

La revue) sociale, économique et managériale (

ECONOMIA



Qui gère
la **culture**
dans le privé ?

CHEFS D'ENTREPRISES & POUVOIRS PUBLICS

HYMNE À LA PLURALITÉ ET A LA STIMULATION

Par Driss KSIKES

E

EDITO

conomiquement et socialement, le Maroc est mal classé à l'international, les relations qu'entretiennent les décideurs du privé avec les gardiens de la chose publique sont plutôt confuses, à croire qu'il n'y a pas assez de place pour accompagner, impulser et faciliter la dynamique créative qui se dessine. Nous l'avons testé dans le domaine (en éclosion) de la culture¹, les conditions d'entrée sur le marché et de sortie demeurent inhibantes et parfois dissuasives, constituant un frein à la volonté, réelle et sous-jacente, des individus de créer de la valeur, matérielle et immatérielle.

Comme à l'accoutumée, La Revue Economia offre, en une livraison, un balayage des champs, social et économique. Il en ressort quelques incohérences assez troublantes. Côté orientations, on note une faible adéquation entre politique économique et budget de l'Etat (2010), avec une incidence paradoxalement mitigée sur les classes moyennes (lire p 15). Côté réajustement des politiques, il s'avère que les indicateurs de classement sociaux (ex. : IDH) et économiques (ex. : Doing Business) devant servir de détecteurs de zones de turbulences, donnent lieu, plus à une volonté de domestiquer les critères internationaux d'évaluation, qu'à une redéfinition studieuse des politiques domestiques de développement (lire p.30). En regardant à quoi ressemblent les relations

entre chefs d'entreprises et pouvoirs publics, il en ressort davantage une volonté de l'Etat de privatiser certaines de ses fonctions cardinales (ex. : la stratégie) qu'une valorisation institutionnelle de l'acteur privé. Quel que soit le point d'entrée par lequel nous abordons le lien entre l'individu, créateur de richesses (à des échelles moindres que les gros cylindrés de l'économie) et l'Etat, garant présumé de décollage économique et d'équité sociale, nous aboutissons à un double constat assez récurrent : l'absence de vision et de boussole permettant de cibler un cap précis, le manque de lisibilité des mécanismes de suivi et de contrôle externe, et la faiblesse des instruments de mesure et d'évaluation susceptibles d'aider les acteurs économiques (de seconde et tierce zone) à piloter leurs affaires économiques. L'incertitude est à son comble dans le domaine, naissant, de l'entrepreneuriat culturel, où l'événementiel tient lieu de politique ; ce qui accentue le flou artistique et embue l'horizon économique du secteur.

Pourtant, le Maroc a la chance inouïe de pouvoir sortir du marasme économique en libérant les énergies et en clarifiant la vision globale. Or, cela nécessite deux préalables, qui font terriblement défaut : la nécessité d'accepter que l'espace public est pluriel, non réductible au réseau personnalisé de quelques hommes puissants, et que la volonté d'innover, de dépasser les schémas préconçus, dans l'industrie, les services, la formation et la recherche, est l'unique vecteur qui autoriserait le pays à se projeter dans l'avenir et dépasser le pilotage (à vue) qui prédomine actuellement. Peut-être, alors, que l'on devrait adjoindre deux indicateurs à tous les autres, que l'on a du mal à digérer : ceux de «l'acceptation de la pluralité dans l'espace public productif» et de «la stimulation à innover économiquement». Peut-être même qu'il va falloir en tenir compte un peu plus sérieusement. Parce que le décollage économique, c'est d'abord une affaire de confiance et d'hommes. Tout le reste n'est que chiffres en l'air.

¹ Lire le dossier "Qui gère la culture ?"

Directeur de la publication

Abdelali Benamour

Directeur de la rédaction

Driss Ksikes

**Comité d'orientation scientifique
du CESEM**

Najib Akesbi, Omar Aloui, Yasmine Benamour, Noureddine Cherkaoui,
Driss El Abbassi, Laurent Florès, Rita Iraqi, Driss Khrouz, Amina Lamrani,
Raphaël Liogier, Anass Nidam, Halima Ouzzif, Michel Peraldi, Bachir Rachdi,
Hassan Sayarh, Ali Serhrouchni, Karim Tazi, Mohamed Tozy, Alfredo Valladao

Comité de rédaction et de lecture

Fadma Ait Mous, Fouad Ammor, Hicham Benjamma, Hassan El Aouni, Adil El
Mezouaghi, Laetitia Grotti, Jamal Khalil, Sara Khallaldi, Myriem Khrouz, Abdellah
Labdaoui, Ilham Lahrech, Ismail Zaghloul, Caroline Minialai, Catherine Alix-Mascart

Ont également collaboré à ce numéro

Taoufiq Benkaraach, Najib Akesbi, Touhami Abdelkhalek, Najj Benhassine,
Béatrice Hibou, Ali Benhaddou, Naïla Tazi, Benjamin Stora, Geoffrey Bouquot,
Brahim Labari, Mohamed Ali Ghannam, Amel Abou El Azm, Kenza Sefrioui,
Aida Semlali, Samia El Fassi

Réécriture et editing

Issam-Eddine Tbeur

Correction et relecture : Zahra El Harouchy

La Revue Economia est éditée par le Centre d'études sociales,
économiques et managériales (**CESEM**)
"centre de recherche de HEM"



La revue sociale, économique et managériale (**EC ONOMIA**)

Directeur artistique : Hicham Zemmar

Mise en page : Amine Khalil

Publicité et abonnements : Zineb Ziadi

Documentation : Khadija Boutaleb

Photo couverture

Hicham Zemmar

Photos presse : Shutterstock et AIC press

Illustrations : Ahmed Nouaïti

Assistante administrative et financière : Hayat Ziani

Impression : PIPO

Distribution : Sochepress

Adresse

2, Rue Jaafar Essadik – Agdal, Rabat (Maroc)

Tél : 00 212 537 673 746

Fax : 00 212 537 670 422

<http://www.cesem.ma>

Dépôt légal : 2007 / 0137

ISSN et dossier de presse : En cours
Ce numéro a été tiré à **3000** exemplaires

©copyright.

Tous droits réservés pour tous pays.
Toute reproduction, même partielle, doit être
soumise à l'accord préalable de l'éditeur.

REPÈRES

**LOI DE FINANCES, IGR
et CLASSE MOYENNE 12-19**

ECONOMICUS

**INDICATEURS DE CLASSEMENT
ET DÉVELOPPEMENT 21-32**

**QUI GÈRE
LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ) 67-116**

Ce dossier est construit autour d'une double question, économique et managériale : y a-t-il une économie de la culture au Maroc ? Et partant des éléments qui étayent cette hypothèse, quelle typologie des entrepreneurs de la culture pouvons-nous dégager du tissu entrepreneurial et associatif existant ? En sus d'une étude de terrain, inédite, menée par le Cesem, le dossier est agrémenté par des zooms sectoriels et des cas d'entreprises, en guise d'illustration.



sommaire

TRANSVERSALES

**CHEFS D'ENTREPRISES
ET POUVOIRS PUBLICS 33-66**

CARTE BLANCHE

**L'HISTORIEN,
UN CITOYEN ENGAGÉ
Grand entretien avec Benjamin Stora 117-126**

CARNET DE BORD

L'œil de l'observatoire sur l'INDH

Le rapport 2008 de l'Observatoire National du Développement Humain intervient à mi-parcours de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée par le roi



Mohammed VI le 18 mai 2005. Le Conseil de l'Observatoire, dans ce rapport, s'est attaché à analyser les projets réalisés dans le cadre de cette initiative et le mode opératoire suivi. Il en tire quelques conclusions utiles et formule des recommandations. Il y a lieu de noter que le projet a été, dans son aboutissement et sa mise en œuvre, globalement positif. L'INDH a très largement favorisé la redistribution des ressources et le développement du tissu associatif. Par ailleurs, le bilan technico-financier de l'opération demeure appréciable, les comptes de l'INDH ayant été

annuellement audités. Sans doute cela a-t-il été favorablement perçu par les populations ; néanmoins, l'Initiative reste relativement méconnue et 46,3% des personnes interrogées se disent insatisfaites quant au choix et à la qualité des projets réalisés. L'analyse effectuée par l'Observatoire National du Développement Humain a relevé un ensemble de critiques. 47,5% des personnes interrogées estiment que la démarche et les procédures de mise en œuvre de l'INDH n'impacteront pas positivement la bonne gouvernance. Selon ces mêmes personnes, la distribution des ressources demeure non concordante avec les critères de pauvreté établis par l'INDH, et les contenus des programmes ne sont pas suffisamment différenciés entre l'urbain et le rural. En outre, l'appropriation par les communes des projets de l'INDH a été très largement remise en question. La concentration de la gestion des crédits de l'INDH au niveau des services du Premier Ministre (notamment le fait de prévoir que tous les états de report des sous-ordonnateurs ainsi que toute modification s'y rapportant doivent transiter par ces services) a également été dénoncée. On déplore aussi que les activités génératrices de revenu (AGR) ne représentent que 13% du nombre de projets de l'INDH engagés au cours de la période 2005-2008, et que 8% des montants engagés. L'ONDH note enfin, parmi les critiques formulées à l'encontre de l'Initiative, une faible participation des femmes et des jeunes dans les instances de gouvernance de l'INDH.

Il est clair que le déploiement de cette approche analytique doit être

porteur d'un renouveau. Il devrait impliquer des changements profonds, tels que la promulgation de nouvelles lois, les réformes budgétaires, le développement de l'interministérialité et des moyens nouveaux pour les instances déconcentrées, etc. L'important aujourd'hui c'est d'engager un processus concret qui n'ait pas à attendre que tous les préalables soient réglés. Or, c'est précisément cette opportunité qui s'offre avec l'INDH, dont l'intérêt et l'utilité résident dans l'impulsion d'une dynamique économique et sociale, à partir d'expériences relativement modestes.

Le bien-être, version Stiglitz-Sen-Fitoussi,

Ceux qui s'efforcent de guider nos économies et nos sociétés sont dans la même situation que celle de pilotes qui chercheraient à maintenir le cap sans avoir de boussole fiable. Le rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi traite des systèmes de mesure et non des politiques à mettre en place. Il est adressé aux responsables politiques, décideurs, communauté académique et statisticiens, organisations de la



société civile et plus largement le grand public (riches et pauvres). Il établit une distinction entre évaluation du bien-être présent et évaluation de sa «soutenabilité». Les principales recommandations du rapport peuvent être résumées comme suit :

• **De la production au bien-être :**

dans le cadre de l'évaluation du bien-être matériel, se référer aux revenus et à la consommation plutôt qu'à la production ; mettre l'accent sur les perspectives des ménages ; prendre en compte le patrimoine en même temps que les revenus et la consommation ; accorder davantage d'importance à la répartition des revenus, de la consommation et de la richesse et élargir les indicateurs de revenus aux activités non marchandes.

• **Le bien-être est pluridimensionnel :**

les dimensions objectives et subjectives du bien-être sont toutes deux importantes. Il s'agit donc d'améliorer les mesures chiffrées de la santé, de l'éducation, de l'activité personnelle et des conditions environnementales ; renforcer la conception et l'application d'outils de mesure des relations sociales, de la participation à la vie politique et de l'insécurité ; fournir une évaluation exhaustive et globale des inégalités, au travers des indicateurs de la qualité de la vie ; concevoir des enquêtes pour évaluer les liens entre les différents aspects de la qualité de la vie de chacun ; fournir les informations nécessaires pour agréger les différentes dimensions de la qualité de vie, et permettre la construction de différents indices ; enfin, intégrer dans les enquêtes des instituts de statistiques des questions visant à connaître l'évaluation de ce que chacun fait de sa vie, de ses expériences et priorités.

• **Pour une approche pragmatique de la mesure de la «soutenabilité» :** concevoir des indicateurs du tableau de bord de la «soutenabilité» qui puissent permettre leur interprétation comme des variations de certains «stocks» sous-jacents.

• **Des indicateurs physiques des pressions environnementales :**

faire en sorte que l'un des indicateurs environnementaux de la «soutenabilité» indique clairement dans quelle mesure nous nous approchons de niveaux dangereux d'atteinte à l'environnement.

Le rapport ne clôt pas le débat. Il l'ouvre, bien au contraire. Il permettra d'aborder les valeurs sociétales auxquelles nous attachons du prix, et de déterminer dans quelle mesure nous agissons réellement en faveur de ce qui importe. Ce rapport doit stimuler une large réflexion, à laquelle prendraient part toutes les parties concernées. ■



- 30 000 entreprises référencées
- 5 000 codes produits
- 22 400 marques
- 46 500 noms de dirigeants



- 57 000 produits et services
- 2,3 millions d'entreprises B2B



- Faxing, emailing, mailing,...
- Edition, publipostage, mise sous pli.
- Suivi de votre campagne marketing direct.



Le point sur la conjoncture

Par Ismaïl Zaghloul
Economiste, Cesem-Hem

ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

Le début de la nouvelle année aura été l'occasion de prises de positions, d'appréciations et d'échanges divers quant à l'état de l'économie mondiale et aux moyens à mettre en œuvre pour lui imprimer un nouveau souffle.

Le FMI a présenté, le 26 janvier dernier, ses prévisions économiques mondiales de début d'année, situant le taux de croissance de l'économie mondiale à 3,9% en 2010 contre le taux de 3,1% précédemment estimé. Certes, il s'agit là d'un indicateur de sortie de crise intéressant ; reste à savoir ce qu'il cache dans les plis de sa globalité.

Les pays dits émergents repartent avec des taux de croissance insolents : la Chine caracole en tête avec près de 10%, suivie par l'Inde (7,7%) et le Brésil (4,7%). Les Etats-Unis, dont le taux de croissance était estimé à 3% pour 2010, viennent d'annoncer une augmentation de 5,7% au terme du quatrième trimestre 2009, tandis que la zone euro se contenterait d'un modeste taux de progression de 1%.

Le FMI attire cependant l'attention sur la fragilité de cette reprise qui restera sérieusement menacée tant que les pays avancés n'auront pas mis au point et adopté des stratégies de sortie de crise crédibles permettant, notamment, de juguler la détérioration des situations budgétaires et le rééquilibrage des finances publiques. A défaut de cela, on déboucherait sur une déstabilisation

Année	Solde
2003	+ 15.732
2004	+16.790
2005	+ 20.888
2006	+ 23.635
2007	+ 16.937
2008	- 11.478
2009 (à fin septembre)	- 8.004

des marchés financiers, dont l'une des premières conséquences serait le renchérissement du crédit et, partant, l'arrêt de la reprise économique suivi de l'aggravation du chômage et de la détérioration du revenu des ménages. Autrement dit, la reprise enregistrée ne serait que le résultat de la perfusion monétaire et budgétaire appliquée par les gouvernements à leurs économies et, arrêter cette perfusion pourrait signifier, ni plus ni moins, le retour à la crise. Or la question fondamentale est d'évaluer l'étendue du prix économique et social à payer pour éviter cette extrémité.

Au niveau des pays en voie de développement, on s'accorde à dire qu'ils seront les derniers à renouer avec la reprise. En effet, ne disposant pas des moyens de soutien à leurs économies, ils devront soit s'endetter encore plus pour le faire,

soit simplement attendre de pouvoir bénéficier des retombées économiques des pays avancés, sachant que, généralement, ils répugnent, pour des raisons de politique intérieure évidentes, à recourir à des politiques d'austérité qui permettraient de dégager les surplus nécessaires à une politique de soutien économique.

Aux Etats-Unis, le discours sur l'état de l'union prononcé par le président américain le 27 janvier dernier a permis de prendre la mesure des intentions du gouvernement en matière de consolidation des acquis et en matière de relance économique. Les mesures annoncées tournent autour de trois axes jugés comme étant les véritables leviers de la relance :

- Facilitation de l'accès au crédit en direction des petites entreprises

par l'utilisation des trente milliards de dollars récupérés des grandes banques et renouvellement des baisses d'impôts accordées aux classes moyennes ;

- Doublement des exportations au terme des cinq années à venir ;
- Mise en place d'une politique de restrictions budgétaires à partir de 2011 ;
- Suppression des exemptions fiscales aux entreprises américaines qui délocalisent leurs activités ;
- Promulgation d'une loi sur l'emploi dans les délais les plus courts ;
- Mise en place d'une politique énergétique pluridimensionnelle ;
- Encouragement à l'innovation.

Il s'agit, en somme, d'un ensemble de mesures classiques visant la relance de la production à travers la facilitation de l'accès au crédit, le soutien de la demande intérieure, le développement des exportations et l'amélioration de la compétitivité des entreprises américaines au moyen de l'innovation et de la maîtrise des risques en matière d'approvisionnement en produits énergétiques.

Au plan international, rien de concret n'a résulté du Forum de Davos qui s'est tenu du 27 au 31 janvier dernier. La régulation du système bancaire continue de faire débat sans qu'une vision et une stratégie claires aient été dégagées. L'espoir de «rééquilibrer la relation entre l'économie réelle et le monde de la finance», exprimé par le président du forum, aura été déçu. Enfin, le sentiment que la reprise économique demeure fragile au motif qu'elle n'est due qu'aux plans de soutien publics a été réaffirmé, comme a été soulevée une fois encore la question de savoir ce que deviendrait cette même reprise s'il venait à être mis fin à ces plans.

LE CONTEXTE NATIONAL

L'annonce de la légère reprise économique dans les pays avancés a

T4 EVOLUTION DU BUDGET DE L'ETAT

En milliers de dirhams	Budget 2009	Budget 2010	%
-Ressources du budget général	240 507 548	216 065 088	- 10,2
dont recettes fiscales	161 806 724	150 080 300	- 7,2
-Ressources des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome	2 120 059	2 304 957	+ 8,7
-Ressources des comptes spéciaux du Trésor	54 100 373	45 723 949	- 15,5
I. TOTAL DES RESSOURCES DE L'ETAT	296 817 980	264 093 004	- 11,0
-Dépenses de fonctionnement du budget général	150 873 162	136 912 629	- 9,3
dont dépenses de personnel	75 570 000	80 533 000	+ 6,6
-Dépenses relatives à la dette publique (intérêts, commissions, amortissement)	57 779 379	38 238 239	- 33,8
-Dépenses d'exploitation des services de l'Etat gérés de manière autonome	1 666 576	1 820 574	+ 9,2
-Dépenses d'investissement du budget général	45 154 618	53 784 801	+ 19,1
-Dépenses d'investissement des services de l'Etat gérés de manière autonome	453 483	484 383	+ 6,8
-Dépenses des comptes spéciaux du Trésor	53 903 679	45 764 443	- 15,1
II. TOTAL DES CHARGES DE L'ETAT	309 830 897	277 005 069	- 10,6
III. EXCEDENT DES CHARGES SUR LES RECETTES	13 012 917	12 911 075	0,9

permis aux milieux économiques de renouer avec un optimisme mesuré quant à l'éventualité d'une relance économique. Cet état d'esprit ne semble pas avoir fait sa juste part à la nature de cette reprise économique occidentale et, surtout, à la façon dont elle est en train de s'accomplir, et qui pourrait susciter quelques désillusions, du moins dans un futur prévisible.

En effet, et comme signalé plus haut, on observe une détérioration quasi généralisée de l'emploi dans les pays avancés dont les entreprises, guidées à la fois par les soucis de rentabilité et de compétitivité, ont eu recours à des compressions drastiques d'effectifs. Bien entendu, cette décrue de l'emploi

touche d'abord et surtout la main d'œuvre non spécialisée et devrait exercer des effets négatifs sur les transferts de fonds vers les pays en développement ; tout comme la résistance des gouvernements occidentaux aux velléités de délocalisation des activités de leurs entreprises conduirait à une réduction sensible des investissements directs étrangers. Il faut ajouter enfin que, dans les économies avancées, l'attentisme des ménages face aux incertitudes conduira à un fléchissement de la demande intérieure, lequel fléchissement aura certainement des effets sur la demande extérieure adressée au Maroc.

La production nationale

Au niveau du secteur agricole, bien qu'ayant connu un démarrage tardif, la campagne 2009-2010 semble s'orienter vers une évolution positive. En effet, les précipitations ont été abondantes et généralisées à l'ensemble du pays. Sans atteindre les résultats exceptionnels de l'année précédente, la production agricole pourrait se situer au niveau d'une bonne moyenne estimée entre 60 et 70 millions de quintaux.

Au niveau du secteur secondaire et selon les résultats de l'enquête mensuelle de conjoncture de Bank Al-Maghrib, les perspectives d'évolution de l'activité manufacturière pour les trois derniers mois seraient favorables, à l'exception cependant des industries électriques et électroniques. Le BTP connaît un léger mieux avec une avancée de 2,4% par rapport à la même période de l'année dernière alors que le secteur du raffinage enregistre une nette amélioration avec l'entrée en production de la nouvelle raffinerie de Mohammedia. Quant à la production phosphatière brute, elle réduit sa baisse à 32,2%, alors que le début de l'année a été difficile, tant au niveau de la production que des exportations.

Au vu de ces réalisations, on ne peut dire qu'il s'agit à proprement parler d'une reprise, d'autant plus qu'on ne peut valablement préjuger des ondes de choc à venir de l'extérieur. En matière de perspectives, le Haut Commissariat au Plan pronostique qu'en 2010 la reprise des activités non agricoles permettrait de dégager une valeur ajoutée en hausse de 5,9%, au lieu de 1,6% en 2009. Le secteur primaire, quant à lui, afficherait une valeur ajoutée en baisse de 5,3%, sous l'effet de la hausse considérable de 26,2% enregistrée en 2009. Globalement, l'économie nationale s'accroîtrait de 4,1% en 2010 au lieu de 5% en 2009.

SITUATION DU TRÉSOR À FIN NOVEMBRE 2009

En millions de dirhams	Novembre 08	Novembre 09	%
Recettes ordinaires	183 920	170 287	- 7,4
dont recettes fiscales	168 068	152 161	- 9,5
Dépenses totales	177 754	174 164	- 2,0
Dépenses ordinaires	140 095	131 296	6,3
dont :			
Salaires	64 135	67 244	+ 4,8
Compensation	29 372	11 457	-
Intérêts de la dette	16 751	15 949	- 61,0
			- 4,8
Dépenses d'investissement	32 004	37 121	+ 16,0
Solde ordinaire	43 825	38 991	- 11,0
Solde des comptes spéciaux du Trésor	- 5 655	- 5 747	+ 1,6
Excédent(+) ou déficit(-) budgétaire	6 166	- 3 877	

Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Les échanges extérieurs

Bien que restant structurellement déficitaire, la balance des échanges extérieurs a enregistré, à novembre 2009, une certaine amélioration qui reste cependant insuffisante pour relever le taux de couverture.

• Les échanges de biens

Les importations de janvier à novembre 2009 ont enregistré une baisse de 21,3% par rapport à celles de la même période de l'année 2008, alors que les exportations, pour les mêmes périodes de référence, ont accusé une baisse de 30,6%. Il en a résulté une amélioration, en termes absolus, du solde commercial de 12,5% mais, également, une détérioration du taux de couverture des importations par les exportations qui est passé de 48,9 à 43,1%. Au niveau des importations la baisse est générale à toutes les catégories de produits. Les plus fortes contractions ont été enregistrées par les produits bruts (-52,4%), les produits énergétiques (-30,8%), les demi-produits et les produits alimentaires (-26,1% et -24,9%). Les produits finis d'équipement ainsi que les produits

finis de consommation ont été les moins touchés par la baisse (-6,5 et -2,7%).

Les raisons de ces fléchissements résident dans le reflux des prix du pétrole (-39%), la réduction des importations de blé consécutive à l'excellente récolte de 2008-2009 (-55,8%) et, enfin, la réduction de l'activité consécutive aux effets de crise mondiale.

Au niveau des exportations la baisse a été générale, exception faite des exportations d'or industriel (+140,4%). Les demi-produits (acides phosphoriques, engrais naturels et chimiques et composants électroniques) ont accusé une baisse de 45,9%, les produits bruts (d'origine minérale, animale et végétale) 59%, les produits alimentaires (crustacés, agrumes, légumes et fruits frais) 13,9%, les produits finis d'équipement (fils et câbles pour l'électricité) 21,3% et les produits énergétiques -32%. Seuls les produits finis de consommation (vêtements confectionnés et articles de bonneterie) assurent leur maintien avec cependant une légère baisse de 2,1%.

Ce tableau d'ensemble, qui fait montre d'un repli général aussi bien au niveau

des exportations qu'à celui des importations, donne une idée assez claire des effets de la crise mondiale sur l'économie nationale.

• Les échanges de services

La balance des échanges de services a suivi la même tendance que celle des biens. A fin novembre 2009, les recettes ont enregistré une baisse de 6,3% par rapport à la même période de l'année précédente, alors que les dépenses se sont accrues de 7,8% pour la même période. Le solde a, quant à lui, marqué un recul de près de 20% entre novembre 2008 et novembre 2009, passant de 48.612 millions de dhs à 38.935 millions de dhs.

En ce qui concerne les transferts en provenance de l'étranger, on remarque que les recettes RME, ressortant à 46.091,8 millions de dhs, accusent une baisse de 6,2% par rapport à novembre 2008, alors que les investissements et prêts privés étrangers, avec 20.920,6 millions de dhs à fin novembre 2009, marquent un recul de 32,1% par rapport à la même période.

Globalement, la balance des biens et services laisse apparaître un déficit de 83.078, 5 millions de dhs ; elle améliore ainsi son solde de 6,6% mais ramène son taux de couverture de 73,3% en novembre 2008 à 69,8 en novembre 2009, soit -3,5%.

• Les règlements entre le Maroc et l'étranger

Le total des règlements entre le Maroc et l'étranger a marqué un recul de 16,9%, passant de 634.927,3 millions de dhs à fin novembre 2008 à 527.691,2 millions de dhs à fin novembre 2009. Quant au solde de ces mêmes règlements, il a été négatif à hauteur de 16.685 millions de dhs, marquant une détérioration de 48,4% par rapport à novembre 2008.

• Les avoirs extérieurs nets

Les avoirs extérieurs nets de l'Institut d'émission et des banques ont été de 186.558,7 millions de dhs contre 196.453,2 millions de dhs à fin 2008, soit -5%.

• La balance des paiements

Au terme des neuf premiers mois de 2009, la balance des paiements a accusé un solde négatif de 8.004 millions de dhs contre 11.478 millions de dhs à fin 2008, ce qui dénoterait un redressement prévisible à fin 2009. ■

La revue) sociale, économique et managériale (**EC ONOMIA**

BULLETIN D'ABONNEMENT

3 NUMEROS PAR AN

FORMULES : cochez celle qui vous convient

- ♦ Abonnement étudiant (1 ex par numéro) : 120 DH / an ()
- ♦ Abonnement individuel (1 ex par numéro) : 150 DH / an ()
- ♦ Abonnement collectif (5 ex par numéro) : 675 DH / an ()
- ♦ Abonnement collectif (10 ex par numéro) : 1200 DH / an ()
- ♦ Abonnement de soutien (20 ex par numéro) : 4500 DH / an ()

Les frais de port sont inclus dans les forfaits

Nos anciens numéros peuvent être commandés dans la limite du stock disponible

- 1 numéro : 30 DH ()
- 2 numéros : 50 DH ()
- 3 numéros : 70 DH ()
- 4 numéros : 90 DH ()
- 5 numéros : 100 DH ()

Mme / Mlle / M. Nom : Prénom :
 Fonction : Service :
 Téléphone : E-mail :
 Société :
 Adresse :
 Code postal : Ville :
 Téléphone : Fax :
 Site Internet :

CACHET :

SIGNATURE :

Date :
 Signature :

Pour plus d'informations :
zineb.cesem@gmail.com
msinaceur@hem.ac.ma
Tél : 05 37 67 37 46

Modalités de paiement :

Tout abonnement ne sera validé qu'après réception par le CESEM :

- d'un bulletin d'abonnement, dûment complété et signé.
- du règlement des frais d'abonnement annuel par chèque libellé à l'ordre de "HEM-CESEM".

A renvoyer à l'adresse suivante: 2, rue Jaâfar Essadik Agdal - Rabat
 Facture sur demande

LA LOI DE FINANCES EN QUESTIONS

Entretien avec Najib Akesbi,
Économiste
Propos recueillis par Ilham Lahreche,
Journaliste et doctorante

LA QUALITÉ DES DONNÉES CHIFFRÉES ET DES PRÉVISIONS, LE RÉALISME DU DÉFICIT BUDGÉTAIRE, LE VOLONTARISME ÉCONOMIQUE DE L'ÉTAT, LA LIMITATION FACTICE DES INCITATIONS FISCALES... LA LOI DE FINANCES 2010 POSE UN ENSEMBLE DE QUESTIONS DE FOND

La loi de finances - en tant qu'exercice prévisionnel - repose-t-elle sur une réflexion, sur des travaux statistiques, macro-économiques réfléchis et coordonnés, qui en seraient un gage de fiabilité ?

Najib Akesbi : Le montage de la loi de finances est assez hypothétique, fragile et surtout non coordonné, sans vision globale au niveau de l'Etat, des institutions chargées de contribuer à

l'élaboration de ce projet. Rappelons que le Maroc reste un pays sans plan de développement économique global. Nous disposons uniquement de plans sectoriels (Emergence, Azur, Rawaj, Maroc Vert), qui ne font pas un plan global et peuvent entrer en conflit entre eux.

Il est vrai que le HCP prépare depuis quelques années un budget économique. Il y a deux versions, celle élaborée en janvier de chaque année et une autre, dite «exploratoire», préparée en juin. Or, en 2009, le HCP a fait son budget exploratoire et ses projections pour 2010 au moment même où le ministère des finances préparait son projet de loi. Il peut, certes, y avoir des divergences mais en principe une discussion entre les deux institutions devrait permettre d'aboutir à des hypothèses, des critères et des indicateurs clairs qui conduisent à des prévisions communes, ou du moins coordonnées. Or, ce n'est malheureusement pas le cas.

D'un côté, nous avons le budget économique, de l'autre le projet de loi de Finances. Et on constate clairement à partir d'indicateurs clés qu'il y a des divergences importantes entre les deux documents (cf. tableau). Au vu de ces divergences, la question qui se pose est la suivante : si deux institutions ne sont pas capables de coordonner entre elles pour produire un chiffre qui soit le plus proche possible de leurs propres appréciations, cela prouve que l'exercice de montage de la loi de finances est fragile, en tout cas très discutable, y compris au sein même de l'appareil de l'Etat. Vous pensez bien que, en juin 2009, les experts du HCP qui prévoient un taux de croissance de 2.4% et qui voient ensuite que dans le projet de la loi de finances 2010 il est à 3.5%, ont des choses à dire sur ce 3.5% ! Le projet de loi de finances reste finalement un exercice fondé sur un jeu d'hypothèses plus ou moins sérieuses.



Faut-il se réjouir ou s'inquiéter du déficit budgétaire (de plus de 3 %) apparu dans la loi de finances 2010?

Le projet de loi de finances 2010, et c'est une première, prévoit un déficit de 4% et de 4,5% hors privatisations, ce qui tranche avec ce à quoi tous les gouvernements depuis la fin des années 70 - depuis les programmes d'ajustement des années 80 - nous ont habitués. Je rappelle que c'est un dogme qui a plombé l'économie marocaine pendant des décennies, au prétexte qu'un déficit dépassant les 3% provoquerait inflation et autres dérapages macro-économiques... L'économie marocaine a ainsi été délibérément restreinte dans son

recettes fiscales en baisse et dont on a pris acte... tout comme on aurait pris acte de l'échec des politiques passées?

ans pour refuser ce déficit : ce dernier ne va-t-il pas réveiller l'inflation, remonter l'endettement de l'Etat, provoquer «l'effet d'éviction» au détriment des entreprises du secteur privé et des conditions de financement de leurs investissements ?...

Si, par contre, il s'agit d'un véritable changement de politique, il faut alors engager un débat sérieux et approfondi sur les conditions de la soutenabilité et plus encore de l'efficacité d'une telle politique. Ce qu'il faut désormais discuter dans le cadre de cette deuxième hypothèse, c'est le niveau et le contenu d'un

déficit acceptable. Cela est à mettre en relation avec le niveau et la nature de l'endettement : est-il interne ou externe ? S'il est interne, reposerait-il sur une épargne populaire ? Lancerait-on des emprunts, ou encore s'agira-t-il juste de faire en sorte que le système bancaire continue à recycler une grosse partie de ses surliquidités en bons du Trésor ? Autant de questions dont il faudrait débattre, sans oublier celle de la gouvernance financière et du cartel bancaire qui fait ou défait la politique monétaire dans le pays. La question du taux d'intérêt, le problème des marges d'intermédiation, l'indépendance de la Banque centrale... voilà des questions de fond qui sont directement liées à celle du déficit. Au niveau

COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS 2010 DU HCP ET DU MINISTÈRE DES FINANCES

Hypothèses (indicateurs)	Budget exploratoire	Projet LF 2010
Taux de croissance	2.4	3.5
Activités non agricoles	3.9	4.4
Récolte céréalière	60 Mqx	70 Mqx
Prix du baril de pétrole	62.5 \$	75 \$
Parité Euro / Dollar	1.26	1.40

Tous les pays ont dû accepter des déficits budgétaires. La réalité impose de lâcher du lest

potentiel de croissance, et la situation sociale s'est fortement dégradée, pour rester dans ce «culte des 3%».

Dépasser ce seuil psychologique, est-ce nouveau aujourd'hui ?

Oui et non. Oui si l'on se situe au niveau de l'exercice des prévisions, puisque c'est là qu'il y a changement visible. Non parce souvent, malgré les 3% annoncés chaque année, on s'apercevait une fois l'année écoulée qu'on les avait plus ou moins dépassés... Ce qui est donc nouveau, c'est qu'un gouvernement annonce au départ faire 4,5% de déficit.

La question qui reste cependant posée est la suivante : s'agit-il d'un changement de fond, d'une rupture avec les dogmes du passé ou n'est-ce qu'une conséquence de la crise et des

Est-ce la nouvelle expression d'une politique volontariste ou, au contraire, d'une situation subie, et qu'on se résignerait à gérer de manière plus souple, moins orthodoxe ?

S'il s'agit d'une politique volontaire, de quoi cela augure-t-il ?

Aujourd'hui, tous les pays ont dû accepter des déficits budgétaires. La réalité, les faits dus à la crise mondiale, imposent de lâcher du lest. Au Maroc, il est urgent d'engager un débat public sur la question du déficit budgétaire. S'il s'agit d'un simple ajustement momentané (première hypothèse), il faut rappeler aux responsables les arguments qu'eux-mêmes avançaient depuis 30

La loi de Finances en questions

macro-économique, Il y a encore la question du taux d'utilisation des capacités de production de l'économie, notamment dans l'industrie. Il faudrait savoir si la demande additionnelle générée par le déficit va impliquer des investissements nouveaux ou simplement une utilisation des capacités existantes.

Evidemment, l'autre question patente est celle de la structure des dépenses publiques. S'il y a déficit, c'est parce qu'il y a un excédent des dépenses par rapport aux recettes. Mais cet excédent de dépenses, où va-t-il ? Quelle est la structure de ces dépenses ? Il faut aller au-delà de la distinction classique qu'on oppose entre les dépenses de fonctionnement qui ne seraient pas productives et les dépenses d'investissement... Aujourd'hui, il peut y avoir des dépenses de fonctionnement – les salaires des fonctionnaires en particulier- qui relancent l'économie, d'autant plus qu'on sait que de nos jours l'économie marocaine est essentiellement tirée par la demande interne, notamment par la consommation des ménages. Quant aux investissements, ils sont loin d'être toujours productifs et efficaces. Au vu de nombre d'investissements actuels, qualifiés de «grands chantiers» (une bonne partie du réseau autoroutier, le TGV, certaines stations du plan Azur ...), on peut légitimement se demander si on n'est pas en train de gaspiller des ressources rares pour créer des «éléphants blancs», des fiascos condamnés à rester inefficaces et improductifs...

Le dernier point que je voudrais soulever concerne le degré d'ouverture de l'économie et sa compétitivité. Si l'on s'inscrit dans une économie qui

s'ouvre à tout va sans être compétitive, qu'il s'agisse de consommation ou d'investissement, la demande additionnelle va surtout s'adresser à l'étranger au lieu de s'adresser à l'appareil productif local... La conséquence est que la relance par le déficit budgétaire entraîne celui de la balance des paiements, et ainsi de suite (théorie des « déficits jumeaux »). Il faudrait donc être extrêmement attentif non seulement au niveau de la demande additionnelle créée par le déficit budgétaire mais aussi –et peut-être surtout- à sa nature et son contenu.

**Qu'en est-il des dépenses fiscales ?
N'ont-elles pas été rationalisées ?**

Pour comprendre la question des dépenses fiscales et, au-delà, ce qu'on appelle les incitations économiques, il faut savoir que pendant quarante ans, les gouvernements qui se s'étaient succédé avaient multiplié les incitations fiscales (dégrèvements, exonérations, réductions...) qui constituaient des régimes spécifiques, « des carottes fiscales » avec cette idée qu'il y aurait une relation quasi automatique entre de telles incitations fiscales et la propension des agents économiques à investir, à épargner, à consommer ... On a fini par se rendre compte que cette politique des incitations fiscales n'était pas efficace et ne produisait pas les effets attendus, alors même qu'elle a un coût de plus en plus lourd en termes de manque à gagner pour l'Etat (c'est pour cela qu'on parle de dépenses fiscales).

Finalement, il a fallu se rendre à l'évidence et songer à commencer à limiter les dégâts, en réduisant, et parfois en supprimant ces cadeaux

fiscaux. Pour préparer cette évolution, le ministère des Finances a commencé à partir de 2005 à produire un rapport sur ces «dépenses fiscales». Ce recensement en soi est une bonne chose. Dès la première année, on avait recensé près de 400 mesures et on en avait évalué près de 40%, pour lesquels le manque à gagner pour l'Etat était de l'ordre de 15 milliards de dhs. Cette année, dans le rapport qui accompagne le projet de loi de finances 2010, le nombre de mesures recensées est toujours de l'ordre de 400 (on en supprime et on en crée de nouvelles) et celui des mesures évaluées atteint encore à peine la moitié. Et pourtant, avec un effectif de mesures à peu près équivalent, le manque à gagner en termes de recettes pour l'Etat a presque doublé, atteignant presque 29 milliards de dirhams ! On peut d'abord s'étonner que 5 ans après le premier rapport, on soit à peine capables d'évaluer la moitié des mesures recensées. Et l'autre moitié ?!... Une simple projection des données actuelles indiquerait que le manque à gagner total pourrait atteindre 60 milliards de dirhams, soit près du dixième du PIB. Le pire est que les mesures qu'on supprime ne sont quelque fois vraiment pas les plus indiquées. Par exemple, on a supprimé il y a deux ans les provisions pour investissement, alors que c'était là une des rares mesures qui permettaient de favoriser l'investissement par l'autofinancement, dans une économie où l'on sait que l'un des problèmes majeurs des entreprises réside précisément dans la structure de leurs sources de financement, marquée par la sous-capitalisation, l'insuffisance des fonds propres. Alors, bonjour la rationalité ! ■

L'Impôt sur le revenu contre la classe moyenne

de trop nombreux taux spécifiques ou sont exonérés, des revenus qui sont imposés à la source alors que d'autres le sont par voie de rôle, etc...

Les salariés : l'exception qui confirme le dérèglement

L'assiette de l'IR n'est guère qualitativement plus substantielle que celle à laquelle elle s'était substituée. Les revenus agricoles demeurent depuis près de trente ans exonérés de tout impôt, et les revenus fonciers et financiers sont pour l'essentiel taxés à des taux spécifiques plus cléments (de 10 à 20%). Les revenus professionnels restent aussi mal appréhendés, amenant le fisc à se «rattraper» arbitrairement sur les petits «forfaitaires» en les soumettant aveuglément à des contributions

iniques. Finalement, seuls les revenus salariaux continuent à être appréhendés avec une certaine rigueur, d'abord parce que l'impôt auquel ils sont soumis est prélevé à la source par l'employeur, et versé par lui-même au percepteur, et ensuite parce qu'ils sont relativement peu susceptibles de sous-évaluation ou de sous-déclaration.

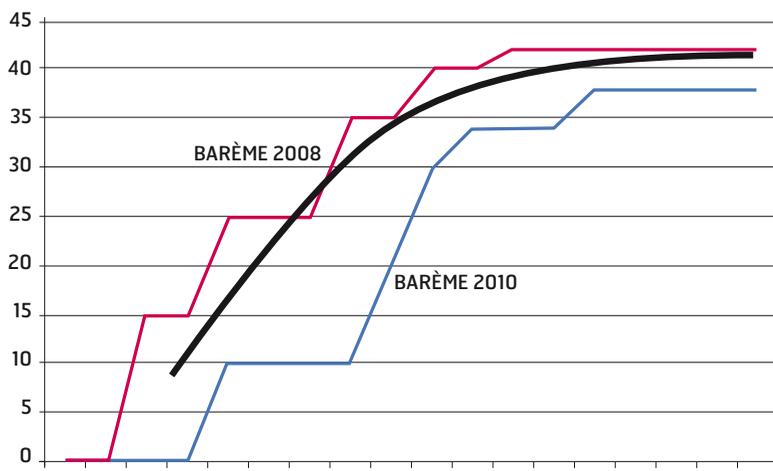
Les dernières statistiques disponibles corroborent parfaitement cet état de fait : alors que la population salariée représente moins de 45% de la population active, les revenus salariaux contribuent pour plus des trois quarts aux recettes de l'impôt sur le revenu. Le quart restant est partagé entre les revenus provenant des activités professionnelles, immobilières et financières. En

somme, l'impôt dit sur le revenu est d'abord et principalement un impôt sur les salaires.

Au-delà de ces déséquilibres et disfonctionnements somme toute anciens, ce qui fait l'actualité ces temps-ci est le barème d'imposition de l'IR dont les taux ont sensiblement baissé. Les baisses qui avaient été enregistrées au cours des dernières années avaient surtout concerné les taux supérieurs (le taux de la tranche de revenu la plus élevée avait ainsi baissé de 44 à 42 puis à 40%). Cette évolution atténuait sensiblement la progressivité du barème puisque dans le même temps, les premiers taux correspondant aux tranches de revenus faibles et moyens, demeuraient à des niveaux relativement élevés (15, 25 et 35%). Dans le cadre de la loi de Finances pour 2010, le taux supérieur a encore baissé (à 38%), mais les autres taux ont accusé plus ou moins un mouvement similaire, ce qui a autorisé nos gouvernants à se répandre en louanges pour une politique qui serait subitement devenue plus «sociale» et surtout plus favorable à la fameuse «classe moyenne» qu'ils appellent de leurs vœux...

LA CHARGE FISCALE DE L'IR SE CONCENTRE PRÉCISÉMENT SUR LA CLASSE MOYENNE

F1 BARÈME DE L'IR



de puissants accélérateurs d'inégalités sociales. Démonstration.

Un barème d'imposition à la progressivité régressive

Comme on a pu le constater sur la figure 1, le barème de l'IR en 2010 repose sur un seuil de non imposition fixé à 30.000 dhs. Le premier dirham qui dépasse ce seuil est imposé au taux de 10% et ce jusqu'à 50.000 dhs. Ce taux double carrément dès la seconde tranche imposable, laquelle apparaît du reste assez étroite puisqu'elle n'est que de 10.000 dhs (de 50 à 60.000 dhs). La troisième tranche,

qui va de 60 à 80.000 dhs, voit son taux d'imposition s'alourdir encore de dix points, étant ainsi soumise à 30%. La quatrième tranche par contre apparaît très large puisqu'elle va de 80.000 à 180.000 dhs, et pourtant son taux n'augmente plus que de 4 points (à 34%). Enfin, tous les revenus supérieurs à 180.000 dhs supportent un taux marginal qui n'augmente encore que de 4 points pour se fixer à 38%.

Au total, cet éventail offre une courbe d'évolution tout à fait curieuse puisqu'elle présente une allure de type «logarithmique», disons concave, alors qu'elle devrait être plutôt convexe,

élevés. C'est ce schéma qui renvoie à la forme convexe de la courbe de la progressivité (voir figure 2). Au demeurant, on rappellera que tel était le cas des systèmes d'impôt sur le revenu dans les pays développés tout au long des trois décennies postérieures à la seconde guerre mondiale, avec des taux marginaux qui dépassaient souvent 70% (ce qui, soit dit en passant, ne les avaient pas empêchés de connaître la phase de croissance la plus forte et la plus longue de leur histoire...).

Que constatons-nous dans le cas du Maroc ? Pratiquement un schéma inversé (figure 3), le contraire de ce qui devrait être, un peu comme si nous marchions sur la tête... De prime abord, un seuil d'imposition encore trop faible, puis dès le premier dirham imposable, le choc est réellement brutal puisqu'on passe de zéro à 10%, puis très vite l'accélération se fait encore plus brutale alors qu'on en est encore au niveau des tranches de revenus modestes, avec des taux de 20% à partir de 50.000 dhs et 30% à partir de 60.000 dhs de revenus annuels. Puis, là où l'on pense que la progressivité aurait pu logiquement commencer à s'accélérer, elle décélère presque tout aussi brutalement qu'elle avait commencé au niveau des basses tranches : le barème n'augmente que de 4 points à partir de 80.000 dhs, puis de 4 autres points au-delà de 180.000 dhs, niveau à partir duquel la progressivité s'arrête tout net, et le taux devient simplement proportionnel... En somme, pour reprendre la terminologie de L. Mehl et P. Beltrame, on peut dire qu'après avoir été «progressivement progressif» au niveau des trois premières tranches, le barème de l'IR marocain devient «régressivement progressif». Autrement dit, le barème marocain est construit de manière à être fortement progressif sur les bas et moyens revenus, puis d'autant

L'APPORT FISCAL DEVRAIT ÊTRE MINIMAL, VOIRE NUL AU NIVEAU DES BAS REVENUS

F2 F3 BARÈME DE L'IR

Figure 2

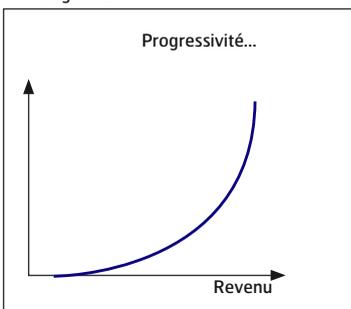
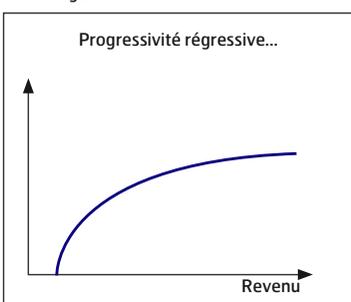


Figure 3



voire parabolique (voir Fig. 2 et 3). En effet, il faut bien comprendre que, par essence, tout impôt sur le revenu se doit d'être progressif, même s'il est vrai que l'appréciation de la progressivité d'un barème n'est pas un exercice facile. Au fond, cette appréciation est tributaire de la vision que l'on se fait du rôle de l'impôt dans le nivellement de la distribution des revenus et au-delà du degré et de la nature des inégalités sociales que l'on tolère dans une société. Il reste qu'on s'accorde aisément sur une idée simple et de bon sens : la contribution fiscale devrait être minimale, voire nulle au niveau des bas revenus, puis augmenter faiblement au niveau des tranches de revenus encore modestes ou moyens, et s'accroître ensuite «progressivement» pour devenir relativement forte au niveau des tranches de revenus élevés, voire très



L'Impôt sur le revenu contre la classe moyenne

moins progressif que le niveau des revenus augmente, pour cesser toute progressivité à partir d'un revenu annuel de 180.000 dhs...

