources de financement pour le Maroc. Selon la Banque africaine de développement, obligations vertes, garanties et marchés carbone peuvent contribuer à cette mobilisation. Leur développement demande des projets préparés, des critères lisibles et un suivi des résultats. L'étiquette environnementale doit être associée à des usages précis des fonds et à une mesure des impacts. Pour le Royaume, l'enjeu consiste à financer des investissements qui améliorent simultanément la compétitivité, la gestion des ressources et la résilience face aux risques climatiques.

L'eau, l'énergie et les ressources naturelles occupent une place centrale dans l'activité économique. Leur disponibilité influence les coûts de production, les choix industriels et la sécurité des approvisionnements.

La transition mobilise des investissements : efficacité énergétique, équipements renouvelables, traitement de l'eau, adaptation des procédés ou réduction des émissions. Ces projets présentent des profils financiers différents et des résultats qui doivent être évalués dans le temps.

Le potentiel doit devenir un dossier solide

Une ressource naturelle ou un avantage climatique ne suffit pas à convaincre un financeur. Le projet doit préciser ses coûts, ses recettes, ses technologies et ses risques.

Il faut également examiner les infrastructures complémentaires, les autorisations et les compétences disponibles. Une activité peut dépendre d'un raccordement, d'un réseau de transport ou d'un débouché commercial.

La préparation permet de rendre visibles les conditions de viabilité. Elle aide aussi à identifier les soutiens publics éventuellement nécessaires et à justifier leur utilisation.



Des instruments qui répartissent les risques

Les garanties peuvent faciliter l'accès à des financements longs. Elles doivent être distinguées des ressources prêtées et des capitaux investis.

La BAD a signé en mai 2026 une garantie partielle de crédit de 450 millions d'euros destinée à soutenir un financement vert de 530 millions d'euros mobilisé par Société Générale et BNP Paribas pour OCP. Les deux montants correspondent à des fonctions différentes et ne doivent pas être additionnés comme des financements indépendants.

Cet exemple montre comment une institution de développement peut contribuer à rendre un montage plus accessible. Son intérêt doit ensuite être apprécié à travers les investissements réalisés et les résultats obtenus.

Définir ce qui peut être qualifié de vert

Un référentiel commun peut améliorer la lisibilité des projets. Il permet aux entreprises, aux investisseurs et aux autorités de parler sur une base comparable.

Les critères doivent préciser les activités éligibles, les objectifs et les exigences de suivi. Ils doivent également tenir compte des autres impacts : eau, biodiversité, pollution ou conditions sociales.

Une opération peut réduire certaines émissions tout en créant d'autres pressions. La qualité environnementale demande donc une appréciation suffisamment large.

Mesurer les effets et les publier

Un financement vert gagne en crédibilité lorsque l'utilisation des fonds et les résultats sont documentés. Les indicateurs peuvent concerner l'énergie économisée, les émissions évitées ou l'amélioration de la gestion de l'eau.

Ils doivent être accompagnés d'une méthode et d'une situation de référence. Sans ces éléments, les comparaisons deviennent fragiles et les annonces difficiles à apprécier.

La vérification indépendante peut renforcer la confiance. Elle représente un coût qui doit être anticipé et adapté à la taille des projets.

Donner une place aux entreprises de taille moyenne

La transition concerne également les PME industrielles, les exploitations et les prestataires. Elles peuvent avoir besoin d'un audit, d'une assistance technique et d'un financement adapté avant de moderniser leurs équipements.

Des dispositifs standardisés peuvent faciliter l'accès, à condition de conserver des critères solides. L'accompagnement aide à transformer une économie attendue en projet chiffré.

La BAD recommande de mieux valoriser le capital naturel et d'intégrer les coûts environnementaux dans les décisions. Cette orientation peut améliorer l'allocation des ressources si elle s'appuie sur des données fiables.

Le financement durable du Maroc se construira dans des projets capables de démontrer leur utilité : une production plus compétitive, des ressources mieux gérées et une exposition réduite aux risques climatiques. La crédibilité financière et la qualité environnementale progresseront ensemble.



10. FINANCER LE MAROC : LES RÉSULTATS QU'IL FAUDRA MESURER

Comment vérifier que les capitaux mobilisés améliorent réellement l'économie et la vie quotidienne ?

La mobilisation des financements constitue une étape du développement. Leur transformation en résultats demande un suivi qui dépasse les montants annoncés. Selon le Rapport pays 2026 de la Banque africaine de développement consacré au Maroc, l'efficacité des investissements, la qualité de la gestion publique et la diversification des ressources doivent progresser ensemble. Pour apprécier cette trajectoire, plusieurs indicateurs sont essentiels : projets achevés, entreprises renforcées, emplois durables, services accessibles et engagements financiers maîtrisés. Un tableau de bord compréhensible permettrait de rapprocher les ambitions nationales des réalisations observables et d'améliorer les décisions futures.