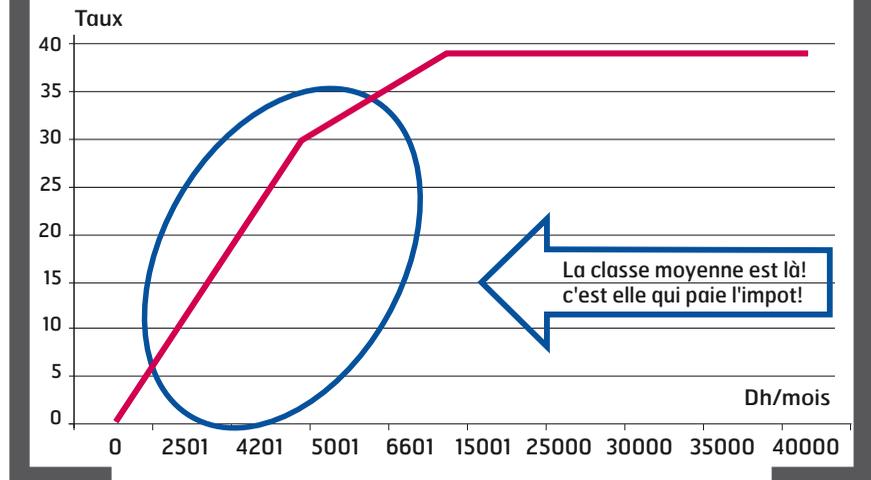
C'est dire que si nous savions déjà que l'IR concerne principalement les salariés, nous savons maintenant que, par le fait d'un barème d'imposition contre-nature, cet impôt pèse aussi et largement sur les petits et moyens revenus. C'est dire combien l'évolution observée ces dernières années, focalisée sur la baisse des taux supérieurs, est proprement aberrante : la «progressivité régressive» en est encore plus accentuée, concentrant encore plus la charge fiscale sur les bas et moyens revenus, alors que seuls les hauts revenus tirent avantage de tels cadeaux fiscaux. Peut-on imaginer politique fiscale plus injuste ?

Que la politique fiscale soit injuste n'est certes pas une nouveauté. Ce qui l'est en revanche est son décalage flagrant avec le récent intérêt porté à la classe moyenne.

Promouvoir la classe moyenne, dites-vous ?

En effet, depuis le discours royal de l'été 2008, celle-ci est revenue fortement sur le devant de la scène. Non seulement on prétend la quantifier avec précision en évaluant ses revenus, mais on s'affirme également en mesure de mettre en œuvre les instruments de politique économique et sociale appropriés pour la favoriser et la promouvoir. Or, ce que nous pouvons affirmer aujourd'hui, c'est que - du moins pour ce qui concerne un instrument dans ce domaine aussi décisif que l'est l'impôt sur le revenu -, le dispositif qui est à l'œuvre agit exactement dans le sens

F4 L'IR , UN IMPÔT SUR LA CLASSE MOYENNE



L'EFFET ATTENDU -LE SOUTIEN DE LA CONSOMMATION- A PEU DE CHANCES DE SE PRODUIRE

contraire : c'est précisément sur cette «classe moyenne», telle que définie par les responsables eux-mêmes, que l'impôt sur le revenu pèse de tout son poids.

Les résultats de l'étude dernièrement effectuée par le Haut Commissariat au Plan sur les niveaux des revenus considérés être ceux de la classe moyenne ont certes été largement contestés, mais il n'est pas dans notre intention ici de revenir sur un débat qui n'est sans doute pas clos¹. Ce qui nous importe dans le cadre de cet article, c'est de «prendre au mot» les responsables eux-mêmes avec leurs propres allégations, et mettre en évidence leur inconséquence. Selon l'étude en question du HCP, autour d'un revenu médian de 3500 dhs par mois et par ménage, les

revenus de la classe moyenne se distribuent entre un minimum de 2800 dhs et un maximum de 6736 dhs². Or, comme on peut le constater sur la figure 4, c'est bien sur ces tranches de revenus que l'impôt pèse de tout son poids, pour la simple raison que c'est à ce niveau que la progressivité du barème «se déchaîne», accentuant son intensité pour passer de zéro à 30% en l'espace de quelques dizaines de milliers de dirhams seulement. C'est ainsi qu'à 2800 dhs, le taux est à 10%, puis dès 4201 dhs il passe à 20%, et avec un revenu supérieur de 800 dhs à peine, il grimpe encore à 30%. En revanche, en s'approchant du plafond de l'éventail des revenus de la classe moyenne, et surtout en atteignant des niveaux considérés comme étant ceux des «classes aisées», la progressivité

s'atténue fortement puisque le taux n'augmente que de 4 points à partir de 6601 dhs et de 4 autres points au-delà de 15000 dhs...

Force donc est de constater que c'est bien cette classe moyenne que l'on prétend promouvoir qui supporte l'essentiel de la charge de l'impôt, ponctionnée ainsi par un barème qui n'est réellement progressif qu'à son niveau précisément...

On comprend dans ces conditions que, baisser les taux d'imposition, en commençant par le plus élevé, ne peut que contribuer à ajouter de l'inégalité à l'inégalité, et tout couronner par une très probable inefficacité.

Relance de la consommation: une baisse probablement inefficace

En effet, s'il est vrai que tout ceux qui paient l'impôt sur le revenu gagnent «quelque chose» à la dernière baisse des taux, tous ne gagnent guère, loin s'en faut, la même «chose» : l'économie d'impôt est d'autant plus importante que le revenu est déjà élevé... Plus on gagne, et plus on voit son revenu augmenter encore, et l'inverse est aussi vrai !

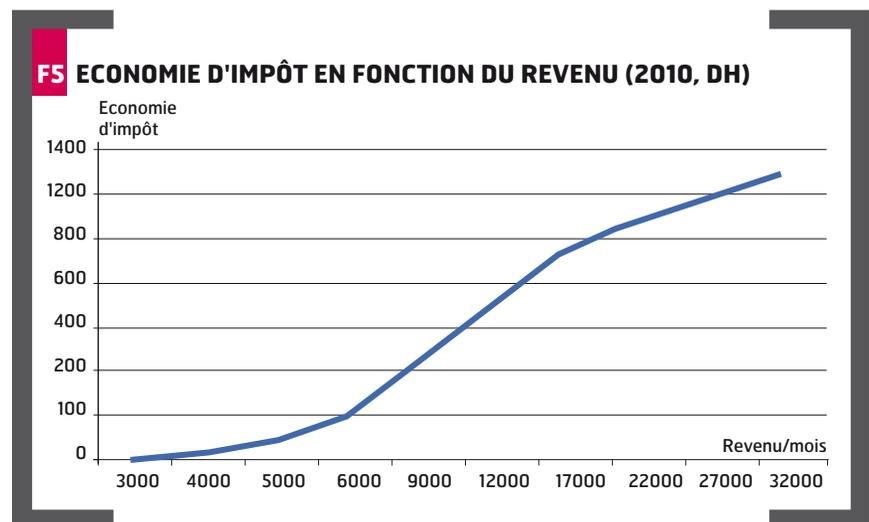
Comme on peut le voir sur la figure 5, le gain en revenu inhérent à la baisse de l'impôt est inférieur à 50 dhs pour les petits revenus, à 200 dhs pour le revenu plafond de la «classe moyenne», et supérieur à 1200 dhs pour les revenus dépassant 25000 dhs³... Voilà une politique fiscale qui a au moins le mérite de la clarté : son impact le plus tangible est bien d'accentuer encore plus les écarts de revenus dans la société.

Fortement inégalitaire, cette politique est-elle au moins efficace, au sens où elle permet à tout le moins d'atteindre les objectifs économiques recherchés ? Parmi les bienfaits de la baisse de l'IR, les responsables

ont insisté sur son impact positif sur la consommation des ménages, et partant sur la relance de l'économie par ces temps de crise. Cette baisse était ainsi présentée comme étant une mesure anti-crise par excellence. L'ennui est qu'en évitant soigneusement de jeter la lumière sur l'impact «social» de la mesure, on s'est par la même occasion interdit la possibilité d'en apprécier l'impact économique avec un minimum de bon sens. Car il n'est guère besoin de mobiliser de grandes connaissances en sciences économiques pour comprendre que c'est au niveau des bas et moyens revenus que la propension à consommer d'un revenu additionnel est la plus forte, alors

épargner qui l'emporte...

Finalement, on voit bien que si la dernière baisse de l'impôt sur le revenu a certes quelque peu allégé la charge fiscale pesant sur les bas et moyens revenus, elle maintient entière la problématique majeure de cet impôt, celle qui en fait un impôt excessivement injuste. Cette baisse n'a donc pas seulement conforté le caractère régressif de son barème, mais de plus n'atténue en rien la propension de l'IR à faire des revenus de la classe moyenne son terrain de prédilection. Profitant essentiellement aux hauts revenus, elle se révèle enfin économiquement inefficace, puisque l'effet qui en est attendu - le soutien de la consommation - a fort peu de



qu'elle est plutôt faible au niveau des hauts revenus. Or, comme on vient de le voir, alors que ces derniers bénéficient de gains additionnels assez conséquents, les bas et moyens revenus ne reçoivent quasiment que des miettes. Le résultat en est que l'augmentation est trop faible pour être économiquement significative là où la propension à consommer pourrait pourtant se déployer pleinement, et apparaît par contre assez importante mais là où c'est plutôt la propension à

chance de se produire. En fait, le seul effet tangible d'une telle politique n'est autre que d'enrichir encore plus ceux qui sont déjà riches. ■

1 Ce débat pourrait notamment reprendre lorsque les responsables se décideront à publier les résultats détaillés de cette étude, accompagnés d'une note méthodologique digne de ce nom, expliquant comment ils sont arrivés à leurs résultats. A ce jour, rien de cela n'a été fait...

2 Ces niveaux correspondent respectivement à 0.75 fois et 2.5 fois la médiane de 3500 dhs.

3 Il ne s'agit que d'une simulation effectuée sur la base des règles en vigueur pour les revenus salariaux, présentée ici à titre indicatif, ce qui ne diminue en rien sa valeur démonstrative.

PETIT VOCABULAIRE DE LA MONDIALISATION (2)

Par Michel Peraldi
Sociologue, directeur du CJB, Rabat

M

modernité liquide.

Contrairement à ce qu'on lit trop souvent, nous ne vivons pas LA mondialisation mais UN processus de mondialisation. Il y a eu en somme d'autres mondialisations, depuis l'antiquité, car l'échelle du monde est l'aboutissement logique de tout processus de domination par l'économie. Dès lors qu'une économie est portée par un appétit sans frein de richesse et d'accumulation, elle a forcément le monde pour horizon et limite. Le monde au temps d'Aristote s'étend par un réseau de comptoirs (emporiums), où les Grecs font commerce avec les étrangers, s'étend, des côtes phéniciennes (le Liban) aux colonnes d'Hercule (Gibraltar et Sebta), leur monde connu. Lorsque les grandes cités maritimes italiennes triomphent, leur emprise s'étend sur toute l'Europe et la Méditerranée, jusqu'à Byzance qu'elles soumettent. Les marins et commerçants vénitiens et génois du 15^{ème} siècle vont en Chine et organisent leurs activités à l'échelle de leur monde. Ce n'est donc pas la dynamique d'extension qui change, car la maîtrise du monde est une conséquence et une nécessité de l'économie capitaliste elle-même. Ce qui change c'est l'échelle du monde. Notre monde, dans la continuité de l'expansion coloniale

**DES IDÉES,
DES MODES
CIRCULENT
TELS DES
RUISSEAUX,
SANS BÂTIR
DES EMPIRES**

du cycle industriel, est désormais planétaire. Celui des aventuriers génois était euro-méditerranéen, voilà toute la différence, et c'est peu de chose.

Par contre, il peut être important de souligner que les processus de mondialisation ont été jusqu'à la fin de l'ère industrielle, d'une double nature, parce qu'ils ne se contentent pas de gagner en extension spatiale, ils gagnent aussi en soumettant les économies locales. Lorsque les Grecs se contentaient d'installer des «comptoirs», le siècle industriel a conquis des continents et soumis les peuples. Ce qui est nouveau dans les processus de globalisation contemporains c'est en quelque sorte qu'ils repartent du local, non pas de foyers expansifs dans un monde calme

et lent, mais de façon capillaire car n'importe quelle société locale peut aujourd'hui générer des processus de mondialisation. Coca-Cola, Microsoft ou Mac Donald's ne sont pas des nouveautés, leur colonisation du monde relève de mécanismes hérités du siècle industriel. La nouveauté c'est la rapidité avec laquelle des produits, des idées, des modes, des habitudes, peuvent circuler sans construire des empires. Les bijoux fabriqués par les forgerons touaregs se vendent de Tamanrasset à New York et il y a dans Soho, à Londres, une boutique qui vend des bijoux et du couscous touareg. Le couscous, aussi, s'est mondialisé, parce qu'il a suivi et s'est transporté avec les migrants maghrébins. C'est aujourd'hui le plat préféré des Français. Ou la pizza, ce plat ouvrier napolitain qui a conquis le monde, autant que le fast-food, mais sans empire industriel, par transformation successive et adaptation locale, sur un tissu de petites initiatives capillaires. Voilà pourquoi certains, comme le philosophe allemand Zygmunt Bauman, parlent alors de modernité liquide : ce temps du monde où les objets et les idées, les modes ou les cris peuvent circuler, s'étendre sans s'arrêter, comme mille ruisseaux. En se jouant des frontières, des empires, des souverainetés. ■

ECONOMICUS

INDICATEURS DE CLASSEMENT ET DÉVELOPPEMENT

Réformer l'IDH, pour quoi faire ?

Par Adil El Mezouaghi

Les indicateurs composites, est-ce nécessaire ?

Par Touhami Abdelkhalek

Doing business, vu de l'intérieur

Entretien avec Najy Benhassine

Propos recueillis par Adil El Mezouaghi

L'impact des indicateurs sur la décision publique

Par Hassan El Aouni

La métaphore du photographe

Par Hassan El Aouni

RÉFORMER L'IDH, POUR QUOI FAIRE ?

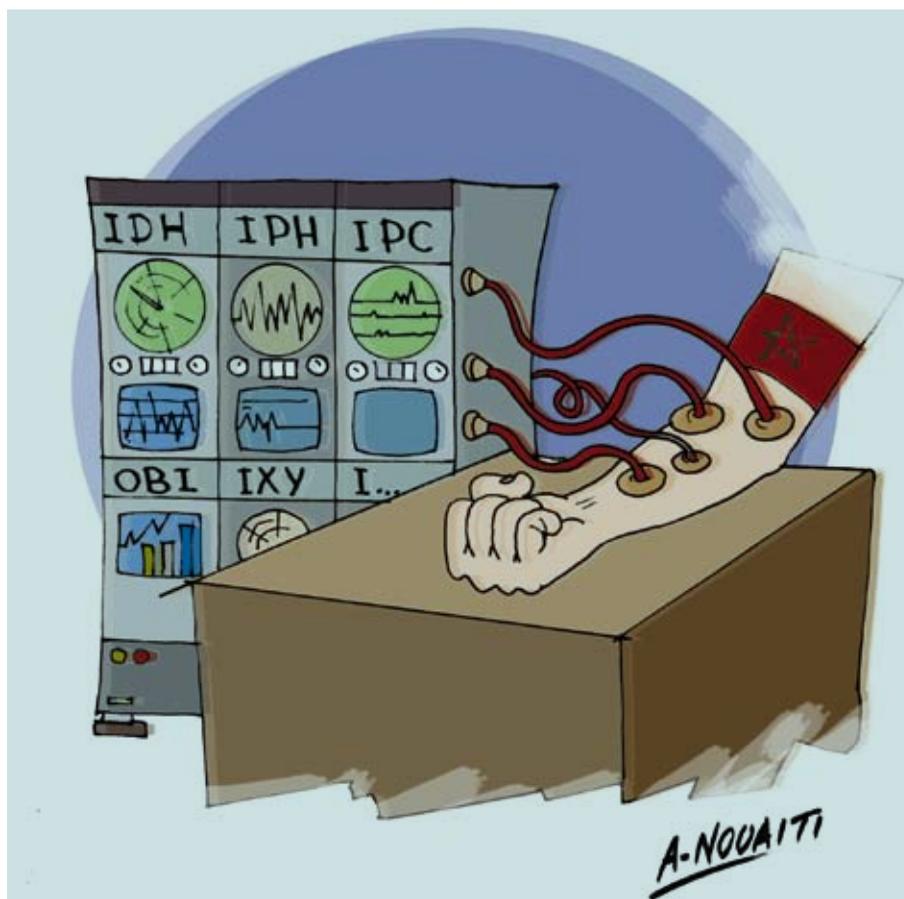
DERRIÈRE LE BRANLE-BAS DE COMBAT QUE SOULÈVE LE DÉBAT SUR L'INDICE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN SE CACHENT PLUSIEURS ENJEUX POLITIQUES. DEMANDÉ PAR LE PNUD, RELAYÉ PAR LE HCP, L'APPEL À LA RÉFORME DE L'INDICE NE RÉVÈLE-T-IL PAS UNE INCAPACITÉ À RÉFORMER LE RÉEL ?

Adil El Mezouaghi

Docteur en droit et financement du développement, Cesem-Hem

A chaque fois que le PNUD publie son classement basé sur l'indicateur du développement humain (IDH), la redondance semble être le maître mot. Redondance des classements - voire régression - et redondance des réactions. Si l'IDH contient des limites d'ordre technique et est critiquable à plus d'un niveau, il n'en demeure pas moins qu'il ne représente qu'une réalité. Beaucoup appellent à sa réforme mais la volonté de le réformer ne représente pas le même intérêt pour tous les belligérants. Cette «polémique stérile» ne saurait masquer le retard du Maroc dans les composantes non économiques de l'IDH : santé et éducation.

L'IDH est un indice composite synthétique qui ne tient compte que de trois dimensions : niveau du PIB, scolarisation des jeunes / alphabétisation des adultes et



espérance de vie. Il a apporté en 1990 une réponse à une approche classique de la mesure du développement économique (basée sur le PIB). Sa première limite est qu'il englobe des dimensions (santé et éducation) qui n'évoluent que sur le long terme, du fait de l'effet tardif des efforts déployés. Aujourd'hui, sa remise en question dépasserait le côté technique : plusieurs simulations¹ montrent qu'en utilisant différentes définitions multidimensionnelles du développement, et en recourant à différentes modélisations statistiques, les classements ne changeraient que très peu. Ce sont en réalité ses multiples enjeux politiques qui invitent à sa réforme. Le système onusien s'en sert pour faire pression sur les Etats ; la publication du Rapport Mondial sur le Développement Humain est toujours très attendue et a une résonance internationale réelle. De l'aveu même de M. Eduardo Pereira Nunes², «L'agenda technique des instituts nationaux de statistiques est dicté par leurs engagements internationaux». Voilà qui nous autorise à penser que l'agenda politique des gouvernements pourrait être au moins influencé par la publication de ce type de classement. M. Taâmouti, professeur d'économie et directeur de la statistique au HCP est clair sur ce point : «Un des risques de l'IDH est qu'il oblige certains gouvernements à réorienter leurs priorités et à élaborer des politiques juste pour répondre à leur classement et non pour traiter les vrais problèmes».

Les Etats ne sont pas les seuls à appeler à la réforme de l'IDH. Des voix s'élèvent du cœur même du concepteur et de l'utilisateur de l'IDH : le système onusien. M. Juraj RIECAN, directeur des statistiques à l'UN-ESCWA³ déclare que «l'analyse comparative utilisée par l'IDH souffre de la présence de trop d'acteurs, de trop de failles, de défaillances dans la collecte et dans la coordination des données». Romuald JANSEN, chef de

la division de statistique de l'ONU dira : «le développement humain devrait se mesurer sur plus d'une dimension. L'IDH a déjà été révisé par le passé, il a vocation à tenir compte de plus de paramètres, plus représentatifs des OMD⁴».

RÉFORMER L'IDH : CHANGER D'INDICE OU CHANGER DE MÉTHODE ?

Deux choix sont proposés pour réformer l'IDH : soit il faut changer d'indicateurs et de classements, soit il faut recourir à d'autres méthodes pour mieux renseigner sur le développement d'un pays. Romuald JANSEN rappelle que l'IDH a, en 2001, commencé à tenir

semble donner de meilleurs résultats au niveau du même pays. «Il permet aux décideurs de visualiser la distribution régionale des indicateurs composant l'IDH», selon la même source.

Qu'en est-il du Maroc ? Soulignons d'abord que l'appel à la réforme de l'IDH a été porté par le ministère des affaires étrangères. Lors d'une rencontre avec le représentant du PNUD à Rabat, M. Fassi-Fihri listera une longue batterie de critiques techniques de l'IDH et remettra en cause la pertinence et la fiabilité de l'IDH. D'après le communiqué du 08/09/2009, le PNUD est «interpellé pour réviser la méthodologie d'élaboration de certains indices

D ES GOUVERNEMENTS RÉORIENTENT LEURS PRIORITÉS POUR PLAIRE AU PNUD

compte des écarts du coût de la vie entre les pays développés et ceux en développement. En 2008, une autre vague de déclinaisons a eu lieu : genre et pauvreté par exemple y ont été incorporés mais non pris en compte dans les classements. Il appelle clairement à tenir compte des Objectifs Millénaires du Développement (OMD) dans l'IDH. Selon le chef de la division statistique de l'ONU, le PNUD «a convoqué des réunions techniques sur la réforme de l'IDH et le rapport 2010 lui serait consacré». Il rappelle avec force que la décision de réformer de l'IDH «sera d'abord une décision politique».

En attendant les délibérations du PNUD, le Brésil semble avoir trouvé sa formule. D'après M. Pereira Nunes : «On mesure l'IDH pour 5565 municipalités». Ce choix montre «les inégalités par régions, Etats et municipalités». Le Benchmarking

statistiques sectoriels ou globaux, en travaillant avec les Etats membres et les organes compétents des Nations Unies».

LA SAUCE INTERNE DU HCP

Le HCP prend le relais : réflexions, ateliers et forum international en ce début d'année... Il en ressort que le HCP préférerait le changement de méthode à la réforme de l'IDH. M. Lahlimi verrait même une cohabitation entre le classement tel qu'il est actuellement et la mise en lumière de «success stories». Pour le Haut Commissaire au Plan, il est indispensable de pouvoir disposer de références et de «bonnes pratiques» desquelles s'inspirer. Il appelle également à «un classement différencié». «Comment peut-on classer le Maroc et Andorre ?», dénonce-t-il. D'abord, il verrait

Réformer l'IDH, pour quoi faire ?

un classement selon les capacités statistiques des gouvernements. Il est injustifié de mettre «sur un même tableau des enquêtes et des estimations». Il propose également un classement par catégorie de pays, à niveau de développement proche. Le HCP est d'ailleurs en train de mettre en place tout un système d'information sur le niveau du développement, se focalisant principalement sur le niveau de vie de la population et sa perception des réalités sociales et économiques. Un système qui sera régionalisé mais qui court le risque de manquer de «repères ou d'étalons».

Ce système de «tableau de bord» est celui que proposent les travaux de la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi. Mandatée pour réfléchir aux grandes mutations et orientations économiques et sociales, elle s'est intéressée aux indicateurs de développement socio-économique. Jean-Philippe Cotis, directeur de l'INSEE⁵ et un des rapporteurs du rapport Stiglitz revient sur l'évolution de la réflexion de cette commission. «Qu'attendons-nous des indicateurs ? La mesure du bien-être des populations et de sa soutenabilité», indique-t-il. Il reconnaît lui-même «qu'on entre, ce faisant, dans le domaine de la subjectivité, du ressenti». En plus des difficultés conceptuelles, se posent d'après lui des «divergences d'intérêts entre les générations actuelles et les générations futures difficiles à synthétiser en un indicateur». L'idée de l'indicateur est donc vite abandonnée par la commission et elle se dirige vers «un tableau de bord surveillant quelques variables clés». Quelques idées sont déjà reprises par l'INSEE : prise en compte des activités non marchandes, approche ménages, décomposition du revenu et de l'épargne des ménages par classe, analyse des très hauts revenus, situations de mal-logement, et enfin l'enquête SILC⁶. Pour le Maroc, suivre ces recommandations requiert non seulement, de l'aveu de M. Lahlimi «des moyens financiers et humains» considérables, mais aussi une volonté et une attitude différentes de celles affichées pour accueillir les classements internationaux.

UNE AUTRE ATTITUDE ET UNE AUTRE POLITIQUE

Najy Benhassine, économiste principal à la Banque Mondiale, hiérarchise, à partir de son expérience, les réactions des Etats face aux classements internationaux, tels que celui de l'IDH différent : «On distingue quatre attitudes possibles. Soit les Etats remettent en question les instruments du classement et coupent court au débat. Soit ils remettent en question les classements mais essaient d'en tenir compte. Soit ils en prennent acte, affichent de

grandes ambitions et se mettent à l'écoute du «classeur». Soit, enfin, ils font preuve d'arrogance en ne prêtant attention ni à leur classement ni aux recommandations qui en découlent».

L'IDH a souvent été remis en cause par le Maroc et a toujours provoqué les mêmes réactions : incompréhension que le Royaume fournisse tant d'efforts pour se développer et que son classement recule. Avec une attitude d'écoute, d'humilité et d'ambition, saurons-nous peut-être nous attaquer aux vrais problèmes : ceux du développement et non ceux du classement ? La mise sur pied de l'ONDH⁷ était peut-être énonciatrice d'un changement, celui de l'évaluation des politiques publiques. En apprenant que le premier souci de l'ONDH est de mettre sur pied ses propres indicateurs, l'intérêt de l'indicateur se perd, et la communication risque fort de l'emporter sur la substance. ■

A propos de «Best practices»

Une région laboratoire au Québec (Saguenay – Lac Saint-Jean) a mené cet effort de construction d'un tableau de bord «fruit du travail d'un ensemble d'intervenants régionaux». Y ont été choisis «les indicateurs les plus significatifs qui concernent des objectifs cruciaux du développement durable». Sept domaines ont été retenus par les experts qui se sont penchés sur la question : développement humain, culture, environnement, social, économie, gestion des ressources et gestion du territoire. Chaque domaine est expliqué par des données et des indicateurs originaux correspondant aux spécificités locales et respectant la rigueur méthodologique internationalement reconnue. Exemples : le développement humain tient compte des signaux de la pauvreté et de l'espérance de vie (à l'image de l'IDH), mais il englobe également la détresse psychologique et le bilan migratoire (originalités locales).

1 Simulations effectuées par M. Touhami ABDELKHALEK, professeur à l'INSEA (voir chronique, p. 25).

2 Président de l'IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics)

3 United Nations Economic and Social Commission for Eastern Asia.

4 Objectifs Millénaires du Développement.

5 INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, France.

6 SILC : Statistics on Income and Living Conditions. Enquête sur les revenus et les conditions de vie dont l'objectif est de mettre en place un cadre global pour la production d'informations statistiques européennes sur les revenus, les conditions de vie et la pauvreté.

7 Observatoire National du Développement Humain.

INDICATEURS COMPOSITES, EST-CE NÉCESSAIRE ?

Abdelkhalek Touhami
Économiste et statisticien, INSEA

Les exigences de description et d'analyse conduisent souvent à l'utilisation d'approches multidimensionnelles et au recours à plusieurs indicateurs. Dans le domaine du développement économique, ces mesures sont relatives à des grandeurs économiques, à des dimensions sociales ou enfin à des aspects spécifiques du bien-être de la population.

Les indicateurs simples rendent compte de la situation d'une unité statistique (un pays par exemple) selon une dimension particulière. Ils sont assez faciles à calculer. Cependant, ces mêmes indicateurs sont largement insuffisants. Il en faut un très grand nombre pour rendre compte, même en partie, d'un phénomène complexe. En plus, lorsqu'on cherche à faire des comparaisons entre plusieurs pays, ou encore pour juger les efforts de développement consentis de façon globale, sur la base d'une multitude d'indicateurs simples, la mission devient presque impossible. Ce sont là

les principales raisons qui justifient le recours à des indicateurs synthétiques ou composites.

Les indicateurs synthétiques sont indéniablement convaincants. Grâce à leurs formulations statistiques, ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et entre les pays. Aujourd'hui, plusieurs de ces indicateurs sont justement utilisés comme critères de classements internationaux.

En plus de ceux de type simple, les indicateurs composites sont supposés éclairer certains problèmes et inciter les responsables à prendre les bonnes décisions. Lorsqu'ils ne sont pas ignorés, ces indicateurs et ces classements incitent les décideurs à mettre en place des actions et des programmes sectoriels d'ajustement.

Cependant, la portée et la fiabilité de ces indicateurs synthétiques ont été l'objet de nombreuses critiques. Ces dernières portent sur la formulation, la construction et le calcul de ces mesures d'une part

et sur les politiques à prendre pour améliorer leurs niveaux d'autre part. Sachant qu'en dépit des améliorations apportées aux nouveaux indicateurs (comme l'IDH), ces derniers seront toujours critiqués.

Il sera en effet toujours difficile de justifier le choix des dimensions à retenir pour décrire de façon convenable un domaine complexe par nature. Il en sera de même des indicateurs à retenir pour représenter ces dimensions, tout comme des méthodes techniques d'agrégation et des pondérations des indicateurs partiels qu'elles impliquent. Chacune de ces étapes recouvre indiscutablement une part plus ou moins grande de subjectivité, voire d'arbitraire.

Finalement, on peut affirmer qu'on ne peut se passer de tous ces indicateurs (simples ou synthétiques), ni des classements qui en découlent. Ils sont devenus indispensables pour donner des images, même partielles ou incomplètes, des phénomènes approchés. ■

DOING BUSINESS, VU DE L'INTÉRIEUR

L'ÉVALUATION DU CLIMAT DES AFFAIRES PAR LA BANQUE MONDIALE EST L'UN DES PLUS GROS CASSE-TÊTE POUR LES DÉCIDEURS. PLUS QUE LES CLASSEMENTS À CONNOTATION SOCIALE, DOING BUSINESS PRÉOCCUPE PAR SA SUPPOSÉE FORCE DE DISSUASION DES INVESTISSEURS. FAISONS CONNAISSANCE AVEC CET INDICATEUR, PAR-DELÀ LES CLICHÉS MÉDIATIQUES.

Propos recueillis par Adil El Mezouaghi
Doctorant, Cesem-Hem

La Banque Mondiale publie chaque année un panorama du climat des affaires dans presque tous les pays du monde. Comment êtes-vous arrivés en 2009 à classer ces 183 économies aux caractéristiques si différentes ? Quelles sont les limites de ce benchmarking ?

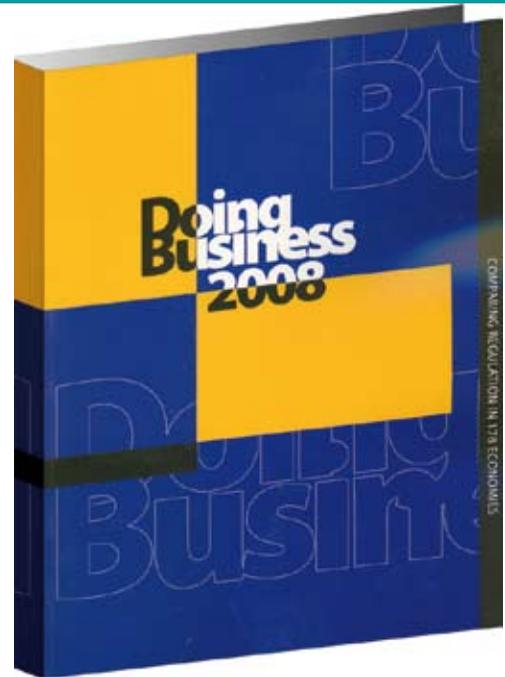
Le classement est basé sur l'agrégation de dix indicateurs du climat des affaires. Il ne prétend pas être exhaustif, et est appelé à être utilisé aux côtés d'autres indicateurs pour mieux appréhender l'ensemble des dimensions du climat des affaires dans un pays. Par exemple, des sujets tels que le développement humain, le système financier, la stabilité politique, la gouvernance ou l'infrastructure - des domaines essentiels pour la décision d'investir - ne sont pas couverts par le Doing Business. Une analyse exhaustive de tous ces aspects est nécessaire pour appréhender la réalité du climat des affaires dans un pays

donné. Là est la limite des exercices de benchmarking : par nature, ils ne peuvent être exhaustifs. C'est le prix à payer pour gagner en comparabilité internationale. Aussi, si l'on veut vraiment analyser le climat des affaires dans un pays, rien ne vaut des analyses approfondies spécifiques au pays même. Les benchmarks internationaux ne sont que des «thermomètres» qui donnent la mesure d'une ou plusieurs dimensions étudiées. La réalité est toujours plus complexe, et critiquer la qualité des «thermomètres» n'est pas toujours très utile au débat. Malheureusement, même si les benchmarks utilisant des indicateurs synthétiques tel que le Doing Business sont informatifs pour situer grosso modo les pays les uns par rapport aux autres, le fait qu'ils soient si simples et qu'ils comparent les pays fait qu'ils font très vite la Une de la presse, et tendent à limiter les débats sur des



d'évaluation d'impact rigoureuses, ces exemples sont utiles pour inspirer les réformes d'autres pays. Par contre, elles ne sont en aucun cas transposables telles quelles. Elles peuvent alimenter la réflexion, donner des idées, et informer sur des points de détail de mise en œuvre des politiques publiques, qui s'avèrent être cruciaux pour leur réussite. Mais la conception de réformes est un exercice spécifique à chaque pays. Des solutions générales qui ont tendance à marcher existent, mais leur mise en œuvre dépend souvent de spécificités que seuls les acteurs locaux peuvent appréhender dans leur pays : rôle et capacités des

nationales ou de données provenant d'enquêtes terrain. Ces dernières sont importantes, comme complément aux indicateurs, pour mieux appréhender l'environnement de l'entreprise. Les informations collectées par un travail de terrain permettent d'aller bien plus en détail dans l'expérience que vivent les entreprises, et de mesurer les performances de ces dernières. Pour revenir à l'image utilisée plus haut, si le Doing Business constitue un «thermomètre» du climat des affaires, les enquêtes terrain, les analyses quantitatives et qualitatives, les travaux analytiques et l'analyse fine des réglementations et de la qualité



C **RITIQUER LA QUALITÉ DES «THERMOMÈTRES» N'EST PAS TOUJOURS TRÈS UTILE AU DÉBAT PUBLIC**

institutions, incitations des acteurs dans les administrations, économie politique, cadre réglementaire à modifier, faisabilité, et moult «détails» qui font que chaque réforme est unique.

Tous les pays ne sont pas dotés des mêmes capacités statistiques. Est-ce que l'approche qualitative pallie ce manque. Pourquoi ne pas recourir à des enquêtes de terrain ?

Les indicateurs Doing Business ne dépendent pas vraiment des capacités statistiques des pays couverts par le rapport. La plupart des indicateurs portent sur les textes réglementaires et s'appuient sur l'expertise de cabinets spécialisés et d'organismes capables d'informer l'équipe Doing Business sur le cadre réglementaire et leur expérience en termes d'application des lois et réglementations. Le rapport n'utilise pas de statistiques

de leur mise en œuvre, sont des outils complémentaires qui, ensemble, constituent le «diagnostic» dont les décideurs politiques ont besoin pour réformer. Bien entendu, on ne peut pas faire cet exercice exhaustif de manière systématique, et à une fréquence annuelle, dans les 183 pays couverts par le rapport Doing Business. C'est pour cela qu'en termes de benchmarks internationaux, on doit se contenter du «thermomètre». Par

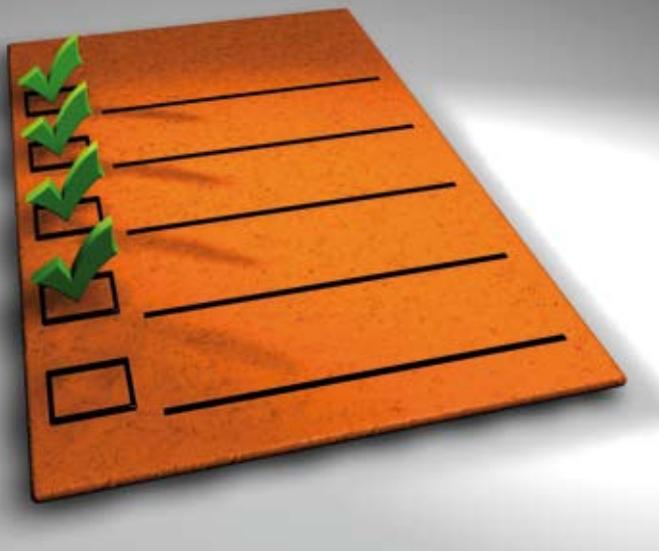
contre, ces travaux complémentaires - telles que les enquêtes de terrain ou l'analyse du cadre juridique des affaires - sont réalisés régulièrement dans de nombreux pays, le Maroc inclus.

Vous êtes conscients que dans des pays comme le nôtre, il ne suffit pas de voter une loi, il faut aussi s'informer sur son application. Le fait que Doing Business évalue les réformes à l'aune des lois votées, n'est-ce pas une manière de s'arrêter à mi-chemin ? C'est vrai. L'important pour un chef d'entreprise n'est pas le texte en lui-même, mais comment la réglementation en question va lui être appliquée. A défaut de pouvoir mesurer directement l'application des réglementations par des enquêtes de terrain, le Doing Business se base

Biographie

Najy Benhassine est économiste principal à la Banque Mondiale, où il travaille sur les questions de croissance et de développement du secteur privé, ainsi que sur les évaluations d'impact des politiques publiques. Auparavant, il a été professeur invité à l'Institut des Hautes Etudes Internationales de Genève, et consultant en stratégie chez McKinsey & Co. Ingénieur de l'Ecole Polytechnique de Lausanne, diplômé d'HEC Paris et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, il détient également un Ph.D. en économie du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Doing business, vu de l'intérieur



L'ENTREPRISE EST ORIGINALE MAIS C'EST TROP TÔT POUR PARLER DE «BEST PRACTICE»

sur l'expérience de cabinets spécialisés qui réalisent ces procédures administratives pour le compte de nombreuses entreprises. L'idée est que par leur biais, l'expérience moyenne d'un grand nombre d'entreprises est estimée. Ceci permet non seulement de «noter» les réglementations en terme de degré de complexité, mais aussi d'estimer les délais et même les coûts qu'implique leur application sur le terrain. Est-ce que ces mesures sont parfaites ? Certainement pas ! Les erreurs de mesure sont le propre des statistiques. Mais comme indicateurs, elles jouent leur rôle. Mesurer plus précisément l'application des lois demanderait de collecter des données de terrain auprès des entreprises ou des administrations concernées. Cela serait utile pour améliorer la précision des données Doing Business qui portent sur les délais, mais le plus grand apport serait - au-delà des délais moyens - de mieux appréhender la variété d'expériences auxquelles font face les entreprises dans leurs rapports aux administrations. Cela permettrait de mesurer l'arbitraire, la prévisibilité et le pouvoir discrétionnaire dans l'application des réglementations. Cet aspect essentiel du climat des affaires reste inconnu, et pas seulement au Maroc. Il est clair que des indicateurs synthétiques comme ceux du Doing Business n'apportent rien sur cette problématique importante.

A l'image de beaucoup de pays de la région MENA, et selon plusieurs chercheurs, la préparation et la mise en œuvre des réformes au Maroc obéit à une logique Top-Down. Doing Business a-t-il vocation à faire des recommandations pour dépasser cette approche descendante ?

Honnêtement, c'est caricaturer le processus de prise de décision et de mise en œuvre des réformes au Maroc ou dans d'autres pays de la région, que de le qualifier de top-down. Mon expérience est bien plus nuancée que cela lorsqu'il s'agit de réformes techniques. Au Maroc par exemple, la CGEM ou d'autres organisations sont généralement consultées. L'administration fait régulièrement appel à des juristes ou des experts techniques lorsqu'il s'agit de réformes réglementaires ou de textes techniques. Ceci dit, est-ce que ces processus de consultation sont systématiques, totalement transparents et ouverts ? Non, même si dans le cas précis le Maroc est en avance par rapport à bien des pays de la région MENA. Par exemple, l'expérience en cours de mise en place de la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires est prometteuse. Il s'agit d'institutionnaliser le processus de préparation et de suivi de la mise en œuvre des réformes. Présidée par le Premier Ministre, elle inclut tous les ministres concernés ainsi que la CGEM, le GPBM, l'AMDI et d'autres organisations. Dotée de moyens humains au sein d'un secrétariat permanent, d'un plan d'action clair et d'indicateurs de performance et de suivi des réformes, cette Commission aspire justement à améliorer la coordination entre ministères, organisations patronales et autres institutions, dans la préparation et la mise en œuvre des réformes. L'efficacité du processus devrait ainsi être renforcée, ainsi que son caractère inclusif, transparent et orienté vers la réflexion concertée, l'action et les résultats. C'est une entreprise originale qui vient de débiter. On ne pourra mesurer son efficacité et son impact que sur la durée. C'est encore trop tôt pour parler de «best practice» car il y a eu plusieurs expériences de commissions infructueuses dans le passé. Mais celle-ci est «bien partie» et, je vous le garantis, on est loin d'une approche top-down.

Doing Business adopte une logique régionale (infra-étatique) pour renseigner sur les climats locaux des affaires. Quelle lecture faites-vous de la situation du Maroc qui s'apprête à approfondir le concept de régionalisation ?

J'évoquais plus tôt l'écart entre les textes et leur mise en œuvre. Même si les lois et réglementations sont généralement les mêmes dans toutes les régions, leur mise en œuvre peut varier d'une administration à l'autre et d'une région à une autre. Dans certains pays, comme le Maroc ou

Positiver le classement de la Banque mondiale

Nizar BARAKA, ministre chargé des affaires économiques et générales

Le débat sur la pertinence ou l'utilité des classements et des indicateurs internationaux est aujourd'hui dépassé. Ce qui importe, c'est le lien entre ces classements et les politiques publiques mises en œuvre. Toute politique publique englobe des actions. Les actions à mener ne doivent pas viser à améliorer un quelconque classement.

Deux approches face aux classements

Si nous prenons l'exemple de Doing Business, on peut distinguer deux approches possibles : d'un côté celle - victimiste et aux nombreuses limites - qui consiste à dire : «Nous sommes mal classés, et le rapport ne tient pas compte de nos efforts et de nos évolutions sur le climat des affaires» ; de l'autre celle - pragmatique - qui nous pousse à nous approprier la méthodologie de Doing Business et à tenir compte de ses observations. Nous sommes aujourd'hui dans une logique de partenariat avec la Banque Mondiale (SFI), l'USAID et l'OCDE pour la mise en place d'une évaluation des politiques publiques relatives au climat des affaires.

Des indicateurs pour l'évaluation des politiques publiques

Derrière tout indicateur synthétique se cachent des informations qui renseignent mieux sur les réalités. Si ces indicateurs internationaux composites n'accompagnent pas assez nos politiques publiques, il n'est pas illégitime d'envisager des indicateurs propres. Leur but ne serait pas tant d'essayer de mieux classer le Maroc que de renseigner sur l'efficacité des politiques menées en attendant d'un regard extérieur à l'administration (rôle potentiel de l'ONDH, HCP, Conseil Economique et Social, cour des comptes, IGF).

l'Egypte, les indicateurs Doing Business ont été mesurés dans chaque région. Cela est très utile pour créer un phénomène d'émulation entre régions. Encore mieux, dans un contexte de régionalisation des processus de décision, chaque région pourrait tester des réformes réglementaires ou institutionnelles qui pourraient être imitées ailleurs. D'où l'utilité d'avoir des indicateurs intra-pays. Je ne limiterai cependant pas cet exercice au Doing Business ; j'y ajouterai

d'autres indicateurs du climat des affaires, qui ne soient pas nécessairement utilisés dans d'autres pays, mais qui pourraient être spécifiques au cadre réglementaire marocain désagrégé par régions.

Comme tout indicateur composite, Les indicateurs de Doing Business présentent à la fois la qualité et la limite d'être synthétiques. Quelles réflexions menez-vous pour les rendre plus évocateurs ?

Je rappelle que derrière l'indicateur synthétique qui sert à classer les pays, il y a une batterie d'indicateurs détaillés - près de 40 qui sont disponibles sur le site internet www.doingbusiness.org. Pour les chercheurs et les décideurs publics, ces informations sont une mine d'or encore inexploitée. Concernant le champ couvert par ces indicateurs, qui ne prétend pas être exhaustif, l'équipe Doing Business travaille actuellement sur plusieurs pistes qui permettront d'étendre les domaines couverts par le rapport, tout en gardant la même méthodologie de collecte des données qui a fait son succès. Il s'agit de l'accès à l'infrastructure (un indicateur de connexion au réseau électrique a été testé l'an passé) ; de la corruption et des déclarations de patrimoine des élus ou hommes politiques ; et, dans un rapport qui sera séparé du Doing Business, des indicateurs sur la discrimination basée sur le genre, notamment dans le droit des affaires. ■

POUR EN SAVOIR PLUS



1 million d'ouvrages francophones accessibles avec votre carte bancaire marocaine

www.LIVRE.MOI.ma
Votre librairie au Maroc sur Internet

Livraison à domicile sous quatre semaines

L'IMPACT DES INDICATEURS SUR LA DÉCISION PUBLIQUE

SI ON DÉPASSE LA LECTURE TECHNICISTE DES INDICATEURS DE CLASSEMENT INTERNATIONAUX ET LES POLÉMIQUES STÉRILES QUI S'ENSUIVENT SOUS DES DEHORS DE PATRIOTISME ZÉLÉ, IL EST INTÉRESSANT DE REGARDER DE PLUS PRÈS CE QUE LES CHIFFRES, LES RAPPORTS, LES MESURES À L'INTERNATIONAL CRÉENT COMME DYNAMIQUES DÉLIBÉRATIVES ET/OU DÉCISIONNELLES EN INTERNE. C'EST LA QUESTION ABORDÉE LORS DE LA DERNIÈRE SESSION DU COLLECTIF STRATÉGIE.