Les annonces économiques donnent souvent la première place aux montants. Une enveloppe est créée, une convention signée, un financement mobilisé. Ces étapes témoignent d'une capacité à réunir des partenaires et à organiser des ressources. Elles méritent d'être connues. Mais elles ouvrent un parcours dont les résultats apparaissent plus tard.

Entre une intention d'investissement et une activité productive, plusieurs opérations doivent aboutir : études, autorisations, contractualisation, décaissements, construction, recrutement et mise en service. Chaque étape possède ses contraintes et ses risques.

L'évaluation du financement du développement doit suivre ce parcours. Elle permet de comprendre où les projets avancent, où ils ralentissent et quelles corrections deviennent nécessaires.

Distinguer les étapes du financement

Un premier progrès consisterait à présenter systématiquement la nature des montants annoncés. Une enveloppe disponible, un engagement contractuel, un crédit décaissé et un investissement réalisé décrivent des situations différentes.

Cette distinction aide à apprécier le rythme d'exécution. Elle évite aussi les doubles comptes lorsqu'un même projet bénéficie d'une garantie, d'un crédit bancaire et d'un apport en capital.

Un tableau de bord devrait donc suivre les ressources depuis leur mobilisation jusqu'à leur utilisation. Il préciserait les calendriers initiaux, les réalisations et les principaux écarts. L'objectif serait de rendre les projets comparables dans le temps, tout en respectant leurs caractéristiques.



Mesurer ce qui change pour les entreprises

L'accès au financement peut permettre à une entreprise d'acheter un équipement, de développer un produit ou de conquérir un marché. Les résultats doivent être examinés à cette échelle.

Combien d'entreprises ont effectivement investi ? Ont-elles augmenté leur capacité de production ? Leur trésorerie s'est-elle améliorée ? Les financements ont-ils atteint des activités et des territoires habituellement moins bien servis ?

La qualité du suivi suppose également de connaître les difficultés. Une entreprise peut obtenir un crédit puis subir un retard de paiement ou perdre un débouché. Comprendre ces événements aide à améliorer les dispositifs et les conditions d'exploitation.

Regarder la durée et la qualité des emplois

Le nombre d'emplois annoncé constitue un indicateur utile, mais incomplet. Il faut distinguer les postes temporaires liés à un chantier des emplois associés à l'exploitation durable d'une activité.

Les conditions de travail, la qualification et les possibilités de progression comptent également. Un investissement peut créer peu de postes directs tout en renforçant un réseau de fournisseurs. À l'inverse, un grand nombre de recrutements initiaux peut diminuer rapidement si l'activité ne trouve pas son marché.

Le suivi doit donc observer les emplois dans la durée et expliquer les méthodes utilisées. Cette transparence permet de mieux relier les politiques d'investissement aux attentes sociales.

Évaluer les services rendus

Pour une infrastructure publique, la livraison constitue un résultat intermédiaire. Son utilité se mesure dans le service effectivement disponible.

Un équipement de santé fonctionne-t-il avec les équipes nécessaires ? Une infrastructure de transport améliore-t-elle la régularité des déplacements ? Un investissement dans l'eau renforce-t-il la continuité de l'approvisionnement ?

L'entretien doit être intégré à l'évaluation. Un équipement qui se dégrade rapidement peut perdre une partie de son utilité et demander de nouvelles dépenses. Prévoir les moyens de fonctionnement relève donc de la qualité initiale du projet.

Rendre visibles les effets territoriaux

Les résultats nationaux peuvent masquer des écarts importants. Un financement supplémentaire peut se concentrer dans les territoires déjà les mieux équipés ou contribuer à élargir les possibilités économiques ailleurs.

La localisation des entreprises financées, l'accès aux services et les connexions entre territoires méritent d'être suivis. Cette lecture aide à apprécier les effets de diffusion des grands projets.

Elle permet aussi d'identifier les besoins complémentaires : formation, desserte locale, accompagnement entrepreneurial ou services administratifs.

Faire de l'évaluation un outil de décision

Un tableau de bord utile doit rester lisible. Il peut associer quelques indicateurs communs à des mesures propres à chaque projet. Les résultats devraient être publiés avec leurs limites et accompagnés d'explications sur les écarts.

L'enjeu est de tirer des enseignements. Une difficulté documentée peut conduire à modifier un dispositif, à renforcer une équipe ou à revoir un calendrier. Une réussite peut inspirer d'autres opérations, lorsque les conditions sont comparables.

Le Maroc gagnerait ainsi à présenter ses investissements comme une chaîne de résultats. Les ressources mobilisées en constituent le départ. Les capacités productives, les services et les perspectives offertes aux citoyens permettent d'en apprécier l'aboutissement.



ADNANE BENCHAKROUN : FINANCER LA TRANSFORMATION DU MAROC, MESURER SES RÉSULTATS

Fiscalité, investissement public, épargne, diaspora et partenariats public-privé : comment mobiliser les ressources nécessaires au développement du Royaume ?

Projet d'entretien avec Adnane Benchakroun, vice-président de l'Alliance des économistes istiqlaliens.

Version rédactionnelle proposée pour validation par Adnane Benchakroun avant publication. Les réponses ne constituent pas des propos recueillis et n'engagent pas l'Alliance des économistes istiqlaliens.

Le Rapport pays 2026 de la Banque africaine de développement consacré au Maroc place le financement de la transformation économique au centre du débat. Comment réunir les ressources nécessaires ? Comment mieux utiliser les moyens disponibles ? Quels risques peut-on partager avec le privé ? Dans cet entretien proposé, Adnane Benchakroun développe une lecture associant efficacité économique, justice fiscale, développement territorial et confiance. Une conviction traverse ses réponses : les financements doivent être appréciés jusqu'à leurs résultats concrets pour les entreprises et les citoyens.

1. La BAD estime à 14,9 milliards de dollars les besoins annuels de financement de la transformation structurelle du Maroc à l'horizon 2030. Comment interprétez-vous ce montant et comment l'articuler avec les investissements déjà programmés ?

Adnane Benchakroun : Il faut commencer par expliquer ce que recouvre cette estimation. La BAD utilise un cadre de comparaison internationale portant sur plusieurs dimensions de la transformation structurelle, notamment les infrastructures, l'énergie, l'éducation et la productivité. Ce montant constitue un repère analytique. Il ne correspond pas à une facture supplémentaire que le Trésor devrait régler intégralement chaque année.

Le financement du développement mobilise plusieurs acteurs. L'État prend en charge des services collectifs et des investissements dont les bénéfices dépassent les recettes commerciales directes. Les entreprises financent leurs capacités de production. Les banques, les marchés financiers et les investisseurs institutionnels apportent des ressources selon leurs contraintes. Les partenaires internationaux peuvent également contribuer.

Pour articuler cette estimation avec les investissements déjà programmés, nous avons besoin d'une lecture consolidée. Quels projets sont envisagés ? Lesquels disposent de financements sécurisés ? Quels montants ont été engagés et effectivement décaissés ? Quelles dépenses de fonctionnement et d'entretien suivront leur réalisation ? Sans cette distinction, nous risquons de compter plusieurs fois les mêmes ressources ou de surestimer les besoins supplémentaires.

Je plaiderais pour une programmation qui rapproche les ambitions, les moyens et les capacités d'exécution. Un projet financé peut rester bloqué par une étude incomplète, une difficulté foncière ou l'absence d'un équipement complémentaire. La disponibilité de l'argent représente une condition importante, mais elle ne suffit pas.

Il faut enfin examiner les résultats attendus. Le pays cherche à améliorer sa productivité, créer des emplois, renforcer ses services et réduire les écarts territoriaux. La programmation financière doit permettre de suivre ces objectifs.

Je retiens donc l'estimation de la BAD comme une invitation à organiser l'effort national. Sa valeur réside dans les questions qu'elle nous oblige à poser : quelles transformations voulons-nous accélérer, avec quelles ressources et pour quels bénéfices collectifs ?



2. Selon la BAD, les infrastructures routières représentent près de 70 % des besoins estimés. Cette répartition reflète-t-elle les priorités actuelles du Maroc ou découle-t-elle surtout de la méthode utilisée ?

Adnane Benchakroun : Il faut distinguer la construction du modèle et la décision publique. Une méthode comparative s'appuie sur des indicateurs disponibles, des objectifs et des pays de référence. Dans cette estimation, la densité routière et l'accès rural jouent un rôle important. Le poids des routes dépend donc aussi de la manière dont le besoin est mesuré.

Nous ne pouvons pas reprendre cette répartition comme une règle de ventilation du budget national. Les priorités marocaines doivent être déterminées à partir des besoins actuels, des équipements existants, des contraintes climatiques et des perspectives économiques. Elles doivent aussi intégrer les différences entre territoires.