Hassan El Aouni
Enseignant-chercheur, Cesem-Hem

Les sessions du Collectif Stratégie du CESEM de l'année 2010 seront consacrées aux classements internationaux. La première session de l'année (le samedi 23 janvier) s'est focalisée sur la compréhension des principaux indicateurs de classement internationaux (les plus médiatisés et ayant un impact réel sur les politiques publiques), leurs mesures, leurs apports et leurs limites, afin d'ébaucher une réflexion sur leur impact réel sur les citoyens marocains. L'objectif poursuivi par le collectif lors de cette première édition et qui a été clairement affiché en amont était de dépasser la critique technique des indicateurs et tenter d'élucider leurs impacts sur les décisions publiques. Néanmoins, au démarrage de la session, les intervenants ne se sont pas retenus pour présenter d'une manière synthétique les principaux

indicateurs de classement des pays et leurs critiques techniques. Les deux indicateurs qui ont été largement discutés sont l'IDH et Doing Business. Un consensus entre les intervenants sur les principales critiques techniques qui ont été examinées a été établi. Les critiques concernent principalement l'inclusivité des indicateurs (intègrent-ils suffisamment de paramètres ?) et leur pondération (quelle rationalité y préside ?).

Par rapport à ces critiques, il faut noter que, quelle que soit l'erreur ou la limite de l'instrument de mesure, si elle est générale, elle n'affectera en aucun cas la comparaison. Mais au-delà des réactions critiques des pays qui se trouvent mal classés, à quoi servent réellement ces classements ? Et quel est leur impact sur les réalités ? En termes d'impacts, les principales modalités de réponses que le collectif



a pu faire émerger peuvent être schématisées selon deux focus :

- zoom assez large (international) relatif au débat que créent ces classements, à la légitimité et à la notoriété des organismes qui classent et enfin à la diffusion des résultats par les médias.
- zoom assez réduit (national) relatif à la réaction du pays classé, aux

réactions des politiciens et des investisseurs étrangers.

Le débat : il est fondamental de s'y intéresser en premier. Ces classements créent plus de débats que prévus, les gouvernements se sentent responsables, les journalistes et les chercheurs utilisent le résultat comme point d'entrée afin d'analyser les orientations politiques et les décisions publiques. Enfin, la société civile s'en sert pour légitimer leurs plaidoiries en vue d'un meilleur vivre-ensemble.

La légitimité et la notoriété des organismes de classement : les organismes chargés de réaliser ces

les spécificités socio-économiques particulières des pays classés.

Les réactions des pays classés peuvent être présentées en trois approches : premièrement, un rejet du classement, surtout lorsqu'on est mal classé par rapport à un pays voisin qu'on connaît assez bien. La deuxième approche consiste à s'approprier la méthodologie pour tenter d'améliorer le classement. La troisième approche s'oriente vers une collaboration avec les organismes qui classent (Banque mondiale ; USAID ; OCDE) pour tenter d'évoluer.

Mais l'objectif d'être mieux classé ne biaise-t-il pas les priorités ? Faut-il

interne, vu le manque d'intérêt que portent parlementaires et politiciens en général à la quantité de rapports qui atterrissent sur leurs bureaux, l'exploitation faite des indicateurs et mesures disponibles reste très marginale. Leur réaction est, à certains égards, comparable à celle, impressionniste, des médias. Aussi un effort pédagogique doit-il être engagé auprès de ces acteurs publics pour dépasser ces lectures superficielles et espérer une exploitation plus sophistiquée de ces données.

Les réactions des investisseurs étrangers et leur décision d'investir - source majeure d'inquiétude des gouvernements de pays dépendant de l'extérieur, comme le Maroc - repose plus sur la loi du marché et des opportunités économiques que sur les benchmarking. Par conséquent, les critères pris en compte dans le classement et la méthodologie suivie n'orientent pas leurs décisions. Ils préfèrent de visu analyser les nuances et les particularités économiques que l'indicateur ne réussit pas à retranscrire pour trancher.

Vu par les chercheurs et les décideurs, il ne suffit pas de concevoir des systèmes d'informations de plus en plus sophistiqués, cadrant mieux à la réalité socio-économique, pour s'assurer que les informations ainsi produites seront utilisées de façon optimale. La nécessité de mettre en place des systèmes d'informations tendant à combiner les données quantitatives et qualitatives s'impose. L'objectif est de lever les nombreux obstacles pratiques qui les empêchent d'atteindre pleinement leurs objectifs, notamment : l'insuffisance de dialogue entre le producteur et l'utilisateur d'informations, la compétence technique inégale en matière d'analyse des données et le refus politique de certaines informations. La solution qui consisterait à calculer un indicateur composite qui intègre toutes ces dimensions ne semble pas très pertinente. ■

LES CRITÈRES DE CLASSEMENT ET LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE N'ORIENTENT PAS LA DÉCISION DES INVESTISSEURS

classements sont en compétition de légitimité et de notoriété implicite entre eux. Leur pertinence se mesure, entre autres, par le nombre de téléchargements de leurs résultats. Il ne faut pas être dupe là-dessus, c'est un moyen de communication, de reconnaissance et de légitimation des indicateurs et de leurs créateurs.

Les médias se contentent de diffuser une lecture simple des classements, représentée par un chiffre et un ordre sans prendre en compte les nuances et la complexité de la mesure et des résultats obtenus. Surtout qu'il s'agit de mesures synthétiques, et qui dit synthèse dit perte d'information. Ceci alimente bien entendu le débat sur la technique utilisée au profit des conditions et du contexte dans lesquels la mesure a été réalisée, tout en négligeant dans la diffusion

favoriser l'amélioration de la position par rapport aux autres pays ou faut-il se focaliser sur les priorités selon la vision nationale (s'il en existe bien sûr) conditionnée par les plans d'actions et de convergences établis par l'Union Européenne, principalement ? Sur ce point précis, le gouvernement marocain dit avoir une vision claire consistant à agir sur l'investissement et l'emploi afin de booster la croissance d'un point (passer de 5 à 6%). Du coup, il se comporte de manière sélective avec les indicateurs et choisit d'être partenaire des classeurs, telle la Banque mondiale, sur la question du climat des affaires.

Les politiciens du pays classé, comme c'est le cas au Maroc, apprécie d'être (bien ou mal) classé ne serait-ce que pour mieux appréhender le regard extérieur. Maintenant, au niveau

LA MÉTAPHORE DU PHOTOGRAPHE

Par Hassan El Aouni
Enseignant chercheur, Cesem-Hem

Réussir un portrait, c'est retranscrire des émotions, un regard... ; mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit de photographier un, ou plusieurs pays ? Faut-il utiliser un appareil spécifique pour chaque pays et effectuer des réglages personnalisés ou adopter les mêmes ajustements pour que les photos soient comparables ? Et si la photo ne plaît pas, faut-il la refaire ? Si un pays s'aperçoit qu'il est moins beau que son voisin, faut-il modifier l'angle de prise de vue, le réglage du contraste pour biffer les défauts, ou changer carrément de photographe ? Plusieurs Etats sont dans cette situation ! Photographiés à leur insu par des organismes tels le PNUD ou la Banque Mondiale, ils se trouvent pris dans la tourmente des benchmarks et des comparaisons. La mode des classements des pays touche plusieurs organismes internationaux. Chacun d'eux, photographe d'adoption, fabrique son appareil et l'ajuste selon l'angle de prise de vue qu'il préfère. Certains se focalisent sur le niveau du développement humain (IDH), d'autres sur le climat et l'environnement commercial des entreprises (DOING BUSINESS), quelques-uns s'intéressent à la perception de la corruption (IPC). Ces photographes, en compétition

implicite entre eux, se vantent du nombre de téléchargements de leurs images. Ceci alimente bien entendu le débat sur la technique utilisée au profit des conditions et du contexte dans lesquels la photo a été prise, alors que les réglages de l'appareil et l'angle de la prise de vue n'orientent pas les décisions des investisseurs. Les réactions des sujets photographiés peuvent être regroupées en deux catégories : ceux qui se trouvent beaux et ceux qui apparaissent moches. Les premiers ne ratent aucune occasion pour exposer leur image. Ils sont fiers de leurs positions, et encouragent les photographes à prendre autant de photos qu'ils veulent, à condition d'utiliser le même appareil. Les seconds, par contre, commencent par rejeter la photo, ensuite ils remettent en cause la compétence du photographe et la qualité de l'appareil. Enfin, soit ils créent une commission spéciale pour préparer le pays et le maquiller pour apparaître plus beau lors de la prochaine prise, soit ils négligent complètement l'image médiatisée et se contentent de leurs propres photos, prises par leurs photographes, avec leurs propres appareils. Au-delà de ces réactions contrastées, à quoi servent réellement ces



classements ? L'objectif de paraître beau ne biaise-t-il pas les priorités ? Pour cacher les imperfections, faut-il se farder ? La complicité entre le photographe et le sujet est essentielle. De là jailliront de l'émotion, du mouvement et une certaine spontanéité. Le dialogue est essentiel. Si cela est aisé avec des personnes de votre entourage, ceci est plus difficile avec des inconnus. Le temps de pose est alors important. Il permet à la personne photographiée d'être plus à l'aise face à l'objectif. Plus la prise de vue est réfléchie et le modèle décontracté, plus la photo parle aux sujets. Autant alors se prêter au jeu et ne pas s'en prendre au photographe. ■

TRANSVERSALES

CHEFS D'ENTREPRISES ET POUVOIRS PUBLICS

Makhzénisation du privé ou privatisation de l'Etat ?

points de vues croisés de Béatrice Hibou et Ali Benhaddou

Propos recueillis par Jaouad Ennouhi, Adil El Mezouaghi et Driss Ksikes

Le privé et l'Etat au Maghreb

Par Geoffrey Bouquot

Premiers (faux) pas dans le lobbying

Par Laetitia Grotti

Etat - entrepreneurs étrangers, une relation enchantée ?

Par Brahim Labari

Les cabinets de conseil font-ils les stratégies de l'Etat ?

Par Samia El Fassi

Le lien privé / public par l'exemple

Par Mohamed Ali Ghannam

MAKHZÉNISATION DU PRIVÉ OU PRIVATISATION DE L'ÉTAT ?

EN CHERCHANT À COMPRENDRE LA RELATION COMPLEXE ENTRE CHEFS D'ENTREPRISES ET POUVOIRS PUBLICS, IL NOUS A SEMBLÉ UTILE D'INTERROGER DEUX CHERCHEURS, DONT LES AVIS DIVERGENT CONCERNANT LE LIEN ENTRE L'ÉLITE ÉCONOMIQUE ET LES STRUCTURES DU POUVOIR AU MAROC

Jaouad Ennouhi, politologue, Université Mohammed V

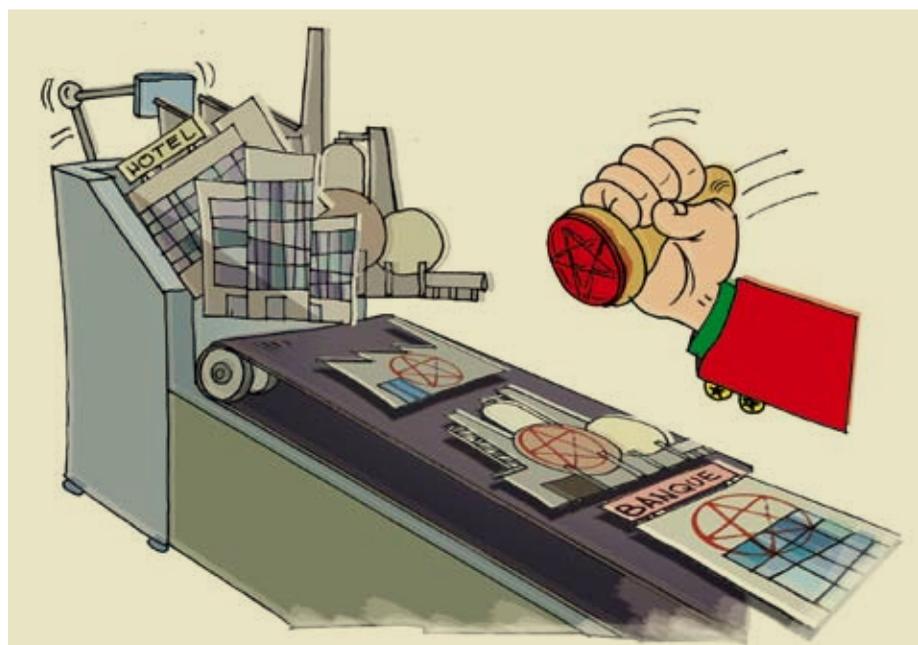
Adil El Mezouaghi, doctorant en droit et économie, Cesem - Hem
et Driss Ksikes, Ecrivain, Cesem-Hem

Y a-t-il au Maroc une makhzénisation du privé ?

Béatrice Hibou : Il y a aujourd'hui une tendance à parler de «Makhzen économique» ou à associer Makhzen et dimension économique plus ou moins sulfureuse. Cela me paraît des bons mots de journalistes et de discours de salon, qui ne disent rien de l'économie politique du pays ! Cette dernière est extrêmement complexe, elle implique des millions d'acteurs, des rapports et des processus de nature totalement différente. Dire que le Makhzen «infiltré», «contamine» le secteur privé, cela me semble un contresens absolu : l'exercice makhzénien du pouvoir a toujours reposé en partie sur le chevauchement du public et du privé. Par ailleurs, et surtout, cette expression dévoile une vision omnipotente de l'Etat, comme si le «privé» ne pouvait plus vivre en dehors de son rapport au pouvoir central. Mais le «privé» se développe

largement en dehors du pouvoir central, parallèlement ou de façon autonome au moins pour 95%, voire 99% des entreprises, en dehors des quelques grands groupes dont on

entend parler dans les journaux ! En outre, problématiser les relations entre entrepreneurs et pouvoirs publics en termes de makhzénisation, c'est réduire le politique aux



A-NOUAI TI

manœuvres du Palais, et succomber à l'illusion de l'«égotisme institutionnel» dont parle Peter Brown¹, c'est-à-dire se focaliser sur la personnalisation et la surpuissance du monarque. Est-il nécessaire de rappeler qu'en dépit de leur centralité les pouvoirs publics ne se réduisent ni au Roi ni au Makhzen ?

Ali Benhaddou : Le Makhzen est une entité abstraite, indéterminée, presque informelle, mais néanmoins puissante et active dans tous les domaines d'action collective. Les attributions historiques du Makhzen, loin de tomber en désuétude, s'adaptent à la modernité et même à la mondialisation. Sous le règne de Hassan II, l'Administration est le principal instrument du pouvoir qui s'étend sur les organismes d'Etat chargés de l'industrialisation, de la promotion agricole, du commerce extérieur, de crédit et

d'investissement, de l'habitat, de l'immobilier, du tourisme. Dans tous ces domaines émergent de puissantes sociétés qui disposent d'un monopole de droit et bénéficient d'énormes privilèges, dont l'autonomie de gestion. Investies des tâches prioritaires de développement, elles ont également pour mission de former et diriger une classe nationale d'entrepreneurs. Ainsi, de par ces attributions, elles surveillent même les chefs d'entreprises privées. Et, quels que soient les secteurs où ils exercent leurs activités, il est impossible que ces derniers, si grande soit leur renommée, puissent se passer de l'approbation, même tacite, du pouvoir royal qui fait des concessions économiques et des nominations aux postes de PDG des sociétés d'économie mixte, de directeur général et d'administrateur des offices publics une obligation juridique (dahir n° 1-72-18). C'est un capitalisme d'Etat, dirigiste et centralisateur, où l'emprise du pouvoir makhzénien est très forte. La privatisation imposée par le FMI depuis 1983 (appliquée en 1993) va changer la donne sans transformer les moeurs économiques. L'initiative privée étant toujours défailtante,

c'est le Makhzen, gardien de l'indépendance économique, qui participe à l'opération en privatisant, via les holdings royaux, nombre d'entreprises publiques. Même des sociétés privées devenant très puissantes, hégémoniques, sont



LE MAKHZEN, OLIGARCHIE INCONTOURNABLE, EST UN PASSAGE OBLIGATOIRE



EN DÉPIT DE LEUR CENTRALITÉ, LES POUVOIRS PUBLICS NE SE RÉDUISENT NI AU ROI NI AU MAKHZEN



Bio/Biblio

Béatrice HIBOU est docteur en économie politique de l'EHESS. Elle est actuellement professeur à l'IEP de Paris. Elle a, entre autres, écrit *La Force de l'obéissance. Economie politique de la répression en Tunisie*. Elle a également dirigé un numéro de *Politique africaine*, «L'Etat en voie de privatisation». Ses publications se sont intéressées au Maroc à travers : «Maroc, d'un conservatisme à l'autre», in, *Legs colonial et gouvernance contemporaine* (J.F. Bayart, R. Banégas, R. Bertrand, B. Hibou, F. Mengin), volume 2, Paris, décembre 2006, pp. 123-186.

Ali BENHADDOU est sociologue du leadership. Il s'est intéressé aux liens entre pouvoir politique et hommes d'affaires au Maroc dans un premier ouvrage *Les Elites du royaume*. Son livre vient d'être réimprimé dans une version plus étayée. La sortie de son second ouvrage, *L'Empire du Sultan* (Riveneuve, 2010), annonce une continuité dans la connaissance du leadership marocain, appuyée par une connaissance historique, des études de terrain et des entretiens qualitatifs.

passées sous son contrôle. Les franchisés, anciens serveurs de l'Etat ou anciens propriétaires d'usines, bénéficient eux aussi de l'appui du pouvoir qui veille sur l'équilibre des forces économiques en compétition. De même, ceux qui, depuis la succession royale, ont investi les rouages de l'Etat, les puissances de l'argent, les pouvoirs d'influence, plaçant sous leur tutelle la classe politique et la classe économique, appartiennent au sérail chérifien. Ils font partie intégrante du grand Makhzen qui est avant tout un gouvernement des hommes, laissant l'administration des choses aux technocrates et aux confédérations de familles dirigeantes.

A quoi renvoie la notion d'affairisme d'Etat ?

Ali Benhaddou : L'ingéniosité de Hassan II a fait de la makhzénisation économique non un désir d'accumulation, mais une force d'impulsion, d'innovation, de développement et de régulation sociale. Il a surtout anticipé sur les transformations à venir et imaginé à l'avance la privatisation mondialisée.

Preuve en est que le premier plan de réajustement structurel, en 1983, impose, on l'a vu, un changement de politique économique. La désétatisation et la dérégulation deviennent le ferment de la nouvelle idéologie libérale que doivent promouvoir, sous l'impulsion du Roi, les forces vives de la nation. Le patronat technocratique, lié aux intérêts de l'Etat makhzénien, a été chargé de mener une campagne nationale de propagande. Il a chanté les louanges de l'idéologie ultra-libérale et appelé de ses vœux son application au Maroc, comme si celui-ci était comparable aux grandes puissances capitalistes du monde. La même année, l'ancien Premier ministre, Maâti Bouabid, créant son parti politique, l'Union constitutionnelle, est invité à faire de même. Il doit relancer le débat sur la libéralisation économique et donc, naturellement, la privatisation mondialisée. Le holding royal se trouve alors en bonne position pour privatiser et marocaniser l'économie nationale dans quatre-vingt quatre secteurs d'activités, dont l'agroalimentaire, et prend des participations dans différentes

sociétés étrangères, ainsi que dans des sociétés multinationales en France et en Angleterre. Ses Domaines expérimentent des variétés et des techniques nouvelles, où travaillent les ingénieurs les plus performants du pays, où prospère la technologie la plus avancée et où la production agricole est soumise aux règles de la qualité parfaite. Toute concurrence devient dans l'esprit des capitalistes marocains, obnubilés par la crainte du Makhzen, sinon impossible, du moins déloyale. Ils se contentent d'imiter le procédé de production devenant un modèle de référence universel.

La situation actuelle rappelle un retour à l'histoire avec des adaptations à la modernité et à la modernisation. Au nom du développement et de la démocratie, experts en tout genre, cénacles du Palais, amis du Roi, formés aux meilleures écoles, se placent dans la première ligne grâce aux rapports dynastiques affichés dans les administrations centrales, à la présidence des holdings royaux, des banques, des assurances, des entreprises publiques et celles qu'on privatise. Ils sont des personnages uniques du système du pouvoir qui règne aujourd'hui au sommet de l'Etat. La concentration des pouvoirs et l'affairisme qui en découle est une tradition inhérente aux mœurs économiques du Royaume.



«LA CONCENTRATION DES POUVOIRS ET L’AFFAIRISME QUI EN DÉCOULE EST UNE TRADITION INHÉRENTE AU MAKHZEN» A.B

Béatrice Hibou : Que veut dire une expression comme affairisme d'Etat? Que les puissants, les gouvernants et leurs proches profitent de leur position de pouvoir pour affermir leur position d'accumulation, c'est une chose universelle et atemporelle.



«LES TRANSFORMATIONS ME SEMBLENT IMPORTANTES SANS REMETTRE EN CAUSE LES FONDEMENTS DU POUVOIR» B.H

Au Maroc aussi, donc, comme en France, aux Etats-Unis, au Cameroun ou en Argentine ! Hier, aujourd'hui et demain.

Ce qui est propre au Maroc, c'est la configuration que ces pratiques universelles prennent dans l'exercice makhzénien du pouvoir ; et notamment la forme des grâces royales et plus généralement des mécanismes personnalisés de redistribution. Une question plus importante, me semble-t-il, est celle des transformations, ou non, des rapports de la société à ces pratiques inévitables, quelque forme qu'elles prennent. Et là oui, les transformations me semblent importantes sans pour autant remettre en cause les fondements du pouvoir makhzénien.

Sous Hassan II, on ne parlait tout simplement pas d'affairisme d'Etat et les affaires de corruption ne fleurissaient pas comme aujourd'hui

dans la presse, non parce qu'elle n'existaient pas mais parce que les scandales n'étaient pas rendus publics, les personnalités n'étaient pas nommées, les dossiers n'étaient pas transférés à la justice... Pour autant, sous Mohammed VI, on ne remet pas en cause ce fondement bien particulier de l'exercice du pouvoir, que sont les grâces et la redistribution personnalisée. C'est un sujet immense ; je me permets de renvoyer à l'article que j'ai écrit sur le sujet, avec Mohamed Tozy, où nous montrons que les transformations politiques au Maroc sont simultanément profondes et ambiguës, que la diversification des lexiques (notamment l'apparition de cette dénonciation de l'affairisme et de la corruption) et des paradigmes de l'exercice du pouvoir, notamment par introduction de nouvelles manières de gouverner, par l'écoute et la participation n'ont pas pour

autant fait disparaître les modes antérieurs de gouvernement².

Assistons-nous à une privatisation de l'Etat ?

Béatrice Hibou : La «privatisation de l'Etat» est une notion qui prête à confusion. Je dois d'ailleurs avouer que je regrette aujourd'hui d'avoir choisi cette expression dans mes travaux antérieurs sur la transformation de l'Etat en période néolibérale³. La façon dont je l'entends n'a strictement rien à voir avec la façon dont les gens l'entendent généralement : un délitement des pouvoirs publics, le développement de la corruption, l'orientation des politiques publiques en fonction d'intérêts privés et une appropriation privée des attributs et des compétences de l'Etat.

Pour moi, la «privatisation de l'Etat», c'est un processus complexe de redéploiement - et non de retrait - de l'Etat qui, pour exercer sa puissance, passe davantage que par le passé par des truchements, des intermédiaires, des normes privés. Passer par le truchement ne veut pas dire ne plus orienter, ne plus maîtriser, ne plus s'occuper de la chose publique. Cela veut dire que l'exercice du pouvoir est moins direct, passe davantage par des intermédiaires, des acteurs agréés et que l'on assiste à des processus de co-production ou co-orientation des politiques publiques, par exemple. Ainsi s'explique le développement de la forme partenariat public-privé dans les investissements d'infrastructure, mais aussi l'appel récurrent à la société civile et aux ONG dans les politiques de développement ou l'implication des organismes professionnels et des institutions représentatives dans la définition des politiques industrielles ou d'innovation technologique.



«CAPITALISTES CITADINS, OLIGARQUES RURAUX ET EXCELLENCE DU ROYAUME SONT TOUS INFÉODÉS AU POUVOIR» A.B

Dans tous ces cas, il n'y a pas substitution des intérêts privés et particuliers aux intérêts publics et généraux mais formation conjointe de l'action publique. L'impulsion des pouvoirs publics reste majeure et on ne peut pas dire a priori qu'il y ait captation par le privé de l'action publique à son propre profit. Bien entendu, il ne s'agit pas d'être naïf et au Maroc comme ailleurs, l'implication des acteurs privés - qui ont leurs propres intérêts, leurs logiques d'actions... - promeut des modes de fonctionnement qui répondent davantage à la logique entrepreneuriale privée qu'à la logique de l'intérêt général. Mais ce que je veux dire, c'est qu'on ne peut pas dénoncer a priori ces «dérives» qui n'adviennent que si les

règles du jeu n'ont pas été définies à l'avance avec suffisamment de rigueur, si le contrôle ne s'exerce pas, si les informations ne sont pas équitablement accessibles et distribuées, etc. Et surtout qui signifient moins que l'idéal de la chose publique a disparu qu'elles ne mettent en évidence la transformation des valeurs et des normes fondatrices de cet idéal.

Ali Benhaddou : Le processus en cours est le démantèlement complet des attributions de l'Etat, en ce qui concerne la gestion des établissements privatisés, l'économie, l'éducation, la santé, etc. Et cette privatisation, imposée par les instances supranationales, ne s'accompagne d'aucun plan de

modernisation ou d'accroissement des systèmes d'emplois, de formation professionnelle, de santé publique, d'éducation et de logement social ou de l'habitat collectif.

L'insatisfaction des besoins les plus essentiels occulte les problèmes et les conflits qu'engendre la perception des inégalités sociales. Or, il suffit de répondre aux demandes nationales par l'instauration d'un régime universel fondé sur la redistribution et la gestion politique de la croissance. Aussi la privatisation a-t-elle été une aubaine pour certains dirigeants d'entreprises publiques et semi-publiques, habitués à la dictature du monopole. Certains, pour accéder à la propriété économique, sans rien déboursier, ont dû imposer à leurs clients des financements anticipés.

D'autres ont forcé des concurrents à vendre leurs entreprises au rabais, sous prétexte qu'ils ont violé la législation sur le marché du travail et des capitaux. Les acquéreurs, stratégiquement bien placés au temps de Basri, se font complices des spoliations menées discrètement par les corporations de ploutocrates fascinés par les affaires. De plus, la démission de l'Etat plonge l'administration dans l'immobilisme. Que ce soit dans l'Education, pilier du développement, la santé publique ou les services administratifs de proximité, les citoyens, habitués à la corruption depuis leur enfance, en viennent à penser que tous les services publics sont rémunérables. Il ne leur vient pas à l'esprit que les rapports entre les citoyens et l'administration est un échange de droits et de devoirs, garantis par la Constitution.

Les chefs d'entreprises constituent-ils un groupe de pression face à l'Etat ?

Ali Benhaddou : Il y a certes des moments critiques où la relation entre chefs d'entreprises et pouvoirs publics semble conflictuelle. L'histoire des faits économiques nous apprend qu'en 1971, 1972 puis 1996, une fois à cause d'un rapport du Congrès américain, une autre fois suite à un rapport de la Banque mondiale sur la corruption au Maroc, hauts fonctionnaires, banquiers, industriels, défilent pêle-mêle devant les juges, pour des chefs d'accusation souvent infondés. Et, depuis l'an 2000, des affaires longtemps étouffées remontent parfois jusqu'à la surface, provoquant des mises en examen, voire des incarcérations, mais restent absolument sans conséquences politiques. Ces opérations se jouent à l'intérieur des frontières de groupes en lutte pour le pouvoir et surgissent au moment de tensions ou de crises sociales et politiques. Ce sont des

stratégies de résistance du pouvoir qui se voit obligé de fournir la preuve de son efficacité en rétablissant l'ordre, la sécurité et la morale publique. C'est la preuve surtout que les capitalistes citadins, les oligarques ruraux et les plus hautes excellences du Royaume sont inféodés au pouvoir qui récompense et sanctionne en cas de force majeure. En d'autres termes, les «droits acquis» par la corruption et les trafics en tous genres peuvent être retirés brutalement et à tout moment.

Béatrice Hibou : Au Maroc comme ailleurs [je l'ai analysé en Tunisie⁴, mais on le retrouve dans mille autres situations], les entrepreneurs ne nagent jamais à contre-courant. C'est l'arrangement, l'accommodement, le «faire avec», la négociation qui caractérisent le comportement des entrepreneurs dans leurs interactions avec les pouvoirs publics. Ils ne défendent pas plus qu'ils n'entendent attaquer le trône.

Les sphères politiques servent-elles de tremplin aux chefs d'entreprises ?

Béatrice Hibou : S'il y a une présence grandissante des «chefs d'entreprises» dans les institutions locales et nationales, c'est avant tout parce que, en cette période néolibérale, l'entrepreneur est la figure de la réussite par excellence, la figure légitime du succès. Cette présence traduit tout à la fois une transformation réelle de l'économie marocaine (avec une

baisse de la part de la population active dans l'agriculture et dans la fonction publique, par exemple) et une modification des catégories socioprofessionnelles valorisées. Ce n'est pas seulement que le statut de fonctionnaire n'est plus la panacée ; mais on requalifie d'anciennes activités. Ainsi, les artisans ou les formateurs, quoique disparus du paysage, ont été transformés en... auto ou micro-entrepreneurs ! Pour autant, peut-on en conclure que la sphère politique serve de tremplin aux acteurs économiques ?

Je n'en suis vraiment pas sûre et je pense qu'il s'agit de conjecture pour l'instant indémontrable. Pour l'affirmer, il faudrait, d'une part, pouvoir déconstruire la catégorie même d'entrepreneurs pour éliminer ces effets de re-dénomination, et de l'autre, suivre sur le moyen terme au moins la trajectoire de ces entrepreneurs élus pour voir si oui ou non leur élection a servi leurs intérêts économiques, et comment. En outre, tout ceci est aléatoire dans la mesure où il serait impossible de montrer que, s'ils n'avaient pas été élus, ils auraient moins bien (ou mieux) réussi. Je pense que ce genre d'affirmation est largement fantasmatique et révèle davantage un désarroi face à des transformations difficilement lisibles. A l'instar des analyses qui défendent la thèse d'une «politisation de l'économie» ou d'une «économisation du politique», cette problématisation repose sur une conception duale de la vie en société, comme si le politique et l'économique appartiennent à des sphères



«LA PRIVATISATION DE L'ETAT, C'EST UN PROCESSUS DE REDÉPLOIEMENT - ET NON DE RETRAIT - DE L'ETAT» B.H

distinctes. Certes les entrepreneurs sont toujours politiques dès lors qu'ils s'insèrent dans les relations de pouvoir, qu'ils participent aux conflits, aux compromis entre acteurs en présence, qu'ils participent - au même titre que d'autres - aux rapports de force et ce faisant façonnent donc aussi le politique. Il me semble en effet impossible de séparer des «champs» aux frontières strictement délimitées - en l'occurrence un «champ économique» duquel serait issu un acteur dynamique (l'entrepreneur)

rien n'arrête, pas même la transition politique, elle navigue dans toutes les sphères dirigeantes du pays, marginalisant systématiquement les autres acteurs de la société. Cependant, elle ne peut être à la fois au service d'une élite de classe et de la communauté nationale tout entière. En s'emparant de tous les pouvoirs, sur fond de népotisme et de cooptation sélective à partir du diplôme initial, elle engendre des dysfonctionnements qui portent gravement atteinte à la morale économique et à la vertu du politique.

sociologique de la population rurale. Les gros exploitants comptent parmi les fils et les petits-fils de caïds qui avaient acquis sous le protectorat 1 800 000 hectares de culture. De cette nouvelle structure sociale émergent également «Les Domaines», issus de la nationalisation de 1963 des terres de colonisation publique. De même les groupements de bourgeoisies d'affaires, bien placés au gouvernement en 1973, qui se sont emparés, grâce à la marocanisation, de 500 000 hectares de terres de colonisation privée. Ils produisent pour le marché extérieur, en même temps qu'ils mènent, dans les grandes villes du Royaume, leurs entreprises industrielles, financières, commerciales, culturelles, politiques, etc. Et, depuis 1984, ils bénéficient de la suppression de l'impôt agricole jusqu'en l'an 2000.

«LA RÉFÉRENCE À L'ENTREPRENEUR DEVIENT INCONTOURNABLE, DANS LES DISCOURS ET LES PRATIQUES» B.H

et un «champ politique» aux règles connues et circonscrites censées l'accueillir - précisément parce que le pouvoir est relationnel et ne peut être appréhendé que dans son exercice.

Ali Benhaddou : Le «tremplin» fait partie du système de récompense qui paralyse le processus de séparation des pouvoirs. Les grands patrons font constamment la navette entre les institutions du gouvernement et les conseils d'administration des entreprises nationales et du patronat ou, inversement, des groupes économiques privés au pouvoir politique. C'est un système ploutocratique fondé sur une élite qui exerce à la fois les fonctions économiques et les fonctions politiques d'administration. Et, du fait de cette imbrication des pouvoirs, que

Dans un pays démocratique, un homme d'affaires ne devient pas homme politique. Mais quand cela se produit, il est immédiatement traqué par la classe politique qui vit de la politique dans le sens le plus profond du terme. Un homme d'affaires et donc d'intérêts qui arrive à la chose publique veillera d'abord à défendre ses propres intérêts avant ceux de la population ou de la nation. Un homme d'intérêts obéit toujours à l'obligation d'accroître sa fortune, sa notoriété, son prestige.

Alors, cet entrepreneur, à l'apparence pragmatique, aurait-il supplanté le fellah comme défenseur du Trône ? Une chose est sûre : l'appropriation des terres agricoles par de grands exploitants d'origine politique transforme à la fois la vocation agricole du pays et la structure

Quel rôle public les chefs d'entreprises jouent-ils aujourd'hui ?

Ali Benhaddou : Les grands patrons, surtout les technocrates, agissent dans tous les domaines. Ils sont omniprésents, s'improvisant chefs de clans, de réseaux, de lobbies. Ils accomplissent une totale captation du pouvoir, essaimant dans tous les secteurs de l'économie, dans toutes les administrations, et dirigent les plus grandes associations patronales. Ils monopolisent le pouvoir économique et le pouvoir politique de direction. Mais leur discours officiel est chargé de concepts novateurs de la haute théorie du management scientifique. Il est même révolutionnaire, exhortant au pragmatisme, à l'efficacité, à la participation, à la délégation de

pouvoir, à la démocratie. Or, même s'ils n'y croient pas vraiment, cette idéologie leur permet d'établir le bien-fondé de leur pouvoir aux yeux de la société. C'est aussi, entre autres raisons, une manière de s'adapter aux idéologies dominantes imposées par l'Occident ou, en cas d'alternance politique, par le Makhzen garant de leur légitimité. Ils se fourvoient dans des restructurations autoritaires, écrasant au passage les petits et moyens entrepreneurs. Impuissants, rarement médiatisés, ces derniers sont relégués au dernier plan sans prolongement politique. Pourtant, l'écrasante majorité de l'économie marocaine est constituée par les PME, soit 94% de la population des entreprises. Elles occupent 49% de la main-d'oeuvre, distribuent 43% des salaires, réalisent 41% de la production et 28% de chiffre d'affaires à l'exportation. Exaspérées par le lobby technocratique qui contrôle les grandes organisations patronales, elles lancent, en 1983, la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, parrainée par la toute-puissance CGPME de France. Aujourd'hui encore, malgré leur intervention politique, via l'organisme de pression, ils sont contraints de se soumettre aux ordres des mandarins qui contrôlent les grandes associations nationales. Leur condition de survie, face à la globalisation, tient essentiellement à la reproduction dynastique, à l'exploitation et à l'autoritarisme paternaliste.

Béatrice Hibou : L'entrepreneur est un acteur politique fondamental aujourd'hui au Maroc. Non parce qu'il aurait un rôle particulier à jouer dans le soutien au trône ou dans la libéralisation politique en cours au Maroc. Mais parce que la référence à l'entrepreneur est aujourd'hui incontournable, dans

les discours comme dans les pratiques économiques et sociales bien sûr, mais politiques aussi. Ceci n'a rien à voir avec le Maroc mais constitue l'une des caractéristiques du néolibéralisme, si l'on suit, par exemple, la compréhension qu'en donnent Foucault et à sa suite Dardot et Laval⁵. De même le discours actuel est obnubilé par le privé et l'entrepreneuriat, alors que les questions sociales, les questions de l'inégalité, de la redistribution, de la répartition des fruits de la croissance mais aussi les questions de spécialisation, de modernisation industrielle, de tertiarisation... seraient tout autant, voire plus légitimes. Nous sommes en pleine hégémonie néolibérale qui fait de l'entrepreneur la figure par excellence non seulement de l'économie concurrentielle et compétitive privée mais aussi des modes de gouvernement, de l'action publique. Le New Public Management repose ainsi sur cette hypothèse de l'homothétie public/privé et de l'universalité de la raison entrepreneuriale. Le management est devenu une nouvelle

technologie qui fait passer l'économie industrielle à l'économie et la société d'entrepreneurs. Surtout, dans cette vision, tous les problèmes sont solubles dans l'esprit gestionnaire, dans l'attitude managériale et dans l'esprit d'entreprise. C'est ce que je disais, sous une autre forme, à propos de la «privatisation de l'Etat» : le néolibéralisme n'est pas synonyme de retrait de l'Etat mais de définition d'une nouvelle rationalité de l'intervention étatique qui a pour objet de développer et purifier le marché concurrentiel et de promouvoir la logique entrepreneuriale, notamment les normes de rentabilité, de responsabilisation, de valorisation du risque et de droit privé. ■

1 Peter Brown, Pouvoir et persuasion dans l'Antiquité tardive, Le Seuil, Paris, 1998

2 Béatrice Hibou et Mohamed Tozy, «La lutte contre la corruption au Maroc : vers une pluralisation des modes de gouvernement ?», Droit et Société, 72, août 2009, pp. 339-357

3 Béatrice Hibou (dir.), La privatisation des Etats, Karthala, Paris, 1999

4 Béatrice Hibou, «Nous ne prendrons jamais le maquis. Entrepreneurs et politique en Tunisie», Politix, vol. 21 n° 84, 2008, pp. 115-141

5 Michel Foucault, Sécurité, territoire, population et naissance de la biopolitique, Cours au Collège de France, Gallimard-NRF, Paris, 2004



LE PRIVÉ ET L'ÉTAT AU MAGHREB

A L'ORIGINE DE CE DOSSIER, SUR LE LIEN ENTRE CHEFS D'ENTREPRISES ET POUVOIRS PUBLICS (PRINCIPALEMENT AU MAROC), IL Y A EU LA TABLE RONDE* ORGANISÉE PAR LE CESEM ET L'IFRI, SUR LE RÔLE PUBLIC DES CHEFS D'ENTREPRISES DANS LES PAYS DU MAGHREB. EN VOICI LES PRINCIPALES IDÉES ...

Par Geoffrey Bouquot
Ingénieur de Polytechnique, Paris

S'intéresser aux liens qui unissent les secteurs publics et privés au Maghreb, c'est mettre en exergue leurs regards croisés, c'est tenter d'esquisser les couplages socio-économiques dans un contexte sociétal en profonde transformation et c'est aussi tâcher de décrire la figure protéiforme de l'entrepreneur en tant qu'acteur majeur du secteur privé. Attachons-nous à analyser les champs d'action possibles pour les entrepreneurs dans la gouvernance politique, puis à caractériser la visibilité et la perception des chefs d'entreprises dans l'espace public, en gardant à l'esprit les distinctions nationales

propres au Maroc, à la Tunisie ou à l'Algérie.

QUESTIONS LIMINAIRES

Dans quelle mesure y a-t-il interpénétration des sphères privées et publiques au Maghreb ? Une telle question n'est pas nouvelle et a fait l'objet depuis vingt ans d'une véritable «entrepreneurologie», qui nous permet de fournir les constats suivants :

- Le coût de l'engagement politique au Maghreb pour les chefs d'entreprises est très important. Dans ce contexte économique de l'obéissance, le conservatisme et l'attentisme

caractérisent les patrons du privé, qui bénéficient pour une grande part des rentes fournies par les choix économiques du politique.

- Néanmoins, certains héritiers industriels s'engagent en politique, tout particulièrement au Maroc, où le parti USFP s'est doté de représentants issus du monde industriel. L'arène syndicale, quant à elle, attire un grand nombre de chefs d'entreprises au sein de la CGEM.

- Le lobbying est-il, dans ces circonstances, un lien stable et une perspective de développement viable entre le public et le privé ? Les causes défendues au Maghreb sont encore très diffuses et les intérêts divergents limitent cette forme d'influence.

- Notons que les politiques se parent des atours linguistiques du monde de l'entreprise, avec la reprise des images du manager et du chef de projet.

Au-delà de ces premières remarques,

LE PATRON ALGÉRIEN EST LIMITÉ PAR L'INFLUENCE DE L'ÉTAT ET DES CERCLES POLITIQUES

* La table ronde, co-dirigée par Khadija Mohsen-Finan et Driss Ksikes, a eu lieu le 10 octobre 2009, avec l'appui de l'OCP et la fondation Abdelaziz Al Saoud. Les apports des participants seront publiés ultérieurement sur le site du CESEM et de l'IFRI.

soulignons un lien remarquable formé par les cabinets de conseil au Maroc : il est fréquent de retrouver les mêmes personnes entourant directions stratégiques des grandes sociétés privées et des ministères. La porosité n'est donc pas que lexicale, et les possibilités de synergie sont non négligeables.

Dès lors, dans un contexte de transformation progressive du monde politique et de privatisation des entreprises d'Etat, les frontières deviennent plus floues et nécessitent de s'interroger sur la position des responsabilités réciproques et des champs d'action possibles. Face à qui l'entreprise et son patron sont-ils responsables ? Le marché, concept naissant, est-il devenu l'élément responsabilisant d'un point de vue civil et social ?

TROIS ÉCONOMIES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

En Algérie, on ne peut pas encore parler d'un bouclage entre le politique et l'entreprise, l'Etat exerçant une pression normalisante, rappelant à tous égards que le patron du privé n'est pas une figure en soi, mais une figure sociale au cœur d'un cadre institutionnel contingent. Dans un secteur national faiblement structuré, les patrons algériens sont en majorité issus de l'administration, lancés dans le privé à partir de 1988, date d'ouverture à l'économie de marché. De plus, l'économie «underground» au sein d'un très important marché informel, entretient des liens étroits avec l'administration, dotée de règles et codes. C'est une conséquence de l'échec de la relance économique lancée grâce au pétrole. Un réseau de l'ombre s'est donc constitué pour s'attribuer les parts de marché du public. De plus, la création d'une classe d'entrepreneurs s'est effectuée avec la privatisation de secteurs

publics, et non avec la création de nouveaux secteurs privés de l'économie. Le patron algérien est conditionné par l'influence de l'Etat et des relations politiques, à l'instar du patron d'Air Algérie, des déboires de l'entreprise SIDER, ou encore du récent scandale à la Sonatrach. Enfin, la moyenne d'âge des patrons algériens, actuellement de 80 ans, ne peut contribuer à dynamiser et à renouveler les modes de relation entre le privé et le public.

La Tunisie semble, à l'inverse, proposer une sorte de modèle d'interaction au Maghreb, conséquence d'une transition économique progressive. Après l'indépendance, le paysage du privé était encore marqué par les anciens fonctionnaires et les «marchands de tapis» dans l'import substitution (ISI), d'où une dépendance à l'égard du politique et de l'économie publique. La centralisation des données économiques et le verrouillage des marchés expliquent l'importance fondamentale des cercles politiques. Le tournant, au milieu des années 1970, vers une politique d'exportation, a permis une prise d'indépendance du privé à l'égard du politique. Ben Ali a permis l'accélération du «tout à l'export», encouragé une réforme du cadre légal, des programmes de mise à niveau. On compte une unique organisation patronale, et les patrons ont évolué progressivement dans le sens d'une autocritique, qui leur permet d'augmenter - relativement - leur effet de levier à l'égard du politique.

Le rôle de la CGEM est particulièrement éclairant dans les relations complexes entretenues entre le royaume chérifien et le monde de l'entreprise. L'arrivée, en 2002, d'un premier ministre technocrate, la prise en compte d'une responsabilité sociale du privé face aux communautés locales, l'adhésion



implicite aux signaux politiques de modernisation ont fait naître de grands espoirs dans la dynamisation des liens entre le public et le privé. Néanmoins, la pression réformatrice de chefs d'entreprises s'est confrontée à un Etat critique, à l'inverse, le faible investissement du privé. Le récent franchissement de la «ligne rouge» a fonctionné comme une nécessaire catharsis normalisant les relations entre un pouvoir politique irrité et un patronat au discours jugé trop intrusif.

TYOLOGIES FAUTE DE MONOGRAPHIES

On constate donc une certaine forme d'autonomisation du privé dans l'ouverture à l'économie de marché, bien que l'Etat et la gouvernance politique semblent garder le premier rôle. Cela pourrait être corrélé à la



faible visibilité des entrepreneurs dans l'espace public. Les études de terrain et les monographies décrivant les trajectoires des patrons du privé restent encore limitées : l'image du chef d'entreprise reste confinée dans le cliché du tyran oppresseur des populations.

Quelques typologies existent cependant. On pourrait ainsi distinguer au Maroc le patron spéculateur, l'«homme de paille» (figure visible qui agit au service d'hommes politiques), le «protégé» (bénéficiaire d'appuis politiques, et de traitements médiatiques plus favorables), l'«héritier» (multiples formes, du vrai entrepreneur au simple gérant de capital), le «capitaine d'industrie», l'«artisan» (peu valorisé, il est néanmoins une force vive du privé au Maroc).

L'entrepreneur en Algérie, après avoir souligné l'impact des réseaux familiaux dans la construction du capital, reste, dans l'imaginaire politique cet Autre qui oppresse. Sous l'ère du président Boumédiène, le privé a été souvent utilisé comme blanc-seing pour tenir des adversaires à l'égard du politique.