Les routes restent essentielles. Dans certaines zones, une liaison fiable améliore l'accès aux soins, à l'éducation et aux marchés. Elle peut réduire les coûts de transport et permettre à une activité de se développer. Mais son utilité dépend de ce qu'elle relie et des services qui l'accompagnent.

C'est pourquoi je privilégie une lecture par ensembles cohérents. Dans un territoire donné, quel investissement permet réellement de débloquer les autres ? Il peut s'agir d'une route, d'un réseau d'eau, d'une formation professionnelle ou d'une desserte électrique. La performance collective repose souvent sur cette complémentarité.

Il faut également prendre en compte la qualité du patrimoine existant. L'entretien peut produire des bénéfices considérables en évitant la dégradation et l'interruption du service. La préférence politique pour les équipements nouveaux ne doit pas faire oublier cette responsabilité.

Enfin, les populations et les acteurs économiques doivent pouvoir contribuer au diagnostic. Ils connaissent les obstacles du quotidien et peuvent éclairer les choix.

La méthode de la BAD apporte donc un signal utile. Elle doit être complétée par des évaluations sectorielles et territoriales. Le rôle du décideur consiste à transformer cet éclairage en priorités adaptées, avec des critères explicites et des résultats attendus.



3. La BAD recommande de mieux mobiliser les ressources intérieures et d'améliorer la gestion publique. Quelles réformes vous paraissent susceptibles de produire les effets les plus rapides ? Quels résultats pourrait-on attendre dans les deux prochaines années ?

Adnane Benchakroun : Je commencerais par les obstacles sur lesquels les institutions disposent déjà d'une capacité d'action. Nous avons des administrations, des systèmes d'information et des dispositifs de financement. Leur coordination peut améliorer les résultats sans attendre la création d'une nouvelle architecture complète.

La première priorité concerne les délais. Pour une entreprise, une facture réglée, un remboursement traité ou une autorisation obtenue dans un calendrier prévisible peut libérer des ressources. Nous devrions identifier les étapes qui ralentissent les dossiers, attribuer les responsabilités et publier des indicateurs compréhensibles.

La deuxième priorité porte sur la préparation des projets. Un portefeuille de projets suffisamment documentés facilite le travail des financeurs. Les études, le foncier, les autorisations et les dépenses futures doivent être examinés en amont. Cette préparation réduit les incertitudes et permet de distinguer les opérations réellement prêtes des intentions encore générales.

La troisième concerne la fiabilité des informations. Des registres mieux tenus et des systèmes capables d'échanger leurs données peuvent améliorer la connaissance des entreprises, le ciblage des contrôles et la gestion des engagements publics. Le numérique doit simplifier le parcours de l'usager et le travail des agents.

Dans les deux prochaines années, nous pourrions raisonnablement rechercher une réduction de certains délais, davantage de projets arrivés à maturité et une meilleure utilisation des dispositifs existants par les petites entreprises. Nous pourrions aussi améliorer la publication des résultats et l'explication des écarts.

Je serais prudent sur les promesses immédiates de croissance ou d'emplois. Les effets économiques prennent parfois du temps et dépendent de plusieurs facteurs. En revanche, le fonctionnement d'une réforme peut être évalué rapidement.

Il faut choisir quelques objectifs précis, leur affecter des moyens et suivre leur réalisation. Une amélioration tangible dans la vie d'une entreprise ou d'un citoyen peut produire un effet de confiance important. C'est cette accumulation de résultats qui donne de la crédibilité à l'action publique.



4. La BAD évalue à 20,5 % le déficit d'efficience de l'investissement public marocain. Comment faut-il comprendre ce chiffre et quels changements permettraient d'améliorer les résultats des dépenses engagées ?

Adnane Benchakroun : Ce chiffre doit être présenté avec sa méthode. Il provient d'une comparaison internationale qui rapproche des moyens et des résultats observés. Il mesure une distance aux performances de référence retenues par le modèle. Il ne permet pas d'affirmer que 20,5 % des budgets seraient détournés ou immédiatement récupérables.

Cette précision protège la qualité du débat. Elle n'atténue pas l'exigence d'efficacité. Nous devons chercher à obtenir davantage de services, de productivité et d'utilité collective avec les ressources engagées.

Le premier levier se situe dans la sélection. Avant d'inscrire un projet, il faut définir le besoin et comparer plusieurs solutions. Un équipement peut être réalisable techniquement sans représenter la meilleure réponse économique ou sociale. L'évaluation préalable doit éclairer ce choix.

Le deuxième levier concerne la préparation. Les études, le foncier et les autorisations doivent être suffisamment avancés. Les moyens humains, les dépenses d'entretien et les équipements complémentaires doivent être prévus. Un bâtiment livré sans capacité de fonctionnement produit une utilité limitée.