La «pétrolisation» économique des années 1980 n'a pas contribué non plus à lui fournir une image plus positive de créateur d'emplois. Lors de la mise en place d'un programme d'ajustement structurel, le désengagement de l'Etat parfois brutal des sphères économiques a confronté le privé à de grandes vagues de licenciement, à une perte majeure d'emplois qualifiés. On peut donc considérer la typologie de patron suivante : l'ancien fonctionnaire, le «contraint» (avec les vagues de privatisation et de licenciement, développe les petits boulots, figure du «proto-entrepreneur»), les immigrés (algériens de souche qui reviennent

par opportunisme ou à cause d'expériences ratées à l'étranger), les héritiers (après avoir perdu leur capital durant les nationalisations, ils réinvestissent dans l'industrie et les services aujourd'hui) et quelques jeunes entrepreneurs (minoritaires, ils sont aussi moins marqués par les expériences historiques difficiles du XXème siècle).

LA CONFIANCE RÉCIPROQUE, UN VŒU PIEUX

Au total, le politique a un grand rôle dans l'image négative du patron du privé dans l'espace public, stigmatisant de façon violente un patronat qui n'agit

ON ASSISTE À UNE RENOR- MALISATION PROGRESSIVE DE L'ENTRE- PRISE

pas assez vite et n'investit pas assez bien. Retenons aussi le rôle négatif des médias mettant en scène la vie des affaires, à l'instar de l'ascension et de la chute du tycoon Rafik Kahlifa. La confiance réciproque entre le public et le privé, socle fondamental dans une économie libérale, fait encore office de vœu pieux. La difficulté pour les entrepreneurs de communiquer, de faire entendre leurs opinions et leurs engagements sans porter ombrage à la sphère du politique peut expliquer pourquoi certains basculent dans l'économie informelle. L'exemple du faible écho rencontré après la parution du code de gouvernance de l'entreprise

présenté au gouvernement algérien est à cet égard éclairant.

Pourtant, on assiste à une «renormalisation» progressive de l'entreprise autour des concepts de transparence, de responsabilité et de benchmark international. L'Etat, ce stakeholder» majeur doit gérer l'avènement d'«entrepreneurs-citoyens», qui s'expriment socialement par des initiatives privées. Le secteur privé s'organise et les rencontres bilatérales et multilatérales de sociétés privées, de l'échelon régional à l'échelon national voire international, à l'instar de l'IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprise), confrontent les Etats à leurs responsabilités structurantes du cadre macro-économique.

Une telle évolution reste toutefois très fragile : soulignons qu'un grand nombre d'étudiants issus des grandes écoles occidentales sont parfois les premiers à s'adapter à l'archaïsme ambiant en adoptant la figure féodale de l'entrepreneur obéissant. Conscient de ces considérations économiques transnationales et des quelques exemples de coopération positive entre les secteurs public et privé, on ne saurait toutefois faire abstraction du grand déséquilibre existant. De plus, les quelques apparitions médiatiques de chefs d'entreprise aux relents populistes ou protectionnistes sont en partie responsables d'une image peu glorieuse du secteur privé maghrébin. Le passage d'une image d'obéissance aux pouvoirs publics, de prédateur oppressant ou de spéculateur acharné vers une figure plus positive de l'entrepreneur responsable doit se fonder sur une normalisation de ses relations avec la sphère politique et sur l'expression d'une réelle autocritique patronale. ■

OFFRE SPÉCIALE

La revue) sociale, économique et managériale ()
ECONOMIA

**Bénéficiez d'une réduction
allant jusqu'à 30%
sur toute réservation
d'espaces publicitaires
pendant l'année 2010**

Bénéficiez des espaces publicitaires de La revue Economia et renforcez vos campagnes publicitaires en touchant une cible spécifique intéressée par le social, l'économique et le managérial, l'idéal pour un lectorat très large allant de 20 à 70 ans avec des centres d'intérêts très divers.

Paraissant régulièrement en février, juin et octobre, La Revue Economia propose à ses annonceurs une visibilité qualifiée à des tarifs concurrentiels avec une optimisation de votre Return on Investement.



Téléchargez notre media Kit sur www.cesem.ma

La revue Economia, éditée par :

 **Cesem**
CENTRE DE RECHERCHE DE HEM

Pour tout abonnement ou information,
contactez nous au 05 37 67 37 46 ou au cesem@hem.ac.ma

Pour consulter nos parutions précédentes visitez notre site web www.cesem.ma

PREMIERS (FAUX) PAS DANS LE LOBBYING

POUR QUE LE PRIVÉ PÈSE, LE LOBBYING EST LE PROCÉDÉ LE PLUS RATIONNEL ET LE PLUS EFFICACE DANS L'ABSOLU. AU MAROC, LES RÉCITS DE LOBBYISTES ET DE PROFESSIONNELS QUI S'Y SONT ESSAYÉS RÉVÈLENT UN MÉCANISME COMPLEXE ET SOUVENT OPAQUE. LE RÉSULTAT DEMEURE SOUVENT ALÉATOIRE.

Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem-Hem

Faire valoir points de vue et arguments auprès des pouvoirs publics pour influencer sur un cadre réglementaire, obtenir une décision favorable à la rentabilité d'une entreprise ou d'un secteur... tels sont les objectifs fondamentaux du lobbying. Une activité qui apparaît de plus en plus prégnante dans des environnements hyper-réglémentés mais qui jouit souvent d'une mauvaise presse car méconnue et victime de scandales retentissants. Au Maroc, si très peu de sociétés spécialisées dans

ce type de services existent, le lobbying n'est pas pour autant absent des sphères politiques et économiques. Reste à comprendre si, tel qu'il est pratiqué, le lobbying au Maroc constitue réellement un levier politique à même d'infléchir ou d'orienter la prise de décision.

PRATIQUE EMBRYONNAIRE

Faire du lobbying est le fait de militer pour la réalisation d'un objectif en empruntant un itinéraire bien précis, impliquant l'intervention d'hommes influents. La réunion des deux facteurs est nécessaire pour sa réussite. «Chaque action passe par la maîtrise du dossier et l'identification de la bonne personne», explique Kamal Taïbi, managing director de Public Affairs & Services (PASS), l'une des seules sociétés spécialisées en relations institutionnelles au Maroc.

Leurs clients sont les multinationales installées au Maroc ou qui cherchent à s'y implanter ainsi que les grosses structures nationales. Le plus souvent, ces entreprises ont besoin d'un travail de veille, de mieux connaître le marché. «En six années d'existence, nous n'avons eu affaire qu'à un seul cas de lobbying préventif, explique Kamal Taïbi. Il s'agissait d'une multinationale qui désirait s'implanter au Maroc et qui voulait s'assurer d'un accueil favorable. Dans ce cas, notre travail a consisté en un «mapping» (cartographie) des parties prenantes, institutions, acteurs politiques, économiques publics et privés ainsi que des médias. Puis, nous avons fait un travail d'approche pour présenter l'entreprise, son projet, son métier... Résultat : elle a été très bien accueillie par les cibles». Mais ce cas demeure l'exception car la grande majorité des entreprises au Maroc ignorent le

**QUAND LES
ENTREPRISES
RÉAGISSENT,
IL EST SOUVENT
TROP TARD**

lobbying. «C'est la même chose que pour la communication il y a quelques années», constate K. Taïbi. Quant à Abdelmalek Alaoui, directeur de Global Intelligence Partners (GIP), agence plus spécialisée dans l'intelligence économique, il ne dit pas autre chose. Pourtant, «dans un Maroc en voie d'hyper-réglementation, où les mises à niveau constituent de véritables challenges, le lobbying est obligatoire car il représente un véritable levier politique». Mais pour cela, il faut être capable d'anticiper, ce qui est loin d'être le cas. «L'Espagne a pris depuis le 1er janvier la tête de l'Union Européenne ; il y a eu la mise en route du Traité de Lisbonne, le sommet de Copenhague et malgré tous ces rendez-vous importants dont les calendriers sont fixés longtemps à l'avance, nous ne savons pas ce qu'attendent nos acteurs économiques de la présidence de l'Europe. Personne ne s'est préoccupé d'un cahier des charges». Une véritable hérésie économique pour A. Alaoui. Une des explications avancées serait que peu d'entreprises ont un conseil de surveillance, «qui est précisément le lieu du stratégique, donc du lobbying». Conséquence : quand les entreprises réagissent, il est souvent trop tard.

FAIBLE ANTICIPATION DES ACTEURS

Il est encore trop fréquent, raconte Kamal Taïbi, qu'un opérateur marocain, dont les activités sont liées à l'international, ne sollicite qu'au dernier moment les lobbyistes, en leur disant : «J'ai un problème avec l'Etat sur une loi prévue d'ici 3 ans». «Mais c'est déjà trop tard, rétorque notre homme, car l'échéance de l'Etat n'est pas celle de l'entreprise, ils ne sont pas dans les mêmes timing». Pourtant, une action de lobbying bien menée permet souvent à l'entreprise ou à un secteur d'obtenir gain de cause. «On

les aide surtout sur la méthodologie de travail avec des juristes, des financiers..., plaide Kamal Taïbi. On structure des dossiers techniques, on met en place une construction d'arguments, puis on définit les cibles». Ainsi, après l'incident industriel qui a touché un grand groupe de la place, il a été question de déménager son site principal. Ce qui n'arrangeait visiblement pas les dirigeants de l'entreprise. «Nous avons consulté des cabinets financiers internationaux, fait travailler des spécialistes du secteur sur des études indépendantes. Puis, nous avons organisé des visites de parlementaires sur le site, car c'est une chose de lire des chiffres sur un dossier, c'en est une autre de découvrir la réalité d'installations industrielles, raconte le directeur de PASS. Au final, tous les échelons de la décision ont compris qu'il était plus opportun de garder le site là où il était».

LES TEXTILIENS DANS LES MÉANDRES DE L'ETAT

Si les entrepreneurs ont du mal à anticiper, les politiques de leur côté appréhendent mal les calendriers internationaux dans lesquels le Maroc est partie prenante. A cet égard, le récit fait par Karim Tazi de la gestion de la fin des accords multifibres dans le secteur textile est particulièrement édifiant. «J'ai pris les rênes de l'AMITH (Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement) le 24 septembre 2004, soit quelques semaines avant le 01 janvier 2005, date officielle de la fin des accords. Les industriels commençaient à prendre conscience du choc à venir et dès le mois de décembre, on a constaté une chute effarante des carnets de commande». Pourtant, jusqu'au 12 janvier, rien ne se passe. Jusqu'à ce que Salaheddine Mezouar, ancien président de l'AMITH, devenu ministre

de l'Industrie et du Commerce sous le gouvernement Jettou, appelle la fédération pour une rencontre au sommet avec tous les ministres économiques du gouvernement. «Notre force est d'être arrivés avec des propositions et non pour présenter d'énormes doléances. Suite à cette rencontre, Driss Jettou nous a chargés de constituer une commission pour travailler sur l'étude de faisabilité avec les différents départements ministériels (commerce et industrie, douanes, impôts, transports...) ; et c'est là où les choses se sont corsées, car les départements se tiraient dans les pattes tout le temps. Le mécanisme de tutelle ne fonctionnait pas», témoigne K. Tazi. En jeu pourtant, le sauvetage d'un secteur qui reste le principal employeur et exportateur du pays. Ce qui, aux yeux de la fédération, passe par un certain nombre de mesures d'accompagnement : baisse des droits de douane sur tous les intrants, quelque soit leur origine ; exonérations accordées aux plateformes d'exportation ; l'indépendance du



secteur en matière de promotion extérieure, etc.

Sur tous ces dossiers, la lutte s'avère âpre, et ce en dépit des préjugés favorables de la Primature. Qu'il s'agisse d'obtenir un simple rendez-vous, contourner les oppositions d'un ministre, faire fi des récalcitrants de tous bords, notre homme se retrouve à faire «du lobbying de bas étage», pour reprendre son expression désabusée. «Nous n'arrivions pas à obtenir de rendez-vous avec le directeur d'une des principales administrations de ce pays». Par chance, l'AMITH y compte alors deux de ses proches qui, une fois le sésame obtenu, viendront grossir les rangs de la délégation.

LIENS PERSONNELS ET JEUX DE COULISSES

Face à l'impasse totale dans laquelle se trouvent les négociations avec

re-toquent. «J'ai fait le tour des grands groupes parlementaires. J'ai envoyé des fax, sollicité des entretiens. Seuls le PJD et l'USFP nous ont reçus (et encore, dans ce dernier cas, a-t-il fallu faire appel à des amis proches de cette mouvance). J'ai également fait le tour des syndicats. Pour le reste, l'essentiel de mon travail se faisait avec la presse. Il s'agissait de créer une pression pendant les discussions avec notre ministre», raconte-t-il. L'AMITH obtiendra finalement gain de cause... en octobre 2005, soit 9 mois après l'entame des négociations. Reste, de l'aveu même de notre apprenti lobbyiste que «chaque loi de finances est une nouvelle bataille, car les décideurs ne cessent de remettre en cause leurs engagements, notamment sur la baisse des droits de douane des intrants venant d'Asie. Ils n'ont jamais respecté le calendrier décidé». Et de conclure quelque peu

pas, au niveau de la CGEM ou des fédérations, de démarche structurée autour d'un lobbying professionnel, pas de calendrier pour connaître le bon moment, sortir un argument, monter un dossier».

LA CGEM, UN LOBBY À PARFAIRE

La CGEM justement. En tant qu'organisation patronale, la confédération devrait jouer naturellement le rôle de lobby pour les patrons marocains. Mais il semble que là encore, la prise de conscience ne soit pas au rendez-vous. Pour ce fin connaisseur du tissu économique, «la CGEM est plus un espace où se retrouvent les différents patrons de fédérations. Elle manque de capacités institutionnelles d'intervention. Elle n'arrive pas à fonctionner comme un lobby, elle arrive juste à tenir un rôle d'interlocuteur des pouvoirs publics à certaines occasions, comme le dialogue social. Du coup, les fédérations qui la composent préfèrent agir séparément». Et le même d'enchéirir : «Il n'y a aucune ressource humaine en interne dévolue au lobbying. Cela reste cantonné à des actions du président, des vice-présidents et de quelques présidents de fédérations, qui sont basées avant tout sur des relations personnelles avec des membres du gouvernement, du parlement et du Palais». Pour Bachir Rachdi, ceux qui cherchent à influencer sur les pouvoirs publics au Maroc recherchent un résultat, et pour ce faire «repèrent les centres de décision et tentent de les infléchir». Pour lui, les rares lobbyistes professionnels apportent surtout une mise en forme plus digeste, «mais au final ils font la même chose que

LES LOBBYISTES SERVENT LES MULTINATIONALES EXISTANTS OU EN PROSPECTION

le ministre, concernant l'ampleur des baisses des droits de douane et les provenances, K. Tazi n'a d'autre moyen que de le contourner en tenant discrètement informé le Premier ministre, qui de son côté, faisant semblant de s'enquérir de l'avancement des discussions, obtient de son ministre qu'il lâche du lest. Bon an mal an, les choses avancent. Mais notre homme n'est pas dupe. Ainsi, sur la question de la baisse des droits de douane, question intégrée dans la loi de finances, il ne voulait pas que certains parlementaires la

désabusé : «Même pour ce qui est conventionnellement agréé, rien n'est jamais acquis».

On le voit, trop souvent encore, en matière de lobbying, le relationnel prime sur le reste. Pour Abdelmalek Alaoui, cela tient au fait qu'au Maroc «les dossiers dépendent encore trop des individus qui font le poste et non l'inverse. Il n'y a pas de continuité administrative». Pour Bachir Rachdi, ancien président de la fédération des nouvelles technologies de l'information (NTIC), témoin privilégié d'autres négociations ubuesques, «il n'existe

ETAT - ENTREPRENEURS ÉTRANGERS, UNE RELATION ENCHANTÉE ?

L'ETAT MAROCAIN A TABLÉ, DANS SA POLITIQUE ÉCONOMIQUE, SUR L'INFITAH, OUVERTURE INDUISANT UN ENSEMBLE DE RÈGLES, DE COMPORTEMENTS ET D'ATTITUDES DONT LA FINALITÉ EST DE FACILITER AUX ENTREPRENEURS ÉTRANGERS L'ACCÈS AU MARCHÉ. VOICI COMMENT LE MAROC S'Y PREND

Par Brahim Labari*

Sociologue, Université d'Agadir – CNRS, Paris

L'Etat développe à l'endroit des entrepreneurs étrangers un discours orienté vers la légitimation de l'Infithah du Maroc sur l'espace économique européen. Il use de même d'une rhétorique conséquente pour faire valoir son attractivité. Ce sont essentiellement

les politologues qui ont fait usage de cette notion pour décrire les opportunités de démocratisation dans le monde arabo-musulman¹. Au Maroc, la conceptualisation de l'Infithah comme stratégie d'ouverture a été imposée d'en haut vers le milieu des années 1980 à la suite des recommandations de la Banque mondiale. Le Maroc était alors invité à ouvrir davantage son économie en élaborant un code d'investissement favorable aux investisseurs privés (nationaux ou étrangers)². Dans le contexte maghrébin, l'Infithah cible trois priorités : la privatisation progressive du secteur public ; la mise en place des districts industriels voués à

l'export avec la mise au travail d'une main-d'œuvre locale, encadrée et disciplinée ; la restriction des subventions aux produits de première nécessité (farine, riz, légumes, huile, sucre). L'Infithah est tout à la fois une stratégie et un discours, une rhétorique par laquelle on travaille à persuader de l'attractivité et de la marche du Maroc vers le « progrès », ainsi que de l'importance cruciale de son inscription dans l'environnement méditerranéen. L'objectif pour le Maroc est même plus ambitieux : il s'agit, sinon d'obtenir un statut de membre à part entière au sein de l'Europe en construction, du moins d'en être un partenaire privilégié.



RABAT PERÇOIT LE PARTENA- RIAT AVEC L'UE COMME UNE SOURCE DE LÉGITIMITÉ

* Auteur de l'ouvrage *Le Sud face aux délocalisations*, Houdiard Editeur, Paris, 2007.

L'ETAT OU LA CONSÉCRATION DISCURSIVE DES ENTREPRENEURS EUROPÉENS

Naguère, on entrevoyait les prémices de la singaporisation du Maroc, appelé à être le futur dragon de l'Afrique. La singaporisation, terme dénotant une spécificité géographique, est employé ici dans le sens de la prévalence d'une forme d'économie de transformation et de l'importance de la coopération économique à l'international. C'est à Clifford Geertz³ que nous devons cette conceptualisation qu'il a utilisée pour caractériser l'un des modes de la légitimité des nations. Plus spécifiquement, il renvoie à un mode de gouvernance en termes de réussite économique : un Etat se légitime en fonction du bien-être qu'il prodigue à ses gouvernés. Geertz considère Singapour comme une illustration de ce mode de légitimation.

Le comportement que l'Etat s'approprie dans ses textes et ses discours se déploie autour de plusieurs ambitions dictées par le souci constant de la vocation européenne du Maroc, notamment depuis les projets d'association

BON ÉLÈVE ET DISCIPLE FIDÈLE, LE MAROC RÉPOND FAVORABLEMENT AU SYSTÈME DE RANKING

euro-méditerranéens. Trois volets interdépendants constituent la trame de cette association :

- La « mise à niveau » de l'économie nationale (assainissement et transparence) ;
- La réforme de l'Etat et la mise en place d'institutions politiques démocratiques ;
- Le maintien d'un équilibre socio-économique garant de la stabilité sociale, avec l'approfondissement des échanges entre sociétés civiles des deux rives en faveur de la démocratie et des droits de l'Homme.

Bon élève et disciple fidèle, le Maroc répond favorablement au système de notation et au barème des valeurs qui lui sont imposés. Le certificat de bonne conduite lui est décerné pour s'être engagé dans le processus de l'économie libérale, pour s'être conformé à la philosophie libre-échangiste et pour avoir « sacralisé » le droit, la loi et les vertus de l'excellence et de la rentabilité,

au moins par le biais de déclarations d'intention : l'adhésion à la filiale de la Banque mondiale, à savoir l'Agence Multilatérale pour la Garantie des Investissements (AMGI) en 1992, l'accueil de la cérémonie fondatrice de l'OMC en 1994 à Marrakech, la signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne en 1996 et la levée des protections douanières programmée pour 2012 en sont les exemples les plus notaires.

Chacune des parties (Etat marocain et UE) use de l'incontournable référence au partenariat. L'Etat marocain perçoit le partenariat comme une opportunité de plus pour asseoir définitivement sa légitimité dans le processus de la mondialisation libérale et assurer le développement socio-économique national. De son côté, l'Union européenne fait valoir l'intérêt économique du pays et la possibilité d'atténuer les flux migratoires vers l'Europe par la mise au travail des Marocains dans leur pays.

Les Investissements Directs Etrangers (IDE) ne reposent pas sur l'alternative hasard ou nécessité. Ils sont le résultat d'une convergence économique complexe, fondée sur une croyance



1 J. Waterbury, « Une démocratie sans démocrates ? Le potentiel de libéralisation politique au Moyen-Orient », in *Démocraties sans démocrates, Politiques d'ouverture dans le monde arabe et islamique*, Salamé G. (dir.) Fayard, Paris, 1994, pp. 95-128

2 Selon Abdelbaki Hermassi, « le code des investissements de 1983 a allégé le poids de la marocanisation dans les secteurs économiques stratégiques », [cf. « Changement socio-économique et implications politiques : le Maghreb », *ibid.*]

3 Geertz Cl., *The judging of nations. Some Comments On The Assessment of Regimes in The New States*, Archives européennes de Sociologie, 1977



forte : l'effet du global sur le local et l'aspiration du Maroc à intégrer l'Union européenne. L'économie-monde, pour reprendre I. Wallerstein, serait devenue la règle, l'alpha et l'omega, voire la référence obligée de toute économie désireuse de ne pas mourir dans une sorte d'isolationnisme «suranné». Cette économie-monde structure les rapports Nord-Sud sur la base de l'intégration et l'arrimage des économies du Sud à celles du Nord comme le note Jean-Robert Henry : «Si l'Etat moderne reste l'acteur collectif d'une société et la résultante de ses contradictions, il devient de plus en plus le relais d'intégration de cette société au système mondial, le serviteur et le diffuseur de la modernité, légitimé en retour par la mission de développement à accomplir...»⁴

L'ETAT EN TANT QUE «FACILITATEUR» ÉCONOMIQUE

Si l'on peut avancer que le Maroc vit à l'heure des réformes depuis au moins la politique de l'open door (régime douanier favorable aux investissements étrangers), on ne peut s'empêcher de soutenir qu'elles sont souvent imposées de l'extérieur, appropriées et modelées en fonction des contraintes politiques internes. L'Infitah économique se déploie autour de plusieurs réalisations. D'abord, la mise en place d'une nouvelle charte d'investissement favorable aux investissements étrangers. Depuis 1995, d'importantes mesures d'incitation à l'investissement étranger ont été prises. Face à la concurrence, notamment du voisin tunisien, le Maroc met en place une nouvelle charte d'investissement

«CE NE SONT PAS LES PASSEURS DE SAVON ET DE JEANS QUI VONT ÉMOUVOIR L'ÉTAT»

où l'attractivité est le maître-mot. Cette charte simplifie les procédures administratives ; elle consacre l'ouverture par les entreprises étrangères et leurs employés de comptes en dirhams convertibles ou en devises étrangères ; elle permet l'acquisition par les Étrangers de parts sociales, y compris dans les entreprises publiques ; elle favorise le rapatriement automatique de capitaux et de bénéfices et rémunération des investissements autres que les prises de participation... Pour encourager les investissements étrangers, plusieurs mesures incitatives sont prises. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer les suivantes : exonérations fiscales et douanières, abattements importants des taux d'imposition et allègement du régime fiscal pour les investisseurs étrangers, élaboration d'un Code de commerce et mise en place des tribunaux de commerce sur le modèle français, régulation de la concurrence et des prix, impulsion d'une politique d'assainissement de l'économie avec le bannissement de l'informel et de l'économie de la drogue. Cette dernière mesure a été concrétisée par la campagne d'assainissement de 1996 initiée par le ministère de l'Intérieur pour lutter contre l'informel et la contrebande. Ensuite, le précédent de la campagne d'assainissement de 1996 érige l'Etat en rectificateur des égarements des acteurs économiques. Lancée par le ministre de l'Intérieur en 1996, cette campagne vise la lutte contre la contrebande, la corruption,

l'informel et plus largement «les pratiques illicites qui polluent la bonne marche de l'économie».

Cette campagne sans précédent en faveur de l'assainissement de la vie publique fait partie du plan destiné à soigner l'image du Maroc auprès des investisseurs étrangers. Après de multiples interpellations, celles de la Banque mondiale notamment, à propos de la corruption, la contrebande et le trafic de drogue, le Maroc a lancé avec fracas une opération d'assainissement avec l'arrestation et l'emprisonnement d'une vingtaine de trafiquants et la convocation chez les juges de nombreux hauts fonctionnaires des douanes : «Nous avons répertorié 4 500 contrebandiers notoires. L'assainissement ira jusqu'au bout. Le Maroc est un Etat et ce ne sont pas les passeurs de savon et de jeans qui vont l'é mouvoir. Aucune personne impliquée dans un trafic quelconque, quelque soit son rang, ne sera épargnée. C'est la règle»⁵.

Si tel est l'objectif affiché des autorités marocaines, le patronat, quant à lui, brandit la crainte de la fuite des investisseurs étrangers en faisant valoir l'effet psychologique de cette campagne : «Le climat est malsain, la confiance a disparu. Des investisseurs étrangers pensent déjà quitter le pays»⁶.

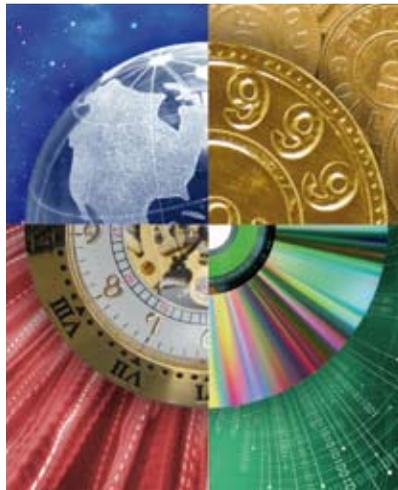
Cet échange traduit la coexistence de deux logiques : une logique politique de démonstration tendant à bannir

l'économie souterraine et les formes de corruption qu'elle favorise. Elle vise aussi à déposséder l'opposition d'un argument de poids dans les stratégies électorales futures. La seconde logique, défendue par le patronat, consiste à présenter la campagne d'assainissement comme la démobilisation des investisseurs étrangers. Quoi qu'il en soit «l'opportunité s'inscrit dans le long terme. Elle se résume en trois mots : GATT, Union européenne, Barcelone...»⁷.

Cette campagne est aussi le révélateur d'un malaise dans la culture politique marocaine et une reconnaissance implicite que les différents maux ne relèvent pas d'un dysfonctionnement technique appelant des réponses d'une même teneur, mais sont le fruit d'une logique structurelle d'opacité et de clientélisme. Ce qui devrait être une machine de guerre contre la corruption est d'abord la reconnaissance officielle d'un fléau généralisé («Un système s'est peu à peu mis en place sur un schéma pyramidal, avec au sommet les pélicans de la corruption, convaincus d'être intouchables, et à la base tous les ramasseurs de petits bakchichs, parasites qui gravitent autour des petits centres de décision, toujours habiles à débusquer l'agent capable de donner rapidement satisfaction»⁸), voire d'un «ajustement du corps des médiateurs agréés et un recentrage politique»⁹. Enfin, la mesure phare consiste dans la création des Centres régionaux d'investissement (CRI) en 2002.

L'accession au trône du Roi Mohammed VI en juillet 1999 a donné une nouvelle allure à la politique de l'Infitah. Sous son autorité, plusieurs réformes sont annoncées et accomplies, notamment la création des CRI et la nomination d'un ministre délégué auprès du

Premier ministre chargé des Affaires économiques générales et de la mise à niveau de l'économie. Conçus sur le modèle du centre de formalité des entreprises, les CRI ont pour ambition de régionaliser cette procédure et de la rendre plus souple. Ils demeurent toutefois assujettis aux attributions indéterminées puisque ne reposant que sur les directives contenues dans la lettre royale. A titre d'exemple, la controverse sur le statut et le caractère limitatif ou pas des secteurs cités dans ladite lettre. L'acte de naissance des CRI prétend répondre à l'exigence des investisseurs, notamment étrangers, pour la création d'un guichet unique qui réduirait les délais et simplifierait les obstacles de la création d'entreprises. Sous la responsabilité du Wali, ces centres



«LE SECTEUR PRIVÉ SE DOIT D’AFFIRMER SA DÉTERMINATION ET SON VOLONTARISME»

regrouperaient sous le nom de guichet unique les différents services qui peuvent permettre à l'investisseur la création d'une société, toutes formalités confondues. Le guichet unique de formalité, première étape de l'investisseur, aurait pour but de lui fournir un seul document en 48 heures de délai. Le guichet d'assistance interviendrait dans la délivrance des différentes autorisations afférant à cette procédure de création d'entreprise (autorisation de construire, visa de conformité, autorisation d'importer des machines à taux préférentiel...).

L'ETAT EN «RÉHABILITATEUR» DE L'ENTREPRISE...

La flexibilisation accrue de la législation du travail consacrée par le nouveau Code du travail de 2004 aboutit à la consécration de la culture du consensus et du respect de la parole donnée dans le traitement des problèmes professionnels. C'est toute la portée de cette formule anglophone de gentleman's agreement. Que veut dire au juste cette nouvelle formule ? Selon feu le roi Hassan II, il s'agit de doter le Maroc d'un Etat de droit pour les affaires en associant le gouvernement, ►►

4 Henry J. R., «Les Etats maghrébins à l'épreuve de la mondialisation», in Etat et développement dans le monde arabe. Crises et mutations du Maghreb, Malki H. E., Santucci J. C. (dir.), Editions du CNRS, Paris, 1990, p.34

5 Propos de Driss Basri, alors ministre de l'Intérieur du Maroc, rapportés par M. Benhlal, Maroc - Chronique intérieure, Annuaire de l'Afrique du Nord, p. 528

6 Propos de Abderrahim Lahjouj, président de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), rapportés par M. Benhlal, ibid., p. 528

7 Ibid., p. 526

8 Ibid., p. 530

9 B. Hibou et M. Tozy, «Une lecture d'anthropologie politique de la corruption au Maroc : fondement historique d'une prise de liberté avec le droit», Revue Tiers Monde, janvier-mars, n° 161, 2000, p.37

le patronat et les syndicats dans l'effort commun de rendre le milieu du travail apaisé et les relations professionnelles affranchies de toute velléité de grèves : «Le secteur privé se doit de son côté d'affirmer sa détermination et son volontarisme dès lors qu'il a compris que les filières du développement exigent, plus que jamais, combativité, ténacité et mobilisation continue des énergies. S'il s'organise en conséquence dans tous les domaines d'activité, rénove ses techniques d'exploitation et poursuit son entente avec le monde du travail, il pourra envisager l'avenir avec confiance. C'est à ces conditions que l'entreprise citoyenne pourra devenir le fer de lance dans la bataille pour la croissance économique, le développement de l'emploi et la réduction des disparités sociales et régionales. C'est à ces conditions aussi qu'elle pourra répondre aux espoirs de l'économie marocaine, d'intégrer le marché mondial et d'être prête, le moment venu, à assumer efficacement l'instauration de la zone de libre-échange avec l'union européenne»¹⁰.

Etendard d'un faisceau de mesures allant dans le sens de la libéralisation de l'économie marocaine, l'attractivité cible d'abord les grands groupes et les investissements d'envergure.

On peut apprécier cette stratégie de l'Infatih en nous intéressant aux flux d'investissements étrangers. A cet égard, la France surclasse ses concurrents en occupant structurellement, comme l'attestent toutes les données de l'Office des changes, la première place des investissements étrangers au Maroc.

L'ARGUMENT DE LA «MÉDITERRANÉITÉ» DU MAROC AU SERVICE DE L'ENTREPRENEUR EUROPÉEN

Parmi les arguments les plus mobilisés pour attester de la communauté des valeurs, le référent méditerranéen occupe un bon rang. Le recours à l'argument méditerranéen permet de faire du bassin méditerranéen un lieu de dialogue, une finalité historique et une communauté de destin, berceau de civilisation et de partenariat, enrichie par l'émigration-immigration et l'intensité des croisements.

Il est aussi un impératif politique destiné à contenir des poussées islamistes et à conjurer la perspective du «choc de civilisations». Ces arguments sont brossés à grands traits dans la littérature officielle européenne : «La relation privilégiée

avec les voisins s'appuiera sur un engagement réciproque en faveur de valeurs communes se situant principalement dans les domaines de l'État de droit, de la bonne gouvernance, du respect des droits de l'homme, notamment des droits des minorités, de la promotion des relations de bon voisinage et des principes de l'économie de marché et du développement durable. Des engagements de la part des pays partenaires sont également demandés en ce qui concerne certains aspects essentiels de l'action extérieure de l'UE, en particulier la lutte contre le terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive, ainsi que le respect du droit international et des efforts dans le domaine de la résolution des conflits»¹¹.

Si l'autre rive de la Méditerranée constitue à la fois un défi économique, social, démographique et écologique, force est de constater que la capitalisation des ressources (qu'elles soient construites pour corroborer l'action et le partenariat, ou conformes à une réalité enfouie dans une histoire commune) ne peut être efficiente que par la sensibilisation les entrepreneurs potentiels à la culture marocaine. De ce point de vue, la formation dans les grandes écoles et dans les universités au management interculturel avec des équipes d'enseignants-chercheurs qualifiés constitue sans doute une plus value pour une implantation réussie des entreprises internationales au Maroc. Parce que les pays maghrébins (et le constat vaut particulièrement pour l'Algérie) sont traversés par une actualité politique qui accrédi terait la thèse du choc des civilisations (montée de l'islamisme radical, déficit de légitimité politique, vulnérabilité du



lien social, corruption des systèmes économiques nationaux...), l'argument méditerranéen peut se révéler efficient pour «corriger» ces failles politiques par le biais de l'impulsion économique. A cet égard, le regretté Rémy Leveau note : «La stabilité interne de la région est liée à son développement économique. L'interpénétration des «domaines» économique, politique et sociaux est renforcée par l'existence des relations humaines transméditerranéennes (par le biais des migrations et des échanges économiques, culturels et sociaux)»¹².

Pour le Maroc, il s'agit de présenter une autre vision de l'islam, partie intégrante de la personnalité méditerranéenne et levier du dialogue constructif entre les cultures. Ce penchant pour la modération dans un environnement régional en tension est de nature à présenter la rive sud comme apte à enrichir la mondialisation et non à la combattre : «La globalisation des marchés est certes le premier des défis pour un univers plural tel que le monde méditerranéen. Cet univers a fondé ses liens internes, sur ses différences, sur sa diversité, sur son pluralisme culturel. Or l'islam est une composante de la Méditerranée. Il est concerné au premier chef par cette région, par ses cultures et par leur avenir» (Hassan II).

On l'aura compris : l'orientation générale tend vers l'intégration de l'économie marocaine dans une dynamique méditerranéenne plus large. Il est important de souligner que les secteurs les plus sensibles à cet appel et à ces discours sont ceux qui demandent un fort coefficient de main-d'œuvre non qualifiée et disposent des cadres formés à superviser son travail. La nature même de ces secteurs d'activité, le modèle de développement qui lui est consécutif s'insérant dans le vieux schéma

ricardien de la division internationale du travail, confine le Maroc à une position géographiquement bien située et économiquement attractive. A cet égard, L'Etat marocain est doublement bénéficiaire de l'accueil des investisseurs européens. Premièrement et symboliquement, il s'agit d'afficher le credo de l'ouverture vis-à-vis de l'Europe, et donc de faire foi de sa disponibilité à jouer la carte

LES C.R.I ONT POUR AMBITION DE RÉGIONALISER LES PROCÉDURES ET LES RENDRE PLUS SOUPLES

du partenariat économique, voire à fonder l'ouverture sur l'affirmation de sa vocation méditerranéenne et européenne. Secondement, la prise en charge par les entreprises françaises d'une partie de la population vouée à l'inactivité pourrait avoir quelque chose de salvateur.

Nonobstant les mesures prises et les credo proclamés, force est de relever qu'empiriquement un clivage persiste dans le traitement des entrepreneurs étrangers à l'aune du volume et de l'importance de l'investissement. Les investissements d'envergure sont choyés et sont directement pris en charge par les décideurs politiques. Les investisseurs sont alors dispensés

des démarches administratives souvent faites d'opacité et de lenteurs. En revanche, les «petits» investisseurs, malgré leur «capital social», se mettent directement en contact avec les administrations¹³. Si l'enjeu des réformes entreprises par l'Etat à l'endroit des entrepreneurs internationaux est d'aligner l'économie et le marché du travail marocains sur le modèle européen, la rigidité de l'administration, la difficile traduction des législations constituent un frein à la mise en place des réformes tant proclamées. Tout se passe comme si le choix du libéralisme imposé par le haut n'était contesté ni par la classe politique ni par la base sociale. On y discerne la primauté du symbolique et une stratégie d'attraction du capital européen. Pour que cette stratégie soit concluante, elle doit couvrir tous les secteurs d'activité. Mais force est de remarquer que l'attractivité est d'abord exercée sur les secteurs de transformation dans le cadre de la division internationale du travail. ■

10 Hassan II, Discours du trône, Le matin du Sahara, 4 mars 1997

11 COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, Politique européenne de voisinage. Document d'orientation, Bruxelles, le 12.5.2004, 373 final, p. 3

12 R. Leveau, Le partenariat euro-méditerranéen. La dynamique de l'intégration régionale, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2000, p. 38

13 Pour plus de développements, voir B. Labari, Le Sud face aux délocalisations, Michel Houdiard Editeur, Paris, 2007, p. 402



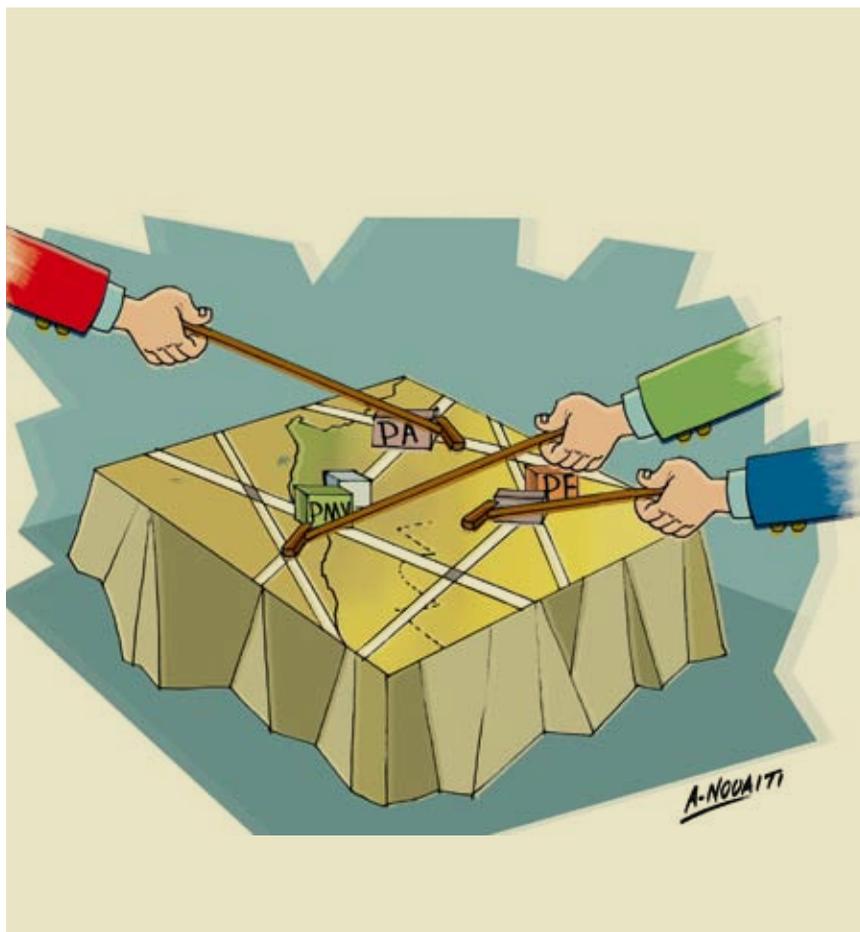
LES CABINETS DE CONSEIL FONT-ILS LES STRATÉGIES DE L'ÉTAT ?

PLAN AZUR, PLAN MAROC VERT, PLAN HALIEUTIS ... LA LOGIQUE SECTORIELLE S'ACCOMPAGNE PAR UNE PRIVATISATION DE LA PLANIFICATION ÉCONOMIQUE. LES CABINETS DE CONSEIL SE SUBSTITUENT-ILS À L'ÉTAT ? QUELLE RELATION ENTRETIENNENT LE CLIENT PUBLIC ET LE FOURNISSEUR PRIVÉ ? ENQUÊTE.

Par Samia El Fassi
Chercheur en Sciences économiques

Quand le Maroc se met à rêver projets, résolutions et chantiers stratégiques, il les baptise de deux noms : PLAN ou PROGRAMME.

Depuis les années 80, le vaste programme d'ajustement structurel, qui avait à l'époque pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique, a largement marqué l'évolution de l'économie du Maroc. La relative stabilité qui en a résulté s'est accompagnée d'une accentuation du caractère libéral de l'économie et une ouverture active sur l'extérieur, suivies d'un désengagement progressif de l'État au profit des privatisations, et ce dans tous les domaines. Ainsi, l'État a cédé au secteur privé une partie de ces activités, dont les études stratégiques. Jusqu'aux années 2000, le Maroc fonctionnait avec des plans triennaux,



A-NOUAI77

quinquennaux, élaborés par les cadres de l'Etat et ensuite discutés au conseil supérieur des plans avec les partenaires sociaux, avant d'être

débatu avec les élus au parlement. L'Etat a remplacé cette démarche par le recours à des grands noms du conseil, qu'on nomme «les

nouveaux planificateurs de l'économie marocaine», pour l'élaboration des grands projets du royaume. »

CARTOGRAPHIE DES PLANS SECTORIELS

Secteur	Agriculture	Education	Santé	Industrie	Nouvelles technologies	Energie
Stratégie	Plan Maroc Vert	Programme Najah	Programme d'action	Emergence	Numeric	Plan national d'actions prioritaires
Période	2008-2020	2009-2012	2008-2012	2009-2015	2009-2013	2008-2012
Cabinet	Mckinsey	Valyans	INTERNE	Mckinsey	ATKearney	Mckinsey
Objectif	<p>Faire de l'agriculture le fer de lance de l'économie marocaine:</p> <p>Un objectif économique : développer une agriculture intensive et moderne.</p> <p>Un objectif social : moderniser la petite agriculture et améliorer les revenus des petits fellahs</p>	<p>Réussir le pari d'une Ecole de qualité pour tous:</p> <p>Améliorer le rendement interne de l'enseignement supérieur</p> <p>Améliorer l'employabilité des lauréats</p> <p>Offrir aux étudiants de bonnes conditions d'apprentissage et d'hébergement</p> <p>Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à 15 ans,</p> <p>Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université,</p> <p>Prise en charge des problématiques transversales du système et des moyens à mettre en place pour réussir.</p>	<p>Faire en sorte que les enfants et les femmes jouissent de leurs droits à une vie saine.</p>	<p>Développement des métiers mondiaux du Maroc, dont ceux orientés vers les investissements directs étrangers [2] et les métiers traditionnels</p> <p>Amélioration de la compétitivité des PME</p> <p>Adaptation de la formation aux besoins de l'industrie</p>	<p>Généraliser l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication</p>	<p>Concilier le développement économique et social, la préservation de l'environnement et la lutte contre les changements climatiques</p>
Principaux Impacts	<p>PIB additionnel de 100 milliards de dhs dans 10 ans.</p> <p>Création de 1.5 millions d'emplois.</p> <p>Multiplication par 2.5 de la Valeur Ajoutée agricole: de 38 à 100 milliards de dhs.</p> <p>Augmentation des niveaux de production de plusieurs cultures [1].</p>	<p>Atteindre un taux d'achèvement en 2017 de : 90% primaire, 80% secondaire collégial, 60% secondaire qualifiant</p> <p>Atteindre un taux de scolarisation en 2012 de : 95 % primaire, 90% secondaire collégial</p> <p>Création de près de 124.000 places à l'université</p> <p>Création de près de 10.000 places dans les cités universitaires</p> <p>Mise en place d'un système de couverture médicale des étudiants</p>	<p>Mortalité maternelle: 50/100 000 (actuellement : 227)</p> <p>Mortalité infantile 15/1000 (actuellement 40)</p>	<p>Création de 220 000 emplois</p> <p>Augmentation du PIB industriel de 50 milliards de dirhams (7 % PIB)</p> <p>Plus 95 milliards de dirhams d'exportations</p>	<p>Générer, d'ici 2013, un PIB additionnel de 27 milliards DH</p> <p>Création de 26.000 nouveaux emplois</p>	<p>2012 : augmentation de la capacité de production électrique de 3000-4000MW (actuellement 5000 MW).</p> <p>2012 : 22 millions de lampes basses consommation (actuellement 2.5 millions).</p> <p>Contribuer, à la préservation de l'environnement en évitant l'émission de 3,7 millions de tonnes de dioxyde de carbone par an.</p> <p>5 kWh par mètre carré par jour d'ensoleillement et 3 000 de soleil par an.</p>
Mise en œuvre	<p>16 plans agricoles régionaux autour de 1500 projets.</p> <p>Création de l'Agence de Développement Agricole.</p>	157 mesures (23 projets)	253 actions	<p>111 mesures regroupées en 56 chantiers répartis en 6 domaines</p> <p>Création de l'Agence Marocaine de Développement de l'Investissement</p> <p>Création d'un comité de pilotage et 7 comités de suivi</p>	<p>45 actions</p> <p>Création du Conseil national des nouvelles technologies.</p> <p>68 personnes à temps plein requises pour le pilotage du Plan.</p>	<p>40 actions.</p> <p>Création d'un Comité national d'orientation présidé par le premier ministre.</p> <p>Création d'un comité de pilotage</p>

D'OÙ VIENT CETTE CULTURE DU CONSEIL EN STRATÉGIE ?

Cette nouvelle mode du conseil en stratégie provient, en partie, des orientations libérales engagées dans les années 80. Comme le souligne l'économiste Najib Akesbi : «Nous sommes en train de payer les pots cassés du délire néo-libéral des années 80». S'ajoute à cela les nombreux défis que le Maroc doit relever, défis dus à la complexification de l'environnement, l'ouverture des frontières, l'intensification de la concurrence et la mondialisation. Ainsi, les pouvoirs publics sont obligés de mettre en place une veille stratégique développée et efficace. Ils ont ainsi recours à ces grands noms du conseil qui leur proposent de mettre en place des stratégies présentées comme «infaillibles». Ces plans stratégiques se doivent d'identifier des visions à moyen et long terme claires, avec des objectifs quantifiables et des échéances bien précises, dont le but est de

Vert (2009) lancé par le ministère de l'agriculture. Au total, une dizaine de plans sectoriels ont été élaborés pour accélérer durablement la croissance économique du pays. Plus précisément, 12 secteurs ont été identifiés afin de jouer le rôle de locomotive en tirant la croissance du pays vers le haut.

En somme, la plupart des grands projets du royaume, concernant les secteurs clés de l'économie nationale, ont été commandés par les ministères et concoctés par des cabinets conseil, internationaux ou marocains. Dans ce cadre, nous pouvons nous demander pourquoi les ministères font appel à ces cabinets, et font d'eux les nouveaux stratèges de l'économie Marocaine ? En ont-ils réellement besoin ou est-ce pour disposer de manière ponctuelle des compétences qui leur font défaut ? En d'autres termes, est-ce que le recours à ces cabinets de conseil sert au pouvoir public à des fins stratégiques intégrées

accentuées depuis 2002. Le premier responsable gouvernemental à avoir fait appel à un cabinet conseil en stratégie, McKinsey, a été Adil Douiri, l'ancien ministre du tourisme, pour le «Plan Azur». Leader mondial du conseil en stratégie, McKinsey, installé au Maroc depuis 2004, le groupe américain a travaillé ces dernières années sur les principaux «projets royaux» de développement du pays. «Nous avons misé sur le Maroc et nous croyons en son potentiel» indique Amine Tazi Riffi, directeur associé senior et responsable du bureau Afrique du Nord du cabinet. Son exemple a ainsi «fait école». Il est aujourd'hui considéré parmi les premiers à avoir voulu inscrire des orientations et des objectifs à long terme, et à avoir défini des objectifs chiffrés en s'appuyant sur un savoir-faire externe, pour fournir une étude stratégique, livrée clés en main en quelques mois. Ainsi, McKinsey s'est imposé comme le bureau de conseil préféré de l'Etat marocain.

LA DIFFÉRENCE ENTRE CABINETS LOCAUX ET ÉTRANGERS RÉSIDE DANS L'ACCÈS AUX DONNÉES INTERNATIONALES

relancer l'économie marocaine et par conséquent la rendre plus saine, plus ouverte à l'internationale, et moins dépendante de l'agriculture. Plusieurs plans et programmes cruciaux ont vu le jour. Parmi eux figurent le plan AZUR lancé par le ministère du tourisme (2002), le Plan Emergence 1 et 2 (2004 et 2009) lancés par le ministère de l'industrie et du commerce, ou encore le plan Maroc

dans la politique, ou plus à des fins palliatives à un moment précis ? Aussi, considèrent-ils le consulting comme une «charge» ou comme un «investissement» ?

LA MODE DU CONSEIL AU SECTEUR PUBLIC

Le recours à des cabinets conseil n'est pas nouveau au Maroc, mais il s'est

Du point de vue des ministres commanditaires, le recours aux cabinets présente plusieurs avantages. Cela permet, à leurs yeux, de gagner du temps, de chiffrer les objectifs, de tracer des orientations à long terme, de s'inspirer des meilleures pratiques internationales, et enfin de s'inscrire dans une «logique de résultats». Les ministres, qui font appel à des cabinets conseil, sont souvent issus du secteur privé, où ils ont occupé de hautes fonctions managériales. Arrivés au gouvernement, ils décident d'appliquer les recettes du privé au secteur public. Le service de conseil, très en vogue actuellement, et qui bénéficiait autrefois d'une grande renommée uniquement auprès des



de Valyans Consulting¹. Explication en interne, «Valyans, est un cabinet 100% marocain, mais on est tous imbibés de cette culture des standards internationaux de qualité. Notre but est d'être un cabinet national, qui a un niveau de performance des services, comparables avec nos confrères affiliés à des réseaux internationaux. Aussi, l'ouverture de notre bureau de Rabat est clairement un message fort de proximité et d'orientation stratégique par rapport au secteur public, qui représente 40 % de notre activité»².

POURQUOI CES GRANDS NOMS DU CONSEIL ?

Le recours croissant aux cabinets de conseil de réputation internationale s'explique notamment par la prise de conscience chez les cercles dirigeants du déficit des capacités de réflexion stratégique au sein des ministères. Pour construire une étude stratégique nous avons besoin de spécialistes, et de profils très pointus, tels que des économistes ou des économètres. Vu de l'extérieur, le constat est atténué. «Certes, les ressources existent dans les ministères, cependant elles ont été altérées par le plan de départ volontaire»³. De leur côté, les ministères ne s'en cachent pas : «Nous avons besoin de vendre ces stratégies, à plusieurs acteurs, tels que les investisseurs étrangers, et pour les attirer, il faut parler le même langage qu'eux..»

En effet, du point de vue des ministères clients, le recours au conseil facilite la validation des plans définis, auprès des autres ministères ainsi qu'auprès des investisseurs. Le recours au cabinet de conseil est un instrument de légitimation des stratégies adoptées. Une stratégie réalisée par McKinsey impliquerait moins de coûts de transaction et remporterait plus



multinationales, s'est étendu auprès du secteur public. Or, le secteur privé et le secteur public sont deux univers très différents, tant dans leur fonctionnement, leur culture ou leur langage.

Dans le sillage de Mc Kinsey, plusieurs cabinets ont développé des activités de conseil en stratégie auprès du gouvernement. Ces dernières années, parallèlement aux cabinets internationaux, des cabinets nationaux se sont affirmés à l'image

facilement l'adhésion des parties prenantes. Pour Laurent Benarousse, directeur du bureau casablancais de Roland Berger Strategy Consultants, «ce qui fait la différence entre cabinets locaux et étrangers, c'est la capacité à accéder à un benchmarking international». Installé au Maroc



³ Najib Akesbi, économiste et professeur, à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
⁴ Karima Benoualide Senior Manager - Valyans
⁵ Najib Akesbi, économiste et professeur, à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

depuis 2008, le cabinet européen est associé à Capital Consulting. Un partenariat qui a séduit le ministère de la Jeunesse et des Sports pour l'élaboration de la «stratégie sport 2020».

L'apport majeur de ces cabinets de conseil en terme d'étude stratégique, sont les ressources et les données dont ils disposent grâce à leurs accès à toutes les bases de données mondiales. Comme le souligne Karima Benoualide Senior Manager chez Valyans : «Nous sommes assez frileux à l'idée de sortir des chiffres de notre chapeau. Plusieurs possibilités s'offrent à nous : nous mandatons des prestataires de services basés en Inde pour nous fournir des benchmarking, et des analyses sectorielles. Aussi nous sommes abonnés à des observatoires de plusieurs grandes universités, Harvard par exemple, qui nous fournissent des chiffres». Comme pour la plupart des pays en voie de développement, le Maroc connaît certaines lacunes du point de vue des données statistiques. Néanmoins, des données existent mais sont difficilement accessibles ou exploitables.

Le ministère, désireux de faire une étude et ne pouvant pas comparer les prestations, va chercher à comparer les cabinets. En fait, l'idéal serait de pouvoir comparer les consultants car les compétences des cabinets sont d'abord celles des consultants. Comme le souligne Karima Benoualide Senior Manager - Valyans, «il ne faut pas oublier que nous vendons avant tout des CV...». Amine Tazi-Riffi, principal associé au cabinet Mc Kinsey & Company, confirme cette assertion: «Parmi les objectifs essentiels que se fixe notre cabinet : développer une

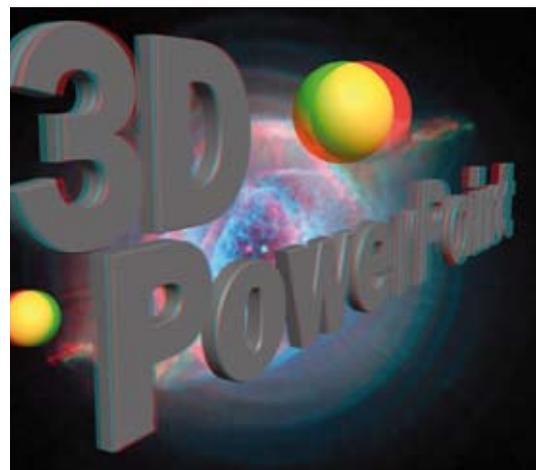
pépinière de hauts talents locaux.» Or, comment évaluer les consultants ? Difficile de répondre à cette question. Ceci provient de «l'immatérialité» qui caractérise la prestation de conseil. Certes, ces cabinets proposent d'excellents profils, tous issus de grandes écoles. Cependant, il s'agit de jeunes diplômés et donc ce sont des généralistes. «80% de nos recrutements sur l'année se font auprès de jeunes diplômés»⁴.

Cette relation de service qui s'établit entre pouvoir public et cabinets de conseil suscite beaucoup d'interrogations sur l'efficacité et/ou l'utilité de travaux facturés à plusieurs dizaines de millions de dirhams. Afin de comprendre la nature des interventions qu'effectuent ces nouveaux planificateurs de l'économie pour le compte de l'Etat, nous nous placerons d'abord en amont puis au cœur et enfin en aval de cette relation de service.

QUE SE PASSE-T-IL AVANT LE DÉBUT DE LA RELATION DE SERVICE ?

Pour le déclenchement de la relation de service, l'appel d'offre est un moment essentiel pour le cabinet. C'est là que se décide l'obtention ou non de la mission. Rempporter un appel d'offre est un impératif de survie des cabinets. L'appel d'offres permet au ministère de faire le choix du cabinet le plus à même de réaliser une nouvelle stratégie pour un secteur. Le but est de

mettre plusieurs cabinets de conseil en concurrence sur la même étude stratégique. C'est en effet ainsi que devraient, d'après la représentation commune, se passer un appel d'offre. Dans la réalité, il nous arrive d'assister à une certaine transgression des règles. Le prestataire, déjà en mission au ministère, disposant forcément d'informations et de références que les autres cabinets n'ont pas, a toutes les chances de formuler une réponse plus appropriée à l'appel d'offre en proposant des solutions qui convergent avec les besoins du client. Aussi, dans certains cas, le prestataire peut voir le service réalisé comme un tremplin, comme le moyen de vendre d'autres prestations. On peut parler d'un jeu «d'enrobage» des références, du service proposé et des bénéfices attendus. Au jeu bilatéral des parties se superpose un jeu commun d'entente entre le client et le consultant élu.



IL NE FAUT PAS OUBLIER QUE LES CABINETS DE CONSEIL VENDENT AVANT TOUT L'ACCÈS AUX CV

pays, sans débat de fond, c'est tout simplement la parole d'évangile. Avant, ne serait-ce que pour la forme, un processus de débat public et de validation démocratique était engagé pour la mise en place des différents plans, ce qui n'est plus le cas maintenant...»⁵

De plus, ces stratégies sont tenues secrètes, et ne sont donc pas dévoilées et étudiées, jusqu'à l'élaboration de la version finale. Les différents acteurs qui doivent être mis à contribution dans l'élaboration d'une étude, afin d'assurer un processus de coproduction, tels que les parlementaires, les cadres du ministère, ou les bailleurs, ne voient les stratégies qu'une fois validées. Ces derniers usent alors de leurs connaissances pour obtenir des versions «confidentielles». A titre d'exemple, suite à l'étude réalisée par Mc Kinsey pour le ministère de l'habitat, les promoteurs immobiliers ont découvert l'étude dans la presse. Ils n'ont pas eu de présentation officielle de celle-ci.

Les cabinets de conseil, pour justifier cette opacité, invoquent souvent le caractère de confidentialité qu'ils sont tenus de respecter. McKinsey est tenu à un devoir de confidentialité absolue concernant ses missions, quels que soient les clients, privés ou publics». «Nous ne pouvons donc pas répondre à des questions concernant des travaux ou études clients»⁶.

QUEL MODE DE PRODUCTION DE LA CONSULTATION ?

Dans la relation de coproduction requise pour la production d'un service, le client doit non seulement s'approprier une réponse à sa question, mais aussi des éléments

de méthode et de connaissances diverses qui ont été mobilisées par le prestataire pour faire émerger cette solution⁷.

Dans le cas de la majorité des études confiées à ces cabinets, le livrable, est sous forme de slides Power Point, sans réelle justification des chiffres. Les critiques fusent à propos de cette manière de procéder. Ce qui semble être une question formelle paraît, aux yeux d'observateurs externes, comme une perversion du fond. Pour certains, Power Point, ce support incomplet, inadapté et peu collaboratif, avec sa simplification excessive, peut favoriser les raisonnements trompeurs, faussement rationnels,

«LE CLIENT A BESOIN UNIQUEMENT DE MESSAGE SANS RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE ÉLABORÉ DERRIÈRE»

ou une suite de synthèses qui, par la perte d'information, peut induire des raisonnements pernecieux. Et pour cause, toutes les relations de contexte et de causalité sont perdues derrière une mise en forme dont la principale qualité est la simplicité, voire le «simplisme».

Commentaire : «Dans tous les instituts statistiques du monde qui se respectent, quand on fait une étude, la première des choses à faire est une note méthodologique de manière à ce

qu'un chercheur ou un observateur puisse reconstituer les chiffres annoncés. Or, avec ses supports PPT, nous ne sommes plus dans une optique d'information mais plutôt de communication »⁸.

Selon Karl Popper, la rigueur scientifique d'un postulat se mesure à son degré de «réfutabilité». Plus un énoncé est transparent, justifié et argumenté, plus il peut être tenu pour «scientifique». Par contraste, la méthode démonstrative des cabinets de conseil, qui est opaque, elliptique, et présentée dans des PPT, peut manquer de rigueur scientifique, justement parce qu'elle est à sens unique.

Les présentations PPT sont en effet une pratique très courante dans le secteur du conseil. Mais à toutes ces considérations méthodologiques, les cabinets de conseil répondent par une attitude pragmatique. N'étant ni des instituts de statistiques ni des hauts lieux de la science, ils défendent d'abord la relation fournisseur-client. Pour eux, le PPT ne fait que répondre de manière synthétique et claire à la demande du client qui, en tant que décideur, a besoin uniquement de message sans raisonnement scientifique élaboré derrière.

Autre critique adressée aux cabinets de conseil, le chiffrage des objectifs est marqué par un excès d'optimisme, voire d'irréalisme. Cette tendance s'explique par leur propension à «survendre» leur stratégie en anticipant des impacts miraculeux. Cela a commencé en 2001 avec le plan Azur pour le tourisme. L'objectif fixé à l'époque était de construire 100 000 lits à l'horizon 2010. En

2009, le ministre du tourisme a dû reconnaître que cet objectif était complètement irréaliste, et que le nombre de lits atteindra à peine 35 000. Le même scénario s'est produit avec le programme Moukawalati qui visait la création de 30 000 nouvelles entreprises, alors que seulement 1000 ont été créées. Les nouvelles stratégies s'inscrivent totalement dans ce schéma, et la plupart des impacts estimés paraissent hors d'atteinte.

QUELLES ÉVALUATIONS ET SUIVIS DES STRATÉGIES ?

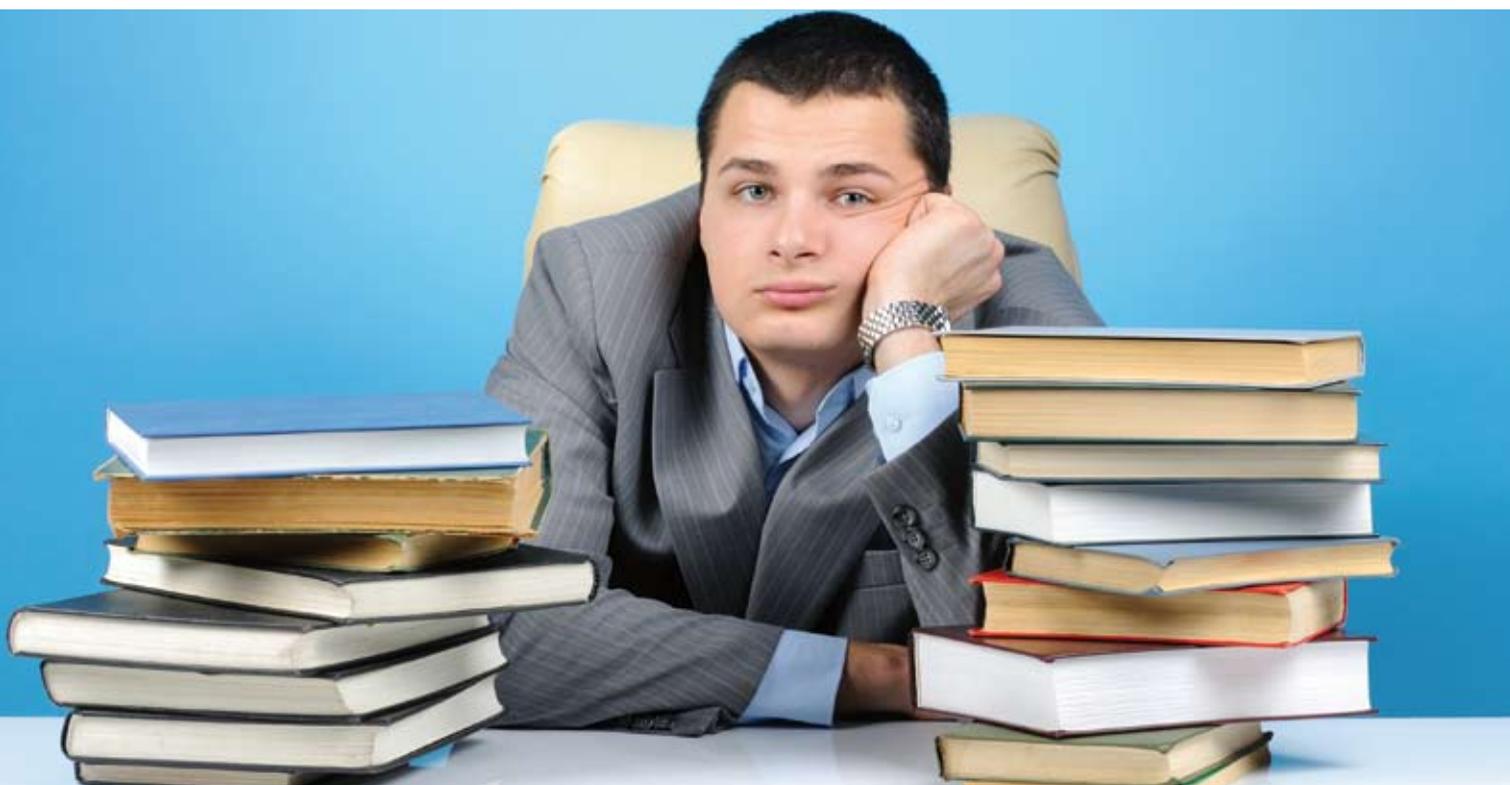
Si ces constats établis a posteriori sont irréfutables, il demeure délicat de procéder à des évaluations de l'ensemble des recommandations des études stratégiques. En général, les résultats se mesurent sur le long terme. Il est donc difficile d'évaluer la majorité des plans qui sont toujours en cours de mise en œuvre. En revanche, il serait possible de mettre en place par les ministères ou par les bailleurs de fond des mécanismes de contrôle et d'évaluation annuels des activités soutenues.

A titre d'exemple, la banque mondiale a réalisé un diagnostic sur la compétitivité du Maroc avant le lancement du plan Émergence II qui s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur, calé de 2004 à 2009, tout en ajustant le tir. Ce diagnostic a montré que le pays est à la traîne. Les responsables du cabinet McKinsey considèrent alors, en réaction à cette étude, comme chose normale, l'échec du plan Émergence 1. Ils déclarent publiquement d'ailleurs : «c'est normal, car le management et la stratégie ne sont pas des sciences exactes. Nous n'avons évidemment pas la boule de cristal dans un monde intrinsèquement incertain». L'un des éléments de réponse apportés à cette défaillance de suivi a été le recours aux cabinets de conseil, non seulement pour la conception mais aussi l'implémentation des stratégies. Les ministères font, en substance, le constat d'une limite interne en compétences et ressources humaines. Aussi, le mot d'ordre partagé avec les consultants est qu'il ne suffit pas de se faire accompagner

pour réussir à sortir des mesures, mais qu'il faut surtout réussir à les mettre en œuvre. En effet, une étude stratégique ne pourra être évaluée qu'une fois la solution mise en œuvre. Pour ce faire, l'Etat mandate à nouveau un cabinet pour mettre en œuvre les différentes mesures de ces stratégies novatrices. A titre d'exemple, Valyans travaille aujourd'hui sur la mise en œuvre du «pacte Émergence II» et sur la «Vision 2020» pour le secteur touristique. »



LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS SE HEURTE AU MANQUE D'ADHÉSION DES PERSONNELS MINISTÉRIELS





QUELLE CO-PRODUCTION DURANT LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ?

Dans cette phase de la relation service, la coproduction est inévitable. Comme le souligne Karima Benoualide, Senior Manager - Valyans : «Durant la mise en œuvre, on est clairement chez le client en mode participatif dans la mesure où on a derrière un enjeu de transfert de compétences». Cependant, plusieurs problèmes peuvent apparaître dans cette phase : la mise en œuvre de ces objectifs se heurte au manque d'adhésion des personnels ministériels, qui n'ont pas été consultés, informés, et qui perçoivent les plans d'action découlant

des stratégies comme des directives extérieures, et dans certains cas illégitimes. Ils peuvent aussi ressentir la présence des cabinets de conseil comme une injustice, un consultant est facturé entre 10000 et 30000 Dhs par jour, ce qui représente le salaire mensuel des cadres qui doivent mettre en œuvre la réforme au quotidien. Ceci peut engendrer des problèmes de rétention de l'information, surtout dans le secteur public où l'information est un pouvoir et où tout n'est pas disponible de manière transparente. Aussi, la mise en œuvre de ces stratégies génère la création de nouvelles structures de gouvernance : agences et comité de pilotage. La création d'une agence permet de recruter à des salaires plus élevés que

ceux de la fonction publique (Agence du Développement agricole, Agence Marocaine pour l'Investissement). Et l'établissement de comités de coordination vise à surmonter les problèmes classiques de coordination. La création de ces structures ne permet pas pour autant de régler les problèmes d'appropriation et de capacités humaines, qui sont au cœur de la problématique de mise en œuvre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous l'avons compris, la majorité des grands projets du royaume, ont été commandés par des ministères et concoctés par des cabinets conseil. Le rôle fondamental de ces cabinets est de procéder aux rites garantissant la validité des décisions : maniement d'un grand volume de données, élaboration de benchmarking, etc.

Engager un cabinet de conseil est un moyen de légitimation des stratégies adoptées. L'énormité des sommes engagées, le renom du cabinet, l'excellence de la formation des consultants, jeunes diplômés mais tous issus des meilleurs cursus, font de l'intervention du cabinet une véritable démonstration de puissance, et impliquent par conséquent moins de coûts de transaction et remporte plus facilement l'adhésion des parties prenantes. Pour une meilleure réussite de cette coopération entre cabinets de conseil et pouvoirs publics, il est essentiel de pallier aux imperfections informationnelles en amont, pendant et en aval, de la relation de service. Il faut savoir utiliser le service de conseil «avec modération» : un client mieux informé et mieux formé plaidera pour un conseil plus efficace. ■

GUIDE LVE DES SERVICES INTERNET

Comment se construit une campagne de com online ?

- Assurer le succès de vos campagnes sur internet, les étapes à suivre.

GUIDE LVE DES SERVICES INTERNET

paiement en ligne au

avec M Taoufik Mesbahi, chef de
paiement au sein de la société
commerce.

un opérateur de paiement en
communication
rapidement et

GUIDE LVE DES SERVICES INTERNET

Comment bien mener un projet web ?

- Clés et astuces pour mener votre projet web
- Les questions essentielles à se poser avant de se lancer
- Les erreurs à éviter.

Il faut appliquer
savoirs acquis
avant puis dans
succès. Une
mais toute
faire, référe
On, pour le
d'accorde
succès
l'élabor
charg
pour
eng
un

GUIDE LVE DES SERVICES INTERNET

Le Webmarketing au Maroc un stade embryon

LA VIE **éco**.com

édition 20

Guide ^{LVE} des service Internet au Maroc

version électronique

Téléchargez-moi !

A partir du 8 mars 2010, *La Vie éco* met à la disposition de ses internautes un guide gratuit des services Internet au Maroc, à télécharger sur www.lavieeco.com

V www.lavieeco.com

otre quotidien en ligne

13 000 visiteurs par jour

30 000 pages vues par jour

20 000 articles consultables gratuitement

LE LIEN PRIVÉ / PUBLIC PAR L'EXEMPLE

Par Mohamed Ali GHANNAM

Président du Directoire de MedZ, CDG Développement

Un pays émergent, en plein développement, a besoin d'un secteur privé productif fort, dynamique, compétitif et créateur de richesses et d'emplois. Les pouvoirs publics se doivent donc de mettre en œuvre un environnement favorable à l'entreprise et à l'investissement : des financements compétitifs, de la main d'œuvre qualifiée, des incitations financières et fiscales et des infrastructures de qualité.

En effet, sur ce dernier point, il est nécessaire d'offrir aux opérateurs économiques marocains les services d'infrastructures dont ils ont besoin pour devenir et demeurer compétitifs au niveau international.

Par ailleurs, l'investissement public dans les grandes infrastructures au cours de ces dix dernières années a permis d'assurer une croissance de l'ordre de 5 à 6% et par-delà à créer un marché important et de l'activité pour les entreprises privées, notamment celles du BTP et de la construction.

Aussi, pour soutenir ce rythme de croissance pour les prochaines années, le Maroc devra continuer à investir massivement dans les

différentes infrastructures suivantes : routes, autoroutes, ponts, transport, assainissement, électricité, etc.

Toutefois, pour veiller aux équilibres macroéconomiques de l'Etat, celui-ci devrait avoir recours au partenariat public-privé dans ce secteur. Plusieurs schémas de ce type de partenariat sont mis en œuvre à travers le monde. Au Maroc, des expériences de cette sorte existent d'ores et déjà : production privée de l'électricité, gestion privée des services municipaux, distribution de l'eau et de l'électricité, du transport urbain, des déchets solides. Le partenariat peut être élargi à d'autres infrastructures tels les autoroutes, la gestion des ponts, le transport ferroviaire, les zones d'activités, etc.

Au niveau des zones d'activités, un partenariat public-privé intéressant a été mis en place entre le gouvernement et MedZ, filiale de CDG, à travers des montages financiers adéquats : l'Etat apporte le terrain brut à un prix raisonnable et des subventions pour les investissements «hors site», MedZ investit dans les infrastructures in site et apporte son expertise dans l'aménagement, la commercialisation et la gestion des zones d'activités.



Ce partenariat permet aux différents investisseurs dans les métiers mondiaux du Maroc de disposer de terrains ou de bâtiments prêts à l'emploi à des prix compétitifs et avec des services appropriés.

Ce partenariat privé-public permet de concilier entre l'intérêt général traduit par des investissements et des emplois et la rentabilité financière du projet. Pour l'Etat, l'effet de levier est important pour accélérer la réalisation des projets dans les différentes régions du Royaume. ■

CARTE BLANCHE

GRANDE INTERVIEW AVEC BENJAMIN STORA

L'HISTORIEN, UN CITOYEN ENGAGÉ

Entretien avec

Benjamin Stora

Propos recueillis par

Driss Ksikes & Laetitia Grotti,

LES CAPITAUX D'ESCAMPETTE

Catherine Alix-Mascart

Grand entretien avec

Benjamin Stora

« L'historien, un citoyen engagé »

Propos recueillis par
Driss Ksikes, Ecrivain, Cesem-Hem
Par Laetitia Grotti, journaliste Cesem-Hem



Annie Assouline ©

MEMOIRE(S) ET HISTOIRE(S)

Le Maroc comme l'Algérie ont connu une période sombre de leur histoire. Récemment le Maroc a tenté l'expérience d'une justice transitionnelle via l'Instance Equité et Réconciliation (IER). Dans votre

SPÉCIALISTE DE L'HISTOIRE DE L'ALGÉRIE ET DU MAROC, OÙ IL A VÉCU ET ENSEIGNÉ, RECONNU DANS LE MONDE UNIVERSITAIRE COMME L'UN DES RARES HISTORIENS, DOUBLÉ DE SOCIOLOGUE, À ABORDER L'HISTOIRE DU PRÉSENT ET À S'ENGAGER CONTRE LES RÉFLEXES IDENTITAIRES NÉOCOLONIAUX ET DISCRIMINATOIRES. NOUS L'INTERPELLONS SUR L'IER, LES ANNÉES DE PLOMB, L'IMMIGRATION, L'IDENTITÉ NATIONALE ET SA MÉTHODE DE TRAVAIL.

travail, vous évoquez l'importance des « cadres politiques de la mémoire » qui permettent à celle-ci de s'exprimer (Ex : plaque à la mémoire des victimes algériennes du 17/10/61). Au Maroc, Tazmamart, lieu emblématique des années de plomb, a été rasé sans autre forme de débat. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

La préservation des lieux de mémoire est essentielle pour la construction d'une mémoire collective. Et les cadres politiques de la mémoire, ce sont d'abord les acteurs eux-mêmes, leurs mémoires qu'il s'agit de transcrire, de restituer. C'est aussi l'inscription de cette mémoire collective dans les

manuels scolaires à partir des travaux des historiens. Travaux qui doivent se faire sur et à partir des archives de l'Etat et de la parole des acteurs par croisement des sources. Je crois qu'un des grands problèmes des pays du Maghreb, c'est la question des travaux historiques à partir de la parole, de la mémoire des acteurs et de l'ouverture des archives étatiques. Or, sur ces deux aspects il y a problème. Le peu d'intérêt manifesté par les chercheurs, les historiens au Maghreb, vis à vis des acteurs politiques, engendre l'absence de « banque » de mémoire, de construction, d'archives orales des grands acteurs du nationalisme qui

pourraient, quand ils sont vivants, être interviewés et lorsqu'ils sont décédés, servir de référence.

D'autre part, le problème de l'accès aux archives étatiques pèse sur la possible écriture des grands épisodes politiques qui doivent, cinquante ans après les indépendances, commencer à être traités par les chercheurs. On doit pouvoir commencer à écrire l'histoire des pays indépendants, et pas simplement des pays sous domination coloniale. Des chercheurs, les historiens en particulier, doivent pouvoir franchir cette limite des indépendances pour arriver aux problèmes de mémoire et d'histoire de ces pays. Or, cette limite est très difficilement franchissable dans la mesure où certains historiens pensent que commencer à écrire l'histoire des pays indépendants est faire œuvre de journalisme. Cette façon de raisonner est une façon de délégitimer les travaux d'approche historique concernant une histoire plus immédiate, plus contemporaine.

Le fait qu'au Maroc une partie des personnes en charge du dossier des «années de plomb» sont les mêmes

L'idéologie de la «table rase» a permis une occultation du passé à des fins de légitimation politique. Cela me paraît assez fort dans beaucoup de pays anciennement colonisés, pas simplement au Maghreb

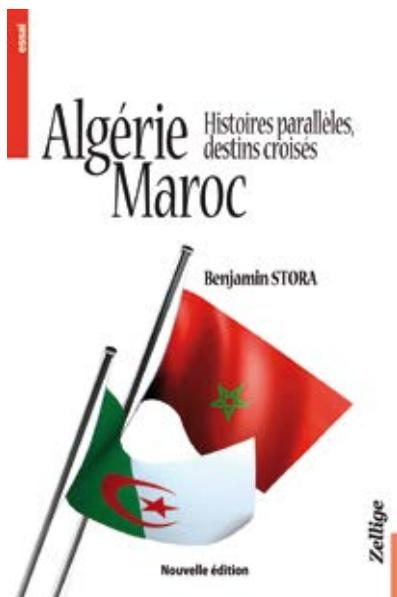
que ceux qui étaient aux commandes ces mêmes années est-il un problème, et pourquoi ?

C'est le problème des continuités étatiques. Le règlement des problèmes historiques ne s'opère réellement que par des changements d'équipes au niveau des Etats, de la politique, des conduites politiques. S'il y a des continuités étatiques, les secrets perdurent et les franchissements de barrière sont très difficiles à avoir. Par ailleurs, la culture politique dominante est en grande partie celle du secret comme mode de gouvernance ou de fonctionnement. La question de la transparence démocratique au niveau des conduites politiques rejaillit sur les travaux historiques, sur la façon de briser les occultations, de faire parler les silences, de faire rebondir ou ressurgir du passé les problèmes essentiels. La culture historique ne s'émancipe pas des conduites politiques au niveau de la tradition politique. Et la tradition politique du secret pèse sur les conduites des chercheurs, sur les conduites historiques.

Pour Mohamed Harbi, avec qui vous avez coécrit *La guerre d'Algérie*, «l'Indépendance a pris la forme d'un rejet total du passé et partout, tout en proclamant l'abolition de l'ancien temps, les élites perpétuaient en silence tout ce qui garantissait leur domination sur la société». La posture des élites concernant leur histoire nationale en Algérie et au Maroc est-elle comparable ?

Je pense qu'elle est comparable à ce niveau-là, c'est-à-dire «du passé faisons table rase et créons un monde nouveau», dans la mesure où c'était l'idéologie dominante des années soixante (laquelle n'était pas propre au Maghreb) qui empruntait beaucoup au tiers-mondisme, au révolutionnarisme ambiant. Cette époque était celle où il fallait bâtir un monde nouveau en faisant abstraction du passé. Reste qu'en n'examinant pas les continuités au niveau des personnels, par exemple politiques, qui ont accédé au pouvoir après les indépendances mais qui étaient déjà des acteurs politiques de premier plan dans la période coloniale, l'idéologie de la «table rase» a permis cette occultation du passé à des fins de légitimation politique. Cela me paraît assez fort dans beaucoup de pays anciennement colonisés, pas simplement au Maghreb mais aussi dans les pays d'Afrique noire. On a reconstruit en apparence des discours idéologiques du futur en occultant le passé pour se légitimer dans le présent. Je dis cela parce qu'il y a, par exemple en Afrique, des hommes d'Etat, des responsables politiques qui ont été des acteurs de l'armée française pendant la colonisation. On n'a pas examiné ces passerelles, ces continuités étatiques. Ceci dit, il y a quand même des différences entre l'Algérie et le Maroc, des différences essentielles.

Pour l'Algérie, il s'agissait de faire «table rase» puisque la



période coloniale était apparentée à une sorte de « nuit coloniale », une longue parenthèse historique commencée en 1830 jusqu'à l'indépendance de 1962. De sorte qu'il n'y a rien à examiner, à voir ou à tirer de cette séquence historique. Le jaillissement de la nation algérienne s'opère ainsi à partir de la nuit coloniale. Cette idéologie sera dominante pendant la guerre d'indépendance contre la France, notamment dans la construction du nationalisme algérien. Alors que la monarchie chérifienne, sur laquelle le nationalisme marocain s'est appuyé, a su entretenir un état qui n'a pas été démis puisque le Sultan du Maroc est resté aux commandes depuis les années de conquête coloniale française jusqu'à l'indépendance de 1956. On peut même estimer que la position, la posture de Mohamed V en 1934 (fête du Trône), en 1944 (manifeste de l'Istiqlal), en 1947 (discours de Tanger), en 1953 (la déposition) et en 1955 (le retour) ont été à chaque fois des séquences clés où le Sultan servait de figure de référence, de point d'appui au nationalisme. L'Algérie n'a pas eu cette possibilité de s'adosser à une figure en continuité puisque Messali Hadj, figure principale du nationalisme algérien radical et indépendantiste, a été mis au secret dès le début de la guerre d'Indépendance. Il a disparu progressivement de la scène politique. En Algérie, il a fallu tout reconstruire : figures mythiques, récits historiques... à partir d'un récit qui faisait table rase du passé.

Vous dites qu'en Algérie l'Etat perd progressivement le monopole de l'écriture de l'histoire de la guerre d'indépendance. Concernant le Maroc, on pouvait voir dans l'IER la possibilité d'une pluralité de récits. Aujourd'hui, un historiographe officiel, par ailleurs ancien porte-parole du Palais, a été

LE RÔLE DE LA PRESSE EN ALGÉRIE ET AU MAROC A ÉTÉ DÉCISIF DANS LES ENQUÊTES D'HISTOIRE PUBLIÉES

nommé. Peut-on parler d'un retour en arrière ?

La perte de l'Etat du monopole de l'histoire s'explique d'abord par l'irruption de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, lorsqu'on va sur internet, on a accès à des récits d'histoire qui contredisent très radicalement les récits de l'histoire enseignée et cela ne concerne pas seulement le Maghreb. On trouve sur la toile énormément de récits d'acteurs, d'histoires qui viennent contrecarrer des vérités officielles... Ce qui n'est pas sans poser problème parce que très souvent ces récits sont des insultes, des injures, des calomnies... Ils sont très difficilement vérifiables et peuvent passer pour des vérités révélées. Ceci étant, c'est une donne entièrement nouvelle et c'est un défi pour les historiens car cette irruption des technologies nouvelles fait que l'histoire semble à portée de main du plus grand nombre et que tout le monde peut se proclamer historien. C'est une illusion que ces technologies procurent. Ne serait-ce que pour cette raison-là, on est déjà dans cette perte du monopole d'écriture de l'histoire. Un second aspect a trait aux formes étatiques qui changent, qui se sont modifiées. On est passé d'un système de parti unique très centralisé, très verrouillé en Algérie, à une forme de multipartisme très contrôlé mais où quand même des récits différents peuvent apparaître. Le Maroc aussi a connu une transition importante dans les années 98-2000/01. De la même manière, les récits uniques ont

été contrebalancés par une pluralité de voix, de récits qui n'étaient pas envisageables quelques années auparavant. Il y a des formes de modification des conduites politiques qui interfèrent sur les récits d'histoire. Mais de là à dire que les états ont perdu ce monopole, c'est aller un peu vite en besogne. Ce que je dis, c'est qu'ils le perdent progressivement. Il y a des espaces qui se sont libérés parce qu'il y a eu des mouvements citoyens, la parole des acteurs a circulé avec, aussi, le travail des maisons d'édition, des articles dans la presse. Le rôle de la presse en Algérie et au Maroc a été décisif dans les enquêtes d'histoire publiées dans les journaux d'opinion. Quand je vivais au Maroc dans les années 98/2002, je me souviens très bien de la succession d'enquêtes historiques parues dans les hebdomadaires, par exemple sur la guerre du Rif et l'utilisation d'armes chimiques par les puissances coloniales, sur les crises dans le mouvement national après l'indépendance ou sur la disparition et l'assassinat de Ben Barka... Il y avait toute une série d'enquêtes qui étaient passionnantes, avec des interviews d'acteurs. Des révélations, aussi, qui étaient données comme des matériaux pour que les historiens puissent aller plus loin. Des espaces se sont ouverts et ont permis de ne plus avoir des récits uniques. Mais de là à dire qu'un Etat a perdu totalement ce monopole, non. Tous les Etats ont toujours eu cette volonté de contrôler par le haut les récits d'histoire et de faire des historiens les artisans des

histoires officielles. C'est une tendance naturelle des Etats, on le voit en France aujourd'hui avec le débat sur ce qu'on appelle «l'identité nationale». Quant à la nomination d'un historiographe officiel, elle est surprenante dans la mesure où un peu partout la tendance générale est d'en finir avec les histoires officielles. Les procédés de «confiscation», de surveillance de l'histoire par les Etats sont désormais plus sophistiqués, notamment par les nominations d'experts, par les débats provoqués ou suscités par des medias qui eux-mêmes sont placés sous surveillance. Les nominations d'historiographes officiels appartiennent à des passés qui peuvent paraître très anciens. D'ailleurs, l'historiographe officiel est lié à la tradition monarchique, avec le fait d'avoir les récits et les chroniques du Royaume. Peut-être s'agit-il de préserver simplement cette tradition monarchique face aux assauts, à la fois de la modernité et des volontés d'avoir des récits différents, s'approchant davantage d'une vérité critique. Mais il faut attendre, et voir quel(s) type(s) de récit l'historiographe va proposer, si c'est une chronique régulière des activités du Souverain, ou des chroniques d'histoire de la société marocaine, son évolution politique, économique, culturelle.

Vous dites dans *La gangrène et l'oubli* que «la mise en mémoire qui devait permettre l'apaisement par une évaluation rationnelle de la guerre d'Algérie avait été empêchée par les acteurs belligérants». La disparition des principaux acteurs est-elle suffisante pour rendre possible cette mise en mémoire ?

Une sorte de «tyrannie de la mémoire» est exercée par les acteurs qui se veulent les propriétaires de l'histoire. Ils disent souvent : «nous avons vécu cette histoire, l'avons faite donc nous sommes les seuls à pouvoir la raconter». C'est un vieux problème



Les procédés de «confiscation», de surveillance de l'histoire par les Etats sont désormais plus sophistiqués, notamment par les nominations d'experts, par les débats provoqués ou suscités par des medias qui eux-mêmes sont placés sous surveillance

pour les historiens, être à la fois à l'écoute des acteurs, acter leurs paroles, leurs récits, parce que c'est fondamental, en particulier dans la découverte de détails ; puis en même temps savoir s'en dégager, car les acteurs ont un récit tout prêt sur leurs propres vies. Ils fabriquent eux-aussi des récits très idéologisés, une sorte d'auto-légitimation sur leurs propres actions. Il faut à la fois s'en servir, et s'en séparer. Pour ce qui concerne en particulier la guerre d'Algérie, l'historien se trouve dans une sorte de trop plein de mémoires. Tous les acteurs se sentent vraiment «propriétaires» de l'histoire, d'autant que tous les groupes sont en opposition. En particulier, deux grands groupes sont en conflit en France. Il y a ceux qui disent grosso modo que «l'Algérie aurait dû rester française». Ce sont beaucoup de soldats, d'officiers de l'armée et ce qu'on appelle les pieds-noirs, les Européens d'Algérie. En face d'eux, il y a les enfants d'immigrés qui ont une vision anticolonialiste, celle d'une «décolonisation positive», pour reprendre une expression à la mode. Cet affrontement mémoriel est très fort. Partant, les travaux historiques ont du mal à se frayer un chemin, à exister. D'une part parce que la tendance lourde des acteurs c'est de se croire les dépositaires exclusifs de l'histoire, mais d'autre part cela devient encore plus compliqué quand les acteurs eux-mêmes entrent en compétition, qu'ils sont en guerre. Le chercheur alors se trouve confronté à des vérités «dispersées».

Mais l'historien est-il là pour trancher ?

Un historien n'est pas simplement quelqu'un qui se contente d'établir des faits et de les restituer. L'historien est aussi celui qui est capable non seulement de restituer des faits, de s'approcher de la vérité, mais c'est aussi de donner un sens, une cohérence à l'histoire. Le travail historique ne consiste pas simplement à prendre, «capturer» la parole des acteurs, et faire une retranscription fidèle de chacun des propos. ►►

L'historien est dans la confrontation des récits, dans la distance critique des sources. Le croisement, la confrontation et la distance pour donner un sens à l'histoire, peut provoquer des querelles d'historiens. Par exemple, la plus célèbre récemment est celle des historiens allemands sur la comparaison, périlleuse, entre le nazisme et le stalinisme. Comme existent aussi des divergences entre historiens français sur la question de la colonisation. Certains historiens expliquent que dans le fond la colonisation a été positive et d'autres, dont je fais partie, estiment que la colonisation s'est développée au bénéfice d'une minorité et non au bénéfice de la société, donc elle ne peut pas être estimée «positive». Il y a par conséquent des querelles, des oppositions entre historiens, et c'est normal. Les historiens sont aussi des citoyens engagés dans la cité.

Par rapport à l'histoire franco-algérienne, vous évoquez l'importance de l'implication des politiques et notamment la question des excuses. Pour revenir au cas marocain, pensez-vous que le roi Mohamed VI peut s'excuser des crimes commis par/sous son père ?

L'énoncé des excuses relève du politique, ce n'est pas simplement une question d'histoire. C'est une question de jugement politique. Par exemple, quand la Chine réclame des excuses au Japon qui a occupé son territoire en Mandchourie et pratiqué des massacres à grande échelle, c'est une politique, une demande d'Etat. Les historiens ont établi les faits et puis à un moment donné des décisions politiques sont prises, ou pas. Pour ce qui s'est passé sous Hassan II, il est de la responsabilité des partis politiques marocains de s'adresser ou pas au souverain pour

qu'il y ait, ou pas, des excuses qui soient adressées. Cela dépend du degré, du niveau de positionnement des acteurs politiques dans le champ actuel par rapport à la monarchie, au souverain actuel, à la crise politique... La politique des excuses appartient aux outils politiques qui peuvent être diplomatiques, c'est le cas notamment quand l'Algérie demande des excuses à la France, ou la Chine au Japon.

LES PARTIS MAROCAINS ONT-ILS FORMULÉ DES DEMANDES D'EXCUSES ?

C'est peut être aussi une arme de politique intérieure. La gestion du passé en termes d'excuses est une attitude politique. Est-ce que des partis marocains ont formulé dans leur programme politique des demandes d'excuses ? Pas à ma connaissance.

ENSEIGNEMENT ET ROLE DE L'HISTOIRE

Le vide laissé par l'Education Nationale française, notamment sur des épisodes aussi sombres de son histoire que sont l'esclavage, la colonisation, la guerre d'Algérie... favorise-t-il l'émergence de «mémoires bricolées», parfois fantasmées ?

Dans la mesure où la prise en compte des travaux d'historiens pour des récits historiques inscrits dans les manuels scolaires est faible, il est évident que c'est la mémoire, par exemple familiale, qui s'impose. Pendant très longtemps en France, tout ce qui relevait de l'histoire de la colonisation, de l'esclavage et de la

guerre d'Algérie était de l'ordre du privé, de l'intime, du familial. Ces faits étaient très peu enseignés dans les manuels scolaires jusqu'aux années 2000. Pendant près de quarante ans, tous ces récits d'histoire ont été transmis de génération en génération, de manière privée. Dès lors, ils peuvent être l'objet de reconstructions, de fantasmes, de bricolages, puisqu'ils n'appartiennent pas au registre de la construction d'une histoire sérieuse, c'est-à-dire d'une histoire par croisement des choses, établissement rigoureux des faits, mise en sens de l'histoire, de contextes....