Le troisième levier relève du suivi. Les responsables doivent connaître l'état réel des délais, des coûts et des difficultés. Un écart doit déclencher une analyse et, lorsque cela s'impose, une correction. La qualité du pilotage se mesure dans ces décisions.

Enfin, nous devons évaluer après la mise en service. L'infrastructure est-elle utilisée ? Le service atteint-il les bénéficiaires prévus ? Les coûts sont-ils soutenables ? Les enseignements doivent servir aux opérations suivantes.

Je crois également à la reconnaissance des équipes qui obtiennent de bons résultats. L'évaluation doit aider à comprendre les difficultés et à diffuser les pratiques efficaces. Elle demande des responsabilités claires, des compétences disponibles et une information fiable.

L'objectif est de construire une capacité collective à mieux investir. C'est ainsi que l'on réduit progressivement les écarts de performance et que l'on renforce la confiance dans la dépense publique.



5. La BAD préconise un élargissement de l'assiette fiscale. Comment y parvenir sans fragiliser les petites activités ni alourdir davantage la contribution des entreprises et des salariés qui paient déjà régulièrement leurs impôts ?

Adnane Benchakroun : L'élargissement de l'assiette doit répondre à une exigence d'équité. Les contribuables qui respectent leurs obligations attendent que l'effort soit mieux réparti et que les pratiques de contournement soient effectivement traitées. Cette attente participe à la légitimité du système fiscal.

Nous devons cependant distinguer les situations. Une petite activité à revenu irrégulier ne possède pas les mêmes capacités qu'une entreprise structurée. Une activité de subsistance et une organisation qui dissimule volontairement des opérations importantes appellent des réponses différentes.

Je privilégierais une combinaison de simplification, de progressivité et de contrôle ciblé. Les obligations doivent être compréhensibles et proportionnées. Les démarches doivent pouvoir être réalisées sans coûts excessifs. Les contrôles doivent s'appuyer sur une analyse des risques et sur des informations fiables.

Les avantages fiscaux méritent également une évaluation régulière. Certains répondent à des objectifs utiles. D'autres peuvent perdre leur justification avec le temps. Il faut connaître leur coût, leurs bénéficiaires et les résultats obtenus. Cette connaissance permet de mieux arbitrer entre soutien économique et ressources publiques.

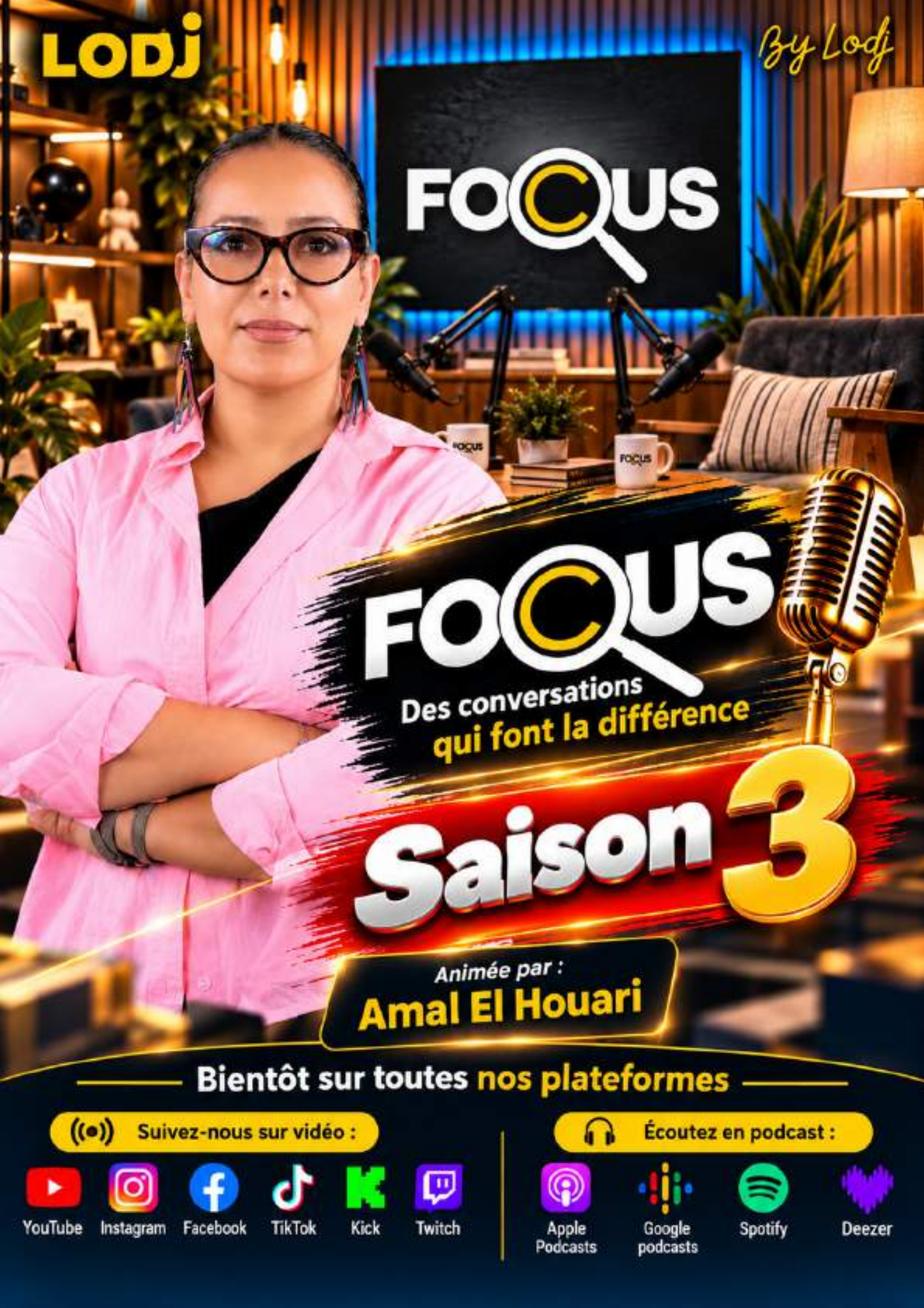
La relation avec le contribuable compte tout autant. Une administration efficace collecte les sommes dues, répond aux demandes et traite les restitutions dans des délais raisonnables. Les entreprises ont besoin de prévisibilité pour gérer leur trésorerie et leurs investissements.