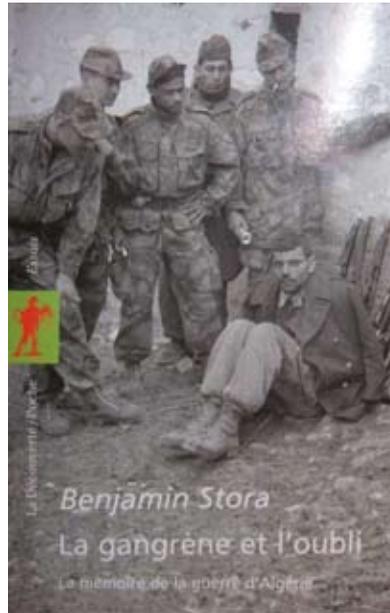
La France commence maintenant à «redresser» ces questions puisqu'à partir des années 2000 des colloques très importants se sont tenus autour des questions suivantes : «comment enseigner l'histoire du Maghreb ?», «comment s'enseigne une histoire de la guerre d'Algérie ?»... Mais il y a encore beaucoup de choses à faire, notamment franchir la distance qui existe entre les travaux des historiens, l'organisation de colloques, et la transmission de ce savoir académique par la sphère à la fois universitaire et scolaire. Reste que les choses ont évolué ces dix dernières années, notamment sous l'impulsion des travaux de certains historiens. C'est ce qui peut expliquer aussi le fait qu'il y a apparition d'une nouvelle mémoire de la colonisation et de l'esclavage, ce qui est peut être cause des raidissements en France sur ce qu'on a appelé les questions de «l'identité nationale».

On observe aujourd'hui en France un chef de l'Etat qui assimile tout retour sur le passé colonial à de l'auto flagellation. Il y a même une proposition de réduction des heures consacrées à l'histoire en classe de terminale. Cela ne vous semble-t-il pas paradoxal et/ou dangereux au moment où est lancé un grand débat

sur «l'identité nationale» ?

Personnellement, je me suis beaucoup engagé contre la réduction des heures d'histoire en terminale, parce qu'on ne peut pas d'un côté vouloir communiquer une mémoire citoyenne et d'autre part amputer l'enseignement de l'histoire. Cela me paraît donc effectivement contradictoire et paradoxal. Mais il y a une autre discussion qui est le discours sur «l'anti-repentance». Il s'agit d'un discours qui a été fabriqué depuis quelques années en France, car personne ne réclame vraiment de la repentance. On évoquait auparavant la politique des excuses, ce qui n'est pas pareil. La repentance appartient au vocabulaire religieux, catholique en particulier, donc il n'appartient pas au vocabulaire politique des anciens pays colonisés. En revanche, ce qui a été fabriqué, c'est le discours de l'anti-repentance, un discours tout prêt, disant qu'«il n'y a pas à rougir de son passé», que «ce passé est globalement positif. On le prend dans son entier pour l'accepter». C'est une posture que les historiens comme moi ne peuvent pas accepter. On ne peut pas prendre le passé dans sa globalité sous un angle exclusivement positif. Le passé, pour le travail historique, doit être aussi critiqué. On doit prendre de la distance par rapport à ce passé et c'est précisément le travail des historiens de révéler des séquences troubles, critiquer des attitudes ou des comportements, faire sortir de l'ombre des personnages qui avaient disparu... On ne peut pas selon moi accepter un discours au prétexte de l'anti-repentance, visant à dire qu'il ne s'est rien passé. C'est un discours impossible à tenir pour un historien. Le 3 février 2005, il y a eu une loi, un jugement politique qui a été porté par l'Etat français sur le fait qu'il y avait une colonisation positive. D'une part, les historiens ne peuvent pas accepter que l'Etat forme son histoire. C'est aux historiens de faire ce travail en

LES NOMINATIONS D'HISTORIOGRAPHES OFFICIELS APPARTIENNENT À UN PASSÉ ANCIEN



toute indépendance. Mais d'autre part, le jugement sujet du caractère positif de la colonisation était unanime. Il y a eu une mobilisation très importante des historiens en France qui a fait que l'article 4 a été abrogé. Encore une fois, il faut bien voir qu'il y a toujours des tentations très fortes des Etats à vouloir contrôler les récits. Tous les Etats se légitiment par l'histoire, par les récits nationaux. C'est une tendance naturelle des Etats. Ils ont besoin de mettre l'histoire sous surveillance. L'historien français Marc Ferro explique très bien dans L'histoire sous surveillance cette façon qu'ont les Etats, même «démocratiques» et «modernes», à vouloir sans cesse proposer des récits unanimes, autoritaires, centralisés. Et à chaque fois, on assiste à des batailles, des levées de boucliers d'intellectuels, d'historiens qui veulent que l'histoire reste ouverte et non fermée sur une seule version. C'est la question

de l'identité nationale en France, où l'on a proposé un débat par en haut. L'Etat dit : «Voilà, nous allons discuter de l'histoire française dans les préfectures». Les préfectures, c'est l'endroit où on délivre les papiers d'identité. D'un point de vue politique, c'est indicatif du sens à donner à ce débat et cela renvoie à des choses bien douloureuses. D'autre part, c'est une proposition qui émane d'en haut, sans concertation avec les historiens, qui sont les premiers concernés, mais sans concertation également avec les acteurs de la société civile. Fondamentalement, c'est un débat voulu par l'Etat car il n'y a pas eu de manifestations très claires des acteurs, des historiens, des mobilisations citoyennes.

Pour Mohamed Harbi, lorsqu'on parle d'histoire, il faut savoir où est-ce qu'on en fait l'apprentissage et sur quelles bases on forme les professeurs. Qu'en est-il aujourd'hui de cet apprentissage de l'histoire au Maroc et en Algérie ? L'un des problèmes auquel nous sommes confrontés aujourd'hui, c'est l'effondrement de l'intérêt pour l'histoire de la part des étudiants. Il faut aussi réfléchir à cet aspect-là. Il y a de moins en moins de chercheurs sur les pays du Maghreb ; on a moins de chercheurs, moins d'intérêt pour l'histoire. On a l'impression que ça ne sert à rien, on est dans l'immédiateté, dans la recherche d'un travail, d'un salaire... Les études historiques apparaissent comme archaïques. En France, par exemple, il y a un effondrement énorme du nombre d'étudiants en histoire dans tous les départements d'histoire et de géographie. En Algérie, les revues d'histoire sont peu nombreuses, ►►

produisent très peu de récits, de textes... c'est pareil pour le Maroc.

L'intérêt pour l'histoire s'est amoindri alors que se développe un besoin d'histoires plurielles porté par les jeunes générations. Il faut réfléchir à ce phénomène.

Autre aspect, on n'a pas d'impulsion au niveau des Etats sur un enseignement de l'histoire qui permette par exemple des travaux historiques par ouverture des archives d'Etat. C'est un cercle infernal. Le manque d'intérêt de l'histoire n'est pas contrecarré par des décisions politiques permettant un développement de l'enseignement de l'histoire. Les deux vont ensemble. On a effectivement des chercheurs, des historiens qui apparaissent isolés, en marge sur la scène intellectuelle et auxquels on se réfère très peu pour des niveaux d'expertise historique, politique ou autres.

METHODE HISTORIQUE

Pour vous, l'histoire s'écrit au présent, en liaison avec les enjeux politiques et les débats qui traversent la société civile ; cela signifie-t-il qu'on applique des grilles de lecture actuelle, déconnectées des contextes historiques ? Auquel cas, peut-on encore parler d'histoire ?

L'histoire s'est toujours écrite de cette manière-là et tous les historiens ont souvent été des gens très engagés, qui se battaient politiquement, transgressaient des normes. Les récits historiques s'ajustent au fur et à mesure des combats politiques, des nécessités démocratiques dans les sociétés. Si les sociétés estiment qu'il faut plus de liberté ou plus de nationalisme ou plus de patriotisme, on voit à chaque fois se produire un ajustement des récits historiques. Il n'y a pas de norme académique préétablie sur les récits historiques. La seule, c'est de s'approcher le plus possible de la vérité.

Vous êtes parmi les premiers historiens à avoir travaillé sur le passé par le truchement des représentations cinématographiques et documentaires. Entre les Cahiers du cinéma que vous évoquez par rapport à leur rôle dans les «déconstructions politiques et culturelles» au moment de la guerre d'Algérie, et l'effacement progressif des limites entre le fictif et le réel, auquel on assiste aujourd'hui, n'êtes-vous pas amené à repenser l'apport de l'image dans l'appréhension des réalités passées ?

IL FAUT ÉCRIRE L'HISTOIRE DES INDÉPENDANCES, ET PAS SIMPLEMENT LA PHASE COLONIALE

Pendant très longtemps, les images ont été considérées comme des sources de renfort pour les historiens, des sources de complément par rapport à l'écriture ou aux archives écrites de l'Etat, considérées comme les plus fiables, les plus sûres. Cette perception du travail historique a profondément changé depuis ces vingt dernières années. On sait que les images sont une source essentielle au même titre que les archives écrites ou les archives sonores, orales. On vit dans un monde d'images, qui deviennent une source absolument décisive. Ce gisement de sources s'est imposé à moi. Sur ce travail à partir des images, j'ai établi dans mon ouvrage, Imaginaires de guerre, une comparaison à partir des films entre guerre française d'Algérie et guerre américaine du Vietnam ; comment les images de guerres «démaillent les sociétés», en révélant les pulsions enfouies, les productions médiatiques exprimant en quelque sorte sur l'instant le refoulé collectif ; comment comprendre les modalités

de construction des imaginaires de guerre, le cinéma étant ici considéré, par la puissance des images et la perception d'un temps universel continu, comme l'instrument privilégié d'une société de l'image ; enfin, comment analyser la façon dont les sociétés françaises et américaines ont perçu, au moment de leur déroulement, les guerres en question, étant entendu qu'elles obéissent à des processus politiques de détournement et d'instrumentalisation importants. Paradoxalement, une perception empêchée des conflits a nourri une

vision fantasmée qui s'épanouit après coup dans les films et les récits romanesques.

L'autre question est celle-ci : sur quels types d'images travailler ? Est-ce sur des images documentaires, qui sont censées représenter le réel ? Mais les documentaires sont aussi des mises en scène d'histoire, il y a un montage qui est fait sur les scènes du réel mais on peut estimer qu'en termes d'images, ils correspondent à des récits classiques et traditionnels. Par ailleurs, je suis partisan de travailler sur la fiction parce que les grands auteurs sont ceux qui se sont le plus approchés de la vérité du réel. Tolstoï, dans Guerre et paix, nous a raconté l'épopée extraordinaire de Napoléon et l'incendie de Moscou. Stendhal nous a dépeint dans La chartreuse de Parme ce tableau de la France du 19ème siècle qui est phénoménal. Plus près de nous, il y a certains auteurs au Maghreb qui ont décrit le Maroc, la misère, la précarité sociale ou bien la violence, Le pain nu par exemple. Je pense au

grand roman de Kateb Yacine, Nedjma ou Rachid Mimouni qui racontait à travers son roman Tombeza la guerre d'indépendance algérienne. Je prends ces exemples parce qu'ils m'ont énormément servi à comprendre à la fois les ambiances, les climats, les angoisses, les peurs qui existent dans une société, et ce beaucoup mieux que ne peuvent le donner des archives. Plus une fiction nous restitue un réel, plus elle peut servir aux historiens. Bien sûr, des fictions qui se veulent historiques nient le réel, et là il faut faire attention. Ces fictions sont plus compliquées à utiliser pour les historiens. Mais les grandes fictions sont celles qui peuvent raconter le réel. Dans Carnets de guerre : de Moscou à Berlin, 1941-1945 Vassili Grossman relate la guerre soviétique contre l'Allemagne et il dit au lecteur : «je vais raconter ma guerre». A ce moment-là, on sait qu'il va énoncer un récit historique sous une forme romancée qui est extraordinaire, comme celle de Tolstoï. Ce sont des récits de fiction sur lesquels on peut s'appuyer pour restituer un climat, une vérité historique. Les grands romans universels - je pense à Mouloud Feraoun avec Le fils du pauvre ou à Mouloud Mameri, aux récits de Driss Chraïbi sur les conditions des ouvriers immigrés en France dans les années 50 - sont en fait des plongées dans des univers réels mais avec un talent d'écriture. Les historiens peuvent tirer beaucoup de bénéfices de ces romans. Il y a une vérité dans la littérature, dans la fiction, qui sert au travail de l'histoire. Aujourd'hui, les historiens ne peuvent plus se passer du roman et de la fiction, ce sont des matériaux très précieux.

IMMIGRATION ET ISLAM

Vous démontrez comment la 5^{ème} république en France s'est construite sur les décombres de la guerre d'Algérie. En quoi le déni du fait



colonial détermine-t-il encore le rapport de la société française à l'immigration ?

La frontière coloniale est présente encore dans beaucoup d'imaginaires de la société française dans la mesure où le passé colonial a été enseveli ; il n'a pas été assumé pendant de très nombreuses années. Cette question a ressurgi récemment, elle est portée depuis une vingtaine d'années par les enfants et petits enfants de l'immigration maghrébine en France qui ont eu le sentiment de vivre au présent ce qu'avaient vécu leurs parents ou leurs grands-parents dans le passé, c'est-à-dire la question du racisme colonial. Il y a eu une volonté d'établir des continuités, des passerelles mémorielles, donc des exigences politiques ont été portées par ces nouvelles générations de Français issus des immigrations maghrébines. C'est à partir de là qu'on s'est aperçu qu'il y avait deux possibilités de regarder ces revendications nouvelles. Soit on expliquait qu'il s'agissait de revendications culturelles liées à l'islam. Soit on pouvait expliquer, ce qui est mon cas, que c'étaient des revendications liées à l'histoire coloniale et que la fracture était plus dans l'histoire de la colonisation que dans la distance infranchissable entre l'islam et la république française. Ma position est plutôt de faire ressurgir cette frontière coloniale enfouie. Ce qui ne veut pas dire que la société française aujourd'hui est une société coloniale, ce serait absurde de dire ça. Dans une société coloniale, les gens sont privés de droits... Mais

il y a des survivances, il y a des traces qui s'expriment à travers des comportements comme le racisme, l'infériorisation, la sous-humanité de l'autre, le refus de l'altérité.

Les difficultés actuelles des élites françaises à traiter des questions d'immigration ne montrent-elles pas qu'elles sont, au mieux, héritières de l'idée d'un colonialisme de progrès ?

Il y a le problème du couple infernal «République et colonisation» puisque la grande expansion coloniale française coïncide avec le retour des républicains au pouvoir (encore que, pour l'Algérie par exemple, il y a eu des monarchistes en France qui ont provoqué la conquête de l'Algérie, la monarchie de juillet en 1830). Mais l'apogée, c'est effectivement ce couple République et colonialisme dans la mesure où la République a fourni l'arsenal théorique de légitimation de l'entreprise coloniale à travers les idéaux de mission civilisatrice, de progrès, de Lumières, de rationalité... Cette imprégnation d'une idéologie de mission civilisatrice par l'intermédiaire de la colonisation a profondément pénétré les élites françaises pendant près d'un siècle. Le fait est que le nationalisme politique français, pendant toute une grande partie du 20^{ème} siècle, s'est constitué sur la base de la préservation de cet empire - ce qui faisait l'importance du nationalisme français. Les décolonisations ont porté un coup à cette conception-là parce que d'autres nationalismes se sont opposés au nationalisme français. Il est donc obligé de se repenser avec la perte de l'Empire et en étant découplé du colonialisme. Cette tâche s'accomplit sous nos yeux par les tentatives de redéfinition de ce qu'est une nation, une république en France. Ce même travail est à l'œuvre à propos de l'entreprise coloniale, avec le problème du découplage entre République et colonisation. ■

LES CAPITAUX D'ESCAMPETTE

Catherine Alix-Mascart

Ecrivain, Cesem-Hem

En France, la régularisation de la situation des évadés fiscaux dénoncés par un ex-employé de la banque HSBC devrait générer 700 millions d'euros, soit 30% de l'amélioration prévue pour les rentrées fiscales de 2010. En Allemagne, la Chancelière Angela Merkel a donné son accord pour acheter à un informateur contre 2,5 millions d'euros, des données bancaires volées à une banque suisse et mettant en cause 1500 de ses compatriotes. Elle espère ainsi récupérer 100 millions d'euros de recettes fiscales supplémentaires, soit 40 fois la mise de fonds... un vrai jackpot !

La chasse aux fraudeurs est donc ouverte. A ceux qui clament, comme Volker Kauder, le chef du groupe parlementaire CDU, qu'un vol est un vol et que l'Etat ne devrait pas faire cause commune avec les criminels, d'autres répondent que c'est le principe de l'arroseur arrosé, que le criminel, c'est avant tout le fraudeur, pas le chasseur de primes, et que ce genre de discussion morale revient à remettre en cause des pratiques policières vieilles comme le monde. Les indics n'ont pas bonne réputation mais aucune police n'envisage cependant d'y renoncer. Pourquoi la «police» fiscale des Etats n'y aurait-

POURQUOI LA «POLICE» FISCALE DES ETATS N'AURAIT-ELLE PAS RECOURS À DES INDICS ?

elle pas recours ?

Et il faut reconnaître qu'avec une évasion fiscale annuelle mondiale estimée entre 2200 et 2400 milliards de dollars en 2006 (dont 20% en provenance des PVD), les voleurs de listings ont de beaux jours devant eux et devraient facilement trouver des acquéreurs, du moins au sein des gouvernements légitimement désireux de s'attaquer à toute forme de délinquance financière. Or, ce souci de lutter contre l'hémorragie des richesses nationales vers les paradis fiscaux ne motive pas tout le monde, et pour cause : la Banque mondiale considère que 20 à 40 milliards de dollars des fonds placés sur des comptes au Royaume-Uni ou en

Suisse proviennent des seuls pots-de-vin payés à des dirigeants corrompus, et ce principalement en Afrique. Difficile de chiffrer précisément les détournements, souvent par les mêmes, de fonds initialement destinés au développement de leurs économies... nationales, mais ils représentent environ 40 % de l'APD (Aide publique au développement). Entre 1991 et 2004, une moyenne annuelle de 13 milliards de dollars a «fui» de ce même continent, soit 7,6% du PIB. L'hémorragie cumulée des capitaux depuis l'indépendance représente près du double de la dette africaine. Voilà qui, selon Jamvier Nkurunziza, économiste au CNUCED, fait objectivement de l'Afrique «un créancier net vis-à-vis du reste du monde».

A l'étude de ces chiffres, on se demande pourquoi courir après les IDE, si versatiles par essence ? Pourquoi espérer en vain que les émigrés continuent à transférer leurs économies jusqu'à la vingtième génération ? Pourquoi accumuler des dettes colossales auprès des organismes internationaux ? Pourquoi attendre de l'extérieur une aide qui ne peut être désintéressée, alors qu'il suffirait de lutter efficacement contre fraude et évasion fiscale... Même s'il faut en passer par quelques listings... ■

LE MANAGER

QUI GÈRE LA CULTURE ? (DANS LE PRIVÉ)

En quête d'économie de la culture

Amel Abou El Azm & Myriem Khrouz

Au royaume des entrepreneurs de la culture

Caroline Minialai avec Kenza Sefrioui, et Taoufik Benkaraache

Le pragmatisme facilite la créativité

Entretien avec Neila Tazi

Le livre en mal de formalisation

Kenza Sefrioui

Le boom des entreprises de la musique

Amel Abou El Azm & Myriem Khrouz

La peinture : de l'ère des passionnés à celle des businessmen

Laetitia Grotti

Du ciné-club au multiplex

Mini révolution dans l'audiovisuel

Aïda Semlali

La culture oui, mais où ?

Kenza Sefrioui

EN QUÊTE D'ÉCONOMIE DE LA CULTURE

OÙ EN ÉTIIONS-NOUS ? OÙ EN SOMMES-NOUS ? AFIN DE COMPRENDRE SI L'ÉVÉNEMENTIEL CULTUREL TIENT LIEU DE CACHE-MISÈRE, CET ARTICLE RETRACE L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DU SECTEUR, AINSI QUE SES RÉCENTES TRANSFORMATIONS. UNE QUESTION NODALE MÉRITE ALORS D'ÊTRE POSÉE : L'ÉCONOMIE DE LA CULTURE DICTÉE PAR LE HAUT EST-ELLE VIABLE ?

Enquête de Amel Abou el aazm, spécialiste du domaine culturel au Maroc & Myriem Khrouz, journaliste

Les dernières éditions du Festival International du Film de Marrakech, du Festival Mawazine, de celui des musiques sacrées de Fès, des musiques gnaoua d'Essaouira, des salons du livre de Casablanca et de Tanger sont autant d'événements qui semblent indiquer l'existence d'une économie de la culture qui se structure et se professionnalise au Maroc (cf. : schéma «La galaxie de la culture»). Ces événements phares laissent à penser qu'un système économique culturel viable est en place. Or, afin que tous ces acteurs puissent réellement en vivre, celui-ci supposerait que des espaces culturels fonctionnent de manière régulière (salles de cinéma et de spectacles, bibliothèques, librairies...), que la production culturelle soit en adéquation avec la demande du consommateur, que des politiques publiques culturelles soient mises en place... bref qu'une économie de la



culture existe, tout simplement. Une économie de la culture qui, réunissant la dynamique et le fonctionnement des secteurs d'activités liés à la culture, permettrait aux biens culturels de circuler dans un marché, trouvant l'équilibre entre l'offre et la demande, entre la créativité et les impératifs liés à la gestion, la production, la distribution et aux exigences du marché. Cette difficile équation est-elle résolue au Maroc ? Existe-t-il une économie de la culture nationale ? Depuis quand et comment a-t-elle évolué ? Comment le produit culturel est-il géré ? Comment la dimension économique et culturelle s'équilibrent-elles ? Quels sont les acteurs et les métiers de l'économie de la culture d'hier et d'aujourd'hui au Maroc ? Quelles sont l'offre et la demande culturelles au Maroc ? D'où devrait venir l'impulsion et d'où vient-elle aujourd'hui ? Quel rôle du public et du privé ?

De l'indépendance à aujourd'hui, l'agencement de l'économie de la culture demeure lié au projet de société qui se construit, à la conception de la culture par l'Etat, et au rapport de la société à ses artistes. Le modèle économique culturel d'un pays étant rattaché à son contexte politique, des éléments forts et des dates clés (1956, 1974, 1998, 2003, 2006, 2008) ont marqué sa structuration au Maroc. Au fil des années, les acteurs privés (artistes, entrepreneurs, associatifs) ont plus ou moins pu investir l'économie de la culture, des politiques publiques « culturelles » (ou des non-politiques) ont été esquissées, et des impulsions données. Malgré de nombreux blocages, un embryon d'économie nationale de la culture s'est mis en place. La mondialisation, les schémas qu'elle véhicule et ses acteurs ont influé sur son évolution. Le public, quant à lui, a, selon les périodes, redéfini ses attentes par rapport à

ce marché culturel, dont l'accès lui est rendu ponctuellement accessible (quand on le veut bien), et par rapport à sa consommation, pas toujours encouragée.

LES PRÉMICES D'UNE ÉCONOMIE NATIONALE DE LA CULTURE

En 1956, la priorité n'est pas à la culture, mais à la construction politique et économique du jeune Etat-Nation indépendant, et à celle d'un projet de société. Le référent national, clairement défini et à respecter, sera arabo-musulman, dénigrant les autres identités

conception de la culture reste étroite et limitée, bornée au divertissement et au folklore alors que sur le terrain la vie culturelle est foisonnante et la création abondante. De nombreuses associations qui tiennent un positionnement clair par rapport aux questions culturelles et identitaires, sont créées et tentent de dépasser le clivage imposé passé/modernité, arabe/occident. Au sein du secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports (lui-même relié au ministère de l'Education nationale), les petites «sections d'activités culturelles» sont regroupées dans un bureau d'éducation populaire et perpétuent la folklorisation initiée sous le

C'EST LE PROTECTORAT FRANÇAIS QUI A INSTITUTIONNALISÉ LES ARTS DANS LE PAYS

culturelles du Maroc, excluant de fait une partie de la population. Pour enraciner son pouvoir et établir une unité étatique, la monarchie s'appuie sur les composantes «langue arabe + Islam», tente de se forger une identité homogène et plonge dans l'oubli les cultures populaires. Dans un élan nationaliste, ce projet identitaire qui cherche à effacer la politique coloniale acculturante, est imposé dans les différentes institutions publiques. Le domaine culturel, craint par le pouvoir, n'échappe pas au cantonnement. A l'indépendance, l'Etat marocain hérite de la structure établie par le colonisateur et la maintient. En effet, c'est le protectorat français qui a marqué le commencement de l'institutionnalisation des arts dans le pays. Sous Mohammed V, la

protectorat. A la mort de Mohammed V, alors que le Maroc connaît des turbulences politiques et que des voix contestataires s'élèvent, le Bureau d'éducation Populaire est confié à Housni Benslimane.

En 1963, la section culturelle est rattachée à un autre ministère, celui du tourisme et de l'artisanat. Directement reliés au secteur touristique, l'artisanat et les arts populaires sont destinés à accompagner son développement et deviennent «un produit touristique pour clientèle étrangère»¹. En 1968, le mot culture apparaît enfin dans l'intitulé d'un ministère : Ministère d'Etat chargé des Affaires culturelles et de l'enseignement originel. La conception - et l'action



En quête d'économie de la culture

LA GALAXIE DE L'ÉCONOMIE DE LA CULTURE



LA CULTURE SOUFFRE D'UN MANQUE D'INFRASTRUCTURES, DE MOYENS, D'OUVERTURE ET DE FORMATION

du gouvernement en la matière - n'est plus limitée au domaine des beaux-arts ; elle s'ouvre au culturel mais reste néanmoins adossée à l'éducation. Parallèlement, les productions cinématographique et théâtrale reflètent une voix contestataire, une culture militante de gauche menée par des artistes-étudiants qui tentent de se forger une identité nationale. Jusqu'au début des années 70, les lois permettent un tel foisonnement. Mais cette relative tolérance laisse la place à un tournant sécuritaire (répression des émeutes populaires et enlèvement de Mehdi Ben Barka en 1965, tentatives de coups d'Etat en 1971 et 1972). Tant et si bien qu'au moment où le ministère

de la culture est créé en 1974, la période des années de plomb est déjà bien entamée et la contestation de la gauche à son comble. Le domaine culturel subit les effets de la lutte contre la gauche révolutionnaire. La contestation chantée par les Jil Jilala & Nass El Ghiwane, et écrite dans les revues Souffles et Lamalif, marquent la difficulté de l'Etat à gérer la création et l'expression culturelle.

Dans ce contexte de répression, les premières actions entreprises par le ministère de la culture visent pendant longtemps à conserver le patrimoine culturel national, à défendre la langue arabe et à parfaire l'unité territoriale. On évite ce qui touche à la

création (par peur d'avoir à soutenir des artistes de gauche), on préfère la préservation et la sauvegarde. La succession de ministres de la culture issus de l'Istiqlal et des vieilles familles du Makhzen, (Bahni, ministre de 1974 à 1981 ; Belbachir, ministre de 1981 à 1985) accentue l'affirmation du caractère arabo-musulman donné à la culture marocaine, et l'action du ministère se limite pendant longtemps au soutien du livre (achat d'ouvrages aux auteurs et éditeurs, et dotations sous formes de prix littéraires). Ce n'est qu'à la fin des années 80 qu'il commence à être question dans les textes officiels de «politique culturelle, de promotion et de soutien à la création artistique et au théâtre», et des fonds publics sont débloqués par le ministère de la culture pour encourager la production à la fin des années 90.

DES EXCEPTIONS QUI CONFIRMENT LA RÈGLE

Pendant 40 ans, l'action des acteurs publics en matière de culture est donc très limitée. Les créateurs et les professionnels réagissent comme ils peuvent, avec les moyens à leur disposition et colmatent les brèches. Dans ce contexte de non-politique culturelle de l'Etat, les structures parviennent à mettre en place une petite économie de la culture encadrant les quelques productions culturelles cinématographiques, théâtrales, musicales, littéraires, etc. L'activité professionnelle s'organise sommairement et en dehors de tout cadre. Les acteurs de cette économie de la culture, petites structures ou individus (réalisateurs, producteurs, distributeurs, éditeurs) tentent tant bien que mal d'exister. Par exemple, pendant les années 60 et 70, il arrivait qu'un seul film marocain soit produit par an. Concernant le livre, il a fallu

attendre les 80's pour voir naître les premières maisons d'éditions, tandis que la production théâtrale était réduite à 3 ou 4 pièces par an. Coté musique (à l'exception de la parenthèse «Ghiwane, Jilala» où les artistes remplissaient les salles et vivaient de la billetterie) des maisons de production et réseaux de distribution de disques et K7 - Chaâbi, Amazigh, traditionnelle - se mettent en place et écoulent les cassettes dans les circuits classiques (souks, medinas, etc.) mais répondent à des enjeux exclusivement commerciaux. Pour leur part, les médias sous tutelle ne diffusent que la culture «politiquement correcte» et conforme au modèle identitaire, défini par l'Etat, lors des interminables «saharates» télévisées et sur les ondes radios. Une production globalement faible mais à laquelle le public répond présent. La culture souffre, alors, cruellement du manque d'infrastructures, d'espaces culturels et de moyens, mais aussi d'ouverture et de formation. Dans ce marché culturel anarchique et fragile, un des seuls encouragements à la créativité vient souvent des services culturels étrangers qui apportent un soutien financier et mettent à disposition leurs infrastructures. Le mécénat marocain, quant à lui, s'organise au sein des fondations privées qui commencent à voir le jour. La Villa des Arts de Casablanca est créée en 1999 par la Fondation ONA avec pour but affiché «la volonté de promouvoir les arts contemporains et le patrimoine marocain dans toute sa diversité et de rendre accessible la culture à un plus grand nombre». Ces fondations mobilisent des fonds importants, mais répondent à des considérations bien souvent plus politiques que culturelles. Au côté des services culturels étrangers, elles compensent pendant longtemps les lacunes du secteur culturel... Pendant ces années, l'économie de la culture

se réalise à une échelle très petite. Il n'y a ni place ni moyens pour la création. Ces fondations permettent néanmoins la première étape de la mise en place des conditions d'existence d'une économie de la culture, et constituent un premier pas vers la réalisation de la chose culturelle marocaine dans son acceptation moderne. Un premier pas aussi dans la bataille pour la définition d'une identité culturelle moderne et un positionnement par rapport aux modèles culturels étrangers, réalités qui s'imposent constamment.

OUVERTURE POLITICO-ÉCONOMIQUE & DYNAMIQUE CULTURELLE

Dans les années 2000, l'économie de la culture dans son acceptation globale, qui interagit avec des acteurs multiples et à différents stades (création - formation - production - diffusion - distribution - communication - consommation) est stimulée par l'ouverture politique que connaît le royaume. La libéralisation, celle de l'économie, des ondes et des canaux d'expressions, permet à de nouveaux acteurs d'entrer dans la danse de la gestion culturelle qui s'organise progressivement autour de règles redéfinies. Sous le règne de Mohammed VI, qui correspond à une ère de globalisation des modes d'expression et de communication, la production culturelle dispose d'outils originaux qui se multiplient : festivals, radios, presse écrite, internet, NTIC, associations et agences de communications. La dynamique culturelle, mais aussi sociale et identitaire, révélée par L'Boulevard par exemple, impose l'existence d'un public, nombreux, réactif, qui fera l'objet d'un intérêt croissant. La reconnaissance de la diversité de l'identité marocaine (avec notamment la création de l'IRCAM à



la suite du discours d'Ajdir en 2000) débloque la création et permet au patrimoine jusque-là folklorisé d'être valorisé (réappropriation des traditions culturelles régionales - gnawas, amazigh...). L'enjeu est aussi national qu'international, avec la nécessité de redorer l'image du Maroc affectée par les attentats de mai 2003. En effet, l'économie marocaine de la culture se redéfinit aussi par rapport au consommateur touristique choyé.

Du côté des pouvoirs publics, l'heure est à la timide prise de conscience de l'urgence d'injecter des fonds dans le secteur de la culture afin que son économie décolle et puisse fonctionner. Les fonds du Centre Cinématographique Marocain sont revus à la hausse (en 2008, il atteint le montant de 60 millions de dirhams, soit 2 fois plus qu'en 2003 et 26 fois plus qu'en 1980). Le ministère de la culture vit aussi à l'heure des actions concrètes et des subventions qui encouragent la création et donc la

En quête d'économie de la culture

production culturelle. Sous Mohamed Achaâri (ministre de la culture de 1998 à 2008), le texte instituant le fonds de soutien à la production théâtrale est voté (le nombre de productions théâtrales annuelles s'élève d'un coup à plus de 25), le texte concernant le fonds de soutien à la chanson est écrit, et des festivals sont créés dans différentes villes du Maroc. La commune joue aussi un rôle croissant dans le secteur. Le cas de la capitale économique (Festival de Casablanca, Projet des Abattoirs, le Grand théâtre) est éloquent : «Pour Casablanca, il y a une vraie volonté politique, la chose culturelle s'est imposée», explique Wafaa Skalli, chargée du département culture à la mairie de Casablanca.

La multiplication de l'intervention des acteurs publics et privés va de pair avec le développement d'un marché potentiel, d'une offre culturelle qui se diversifie et d'une demande croissante du public. Le politique étant lié à l'économique, le consommateur du produit culturel étant un citoyen, ces différents éléments s'inscrivent dans les enjeux identitaires, sociaux et sociétaux du Maroc actuel. Visible lors des manifestations culturelles gratuites, comme les festivals, qui attirent un large public. «L'explosion des festivals est une expression qui a un caractère politique, et a été le produit direct de l'évolution politique du Maroc. L'élargissement des libertés et de la démocratie a fait que les gens voulaient s'exprimer et aller vers d'autres besoins qui n'étaient pas à leur disposition avant. La présence de festivals à travers tout le Maroc est une véritable expression de bonne santé socioculturelle marocaine», explique Mohamed Achaâri. L'offre culturelle est stimulée par des nouvelles sources de financement dans ce marché (sponsors : opérateurs de téléphonie, banques...)

DANS LA VILLE DE CASABLANCA, IL Y A UNE VRAIE VOLONTÉ POLITIQUE, LA CHOSE CULTURELLE S'EST IMPOSÉE

auquel un intérêt soudain est porté par l'élite politique et économique qui en réalise les opportunités. Les événements culturels majeurs sont organisés par des structures spécialistes de l'événementiel (les nouveaux promoteurs culturels) et sont initiés par des fondations et associations dirigées par des personnalités proches des autorités politiques (centrales ou locales). Pouvoirs qui orchestrent ce nouveau et balbutiant modèle d'économie de la culture tout en capitalisant sur ces potentialités économiques et politiques.

UNE ÉCONOMIE DE LA CULTURE, DICTÉE PAR LE HAUT, POINTE SON NEZ

Mais le financement basé uniquement sur le sponsoring n'est pas suffisant pour consolider la chaîne de l'économie de la culture, en garantissant tous les maillons (création – formation – production – distribution – diffusion – communication – consommation), permettre à ses acteurs d'en vivre et d'assurer une production culturelle nationale honorable. Le produit culturel ne peut rester financé par le mécénat (dont il est de fait dépendant) et non par une activité professionnelle rentable et stable, «Il faut qu'il obéisse aux règles du marché et ne reste pas toujours un produit gratuit», recommande Mohamed Achaâri. Pour exister de manière durable, il doit également être consommé. Or les chiffres prouvent que la demande

est bien basse. La part de la dépense culturelle moyenne n'atteint pas les 170 dhs par mois et par ménage (HCP-2004). Rien d'étonnant quand on sait qu'«un best-seller se vend autour de 5000 exemplaires sur 2 ou 3 ans, alors que nous avons plus de 300 000 étudiants, 200 000 enseignants-chercheurs et 300 000 professeurs dans l'éducation nationale», regrette Mohamed Achaâri. La faiblesse de la consommation, et l'inexistence de la classe moyenne qui jouerait le rôle de locomotive, handicape l'économie de la culture, et n'incite pas le secteur privé à investir le culturel, autrement que par le financement de festivals. «Des festivals qui sont aussi une manière de masquer la faiblesse de notre champ culturel», constate Mohamad Achaâri. Mais si les professionnels restent récalcitrants à se lancer dans ce domaine, c'est aussi parce que le cadre juridique qui entoure tous les métiers de la culture est boiteux. La loi sur le statut d'artiste n'a été promulguée qu'en 2003, la mutuelle des artistes n'existe que depuis 2008, les syndicats ne fonctionnent pas tous de manière transparente et ne représentent pas tous les corps de métiers et formes de culture, mais surtout la propriété intellectuelle est piètrement protégée, le Bureau Marocain des Droits d'Auteurs ne jouant pas son rôle.

Par ailleurs le manque de lieux de formation (voir p. 87) pour les professionnels de la culture et la carence en équipements culturels, est

aussi un des facteurs qui bloquent le développement des professionnels de l'économie de la culture. Des festivals sont certes créés chaque année, mais le B.A.BA en termes d'infrastructures culturelles fonctionnant de manière moderne et durable (complexes culturels, maison de la jeunesse, bibliothèques, salles de spectacles, conservatoires, musées) n'est que depuis très récemment à l'ordre du jour. La Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc, le Théâtre National de Rabat, le Grand Théâtre de Casablanca, le Musée d'Art Contemporain de Rabat, le Conservatoire de Musique et de Danse... sont autant de projets d'envergure, lancés «dans le cadre des grands chantiers culturels ordonnés par Sa Majesté le Roi Mohamed VI, destinés à enrichir le paysage culturel marocain», comme aime à le proclamer régulièrement la MAP dans ses dépêches. Le Roi Mohammed VI n'appose plus seulement son haut patronage aux festivals, mais offre des dons aux artistes de la nouvelle scène, soutient le Boulevard, booste le secteur de la peinture et rénove des salles de cinéma et de spectacle par le biais de sa nouvelle fondation Hiba. La première initiative prise par cette Fondation est la rénovation de la salle de cinéma «La Renaissance» qui a réouvert ses portes le vendredi 15 janvier 2010. «La salle Renaissance, située au cœur de Rabat, sera désormais une salle de théâtre, de spectacles, de concerts, d'expositions ou autres, dédiée aux jeunes talents, pour leur faciliter l'accès au public le quel souffre également de la rareté des lieux et des occasions pour apprécier la création artistique marocaine», explique Faycal Lariâchi président de la Fondation Hiba.

En attendant de pouvoir compter sur une véritable et solide économie de la culture, les services culturels

étrangers continuent de permettre à des projets originaux de fonctionner de manière durable. A l'exemple de la récente expérience du projet «Dabateatr Citoyen» qui, en s'appuyant sur une communication efficace, remplit les salles une semaine par mois, attire un public avide de consommation culturelle,

l'étranger pour s'assurer de réelles ouvertures et des débouchés convenables et durables, en termes de normes, de qualité, d'audace et de rémunérations ? Et paradoxe de ces dix dernières années de «Nayda» : alors que les principaux acteurs de la «Movida marocaine» peinent encore à en vivre, les professionnels



LES SERVICES CULTURELS ÉTRANGERS CONTINUENT DE FAIRE VIVRE DES PROJETS ORIGINAUX

et garantit à des créateurs et artistes de travailler pendant au moins 15 jours par mois. Nombreux aussi sont les exemples d'écrivains marocains qui sont contraints d'éditer à l'étranger, de peintres, de réalisateurs ou de musiciens qui y trouvent leur financement, des designers qui y vendent leur produit... Les professionnels de la culture marocains seront-ils inlassablement condamnés à devoir compter sur

de l'événementiel ont organisé, eux, pour sa 2^{ème} édition, le salon de l'événementiel (27-30 janvier 2010). Preuve s'il en faut de la vitalité du secteur de l'événementiel. A défaut d'une économie de la culture solide, ne serait-ce pas une économie de l'événementiel culturel qui se met en place ? ■

1 Amina Touzani, La culture et la politique culturelle au Maroc, éd. La croisée des Chemins, 2003

AU ROYAUME DES ENTREPRENEURS DE LA CULTURE

PARTANT D'UNE ÉTUDE STATISTIQUE INÉDITE, MENÉE PAR LE CESEM, CENTRE DE RECHERCHE DE HEM, CET ARTICLE RÉVÈLE LA PHYSIONOMIE DU SECTEUR CULTUREL, PARADOXALEMENT BALBUTIANT ET EN PLEIN BOOM ÉCONOMIQUE. IL EN RESSORT UNE TYPOLOGIE DÉTAILLÉE, DES DONNÉES EMPIRIQUES SUR LE MODE DE MANAGEMENT ET DES TENDANCES DE MUTATION ET DE CONTINUITÉ QUI SE PROFILENT DANS L'INCERTITUDE.

Par Caroline Minalai
Enseignant chercheur en sciences de gestion, Cesem-Hem

Avec Kenza Sefrioui, journaliste et critique littéraire
et Taoufik Benkaraache, économiste, statisticien.

Comme il est rappelé dans un rapport de la Commission Européenne de Novembre 2009¹, «l'économie de la connaissance et de la créativité est un des piliers fondamentaux pour un développement économique durable de l'humanité dans un futur proche». De telles

ambitions et responsabilités conduisent à s'interroger sur la place de ce secteur dans notre économie nationale et sur les profils des dirigeants culturels. Lors d'une conférence, l'auteur du rapport a précisé que les industries créatives représentaient dans les pays de l'Union Européenne 2,6% du PIB et

3,1% des emplois (plus que le textile ou l'immobilier par exemple). Les spécialistes considèrent donc que le secteur des industries créatives est stratégique et pour la croissance et pour le développement. En menant à bien cette étude statistique, auprès de 164 entreprises, nous avons cherché à esquisser un panorama des entreprises créatives, à «profiler» leurs entrepreneurs et à nous interroger sur les tendances d'un secteur en évolution.

DE LA PHYSIONOMIE DU SECTEUR...

«Chaque secteur d'activité culturelle est composé d'un ensemble d'activités reliées entre elles qui concourent et interagissent pour permettre à une création de l'esprit de se transformer en un bien ou un service pouvant être mis à disposition du «public-consommateur», (Jeretic, 2009). Au Maroc, la très faible structuration



du secteur, due pour partie à une absence de politique publique volontariste, se traduit sur le terrain par des entreprises de petites tailles (96% des entreprises interrogées ont moins de 50 salariés). Cette caractéristique est d'autant plus marquée que 16% des entreprises sont individuelles et n'emploient donc aucun salarié, et 55% sont artisanales employant de 1 à 9 personnes. Ces données sont à comparer au dernier recensement effectué par le HCP dans lequel les entreprises de moins de 10 personnes constituaient plus de 98% des effectifs recensés². Dans les industries créatives, la taille des entreprises n'est en aucune manière corrélée au secteur d'activité de l'organisation, nous soulignerons simplement que toutes les moyennes et grandes entreprises de l'échantillon (plus de 50 salariés) travaillent dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.

Si globalement le secteur est dominé par des dirigeants masculins (81% des répondants), les disparités d'un domaine culturel à l'autre sont très importantes : la part des managers féminins dans le cinéma n'est que de 6% alors qu'elles représentent plus de 40% des dirigeants des organisations opérant dans les arts plastiques et les arts vivants. S'agit-il là du reflet de tendances internationales ou bien le cinéma est-il, par sa technicité et le poids de ses investissements, un domaine plus accueillant pour des entrepreneurs masculins ? Aucune donnée empirique ne nous permet de trancher là-dessus.

Les petites structures recensées atteignent des niveaux de chiffres d'affaires relativement modestes puisqu'elles ne sont que 20% à réaliser plus de 2 millions de dhs de chiffre d'affaires et 37% à générer moins de 700 000 dhs par an. Les petites entreprises (de 10 à 49 salariés) tirent mieux leur épingle du jeu puisque 45% d'entre elles

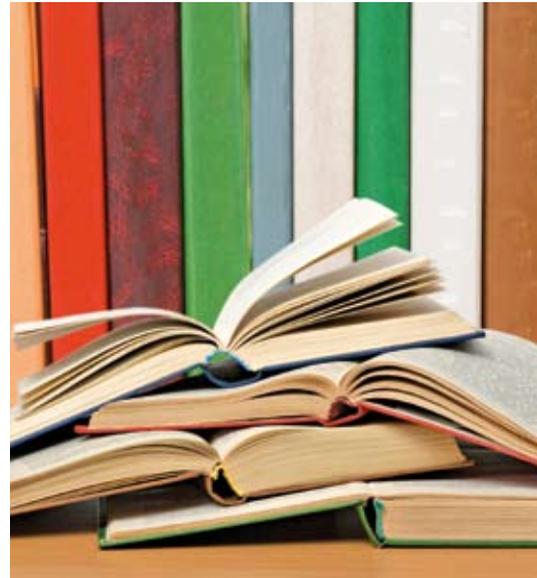
réalisent plus de 2 millions de dhs de chiffre d'affaires (graphe 1). Serait-ce la taille optimale sur le marché ? Celle où le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus est le meilleur ? Probablement. A titre de comparaison, les données collectées par l'INSEE³ montrent que seulement 8,6% des entreprises du secteur récréatif et culturel sont de petite taille, mais qu'elles réalisent 19% du

40% DES ENTREPRENEURS INTERROGÉS CONSIDÈRENT QUE LEUR PROJET EST TRÈS RISQUÉ, VOIRE «KAMIKAZE»

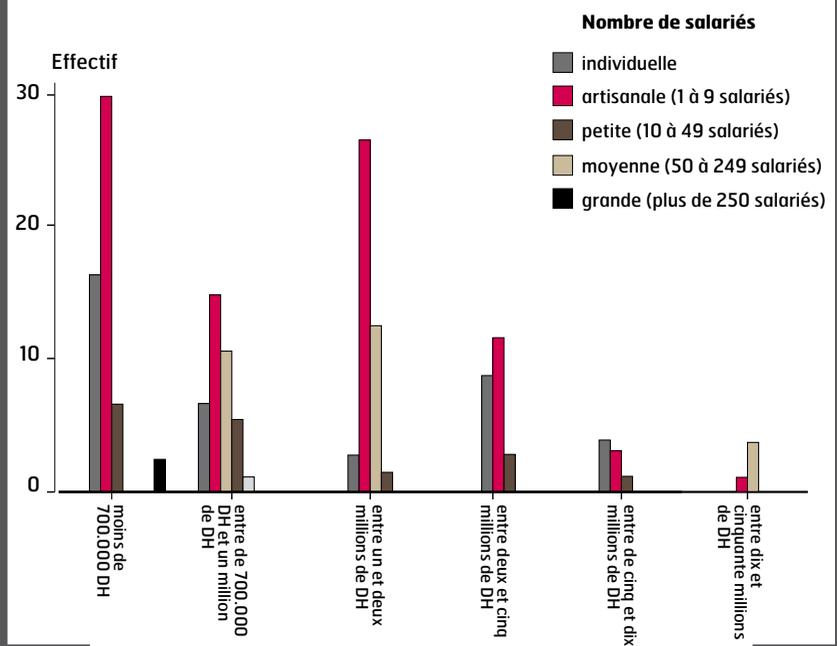
1 Jeretic P., Rapport auprès de la Commission Européenne, «La culture comme facteur de développement économique et social», Novembre 2009.

2 Rapport final du Recensement Economique effectué en 2001-2002 et commandité par la Direction de la Statistique relevant du Haut Commissariat au Plan.

3 Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, France – Base de données Alisse, statistiques d'entreprises (données année 2007).



G1 RELATION ENTRE TAILLE DE L'ENTREPRISE ET SON BUDGET



Au royaume des entrepreneurs de la culture

chiffre d'affaires du secteur. Implantées principalement sur l'axe économique Casablanca-Rabat (66% des entreprises interrogées contre 26% pour l'ensemble du Royaume⁴), elles choisissent d'abord (73%) comme cadre juridique la SARL (y compris sa version unipersonnelle l'EURL), et ceci conformément au tissu économique du Royaume. Dans une moindre mesure, seulement 17,5% des entreprises interrogées choisissent de donner un cadre associatif à leur activité.

La pérennité du secteur se traduit par une moyenne d'âge de 16 ans et 4 mois ; l'entreprise la plus ancienne de l'échantillon est une librairie créée à Rabat en 1945. Cette moyenne mérite d'être affinée, puisque c'est dans le secteur du livre que les entreprises sont les plus «âgées» (moyenne d'âge de 22 ans et 5 mois) et dans le secteur des arts vivants qu'elles sont les plus récentes (13 ans et 2 mois). On doit cependant noter une accélération des créations

d'entreprises culturelles à partir de l'an 2000, puisque 42% de l'échantillon se compose d'entreprises ayant vu le

jour à partir de cette date, en relation avec la dynamique culturelle et la libéralisation économique impulsées par les décideurs.

Concernant leur mode de financement, les entrepreneurs se déclarent majoritairement autonomes vis-à-vis de l'Etat (pour 91% d'entre eux) et se financent d'abord par fonds propres (49%), ce qui explique la modicité des moyens engagés. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'ils font appel aux banques pour obtenir des fonds (28%). Les 9% restants dépendent du Ministère de la Culture ou des structures régionales pour obtenir des subventions. Mais dans ce cas, l'aide de l'Etat n'est pas que directe, puisque 65% de ces entreprises bénéficient d'un soutien indirect qui se traduit par la mise à disposition de biens ou de services publics. La principale source de revenus des entreprises, prises globalement, est la vente de produits culturels (76% des entreprises) suivie mais de très loin (17% des cas seulement) par les fonds apportés par les sponsors. Autrement dit, les entreprises culturelles s'accommodent du marché tel qu'il est.

A LA RECHERCHE D'UNE TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS DE LA CULTURE

On peut parfois s'interroger sur l'intérêt d'établir scientifiquement une nouvelle typologie d'entrepreneurs. Pourtant les objectifs sont clairs : une typologie des entrepreneurs de la culture au Maroc permettra de mieux comprendre les dynamiques de prise de décision et de management (Filion⁵, 2000) tout en donnant aux acteurs des outils pour résoudre leurs problématiques managériales et leur permettre de «vivre de la culture». Alors qui sont ces entrepreneurs de la culture du Royaume?

Avant de présenter une typologie, nous esquisserons un portrait global de l'entrepreneur culturel marocain. Ce chef d'entreprise est un homme (81%), relativement jeune (65% ont moins de 45 ans) et diplômé (seulement

LES ENTREPRENEURS SE CONSIDÈRENT À PARTS ÉGALES DES ARTISTES CRÉATEURS (40%) OU DIRIGEANTS SALARIÉS (41%)

15% d'autodidactes). Son niveau de qualification est élevé puisque plus des ¾ des diplômés atteignent bac + 4 et au-delà, ceci conformément à une tendance mondiale d'élévation du niveau d'études. Les études commerciales ont la part belle (52% des répondants) alors que le passage par une école d'art est quant à lui secondaire pour pouvoir intégrer le secteur (26% seulement). Il est intéressant de remarquer que l'âge du dirigeant, et donc la période à laquelle il a suivi ou non des études supérieures, n'influence ni le niveau ni la nature des études suivies. Lorsqu'ils sont interrogés sur leur profession, les entrepreneurs se considèrent à parts égales soit comme des artistes créateurs (40%) soit comme des dirigeants salariés (41%) ; les autres sont les bailleurs de fonds de l'industrie de la culture. Et si ce sont la volonté d'entreprendre et l'existence d'un projet professionnel qui sont principalement à l'origine des créations d'entreprise (56%), la «diffusion et le partage de la culture» constituent une motivation première pour 51% des entrepreneurs interrogés.

Généralement pragmatique (45% se considèrent comme un entrepreneur comme les autres), l'entrepreneur culturel

est motivé par des considérations mercantiles, et non artistiques, telles que la volonté de répondre à un besoin, de se positionner par rapport à la concurrence ou de faire des profits. Mais nous verrons par la suite que ces résultats généraux méritent d'être affinés au travers du prisme typologique de cette étude.

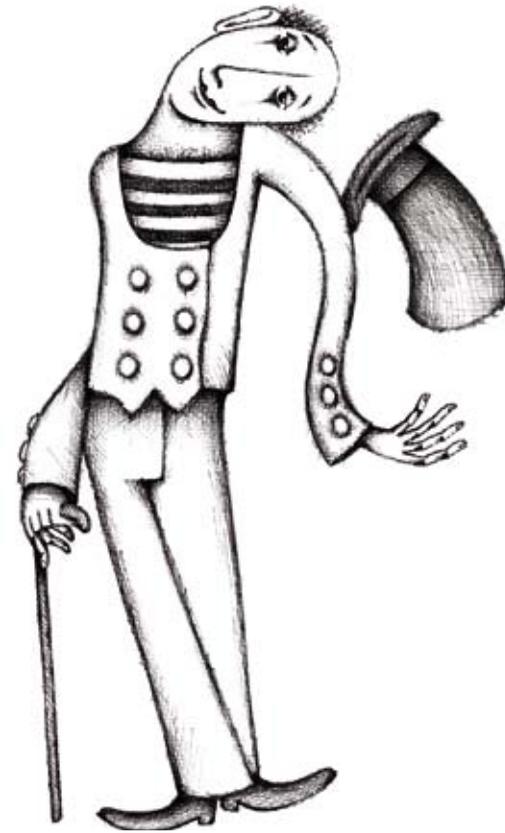
En tant que managers, les interviewés considèrent que leurs principales qualités sont leur compétence en organisation et logistique (27%), en innovation (25%) et en communication (22%) alors que la gestion comptable, financière et administrative est ce qui leur fait le plus défaut (70%). Ceci confirme l'image d'un dirigeant tourné vers son «public», gérant son entreprise du mieux qu'il peut avec les moyens dont il dispose.

Ces données générales ne suffisent pas, loin s'en faut, à refléter la complexité de ces industries créatives. Le croisement de certaines données et la recherche de corrélations entre les différentes questions fait émerger

trois types d'entrepreneurs de la culture : les créatifs, les conciliateurs et les marchands. Cette typologie a été construite en combinant les conditions dans lesquelles l'organisation est née et les objectifs déclarés de l'entrepreneur (graphe 2).

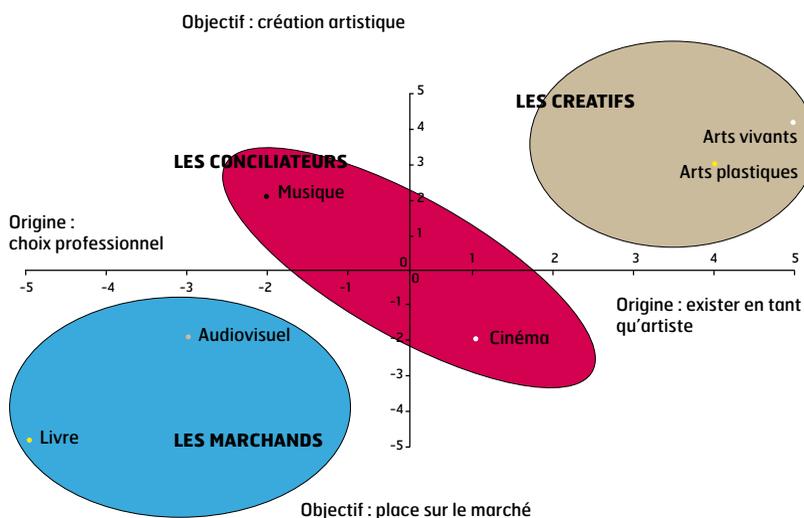
LES CRÉATIFS : PLAISIR, CRÉATION ET PROFESSIONNALISME

Artistes avant tout, les créatifs se lancent dans l'entrepreneuriat pour exister en tant qu'artistes. Les objectifs annoncés sont artistico-hédonistes : créer et se faire plaisir. La recherche de profit ou l'obtention d'un salaire de subsistance ne sont pas ici considérés comme déterminants. La recherche d'autonomie créatrice est leur principale motivation (55% des cas). En créant leur entreprise, ils cherchent à se donner les moyens d'une plus grande liberté artistique qui leur permettra de s'exprimer dans leur domaine. Les



motivations citées en 2ème et 3ème rang sont respectivement la volonté de participer «à la diffusion et au partage de la culture» et la recherche d'indépendance. Les considérations relatives au marché, à l'identification des besoins ou à la concurrence, souvent chères aux entrepreneurs, sont ici reléguées aux oubliettes. Cette recherche d'autonomie et d'indépendance à tout prix, garante d'une certaine création, apparaît pour certains, bien que déclaré haut et fort, contradictoire avec les moyens mis en œuvre. C'est en effet chez ce type d'entrepreneurs que l'on retrouve la plupart des structures créées sous formes associatives et non pas sociétales. Ces structures associatives sont souvent limitées pour obtenir des moyens financiers supplémentaires, ce qui les rend dépendantes de leurs principaux bailleurs de fonds. De plus, les 2/3 des entreprises

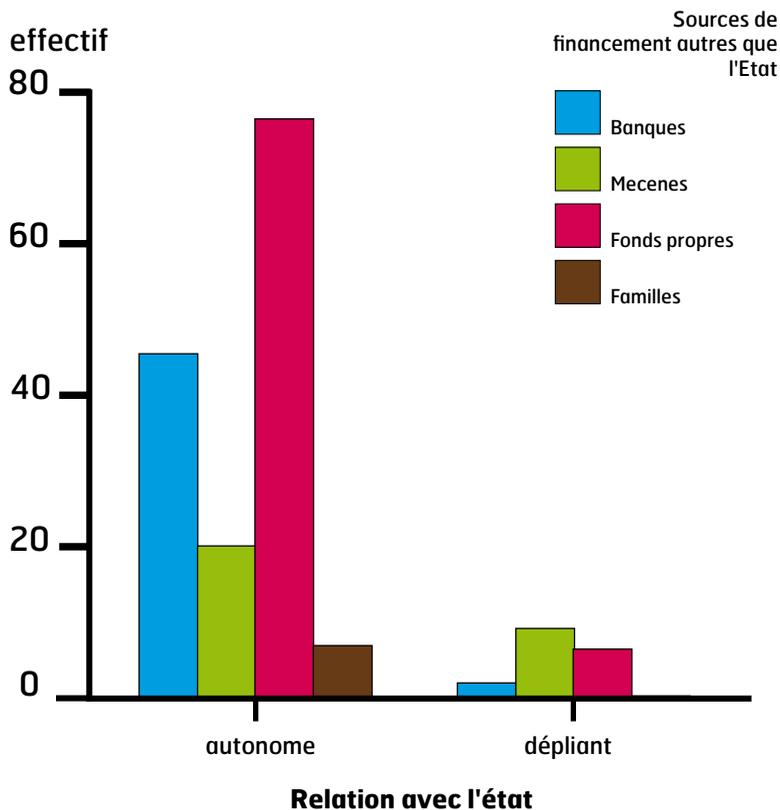
G2 LES 3 TYPES D'ENTREPRENEURS CULTURELS



4 Rapport final du Recensement Economique effectué en 2001-2002 et commandité par la Direction de la Statistique relevant du Haut Commissariat au Plan.

5 Filion L.J., in Verstraete T. et coll., «Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat», éd. EMS 2000, p. 251-261

Au royaume des entrepreneurs de la culture

LA RECHERCHE DE PROFIT
N'EST PAS CONSIDÉRÉE
PAR LES CRÉATIFS COMME
DÉTERMINANTEG3 RELATION AVEC L'ÉTAT (AUTONOMIE/DÉPENDANCE)
ET AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

culturelles qui se déclarent dépendantes de l'État pour leur financement ont des dirigeants qui se définissent comme « artiste créateur ». Ces dirigeants font appel à des ressources spécifiques au secteur culturel et se démarquent des modes de financement classiques

de l'entreprise (graphe 3). Ainsi, ils reçoivent 53% de leurs financements de mécènes et sont les premiers à citer le sponsoring comme une de leurs principales sources de revenus. Ces résultats sont somme toute logiques puisque les associations sont ici majoritaires (56% des dirigeants se

considérant d'abord comme un artiste et comme un entrepreneur par la force des choses).

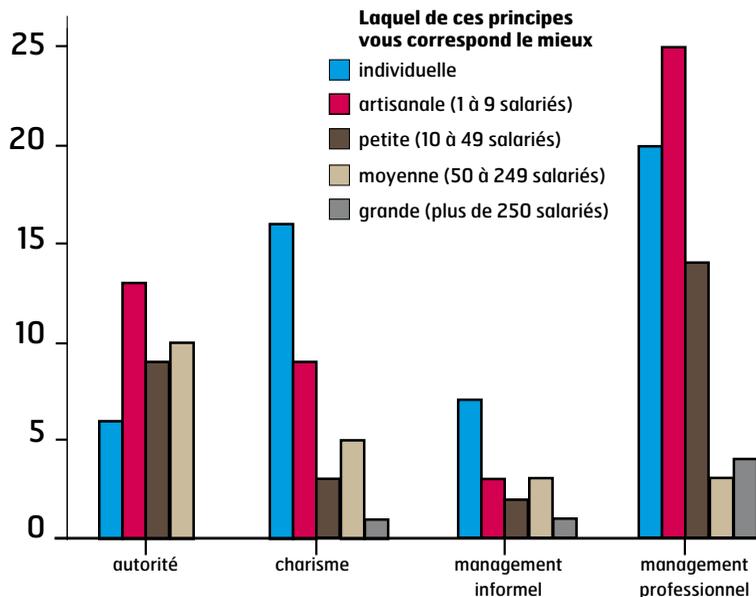
Ces créatifs savent donc aussi se transformer en managers professionnels dès lors qu'il est nécessaire de trouver des financements adéquats pour faire vivre leur structure et accélérer la création artistique. D'ailleurs leur mode de management (graphe 4) déclaré est d'abord « professionnel » (à hauteur de 40%), même si « le charme » reste un support significatif (32%) de leur capacité managériale. Ceci étant, c'est aussi dans cette catégorie que l'on retrouve la majorité des dirigeants déclarant avoir un mode de management informel (44%). Ceci peut s'expliquer par les secteurs d'activité majoritairement représentés dans cette catégorie ; ainsi, dans le domaine des arts plastiques par exemple, nous trouverons des artistes créateurs ayant une structure majoritairement orientée vers la création et des galeries d'art avec des objectifs plus mercantiles. Chez ce type d'entrepreneurs, l'autorité n'est que rarement (12%) le mode de management en vigueur. Ce type de manager est caractéristique du domaine des arts vivants et des arts plastiques, et dans une moindre mesure celui de la musique. Ces domaines sont en effet ceux dans lesquels l'artiste-créateur, solitaire ou avec des amis, est au cœur du projet entrepreneurial qui permet à la création d'exister.

LES CONCILIEURS :
PROFESSION «ARTISTE
ENTREPRENEUR»

Ils se définissent à la fois comme des artistes et des entrepreneurs. L'organisation qu'ils dirigent naît de la volonté d'entreprendre combinée à

G4

RELATION ENTRE LE MODE DE MANAGEMENT ET LE PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT



celle d'exister en tant qu'artiste. Les objectifs sont eux aussi diffus, à mi-chemin entre le positionnement sur un marché et la création artistique, mais leur volonté d'obtenir un salaire de subsistance ou de s'enrichir reste très secondaire. D'ailleurs, c'est ici que l'on trouve la proportion la plus importante d'entreprises individuelles (59% des dirigeants se disent «artiste et entrepreneur au même titre»). La part des associations (15% des dirigeants) est légèrement inférieure à la moyenne du secteur mais reste quand même bien représentée confirmant un positionnement dans «l'entre-deux».

Par ailleurs, ce sont les seuls à considérer majoritairement (57%) que la professionnalisation permet d'accroître la créativité. Ceci explique probablement la raison pour laquelle ils choisissent de donner un cadre juridique à une activité culturelle, et peuvent ainsi obtenir des moyens pour financer leur croissance.

Pour eux, le concept de «diffusion et le partage de la culture» est primordial, de même que l'autonomie créative.

En cela, ils rejoignent les créatifs, même si leurs motivations ne sont pas



QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

Au royaume des entrepreneurs de la culture

ordonnées de la même manière. A vrai dire, non seulement leur représentation est différente de celle des créatifs, mais l'étude nous

place sur le marché. Le domaine culturel est de ce fait choisi parce qu'il offre des opportunités de marché et de développement professionnel.

Par ailleurs, ils sont les plus sensibles à la notoriété personnelle et à la visibilité sociale. D'ailleurs, de l'ensemble des entrepreneurs ayant pour objectif la recherche d'un statut social, 81% se considèrent comme des entrepreneurs comme les autres. Dans le lot, ceux qui ont suivi des études de commerce sont logiquement majoritaires, puisque 68% des interviewés revêtent ce profil de pragmatiques.

En termes de management, l'autorité est citée comme le premier mode en vigueur (39%) suivie de près par le «professionnalisme» (35%). Le charisme (16%) et le management informel (10%) sont ici très secondaires.

La recherche de profits conduit cette catégorie d'entrepreneurs à déclarer que leur indépendance est une motivation essentielle de l'entreprise. Ils tirent leurs profits majoritairement des ventes de produits culturels et dans une moindre mesure du

COTÉ FINANCEMENT, 91% DES ENTREPRENEURS SE DÉCLARENT AUTONOMES VIS-À-VIS DE L'ÉTAT

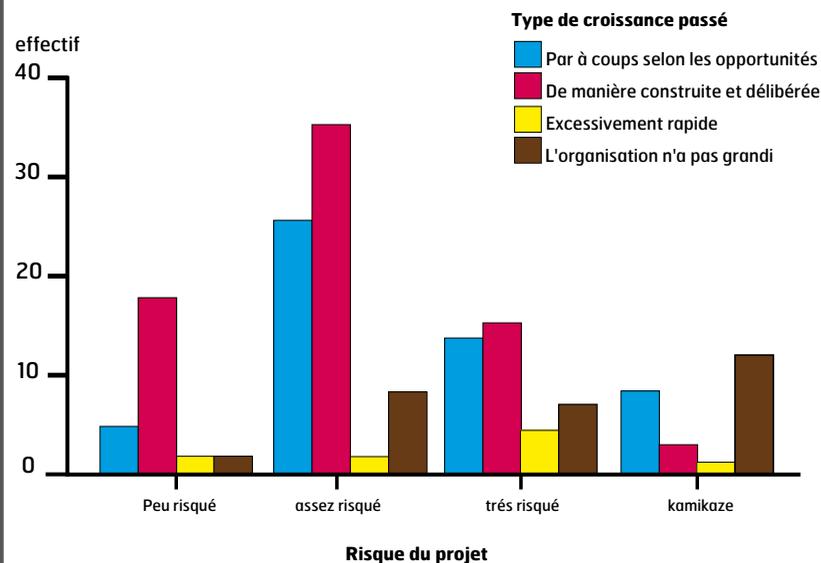
montre qu'ils dirigent en plus leurs entreprises de façon sensiblement différente. En effet, si le management professionnel est le premier mode cité, et ce dans 50% des cas, 1/4 se considèrent des managers «autocrates» (ou autoritaires). Il s'agit donc d'entreprises ayant un management traditionnel combinant autorité et méthodes scientifiques de management. Les conciliateurs sont majoritaires chez les dirigeants de plus de 45 ans (ils représentent 48% de cette tranche d'âge) et se retrouvent fréquemment dans les domaines de la musique et du cinéma. Une explication possible est qu'il s'agit de deux secteurs dans lesquels les moyens nécessaires pour créer sont importants (moyens techniques, studios d'enregistrement, moyens de diffusion) et que cela «force» les entrepreneurs à être un tant soit peu pragmatiques.

LES MARCHANDS : «BUSINESS AS USUAL»

Ce sont majoritairement des entrepreneurs comme les autres, sans spécificité sectorielle, pour lesquels l'organisation est née d'une volonté d'entreprendre ou de l'existence d'un projet professionnel à mener à bien. L'objectif premier de l'entreprise est de se faire une

D'ailleurs, les structures sociétales sont très largement choisies par ces dirigeants et répondent aux besoins de 93% d'entre eux. La recherche de création artistique est très secondaire et les dirigeants déclarent chercher à obtenir un salaire de subsistance, voire à s'enrichir. Bien sûr, la volonté de diffuser et faire partager la culture est affichée, mais elle est suivie de très près par la recherche d'indépendance financière.

GS REMODE DE CROISSANCE ET PERCEPTION DU RISQUE SONT FORTEMENT CORRÉLÉS

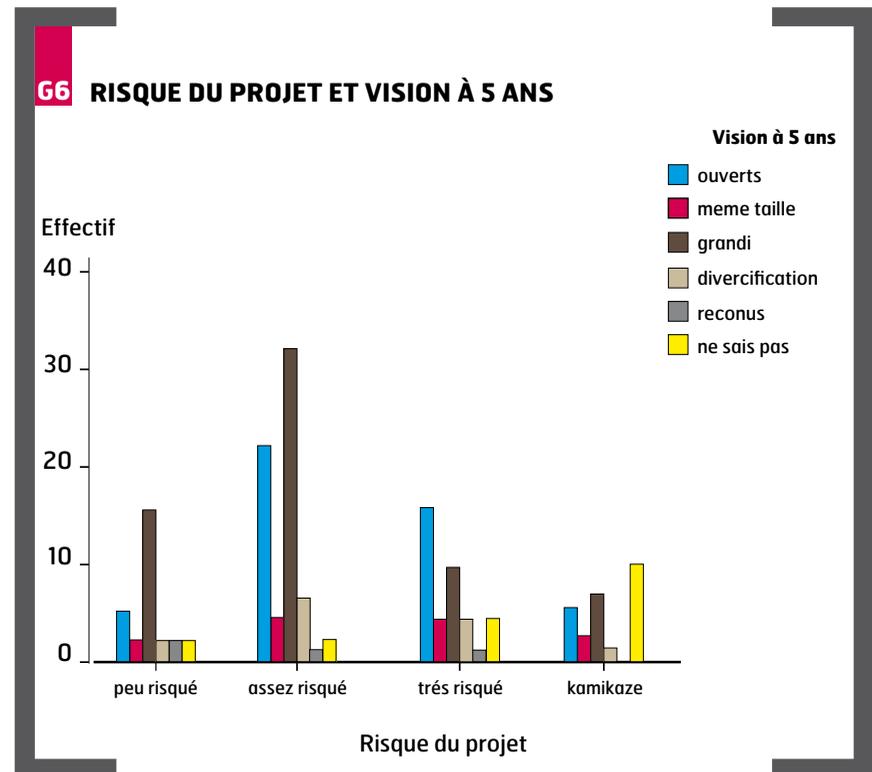




sponsoring. Ces pragmatiques sont majoritaires dans la tranche d'âge des 36-45 ans où ils représentent 55% de l'échantillon interrogé. Ils sont caractéristiques des domaines culturels du livre et de l'audiovisuel.

POUR DÉGAGER DES TENDANCES

La part relative de chaque type d'entrepreneur présenté ci-dessus décrit un secteur en voie de professionnalisation. En effet, les plus nombreux sont les marchands (45%), suivis des conciliateurs, puis des créatifs. Pourtant, l'aventure n'est pas sans risque. 40% des entrepreneurs interrogés considèrent en effet que leur projet est très risqué, voire «kamikaze», et que le risque est principalement de nature financière. Ce niveau de risque conditionne d'ailleurs les modes de croissance de l'organisation (graphe 5). Ainsi, les entreprises les plus risquées déclarent pour 28% d'entre elles que l'organisation n'a pas grandi depuis sa création, et pour 34% que



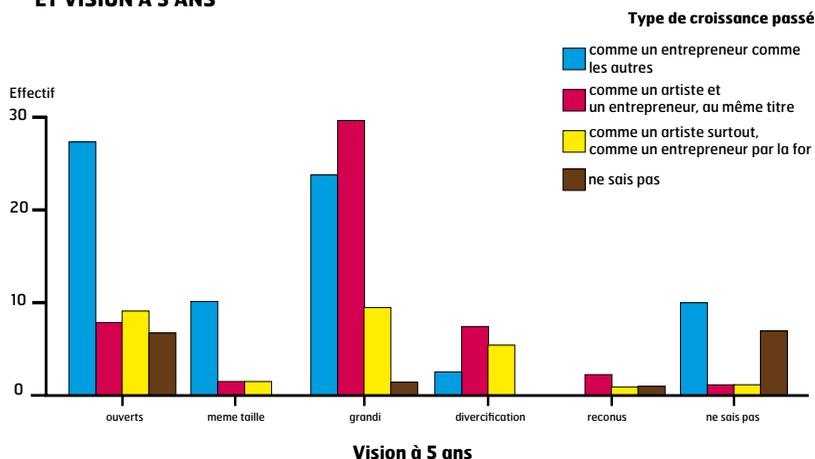
la croissance s'est faite par à-coups au fur et à mesure des opportunités. Il est donc difficile de planifier sa croissance et de déterminer dans ce cas une stratégie à moyen terme. Et ce d'autant plus que le degré d'incertitude face à l'avenir, explicité par la part des entrepreneurs ne sachant pas projeter leur organisation dans 5 ans, s'accroît avec le niveau de risques. Ainsi, 39% des entrepreneurs qualifiant leur projet de «kamikaze» ne savent pas ce qu'il sera devenu dans 5 ans (graphe 6). Certains traduisent cette incertitude autrement, puisque 31% des entrepreneurs interrogés espèrent que leur organisation existera toujours dans 5 ans alors qu'ils ne sont que 40% à anticiper une croissance de leur activité. L'incertitude est grande, mais la volonté de croissance n'est pas toujours au cœur des préoccupations des entrepreneurs culturels. Ainsi, un travail réalisé sur «The Independants»⁶ en Grande Bretagne souligne que, même ambitieux, ils souhaitent que leur entreprise reste

de petite taille pour préserver leur indépendance et se concentrer sur la créativité.

Les plus sceptiques face à l'avenir sont aussi les plus pragmatiques (graphe 7). Ainsi, ceux qui se perçoivent «entrepreneurs comme les autres» n'anticipent une croissance de leur activité à 5 ans qu'à hauteur de 30%, alors que 39% d'entre eux espèrent être toujours ouverts et 14% ne savent pas se positionner. Peut-on imaginer que leur évaluation des risques est plus précise, ou qu'en raison de la crise financière internationale ils sous-évaluent directement les potentialités de leurs projets ? Impossible de trancher, mais nous constatons que ceux qui se considèrent avant tout comme des artistes se voient grandis à hauteur de 36%, et que ceux qui sont à la fois artiste et entrepreneur anticipent une

6 C. Leadbeater and K. Oakley - «The Independants - Britain's new cultural entrepreneurs» - Demos 1999, London.

Au royaume des entrepreneurs de la culture

G7 REPRÉSENTATION DE L'ENTREPRENEUR
ET VISION À 5 ANS

croissance à moyen terme dans 62% des cas. Dans ces deux dernières catégories, la part des incertains (réponse : je ne sais pas) est quasi nulle.

L'innovation est au cœur des préoccupations de tous, probablement parce qu'elle ouvrira des opportunités de croissance future. Interrogés sur la nature de leurs innovations, les entrepreneurs culturels déclarent innover d'abord par les produits (82%), puis dans une moindre mesure (67%) par les modes de production, de gestion ou de distribution. Créatifs et conciliateurs se retrouvent dans le même panier puisque tous innovent d'abord par les produits et les modes de production, et ce dans leur immense majorité (respectivement 89% et 96% d'entre eux). Les marchands, en revanche, innovent d'abord dans les modes de distribution puis dans les modes de gestion, qui sont les domaines auxquels ils attachent plus d'importance, étant par définition beaucoup moins concernés par la création.

LES INDÉPENDANTS SOUHAITENT
QUE LEUR ENTREPRISE RESTE DE
PETITE TAILLE POUR SE CONCEN-
TRER SUR LA CRÉATIVITÉ

Support de l'innovation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont jugées indispensables par 80% des répondants. Conformément aux innovations mises en avant, les NTIC sont d'abord utilisées dans le domaine de la production pour ceux qui innovent dans les produits et les modes de production ; les autres les utilisent d'abord dans la distribution et l'organisation de l'activité. Bien sûr, internet et les technologies mobiles figurent au premier plan.

Pour finir, nous avons souhaité interpellier les entrepreneurs culturels marocains sur l'impact de la professionnalisation sur la créativité. En cela, notre objectif

est de se positionner de nouveau par rapport au mouvement des indépendants britanniques qui se déclarent «market-driven» et qui considèrent que créer et gérer son entreprise n'affecte pas la créativité. Pour commencer, 97% affirment que se professionnaliser ne nuit pas à la créativité ; business et création ne sont donc pas incompatibles. Pourtant, seuls les conciliateurs considèrent, comme nous l'avons dit précédemment, que cette professionnalisation permet d'accélérer la créativité. Pour les autres types d'entrepreneurs, se professionnaliser n'a pas d'impact sur la créativité, soit probablement parce que la créativité est jugée secondaire, soit parce qu'elle est considérée comme ne pouvant être que le travail d'un «pur» artiste.

Si les entrepreneurs de la culture présentent de multiples visages, ils n'en sont pas moins des entrepreneurs comme les autres, des hommes et des femmes cherchant à mener un projet à terme dans un domaine qui leur tient à cœur. Si la prise de risque est importante, elle n'explique pas à elle seule le faible nombre d'intervenants dans le secteur. La tendance à la professionnalisation permettra peut-être à l'avenir de concrétiser des projets laissés jusqu'alors dans les cartons. Encore faut-il que ces entrepreneurs arrivent à élargir le marché, et trouvent des «consommateurs culturels» prêts à payer le prix de la diversité et de la création. ■

Ont administré les questionnaires :

Salma ZIADI : EMI
Myriem MAAROUFI : EMI
Nourddine NACIRI : ISITT
Hajar ENNAJEMI : IGA
Lamia BOUTALEB : UNIVERSITE MED V

NOTICE MÉTHODOLOGIQUE

En nous appuyant sur un récent rapport de la Commission Européenne (Jeretic, 2009), nous avons retenu les domaines suivants : musique, cinéma et audiovisuel, spectacles vivants, arts visuels et diffusion et événements culturels. Nous nous positionnons ainsi dans le concept d'«industrie créative» (Flew, 2002) qui élargit la notion d'industrie culturelle à des domaines tels que le cinéma ou les agrégateurs de spectacle... Pour chacun de ces domaines, nous avons essayé d'inclure toutes les organisations participant d'une manière ou d'une autre à la chaîne de valeur des industries culturelles. A ce titre sont incluses les organisations productives, de distribution, de communication, de postproduction, de diffusion, de financement...

L'absence de statistiques officielles relatives au secteur des industries créatives a compliqué significativement le travail préparatoire et nous a obligés à effectuer tout d'abord un recensement de la population. Nous avons identifié au cours de cette phase 369 acteurs de l'industrie créative en excluant, afin de conserver une relative homogénéité de la population étudiée, les établissements publics. En effet, leurs dirigeants

TYPLOGIE DES ENTREPRENEURS:

Domaine	Population recensée	Questionnaire administrés
Arts Plastiques	47	17
Musique	27	10
Livres	50	26
Arts Vivants	13	10
Audio Visuel	25	15
Cinéma	126	57
Distribution Films	55	19
Divers	26	10
	369	164

s'apparentent plus à des administrateurs qu'à des entrepreneurs culturels, et de ce fait nécessitent un questionnement différent. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas afin de respecter la composition de la population globale, et se compose comme suit :

Le questionnaire composé de 49 questions fermées a été administré par téléphone auprès de 175 entreprises. 11 questionnaires étaient incomplets, ce sont donc les 164 questionnaires restants qui nous ont permis de présenter ces résultats. L'analyse des réponses a été faite en utilisant le logiciel statistique SPSS.

Les données ont été testées deux à deux grâce à différents tests statistiques (Khi², V de Cramer, coefficient Phi) qui nous ont permis de tester l'indépendance (ou non) de variables qualitatives. Les variables ont été considérées positivement corrélées en deçà d'une marge d'erreur de 5%.

«LE PRAGMATISME FACILITE LA CRÉATIVITÉ»

AFIN DE COMPLÉTER NOTRE ÉTUDE SUR LA TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS, ET EU ÉGARD À L'IMPOSSIBILITÉ DE CERNER LE PROFIL SPÉCIFIQUE DES PROFESSIONNELS DE L'ÉVÉNEMENTIEL CULTUREL, VU LEUR NOMBRE LIMITÉ, NOUS AVONS SOUMIS LES PRINCIPAUX RÉSULTATS À L'APPRÉCIATION DE L'UNE DES ENTREPRENEUSES LES PLUS EXPÉRIMENTÉES ET TALENTUEUSES DU SECTEUR.

Par Kenza Sefrioui, journaliste et critique littéraire
& Caroline Minialai, chercheur en gestion, Cesem-Hem

Q

u'est-ce que pour vous une entreprise culturelle ?

C'est une entreprise comme une autre, mais qui travaille dans le développement de projets dans le domaine culturel.

Vous considérez-vous comme un entrepreneur culturel ? Dans quel domaine ?

Pendant longtemps, oui, je me suis considérée comme un entrepreneur culturel. Nous avons été pionniers au Maroc en lançant en 1998 le Festival Gnaoua et Musiques du Monde à Essaouira, qui a été l'étincelle de départ de beaucoup de projets que nous voyons aujourd'hui. En tant qu'acteurs du secteur privé, nous avons eu du mal à être reconnus. Nous étions constamment considérés comme des prestataires de services, alors que nous sommes des producteurs, des entrepreneurs des métiers du spectacle avec tout ce que



cela comporte en termes de risques et d'engagements. Produire un événement gratuit, à l'échelle d'une ville, c'est difficile, on ne peut pas en vivre.

La gratuité a longtemps été salutaire car elle a rendu la culture accessible au plus grand nombre ; les gens ne sont pas initiés, ils ne sont pas encore assez consommateurs de culture. Les festivals ont joué un grand rôle en démontrant l'importance qu'a la culture dans le paysage quotidien des Marocains : pour l'émancipation des jeunes, pour l'ouverture d'espaces

d'expression, pour l'évolution des mentalités, pour le développement économique et celui du tourisme, pour l'image de notre pays...

Mais cette prise de conscience est assez nouvelle. Elle est liée à une époque, au nouveau règne, au besoin d'ouverture...

Le festival Gnaoua est le projet qui est au cœur de notre métier. Nous exerçons également notre profession sur d'autres événements en qualité de prestataires de services, comme le festival de Casablanca ou Mawazine. Et nous avons créé la revue Exit, dans le but de promouvoir la scène culturelle marocaine, mais après 6 années nous avons suspendu sa publication parce que ce n'était pas viable au niveau des ventes et des annonceurs. C'est un secteur encore marginalisé...

La culture se situe-t-elle au cœur de votre métier ?

Depuis 18 ans, on a beaucoup œuvré

dans le domaine de la culture.

Dans quelle proportion ?

C'est facilement 80% de notre activité, entre les festivals, le cinéma, la musique et les relations presse dans le domaine culturel.

Pourriez-vous préciser quelle part de votre chiffre d'affaires et quelle part de vos profits représente la culture ?

C'est difficile à dire, parce que c'est un domaine très compliqué. Il n'y a pas de profits dans le domaine de la culture au Maroc. Il est difficile d'installer ce métier comme une activité économique à part entière. Il faut arrêter de considérer la culture comme un domaine exclusivement associatif. Il faut parvenir à ce que les gens qui travaillent dans la musique, le cinéma, etc., aient une rémunération normale comme dans n'importe quelle entreprise. Tous les acteurs économiques, les artistes, les managers, les producteurs, les diffuseurs aspirent à pratiquer leur métier dans des conditions normales. Or, ni le livre, ni le cinéma, ni la musique, ni les festivals ne sont au stade de réaliser des profits, parce que le marché n'est pas structuré, parce qu'il y a du piratage... Par exemple, pour le festival Gnaoua et Musiques du Monde d'Essaouira, un des volets qui aurait pu être développé est celui des produits dérivés, mais l'invasion de produits piratés rend la chose impossible.

L'apport de la culture est-il plus symbolique que matériel ?

La culture commence à mobiliser plus de moyens, mais pas assez par rapport à ce qui se passe dans des pays développés, où la culture est un secteur économique à part entière. Au Maroc, ça reste symbolique. Mais cette symbolique est forte ; dans notre cas, il y a un prestige certain dû au fait d'avoir initié un projet populaire dont la notoriété va bien au-delà de nos frontières.



NOUS SOMMES DES PRODUCTEURS, DES ENTREPRENEURS DES MÉTIERS DU SPECTACLE

Est-ce que les autres activités de votre entreprise sponsorisent vos activités culturelles ?

Pendant longtemps, ce sont nos différentes activités culturelles ou autres (celles que nous réalisons en qualité de prestataires) qui nous ont permis de faire le festival Gnaoua. En principe, un festival est un projet qui se prépare sur une année avec des équipes qualifiées et des budgets alloués. Ici, nous n'y arrivons pas encore : les ressources humaines qualifiées sont rares et les moyens font défaut et sont trop aléatoires. Alors on s'organise pour y arriver autrement. Nous avons développé d'autres activités. Le domaine culturel, c'est la galère. Il faut donc se diversifier et se créer des perspectives de développement...

Est-ce, selon vous, un domaine très oligopolistique, avec quelques grandes entreprises et beaucoup de petites, voire de très petites ?

Je ne connais que peu d'entreprises qui font de la conception et de la production culturelles. Le secteur n'est pas assez porteur. Il y a beaucoup de petites et moyennes structures qui font ce métier par

passion et qui font aussi, par la force des choses, de la prestation de service. Les villes ou les associations font de plus en plus appel à des agences pour des supports de communication et des prestations techniques.

Au cours de notre enquête, nous avons dégagé trois types d'entrepreneurs culturels, selon les origines de la création de l'entreprise et ses objectifs : d'une part, les créatifs, dont l'objectif principal est d'exister en tant qu'artiste, de créer et de se faire plaisir ; d'autre part, les conciliateurs, qui se définissent à égalité comme artistes et comme entrepreneurs, mais dont les origines et les objectifs du projet sont opposés (volonté d'être artistes mais recherche d'un positionnement sur le marché, ou, à l'inverse, volonté d'être entrepreneur, mais qui font de la création) ; enfin, les marchands, qui se définissent comme des entrepreneurs comme les autres, avec la recherche d'un positionnement sur le marché et de profits. Selon quelle proportion classez-vous ces trois catégories dans le marché culturel marocain ?

La catégorie dominante, c'est celle



QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

«Le pragmatisme facilite la créativité»



des gens qui sont à la fois créateurs et promoteurs d'eux-mêmes. Cela vient du fait que le secteur n'est pas assez structuré. Mais c'est en train d'évoluer, heureusement. Dans les arts plastiques, par exemple, il y a eu un rebond, dans la musique et le cinéma aussi.

Considérez-vous que la tendance est aujourd'hui au pragmatisme ? Pourquoi ?

Forcément ! Les choses doivent se structurer. Pendant trop longtemps, les artistes ont été assistés, ils étaient constamment dépendants du mécénat. Aujourd'hui, on sent bien qu'il y a des métiers émergents et que les choses changent.

Notre enquête a permis de dégager divers modes de management. Les créatifs insistent sur le caractère professionnel de leur mode de management, mais c'est dans cette catégorie que l'on trouve le plus d'acteurs qui insistent sur le rôle de leur charisme personnel ; les conciliateurs insistent sur leur autorité ainsi que sur leur charisme ; les marchands insistent sur le caractère professionnel de leur mode de management ainsi que sur leur autorité. Quel commentaire feriez-vous sur ces modes de management à partir de votre connaissance des

LE DOMAINE CULTUREL, C'EST LA GALÈRE. IL FAUT DONC SE DIVERSIFIER ET CRÉER DES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

comportements des entrepreneurs culturels ?

C'est une évolution qui se fait progressivement lorsqu'on pratique ce métier. On ne le fait pas par hasard, mais parce qu'on se sent un peu artiste, donc on se lance. Par la force des choses, on joue de sa créativité et de son charisme, puis on gagne en assurance et on arrive à acquérir de l'autorité et du professionnalisme. Avec la pratique, le temps et l'expérience, on devient de plus en plus pragmatique.

La majorité des répondants ont des incertitudes quant à leur avenir principalement à cause du risque financier. Souscrivez-vous à ce constat ?

C'est un secteur où on n'est jamais sûr du lendemain.

Est-ce que, dans l'avenir, la proportion entre les produits culturels et non culturels de votre entreprise va évoluer ?

Je pense... On va dans le sens de la diversification. Nous poursuivrons notre travail dans le domaine de la culture, mais nous avons aussi besoin d'explorer de nouvelles voies.

Estimez-vous que le marché de l'événementiel culturel arrive à saturation ?

Il est loin d'être saturé, il n'est tout simplement pas structuré ! Il y a un manque de visibilité, de concertation et de dialogue entre les acteurs, le secteur public, le secteur privé...

Les conciliateurs considèrent que la professionnalisation est un accélérateur de créativité. Comment expliquez-vous cette appréciation ?

Quand on se professionnalise, on permet à l'artiste de ne plus s'encombrer de contraintes managériales, donc de se concentrer sur ce qui est au cœur de son métier : la création. Il a plus de temps, d'inspiration.

Est-ce vrai dans votre cas ?

Bien sûr ! ■

QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

FORMER À LA CULTURE

Par Aïda Semlali,
Journaliste

Nombreux sont les acteurs du secteur culturel certifiant s'être «formés sur le tas». Un cas répandu vu les particularités du milieu culturel en la matière : un secteur qui s'appuie de manière importante sur des ressources humaines bénévoles et autodidactes, dont le savoir-faire peut à terme les imposer à la tête d'une fonction rémunérée. Mais la tendance pourrait toutefois s'inverser avec l'avènement des formations aux métiers de la culture.

Elles sont encore peu nombreuses mais commencent à intéresser des étudiants aussi passionnés que prudents. Peu rassurés quant aux aléas d'un secteur qu'on dit précaire, ils se laissent séduire par ces formations publiques ou privées, qui se donnent l'ambition de répondre aux besoins du marché. La Faculté des Lettres et Sciences humaines de Ben M'sik est une pionnière en la matière, avec la mise en place dès les années 90 d'une licence appliquée en médiation culturelle, et fait encore des émules. Au Master «Ingénierie culturelle et artistique» proposé aujourd'hui en son sein s'est ajoutée la licence professionnelle en médiation culturelle proposée par la faculté des Lettres et Sciences

Humaines de Mohammedia, ou encore le Master «Pédagogie de la Médiation Culturelle et de l'Art et de la science» relevant de l'Université Mohammed V

BIENTÔT DES PROFESSIONNELS FORMÉS AUX MÉTIERS DE LA CULTURE

Souissi de Rabat. D'autres structures spécialisées à l'instar de l'ISADAC (Institut Supérieur d'Art Dramatique et d'Animation Culturelle) proposent aussi une formation continue à même de former des managers de la culture. Pour ce qui est des formations culturelles spécifiques, il aura fallu attendre la rentrée universitaire 2007 pour que la faculté de Ain Chock accueille dans ses murs la licence professionnelle aux Métiers du livre, seule formation du genre. En revanche, il n'existe toujours pas de formation universitaire spécifiquement dédiée aux managers du secteur musical. Côté cinéma, si de plus en plus de structures forment aux métiers techniques du cinéma à l'instar de

l'ESAV (Ecole Supérieure des Arts Visuels) de Marrakech, les futurs managers du cinéma étaient jusqu'à présent laissés pour compte. L'ESAV y remédie avec le lancement en 2010 d'un master en production, aux côtés d'un master en réalisation. Les futurs managers du cinéma pourront aussi trouver leur bonheur sur les futurs bancs de l'ISMAC, dont l'ouverture est programmée pour octobre 2011. En attendant, la gestion culturelle spécialisée ès cinéma est dès cette année au programme de la filière professionnelle «Études cinématographiques et audiovisuelles» fraîchement créée à l'Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan et de son pendant à Marrakech, la licence «Études cinématographiques et audiovisuelles», proposée par l'Université Cadi Ayyad.

Enfin, la formation continue reste non négligeable pour les gestionnaires de la culture : parce que les pionniers du secteur ont aussi leur expérience à partager, des synergies sont occasionnellement créées par le Ministère de la Culture, les institutions culturelles étrangères ou encore le SCAC (Service de Coopération et d'Action Culturelle) de l'ambassade de France, via des séminaires et des ateliers de formation ponctuels. ■

LE LIVRE EN MAL DE FORMALISATION

LE SECTEUR DU LIVRE A RATÉ SON DÉCOLLAGE. EN TRENTE ANS, L'ABSENCE DE POLITIQUE ÉTATIQUE COHÉRENTE L'A CONDAMNÉ À LA STAGNATION ET AU BRICOLAGE. ET LE RAFISTOLAGE N'A JAMAIS ACCOUCHÉ D'ENTREPRISES DU LIVRE VIABLES ET EFFICIENTES.