Il faut aussi renforcer les voies de recours et la qualité des explications. Une décision comprise, même contraignante, peut être mieux acceptée qu'une procédure opaque.

Enfin, l'impôt doit conserver un lien visible avec les services collectifs. L'école, la santé, les infrastructures et la qualité administrative donnent une traduction concrète à la contribution.

L'assiette s'élargira durablement si l'entrée dans le système devient accessible, si les obligations restent soutenables et si les règles s'appliquent avec cohérence. Le rendement fiscal et la confiance peuvent alors se renforcer mutuellement.




LODJ
By Lodj
FOCUS
FOCUS
Des conversations
qui font la différence
Saison 3
Animée par :
Amal El Houari
Bientôt sur toutes nos plateformes
Suivez-nous sur vidéo :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
Écoutez en podcast :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

6. La BAD souligne que la numérisation seule ne suffira pas à intégrer l'économie informelle. Quelles contreparties concrètes rendraient la formalisation plus attractive pour les entrepreneurs et les travailleurs concernés ?

Adnane Benchakroun : Il faut partir de la situation de l'activité concernée. Que pourra-t-elle faire après sa formalisation ? Quels droits seront ouverts ? Quels coûts supplémentaires devra-t-elle supporter ? Les réponses doivent être concrètes.

L'accès au marché constitue une première contrepartie. Une entreprise enregistrée devrait pouvoir facturer plus facilement, travailler avec des clients structurés et accéder à des opportunités adaptées à sa taille. Cela suppose parfois un accompagnement pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

Le financement représente une deuxième dimension. Beaucoup de petites activités ont besoin de montants limités, d'échéances adaptées et d'une aide pour tenir leurs comptes. La formalisation améliore leur visibilité, mais elle doit être suivie d'un accès effectif aux services financiers.

La protection sociale est également centrale. Les travailleurs doivent comprendre les droits ouverts et les contributions demandées. Les modalités doivent tenir compte des revenus irréguliers et des périodes de faible activité. La confiance dépendra de l'accès réel aux prestations.

J'ajouterais la sécurité de l'installation : un local adapté, des autorisations claires et des règles stables. Un entrepreneur hésite à investir lorsqu'il ne sait pas si son activité pourra être maintenue dans les mêmes conditions.

Le numérique peut faciliter ces démarches. Mais certaines personnes ont besoin d'un interlocuteur et d'un accompagnement de proximité. Une plateforme utile doit éviter les répétitions, expliquer les étapes et permettre de résoudre les difficultés.

Il faut enfin suivre les activités après leur enregistrement. Le nombre d'immatriculations représente un indicateur incomplet. Nous devons observer leur survie, leurs revenus, leur croissance et la protection des personnes qui y travaillent.

La formalisation devient attractive lorsqu'elle ouvre une trajectoire de progression. Elle doit aider une activité à mieux fonctionner et à se développer. Cette amélioration économique rend l'intégration plus durable que la seule obligation administrative.



7. La BAD considère les partenariats public-privé comme un levier important de financement. À quelles conditions leur développement peut-il améliorer les services tout en maîtrisant les engagements futurs et les risques pour les finances publiques ?

Adnane Benchakroun : Un partenariat public-privé doit d'abord démontrer sa pertinence pour le projet envisagé. Il peut apporter des financements, des compétences et une capacité de gestion. Mais le choix doit être fondé sur une comparaison des coûts, des délais, de la qualité du service et des risques.

Le financement privé initial doit être rapproché des paiements futurs. Ceux-ci peuvent provenir de la personne publique, des usagers ou des deux. Les garanties et les éventuelles compensations doivent être identifiées dès la préparation du contrat.

Je souhaiterais une présentation consolidée des engagements dans le temps. Elle devrait préciser les calendriers et les conséquences de plusieurs scénarios. Que se passe-t-il si la demande est plus faible ? Si les coûts augmentent ? Si le partenaire rencontre une difficulté financière ? La soutenabilité doit être testée avant la signature.

La répartition des risques doit rester réaliste. Chaque partie devrait supporter ceux qu'elle est effectivement capable de gérer. Une allocation théorique peut renchérir l'opération ou provoquer des difficultés d'exécution.

La capacité de l'autorité publique est déterminante. Elle doit comprendre le modèle économique, contrôler les performances et faire respecter les obligations. Cela demande des compétences techniques, juridiques et financières disponibles pendant toute la durée du partenariat.

Les usagers doivent également comprendre le service attendu et les principes de tarification. Des indicateurs publics de disponibilité et de qualité peuvent rendre le suivi plus concret.

Enfin, les secteurs appellent des montages différents. Les contraintes d'une installation hydraulique, d'un équipement de transport et d'une infrastructure sociale ne sont pas identiques.

Le partenariat doit être jugé sur le service effectivement rendu et sur son coût complet. La transparence des engagements futurs protège les finances publiques. Elle renforce aussi la confiance des investisseurs, parce qu'un contrat réaliste et suivi offre davantage de stabilité à toutes les parties.



8. La BAD recommande de mobiliser davantage l'épargne institutionnelle vers les investissements productifs. Comment avancer dans cette direction tout en protégeant les assurés, les épargnants et les retraités ?

Adnane Benchakroun : La première exigence consiste à respecter la nature de cette épargne. Les organismes de retraite et les compagnies d'assurance gèrent des actifs associés à des engagements envers leurs bénéficiaires. Leur participation au développement économique doit rester compatible avec ces obligations.

Il faut donc examiner les échéances, les besoins de liquidité et les risques. Une infrastructure peut produire des revenus sur une longue durée, mais son financement peut être difficile à céder rapidement. L'institution doit pouvoir supporter cette immobilisation dans un portefeuille suffisamment diversifié.

La qualité du projet constitue une deuxième condition. Les revenus attendus, la gouvernance, les responsabilités et les scénarios défavorables doivent être documentés. L'utilité nationale d'un investissement ne dispense pas d'une analyse financière rigoureuse.

Les instruments peuvent faciliter cette rencontre. Des fonds spécialisés permettent de mutualiser plusieurs opérations et d'apporter une expertise. Leur fonctionnement doit être transparent, avec des frais lisibles, des critères de sélection et des mécanismes de contrôle.

L'information régulière est indispensable. L'investisseur doit suivre la performance et rendre compte de ses décisions. La valorisation des actifs et l'appréciation des risques doivent reposer sur des méthodes crédibles.

Il faut également tenir compte de la situation de chaque institution. Certains régimes de retraite connaissent des déséquilibres qui nécessitent des réformes. Leur capacité à diversifier les placements doit être appréciée à partir de leur trajectoire financière.

Je privilégierais une progression fondée sur des opérations bien préparées et évaluées. Les premières expériences peuvent permettre de construire des compétences et d'améliorer les véhicules.

La gouvernance doit enfin préserver la qualité des décisions d'investissement. Les objectifs de développement et la protection des bénéficiaires doivent avancer ensemble. La confiance des épargnants constitue une ressource précieuse. Sa préservation conditionne la capacité à mobiliser durablement les capitaux de long terme dont l'économie a besoin.




LODJ
PANORAMA SPORT
SAISON 2
Podcast sportif animé par :
Mohammed El Ouardi
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcats
Spotify
Deezer

9. La BAD relève une contribution encore limitée de la diaspora à l'investissement productif. Quels obstacles faudrait-il lever en priorité et comment évaluer l'efficacité des dispositifs destinés aux Marocains du monde ?

Adnane Benchakroun : Je commencerais par reconnaître la fonction familiale et sociale des transferts. Leur utilisation relève de décisions privées. Le rôle de la politique publique consiste à créer des possibilités attractives pour les personnes qui souhaitent investir.

Le premier obstacle est souvent l'information. Un Marocain installé à l'étranger doit comprendre les démarches, identifier les interlocuteurs et apprécier la fiabilité des partenaires. La distance augmente le coût des erreurs et le besoin de confiance.

La préparation du projet représente un deuxième enjeu. Disposer d'une épargne ne signifie pas nécessairement maîtriser une activité entrepreneuriale. Il faut évaluer le marché, les coûts, les obligations et le besoin en fonds de roulement. Un accompagnement adapté peut éviter des décisions fragiles.

La continuité administrative compte également. Les outils dématérialisés doivent permettre de connaître l'avancement d'un dossier, les pièces nécessaires et les motifs d'une décision. Ils doivent offrir une possibilité de recours lorsqu'une difficulté reste sans réponse.

Pour évaluer les dispositifs, je regarderais les profils des bénéficiaires, les projets effectivement réalisés et leur pérennité. Combien d'entreprises restent actives après plusieurs années ? Quels emplois ont été créés ? Le soutien a-t-il permis de franchir un obstacle déterminant ?

L'accompagnement après la création mérite une attention particulière. Les difficultés peuvent apparaître dans la trésorerie, le recrutement ou la commercialisation. Le soutien initial doit pouvoir être complété par des services utiles.

La diaspora apporte aussi des compétences et des réseaux. Un professionnel peut ouvrir un marché, transmettre une expertise ou accompagner une entreprise sans créer lui-même une structure. Ces contributions doivent être mieux facilitées.

Le potentiel se transformera en investissements durables si les parcours deviennent lisibles et les partenaires fiables. L'attachement au pays peut déclencher l'intérêt. La qualité de l'environnement économique permettra au projet de se développer et de donner confiance à d'autres investisseurs.



10. La BAD insiste sur l'efficacité des financements mobilisés. Quels indicateurs permettraient de distinguer les capitaux annoncés, les montants effectivement investis et les résultats obtenus pour les entreprises, l'emploi et les territoires ?

Adnane Benchakroun : Je proposerais un suivi en trois niveaux : les ressources, l'exécution et les résultats. Cette organisation permet de comprendre le parcours du financement et d'identifier les points où une difficulté apparaît.

Pour les ressources, il faut préciser la nature des montants. S'agit-il d'une enveloppe envisagée, de capitaux mobilisés, d'un engagement signé ou de fonds décaissés ? Il faut distinguer garanties, prêts et apports en capital. Ces instruments peuvent concerner une même opération et ne doivent pas être additionnés sans précaution.

Pour l'exécution, nous devons suivre l'avancement réel. Les études sont-elles terminées ? Les travaux ont-ils commencé ? Les équipements sont-ils opérationnels ? Les délais et les coûts correspondent-ils aux prévisions ? Les écarts doivent être expliqués et accompagnés, lorsque c'est nécessaire, de décisions correctives.

Les résultats demandent des indicateurs adaptés. Pour une entreprise, nous pouvons observer l'investissement, la capacité de production, les emplois durables et l'accès à de nouveaux marchés. Pour une infrastructure publique, il faut mesurer la disponibilité du service, son utilisation, sa qualité et les moyens nécessaires à son entretien.

La dimension territoriale doit être présente. Les moyennes nationales peuvent masquer des différences d'accès au financement et aux services. Il faut savoir où arrivent les ressources et quelles populations en bénéficient.

Nous devons aussi reconnaître les limites de l'évaluation. Certains effets apparaissent progressivement et dépendent de plusieurs politiques. Il faut distinguer les résultats observés de ce que l'on peut attribuer précisément au financement.

Enfin, les tableaux de bord doivent être accessibles et discutés. Leur fonction consiste à aider à décider, à rendre compte et à apprendre. La transparence devient utile lorsqu'elle permet de comprendre les réussites et de corriger les difficultés. C'est ainsi que les annonces peuvent devenir des engagements vérifiables et que les chiffres peuvent soutenir la confiance.



By Lodj



LE MONDE EN CHIFFRES

Lisez ECOBUSINESS sur PressPlus et accédez à une analyse approfondie de l'actualité économique marocaine et internationale.

www.pressplus.ma