Par Kenza Sefrioui
Journaliste et critique littéraire

Le Salon international de l'édition et du livre de Casablanca vient de clore sa 16^e édition. Cet événement, devenu assez populaire, est l'unique vitrine de la production intellectuelle et littéraire marocaine. Piteuse vitrine : pour 30 millions d'habitants, la production de livres culturels, toutes langues confondues, ne dépasse pas 1000 titres par an. En France, on en publie 60 000 pour 60 millions, et en Iran, 30 000 pour 70 millions d'habitants. Pas de quoi pavoiser. Or, depuis 30 ans, avec l'augmentation de la population et le recul relatif de l'analphabétisme, le nombre de lecteurs potentiels a explosé. Mais ils sont restés potentiels. Le secteur du livre n'a pas suivi l'expansion que lui ouvrait l'évolution démographique et sociale. Du livre culturel s'entend, puisque le livre scolaire, lui, a connu une fulgurante expansion, liée aux efforts en faveur de la scolarisation et aux développements de l'école

IL Y A À PEINE UNE VINGTAINÉ D'ÉDITEURS ACTIFS, QUI FONT PLUS D'UNE DIZAINÉ DE LIVRES PAR AN

privée. Les professionnels se plaignent de la désaffection pour la lecture et déplorent un déplacement des valeurs de la culture vers les signes matériels. Mais l'absence de politique étatique responsable permettant le développement d'un circuit sain est la cause majeure de cette régression. Éditeurs, imprimeurs, distributeurs et libraires, chacun tente de s'en sortir comme il peut. Au détriment du livre et de la culture...

PRODUCTION EN CHUTE LIBRE

La production du livre culturel est en chute libre. S'il y a eu un bond faisant passer le nombre de titres publiés

annuellement de moins de 100 avant 1980 à près de 800 après 1990, les années 1995 à 2000 ont connu un fort ralentissement. Des éditeurs qui publiaient 15 à 20 titres par an dans les années 1990 en sortent aujourd'hui 6 ou 7. Ramant pour survivre, ils sont à l'écart de tous les débats internationaux actuels, notamment sur l'édition numérique. Ces dix dernières années ont toutefois été marquées par l'émergence de deux créneaux : la BD, notamment historique, et la littérature jeunesse, spécialité de deux maisons d'édition, Yomad et Yanboua Al-Kitab. Mais ces créneaux ne représentent qu'une infime partie de la production. Pour s'en sortir, un nombre croissant d'éditeurs font de plus en plus de

scolaire. Sans quoi certains auraient «de la peine à survivre», explique Amina Touzani, dans *La Culture et la politique culturelle au Maroc* (*La Croisée des Chemins*, 2003), puisque tous sont restés de petites structures. Publier du livre culturel devient une activité occasionnelle. «Il y a à peine une vingtaine d'éditeurs actifs, qui font plus d'une dizaine de livres par an», regrette Bichr Bennani, cofondateur de Tarik éditions.

Les tirages, en toutes langues, ont fondu : «Il y a quelques années encore, notre tirage moyen se situait entre 3000 et 5000 exemplaires. Aujourd'hui, on est plutôt entre 1000 et 2000 exemplaires», déplore Bichr Bennani. Du reste, le livre n'est plus du tout la seule activité des imprimeurs. «Avant, il n'y avait que quelques imprimeries, qui ne faisaient que du livre», se souvient-il. «Aujourd'hui, il y a une vingtaine de bonnes imprimeries, mais aucune spécialisée dans le livre». «Pour amortir les machines vu le nombre limité de commandes en titres culturels», explique Hassan El Ouazzani, dans son enquête sur *Le Secteur du livre au Maroc, état des lieux et perspectives* (Publications du ministère de la Culture, 2006), les imprimeurs se sont mis à faire catalogues, dépliants, brochures, revues et journaux, travaux

administratifs, et bien sûr du scolaire. Ce qui a fait chuter la part du livre culturel à 17% de l'activité totale.

Cette régression n'est pas palliée par les importations. Selon Bichr Bennani, «on n'importe même pas 10% des sorties littéraires en France». Les 3000-4000 nouveaux titres importés le sont aujourd'hui au compte-gouttes, un ou deux exemplaires, alors que «dans les années 1970, il y avait une importation massive : 500 à 1000 exemplaires». D'où ruptures de stock chez les distributeurs et répercussions sur le dynamisme du secteur marocain : «L'importation est nécessaire», estime Bichr Bennani, qui établit un lien direct entre la baisse des importations et celle de la production locale : «De moins en moins d'offre, donc moins de fréquentation des librairies, donc baisse des ventes». Pourtant, les importations, faites par de grandes et anciennes sociétés de distribution (Sochepress, la Librairie Nationale, la Librairie des Ecoles), mais aussi par de nouvelles petites structures, comme Chellah Livres ou CDPS, n'ont cessé d'augmenter depuis les années 1980 : son chiffre «s'est multiplié par dix», note Amina Touzani, rendant le Maroc «dépendant à plus de 90 % de l'étranger, la France et le Moyen-Orient essentiellement», puisque les livres marocains n'arrivent

pas à se placer sur le marché international. L'importation de livres, précise-t-elle, est encouragée par l'absence de droits et de taxes : la tentative de taxer le livre importé avait suscité un tollé en janvier 1996. «C'est plus rentable d'avoir 20% d'un livre importé qui coûte en moyenne 300 DH que 20% d'un livre marocain qui coûte 50 DH», explique Bichr Bennani. Mais là encore, le scolaire domine.

Enfin, pas plus de dix librairies vivent aujourd'hui du livre culturel, et les bouquinistes, à l'origine d'un circuit du livre démocratique et très populaire, sont en voie de disparition, car les ventes se sont effondrées. «Pour certains titres, il nous faudra cinq ou six ans pour en vendre 500 ou 600 exemplaires !», déplore Bichr Bennani. «Certaines publications fondamentales n'atteignent pas 200 exemplaires, avant de disparaître totalement des librairies». Pour s'en sortir en effet, la plupart des librairies, toutes de petites structures, se sont mises à faire du scolaire ou de la papeterie (parfois jusqu'à 30% de leur chiffre d'affaire). Pourtant, la dernière décennie a vu émerger quelques best-sellers, notamment Tazmamart, Cellule 10, d'Ahmed Marzouki (Tarik éditions, 2001), qui a atteint 60 000 exemplaires vendus en français et en traduction arabe. Mais les succès restent très marginaux, au point qu'Ahmed Bouzfour a en 2004 refusé le grand prix Maroc du Livre pour dénoncer la faiblesse des ventes.

ABSENCE DE POLITIQUE DU LIVRE

Face à ce marasme, l'Etat, via le ministère de la culture, a brillé par son absence. Les rares initiatives étatiques se sont avérées insuffisantes ou inadaptées. Après trente ans de négligence de la lecture publique, les récentes ouvertures de bibliothèques et de médiathèques sont trop rares et ne portent pas encore leurs fruits.



Le livre en mal de formalisation

Quant au SIEL, de l'avis des éditeurs et des libraires, il n'a pas permis d'accélérer les ventes.

Et surtout, le ministère de la culture joue parfois un rôle jugé néfaste par les professionnels. Sa politique de subventions est vivement contestée. «Il faudrait donner des subventions pour s'équiper aux libraires plutôt qu'à l'éditeur, qui, lui, doit assumer le risque», estime Bichr Bennani. Si Hassan Najmi, directeur du département du Livre, est conscient des limites de la subvention actuelle, rien n'a encore été fait pour y remédier. Le fait que le ministère de la Culture s'improvise éditeur et publie des livres avec les fonds publics est également brocardé : les professionnels critiquent la médiocrité des ouvrages publiés et déplorent le manque d'encouragement aux éditeurs.

Par contre, ce qui incombe au ministère de la culture n'est pas fait : il n'a jamais fourni des statistiques fiables sur l'activité réelle de l'ensemble du secteur, ce qui est vécu comme un frein : «L'éditeur ne dispose d'aucune donnée objective qui lui permet d'évaluer le marché et de faire des prévisions», déplore Amina Touzani. Et surtout, en trente ans, l'Etat ne s'est jamais fendu d'une législation appropriée pour encadrer le secteur et lui permettre de se développer sainement.

DIFFICILE PROFESSIONNALISATION

Cette situation a largement nui à la professionnalisation du secteur. Les maisons d'édition, qui se sont créées à partir de la fin des années 1970, surtout à partir des années 1980, ont gardé un fonctionnement profondément artisanal, voire amateur. «Ici, c'est plus sentimental, moins structuré qu'en France», confie Marie-Louise Belarbi, militante du livre depuis plus de trente ans et cofondatrice de la librairie Carrefour des Livres puis de Tarik éditions. Elle constate qu'«il y a beaucoup de gens qui ne sont pas du métier». Faute de moyens, ces sociétés n'ont pas pu développer de pôles distincts pour prendre en charge la direction littéraire, les aspects techniques, et commerciaux : l'éditeur est resté un homme orchestre qui assume toutes les fonctions. Hassan El Ouazzani relève qu'un quart seulement des éditeurs interrogés déclare avoir un directeur littéraire, mais si 75% déclarent avoir un comité de lecture, «leur travail est inefficace vu la non clarté de leur organisation et des modalités de leur fonctionnement». 5% seulement ont un attaché de presse. Bichr Bennani regrette également la baisse de la prise de risque dans le métier : «Certains ne publient des livres que s'ils ont une subvention». Depuis les années 1980, la pratique de la coédition, essentiellement avec des sociétés étrangères, s'est répandue «pour

augmenter la sphère de diffusion et partager frais et risques», explique Amina Touzani.

L'imprimerie a connu un grand essor rappelle Hassan El Ouazzani, de 125 unités en 1974 à 426 unités en 2003. Son chiffre d'affaires a nettement augmenté (2328 millions de dirhams en 2002, 2551 millions de dirhams en 2003), de même que les investissements (4% en 2002, 33% en 2003, avec 176 millions de dirhams), ce qui a permis de moderniser les machines. Mais le secteur manque toujours, selon Amina Touzani, de personnel suffisamment qualifié. Et surtout, ce développement s'est fait en accentuant les disparités régionales : depuis 1974, l'axe Rabat-Casablanca regroupe 94% des imprimeries, rappelle Hassan El Ouazzani. Idem dans la distribution, où l'absence de couverture du monde rural n'a pas été endiguée. Pas de quoi soutenir la création d'un marché à l'échelle nationale.

AUJOURD'HUI, IL Y A UNE VINGTAINÉ DE BONNES IMPRIMERIES, MAIS AUCUNE SPÉCIALISÉE DANS LE LIVRE

Enfin, la librairie s'est terriblement affaiblie ces dernières années. Dès les années 1990, et surtout après 2000, les créations ont régressé. «Entre 1980 et 2010, il n'y a pas eu l'ouverture de 10 librairies, alors qu'à Barcelone, ils en ont récemment ouvert 10 en 2 ans», regrette Bichr Bennani. La tendance est à la fermeture et à la stagnation : «Les librairies se reconvertissent en café-snack ou glaciers, laissant des villes même universitaires comme Béni Mellal, Settat, El Jadida, etc., de 200 à 300 000 habitants sans une seule librairie!». La formation a longtemps été un problème : jusqu'en 1995, les libraires n'avaient aucune formation spécifique pour renouveler les rayons, organiser des expositions thématiques, faire de l'animation et surtout du conseil. Marie-Louise Belarbi se souvient : «Quand je suis arrivée au Maroc, j'ai été horrifiée de voir le fonctionnement des librairies: les portes étaient toujours fermées, on vous disait de ne pas toucher aux livres!» La création de filières métiers du livre dans les universités à Rabat et Casablanca est encore trop récente pour qu'on en ressente les effets. S'il y a eu quelques progrès au niveau de l'animation, cela reste encore trop rare et trop irrégulier. Pour Bichr Bennani,

«il faudrait que les librairies aient quelqu'un qui ne fasse que ça. Or, personne n'en a les moyens». Pour pallier l'effondrement des librairies, Sochepress et les éditions Le Fennec se sont mises à distribuer, depuis 2003, des livres de poche à 10 DH en kiosque, où l'on trouvait surtout des ouvrages à compte d'auteur. Depuis quelques années, les grandes surfaces vendent aussi des livres. Enfin, la librairie en ligne a fait son apparition avec, depuis 2009, www.livremoi.ma ; mais cette société ne propose quasiment pas de livres édités au Maroc (lire p.92).

Et surtout, depuis trente ans, il manque toujours un maillon essentiel de la chaîne du livre, le diffuseur. «Le diffuseur se charge de la promotion du livre auprès des libraires bien avant la sortie et la mise en distribution. Ça permet de jouer sur les tirages et de faire des précommandes», explique Bichr Bennani. Cette absence est regrettée par tous les professionnels, car elle empêche leur coordination.

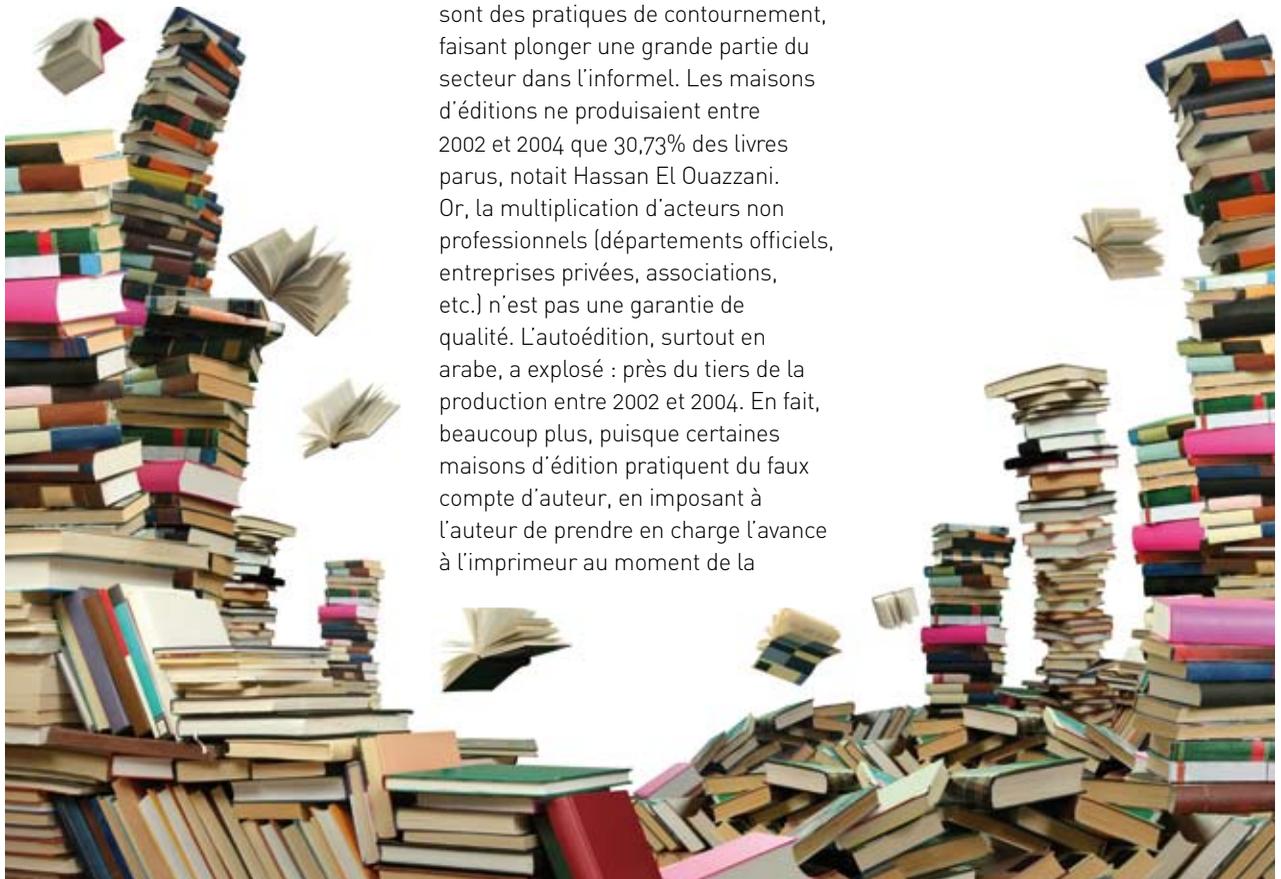
Phénomène accentué par la faible introduction des nouvelles technologies aux différents niveaux, ce qui fait de l'information une denrée rare. Hassan El Ouazzani note que, faute de moyens, seuls 30% des éditeurs interrogés ont un site internet, et pas plus de 65% publient leur catalogue. «Il n'y a pas dix librairies qui se sont mises à internet», constate Bichr Bennani. Pas dix abonnés à Electre, qui propose un catalogue d'un million de références, la possibilité de passer commande et de gérer les stocks, ni à Livre Hebdo, magazine professionnel sur l'actualité du secteur. Electre et Livre Hebdo sont des produits français, dont il n'existe aucun équivalent arabe, ni marocain. Là non plus, aucune initiative n'est venue pallier ce manque. Enfin, aucune association de professionnels n'a réussi à unifier le secteur, ce qui les laisse dispersés et incapables de défendre leurs intérêts.

TENDANCE À L'INFORMEL

Ce qui s'est développé en revanche, ce sont des pratiques de contournement, faisant plonger une grande partie du secteur dans l'informel. Les maisons d'éditions ne produisaient entre 2002 et 2004 que 30,73% des livres parus, notait Hassan El Ouazzani. Or, la multiplication d'acteurs non professionnels (départements officiels, entreprises privées, associations, etc.) n'est pas une garantie de qualité. L'autoédition, surtout en arabe, a explosé : près du tiers de la production entre 2002 et 2004. En fait, beaucoup plus, puisque certaines maisons d'édition pratiquent du faux compte d'auteur, en imposant à l'auteur de prendre en charge l'avance à l'imprimeur au moment de la

commande, le paiement du solde à la livraison, la publicité, l'obtention des commandes... Selon Amina Touzani, cela concerne «80% des publications chez des éditeurs marocains et non des moins respectables», qui «omettent en général de mentionner le fait sur l'ouvrage lui-même». Autre pratique en vogue : le compte d'auteur déguisé. Plusieurs sociétés d'édition récemment créées ne publient que les œuvres de leur fondateur, qu'ils n'ont sans doute pas pu faire éditer selon le circuit normal... De même, l'auto-distribution se répand. Hassan El Ouazzani y voit le corollaire de l'édition à compte d'auteur, mais elle est aussi pratiquée par 40% des éditeurs, pour réduire leurs charges.

Ces pratiques supposent un manque de confiance généralisé qui dissuade nombre d'écrivains de publier au Maroc. Faute d'une législation adéquate qui encadre et protège le secteur, cette situation risque de mettre le point final à l'aventure du livre marocain... ■



LIVREMOI.MA À TEMPS ET EN DIRHAMS

C'EST EN CHERCHANT À RÉCONCILIER SA PASSION POUR LES LIVRES, LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE SON MBA À BERKELEY ET SON ENGOUEMENT POUR INTERNET, QUE MATHIEU MALAN A IMAGINÉ CRÉER AU MAROC UNE NOUVELLE STRUCTURE DE DISTRIBUTION DE LIVRES SUR INTERNET : LIVREMOI.MA

Par Caroline Minialai,
Enseignant chercheur, Cesem-Hem

Livre moi.ma, cette SARL au capital de 10.000 dirhams, a vu le jour en mai 2009 après une phase préparatoire qui a abouti à la rédaction du business plan. Le leitmotiv des deux fondateurs (Caroline Dalimier est associée au projet dès le départ) est le suivant : « Il n'y a pas de raison pour que l'on trouve si peu de livres et de lecteurs dans un pays de 30 millions d'habitants en pleine croissance ». Pourtant, ce sont justement les particularités et le manque de visibilité du marché marocain qui freinent les grands acteurs du secteur tels que le Fnac.com ou Amazon.com. « J'ai appelé Google et Amazon pour savoir pourquoi ils ne s'intéressaient pas au Maroc, et ils invoquent le contrôle des changes et les problèmes liés à la livraison internationale », rappelle Mathieu Malan. Quant aux spécialistes de l'édition francophone, « le Maroc est un marché décevant qu'ils ne comprennent pas ». Ces

LE MAROC EST UN MARCHÉ DÉCEVANT QUE LES SPÉCIALISTES NE COMPRENNENT PAS

particularités auraient pu arrêter nos créateurs, mais au contraire, ils considèrent que la demande existe et que l'offre est insuffisante et qu'ils peuvent donc se lancer sur la distribution via internet sans être dangereusement concurrencés ; une situation de monopole au moins temporaire, sécurisante dans la phase de démarrage.

QUEL AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LIVREMOI.MA ?

Sur un marché très étroit, le positionnement est stratégique et doit donc être très réfléchi. Livremoi.ma s'adresse à une clientèle de

particuliers et d'institutionnels. Les particuliers commandent sur internet et paient par carte, alors que les institutionnels (établissements scolaires, entreprises, instituts de formation...) commandent souvent en direct. Le positionnement de Livremoi.ma est clair : « Nous trouvons les livres qu'on ne trouve pas et nous garantissons un délai de livraison », deux axes que les libraires locaux délaissent pour se concentrer sur la librairie scolaire et la littérature de base. Pour satisfaire une clientèle exigeante, Livremoi.ma a signé deux partenariats stratégiques : le premier avec un prestataire français qui édite un catalogue d'un million

de titres alimenté par les éditeurs eux-mêmes, et le deuxième avec Maroc Télécommerce pour le paiement sécurisé en ligne par carte de crédit. Reste la problématique logistique qui va permettre de garantir le délai de 4 semaines promis par le site. Là, les fondateurs doivent faire preuve de souplesse et de créativité puisque l'activité, même à ses débuts, nécessite de deux à trois livraisons par mois. Les circuits traditionnels de logistique ne sont rentables qu'à partir de 100kg de marchandises et ce afin d'amortir les frais fixes de chaque livraison, et finalement il est souvent beaucoup plus efficace d'aller directement en France chercher les ouvrages nécessaires. «Avec le low-cost en dessous d'un certain poids à transporter, c'est moins cher de faire un aller-retour en avion que de payer un transport régulier». Se fournir directement auprès des grossistes marocains n'est pas une solution qui est envisagée car «la seule impression que j'ai est que je ne serai pas livré dans les délais». Et le délai de livraison, c'est l'avantage concurrentiel clé !

UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING POUR ASSURER L'AVENIR

Une des questions qui se pose aujourd'hui à cette entreprise en devenir est celle de sa stratégie de communication et de marketing qui donnera au site une plus grande visibilité et qui permettra d'augmenter le chiffre d'affaires, celui-ci devrait atteindre pour la première année d'activité un demi-million de dirhams. Dans ce domaine, le e-marketing et la e-communication sont essentiels. Ainsi une page Facebook a été lancée : elle permet de faire vivre des discussions et d'envoyer à des «amis» une newsletter mensuelle mettant en valeur certains ouvrages. Des échanges de liens avec d'autres

entreprises culturelles ont été créés pour accroître le trafic sur le site, l'animation d'un blog est à l'étude, de même que la vente d'une bannière publicitaire qui «permettrait de couvrir les frais fixes». Mais là encore, Livremoi.ma est en avance sur son marché puisqu'au Maroc «la régie publicitaire sur internet est embryonnaire».

LE BUSINESS-MODEL EST-IL RENTABLE ?

«Je ne connais pas de libraire qui soit millionnaire. C'est une passion, tant mieux si on en vit». Les marges dans le secteur restent faibles (autour de 5%), et il faut atteindre une certaine taille et donc un certain volume de transactions pour pouvoir prétendre avoir un objectif de rentabilité. La logique financière de l'entreprise est pour l'instant une logique de survie et plusieurs fois les fondateurs ont dû puiser dans leurs réserves pour remettre des fonds dans l'aventure, le financement initial ayant pour origine exclusive leurs économies. Les investissements comme les frais fixes sont pourtant au plus bas :

la formation d'ingénieur d'un des créateurs lui a permis de développer la plateforme technique du site en utilisant des logiciels open source, les visuels ont été conçus par un ami publicitaire, l'infographie est réalisée en interne, il n'y a pas de salariés, pas de locaux.

Comme tous les libraires, Livremoi.ma achète auprès de grossistes et bénéficie d'une marge arrière par rapport au prix public, mais pour améliorer les marges brutes : «l'idée est de remonter au-delà des grossistes directement auprès des distributeurs. Là les marges augmentent de 10%». De même, la rentabilité pourrait être améliorée grâce à des partenariats avec de jeunes libraires locaux permettant d'optimiser les coûts logistiques et les catalogues. Enfin, l'offre pourrait être



élargie en intégrant directement sur le site des éditions locales d'ouvrages non intégrées au catalogue français.

Des projets, Caroline Dalimier et Mathieu Malan en ont plein leur sac. La librairie en ligne ne «remplacera jamais la librairie physique», les deux types de distribution sont au contraire complémentaires et il serait judicieux de travailler à créer des synergies. Mais sur le marché marocain, internet n'intéresse pas encore les libraires : «on est face à des industries qui n'ont pas évolué», le livre doit être mis en avant, montré. «Le texte est aussi un signe extérieur», et la bibliothèque idéale aura peut-être bientôt sa place dans les intérieurs marocains. D'ici quelques mois, Livremoi.ma aura bouclé son premier exercice comptable, ses premiers chiffres seront disponibles et l'entreprise pourra alors bénéficier de conditions de paiement plus avantageuses et même peut-être solliciter des financements extérieurs. Mais «c'est quand même dangereux, un actionnaire», et même si des investisseurs ont été sollicités sans succès au départ, aujourd'hui la décision d'ouvrir le capital n'a pas été prise, loin s'en faut ! La passion reste à ce stade le moteur principal de Livremoi.ma. ■

LE BOOM DES ENTREPRISES DE LA MUSIQUE

DEPUIS 2000, UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRISES DE MUSIQUE A VU LE JOUR. LES FONCTIONS DES STRUCTURES ONT MUTÉ POUR ACCOMPAGNER UN NOUVEAU CONTEXTE SOCIOCULTUREL ET MÉDIATIQUE ET POUR FAVORISER LA MONTÉE EN PUISSANCE DE GROUPES MUSICAUX AUX AMBITIONS INTERNATIONALES.

Par Amel Abou el aazm, spécialiste du domaine culturel au Maroc
& Myriem Khrouz, journaliste

Actuellement, le secteur de la musique au Maroc est en pleine restructuration et ébullition. Autour des Najat Aatabou, Bigg, Daoudi, Hoba-Hoba Spirit, Rouicha et H-Kayne... (icônes musicales marocaines toutes tendances confondues), gravitent des managers, producteurs, distributeurs, journalistes, organisateurs de festivals.... Différents acteurs de la gestion musicale qui, au côté ou au sein des entreprises de la musique, structurent désormais cet espace. Au cœur de leurs actions se trouvent la gestion de l'artiste, la production et la distribution de ses albums, l'organisation de ses concerts, la promotion de son image et... la défense de ses droits et intérêts, idéalement en tous cas. Aujourd'hui, au Maroc, ces entreprises qui évoluent dans un contexte nouveau,

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ARTISTES REVENDIQUE SON PROPRE LABEL

doivent redéfinir leur management. Les entreprises qui existaient, et les plus récentes, gèrent désormais les maillons successifs de la chaîne de l'industrie musicale et évoluent selon des règles différentes. Mondialisation, libéralisation, nouvelles technologies et ouverture politique du pays ont modifié cette économie naissante. La volonté des artistes, comme du public, de redéfinir et de se réapproprié une identité musicale marocaine, dans une

société qui se questionne, participe de cette évolution. Quelles sont les manifestations de ces mutations ? Comment les entreprises de la musique y font-elles face ? Quelles en sont les conséquences sur leur mode de gestion ? Induisent-elles la création de nouvelles formes d'entreprises culturelles ? Quelles sont ces entreprises aujourd'hui ? Comment fonctionnent-elles et comment se portent-elles ? A quoi correspond, en fin de compte, l'ébullition musicale actuelle ?

MUTATIONS D'UN SECTEUR SUR LA DURÉE

Après la génération «Jil Jilala - Nass El Ghiwane» et son foisonnement, les entreprises de la musique (structures embryonnaires) ont dû faire face à une crise dans la création et la production musicale, à l'image

d'une identité culturelle mise à mal. La chanson marocaine s'est caractérisée pendant de nombreuses années par l'imitation de modèles occidentaux ou orientaux. La création s'est inscrite dans des circuits où l'artiste et sa production n'avaient



pas d'autre valeur que commerciale. La musique (populaire, chaâbi, amazigh, traditionnelle, moderne) était perçue comme un business, et gérée comme tel par ses producteurs et ses managers. «Dans l'industrie musicale populaire, les producteurs profitent beaucoup de l'artiste. Par exemple, lors des festivals traditionnels un groupe d'ahwash de 30 à 50 artistes peut toucher un cachet de 2000 dhs seulement ! En plus, comme ces artistes ne sont ni «aryyne», ni «wa3yne», ils signent des contrats à vie», explique Foulane, artiste amazigh à cheval entre musique traditionnelle et nouvelle scène. Pendant des années, le rôle de l'entreprise consiste à enregistrer les artistes, produire leurs cassettes, et les écouler dans les circuits «Souks/ médinas/ boutiques». Dans le meilleur des cas, elle peut espérer bénéficier

des relais médiatiques que sont les soirées télévisées (Les «saharates faniyates») et les ondes uniques de la radio RTM.

Dans les années 80 et 90, l'offre et la demande musicales s'équilibrent plus ou moins, les entreprises de la musique y répondent. A partir des années 2000, le CD, nouveau support de musique, fait son apparition, et chamboule l'ordre établi en provoquant le piratage qui oblige les entreprises à chercher de nouvelles ressources et à réorienter leurs activités. Trafics et magouilles prennent de l'ampleur dans les pratiques de cet univers de la musique qui reste essentiellement illégal.

Autres chamboulements qui impactent l'activité des entreprises de la musique : le bouillonnement médiatique, l'apparition d'internet et des NTIC, l'explosion des festivals et, aussi et surtout, les nouvelles attentes du public avide d'un produit qui lui parle. L'ouverture politique du pays permet en effet l'apparition d'une nouvelle génération de supports écrits (Telquel, Le Journal, Al Jarida al oula, Nichane...), la libéralisation des ondes en 2006 puis en 2009, le développement d'Internet et des NTIC... De nouveaux canaux de communication sont à la disposition des entreprises musicales. On assiste dans la même période à l'évolution exponentielle de festivals, produits par des entreprises de services qui font leur apparition dans le circuit : les fameuses «boîtes de com'» et les professionnels de l'événementiel, grands gagnants de l'évolution du secteur musical. Ces événements changent la donne : ils révèlent de nouveaux artistes qui donnent un souffle à la création musicale et permettent au public de réinvestir l'espace public.

L'économie classique de la musique marocaine est court-circuitée, elle

doit obligatoirement s'adapter et redéfinir de nouveaux modes de gestion et de management. D'autant plus que la nouvelle scène musicale partage avec son public l'envie et le besoin de se réapproprié la chanson marocaine et de redéfinir son identité musicale. Des entreprises de la musique sont créées, souvent par les artistes eux-mêmes, avec l'objectif de promouvoir la musique marocaine et les nouveaux talents. «Lof Music» par Oum, «Funky Noise» par DJ Key, ou encore «H-Kayne production» et «Don Bigg Family Productions», sont autant d'exemples d'artistes qui se prennent en main et font le pari de gérer eux-mêmes leurs productions, leurs distributions et finalement leur produit et leur image. Avec pour objectif aussi d'en faire bénéficier d'autres artistes quand ils le peuvent.

UNE NOUVELLE VAGUE DE PROFESSIONNALISATION

«Le secteur de l'industrie musicale commence à émerger avec les nouveaux mouvements musicaux, les groupes professionnalisent le domaine» constate Bigg, qui vient de créer son propre label. Ces artistes ont fait le choix de mettre sur pied leur entreprise musicale, sur leurs propres fonds : un pari bien audacieux dans un secteur particulièrement sinistré, que le piratage et les lacunes législatives handicapent. Si ce constat est vrai de ladite nouvelle scène musicale marocaine, il est aussi valable pour des artistes de l'ancienne génération qui évoluaient jusque-là dans des circuits traditionnels : «Dans un secteur qui marche aussi peu, où les marges sont si petites et l'équilibre difficile, autant avoir sa propre structure», nous explique l'artiste amazigh Rouicha, également PDG depuis un an et demi de «Master 1 production». Cette tendance répond à la volonté des artistes et des nouveaux professionnels de la musique de se

Le boom des entreprises de la musique

battre pour la reconnaissance de l'artiste et de s'adapter au contexte actuel du marché de la musique. Les activités de ces entreprises tournent essentiellement autour de deux axes : le booking et la communication. Elles restent très précaires et ne parviennent à trouver un équilibre que par la diversification de leurs activités (ex. : Platinum Music - cf. encadré

n'aurait-il pas droit à un CD aux normes européennes qui utilise les mêmes technologies ? Une nouvelle génération d'artistes, d'entrepreneurs et de public est là, et aimerait avoir un produit propre», explique Nabil, directeur commercial de Fassiphone. Autre nouvel élément dans cette donne, l'apparition récente d'un nouvel acteur, et non des moindres,

et colmate les brèches, ces manifestations ne permettent pas pour autant la stabilité du secteur musical : «Bien que les festivals aient répondu à un besoin à court terme, il est urgent de passer à des actions plus structurantes, qui s'inscrivent dans la durée», s'impatiente Mehdi Benslim, directeur général de Clic Agency. Des besoins fondamentaux continuent de faire cruellement défaut : des infrastructures culturelles (salles de concerts, studios, locaux de répétitions) et une formation adaptée, des producteurs en nombre suffisant, des fonds injectés durablement, une réelle consommation du produit musical, un cadre législatif clair et en particulier la redéfinition du statut et des mesures concrètes et appliquées contre le piratage. «Il faudrait des mesures et des vraies sanctions. C'est un problème qui ne peut être réglé qu'au niveau du parlement», réclame Rouicha. Même constat général pour Mehdi Benslim : «Il n'y a pas d'industrie musicale, car une industrie ne peut exister sans encadrement politique et législatif». Le modèle économique de l'industrie de la musique est certes en mutation et puise dans la diversité des musiques marocaines, mais reste embryonnaire. L'artiste et les professionnels n'en vivent toujours pas. Par ailleurs, ce modèle économique ne pourrait exister sans toute la dynamique culturelle identitaire et sociale actuelle. Modèle qui repose sur un public, certes avide d'expression et de divertissement, mais mauvais-consommateur, et sur des bailleurs qui financent ponctuellement des événements sans permettre de disposer de réels moyens à long terme... et qui répondent malheureusement trop souvent à d'autres considérations que celles du secteur musical. ■

LES ENTREPRISES QUI ÉVOLUENT DANS UN CONTEXTE NOUVEAU DOIVENT REDÉFINIR LEUR MANAGEMENT

-), ou dans le cas des artistes-chefs d'entreprises culturelles en sacrifiant le gain en argent au profit d'un gain en image : «Quand tu es artiste, tu peux sacrifier sur le financier car tu travailles ton image et ton existence, et le gain peut être en notoriété. On n'est plus dans des enjeux de rentabilité. On se bat pour la présence», explique Rouicha. Le CD, dont la non-rentabilité n'est plus à prouver, devient un élément de promotion et de marketing. L'enjeu n'est plus de gagner de l'argent par le CD mais de promouvoir l'image de l'artiste. Les sources traditionnelles de revenus de ces entreprises (vente de CD et de K7) sont dépassées et obligent à trouver d'autres activités.

Aujourd'hui, deux types de structures et de modes de gestion musicale se côtoient, même si des collaborations se mettent parfois en place («Fassiphone» distribue Oum, «Box Music» l'a fait pour Darga, et Platinum pour Aamour Mbarek) et qu'un effort de modernisation est réalisé par les plus anciens. «Il fallait moderniser les choses. Pourquoi le consommateur marocain

amené à s'impliquer - enfin - dans la production musicale : l'Etat. En effet, le ministère de la culture a voté en janvier 2009 une loi qui crée un fonds de soutien à la production musicale. Longtemps absent du secteur musical, l'Etat ne soutenait la chanson marocaine que par les conservatoires, dont les moyens étaient limités, et où l'on n'enseignait que la musique classique (occidentale et orientale), ou par l'organisation de festivals de musique traditionnelle et d'arts populaires : «S'il n'a pas été facile de mettre en place une véritable politique de soutien directe à la production, il faut aujourd'hui aller directement vers les groupes de jeunes et mettre à leur disposition des fonds pour les aider à se produire», explique Mohamed Achaari (ministre de la culture de 1998 à 2008).

Toutes ces mutations ne suffisent pourtant pas à répondre aux différents besoins nécessaires au bon fonctionnement des entreprises de la musique (et du secteur dans son ensemble). Si l'engouement qui entoure les festivals est réel - son rôle de vitrine touristique rempli -,

QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

CAS D'ENTREPRISE

PLATINIUM, PRAGMATIQUE JUSQU'AU BOUT

CONSIDÉRÉE COMME LA PREMIÈRE ENTREPRISE MODERNE DE PRODUCTION ET DIFFUSION MUSICALE AU MAROC, PLATINIUM NAVIGUE ENTRE LES CONTRAINTES DE PRIX ET DE DISTRIBUTION ET LES BESOINS DE NOTORIÉTÉ. VOICI COMMENT L'ENTREPRISE S'EN SORT.

Par Amel Abou et aazm spécialiste du domaine culturel au Maroc
& Myriem Khrouz, journaliste

Créée en 2003, mais officiellement opérationnelle en 2004, Platinum Music, installée à Casablanca, est une maison de disques, de production, d'édition et de distribution musicale. Dès son ouverture, la structure insiste sur sa dimension militante : «Depuis le premier jour, le but de Platinum Music est d'aider les jeunes talents et de lutter contre le piratage» explique Assi Najmi, directrice artistique et production. But qui est par ailleurs un vaste chantier national dans l'air du temps et dans lequel s'inscrit un certain nombre d'acteurs. «Maison de disque n°1» au Maroc, elle est en tout cas la première à avoir fait le pari d'instaurer un circuit de distribution différent des structures traditionnelles, après trente années de production nationale orientée quasi-exclusivement vers le commercial et reposant sur

une distribution illégale. Une des premières aussi à avoir saisi le potentiel de la «nouvelle» scène urbaine marocaine/casablancaise dès ses débuts.

CHOIX D'ARTISTES PRUDENT ET POINTS DE VENTE DIVERSIFIÉS

H-Kayne, Amarg Fusion, Ahmed Soultan, Nabyla Maan, Fnaïre, certains grands noms de la «Nayda» mais aussi des «classiques» de la musique marocaine comme Nass El Ghiwane, Najat Aatabou, Malek, Amouri Mbarek, sont sur le tableau de chasse de la maison... Une sélection artistique «prudente» qui fait dire à certains que Platinum Music a fait le choix facile des artistes commerciaux. Pourtant, la production de l'album «Kssat Tager» des «Abidate R'ma» est un pari plus audacieux qui exprime la volonté de participer à

la préservation d'un patrimoine qui n'obéit pas forcément aux mêmes règles du marché.

Liée par une licence avec Universal Music France et Emi Music Arabia, cela leur permet d'avancer dans leur catalogue l'honorable chiffre de 360 albums. Comme dans le



QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

choix de leurs artistes (traditionnels et modernes), leur réseau de distribution comprend les circuits «Souks-Medinas» sur l'ensemble du pays, mais aussi des points de vente novateurs avec l'antenne casablancaise de Virgin, les stations Ifrikiya, les hypermarchés Marjane dans tout le pays, ainsi que les supermarchés Label Vie pour Casablanca - Rabat - Salé, Comarit et les boutiques des aéroports. Des initiatives qui visent à mettre en place un réseau efficace et tentent de lutter contre le fléau du piratage.

RECOURS FORCÉ AU SPONSORING ET À L'ÉVÉNEMENTIEL

Force est de constater que «cette révolution» n'est pas encore gagnée malgré les efforts financiers réalisés par Platinum Music. «Après avoir sorti un produit fini dont les frais d'enregistrement, de mixage et de mastering coûtent très cher, on est piraté à Derb Ghallef», regrette Assia Najmi. Un bilan très modeste donc : «On arrive à peine à vendre 2000 CD correctement». Face à ces difficultés, le sponsoring de grandes entreprises (Coca-Cola, Akwa Group, Méditel) devient indispensable. Pour les mêmes raisons, le prix du CD est passé de 50 dhs, à 30, puis 13 dhs. «C'est le même prix qu'un CD piraté», déplore Assia, qui regrette aussi que le support du disque ait été sacrifié. Le box avec livret est troqué contre une simple pochette cartonnée.

Malgré ces mesures, cela reste insuffisant et la jeune boîte se voit dans l'obligation de diversifier ses activités en créant en 2008 un département «événementiel» auquel est consacré l'essentiel du personnel : 4 commerciaux,

Platinum, pragmatique jusqu'au bout



LE PRIX DU CD PASSE DE 50 DH, À 30 PUIS 13 DH, C'EST LE MÊME PRIX QU'UN CD PIRATÉ

1 directrice commerciale, 1 responsable « B to B », 1 responsable événementiel. A l'actif du nouveau département : la tournée «clé en main» Attijariwafabank, celle de la caravane «1200 ans d'histoire du Maroc... Au secours de «la maison de disques n°1», mise à mal par le capricieux marché de la musique marocaine, s'ajoutent le booking et le management depuis un an et demi. «Le CD est juste un moyen de communication et de promotion de l'artiste, c'est la scène le vrai gain-pain pour le producteur et l'artiste, sinon on ne gagne rien, ce qui marche actuellement, c'est l'événementiel». C'est à cette conclusion qu'en est arrivée la structure au bout de six ans d'existence. Côté distribution, le bilan semble donc mitigé. Quid de l'autre objectif, celui d'aider les artistes et les jeunes talents ? Côté artistes, le groupe H-Kayne par exemple a choisi pour son 3ème album «Hkaynology» (sorti en 2009) de ne pas renouveler le contrat de production qui les liait

à Platinum Music (lequel avait pris en charge les frais de production de leur 2ème album «HK 1426»). Visiblement pas satisfaits de leur collaboration avec le producteur, et sans doute pour rester indépendants, les membres du groupe ont «préféré faire des économies sur les cachets des concerts et rester propriétaires de [leurs] chansons pour cet album», explique Othmane.

Le challenge d'établir un contrat win/win et un lien de confiance artiste/producteur au Maroc serait-il si difficile à atteindre ? Pas facile de mettre en pratique le beau et noble slogan qu'on peut lire sur la page d'accueil de leur site internet www.platinum-music.com : «Le Maroc est un pays riche en création : nous souhaitons promouvoir sa musique». Souhaiter est un premier pas, mais dans le contexte de l'industrie musicale marocaine, c'est visiblement plus compliqué que cela. Et beaucoup s'y cassent les dents... ■

QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

ZOOM SECTORIEL

LA PEINTURE : DES PASSIONNÉS AUX BUSINESSMEN

L'HISTOIRE ET L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DES ARTS PLASTIQUES S'EST FAITE EN DENTS DE SCIE, PONCTUÉE PAR L'ENTRÉE EN JEU D'ACTEURS ÉCONOMIQUES DE TAILLES ET DE NATURES DIFFÉRENTES : GALERIES DE MORDUS, FONDATIONS BANCAIRES EN ÉMULATION, SALLES DE VENTES AUX ENCHÈRES PUIS RENOUVEAU DES GALERIES

Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem - Hem

De l'Indépendance à nos jours, la situation de l'artiste plasticien a beaucoup changé. Entre un Jilali Gharbaoui, retrouvé mort en 1970 à 41 ans sur un banc parisien, et un Mahi Binebine exportant son art de son vivant aux quatre coins du monde, que s'est-il passé pour expliquer la frénésie qui semble s'être emparée du marché de l'art marocain ? Depuis 2002, cinq maisons de ventes aux enchères ont été créées à Casablanca, ville qui compte dorénavant près d'une quinzaine de galeries d'art. Tous les mois, de nouvelles expositions sont visibles dans les principales villes du royaume. Un musée d'art contemporain devrait être inauguré dans les prochaines années... Pourtant, loin d'être l'aboutissement de politiques publiques volontaristes, l'intensité de la période actuelle semblerait être le fruit d'un long et patient



travail mené, au fil des générations, par des hommes et des femmes qui ont permis l'existence puis une professionnalisation croissante de tout un marché. Explications.

60 -70'S : DES ARTISTES ENGAGÉS....

Il faut attendre les années 70 pour que les peintres Marocains sortent de la marginalisation dans laquelle ils sont cloisonnés. Jusqu'alors, rares sont les lieux dédiés à la peinture

où ils peuvent donner à voir leurs œuvres. Quelques galeries ont, depuis la fin des années 40, pignon sur rue, à l'instar du Savouroux ou de la galerie Derch, mais leur choix «éditoriaux» se portent essentiellement sur les orientalistes (à l'exception notable de Venise Cadre, créée en 1948). «Il y avait bel et bien une proposition d'œuvres d'art, explique Aziz Daki - critique d'art devenu aujourd'hui copropriétaire de la galerie L'Atelier 21 à Casablanca - mais elle marginalisait les artistes marocains» qui, en guise de repli, investissent les halls d'hôtels, les cafés et les librairies. Reste que si l'offre est essentiellement orientaliste, la demande l'est aussi, «A l'époque, les acheteurs sont principalement les juifs et les chrétiens du Maroc, une clientèle qui achète surtout des orientalistes» assure Aziz Daki. Face à l'absence de circuit, les artistes décident alors de «se prendre



La peinture : des passionnés aux businessmen

en charge» eux-mêmes. La plupart ont effectué leur formation à l'étranger (Paris, Varsovie, Rome, New-York...), et présentent une peinture moderne qui s'arrime aux avant-gardes occidentales. Ils récusent les préjugés occidentaux selon lesquels les peintres marocains ne seraient bons que dans les arts ethniques.

Au début des années 60, le trio Belkahia, Melehi et Chebâa, alors jeunes enseignants aux Beaux-arts de Casablanca, ne va pas hésiter à secouer le cocotier des valeurs esthétiques désuètes. D'abord au niveau de l'enseignement. Comme le rappelle l'historienne et critique d'art Toni Maraini¹, témoin privilégié de cette époque, «En poste depuis deux ans à la direction des Beaux-arts de Casablanca, Farid Belkahia voulait changer radicalement cette école qui datait du Protectorat. Les matières qui y étaient enseignées étaient classiques, c'est-à-dire académiques et occidentales. Il a voulu créer une nouvelle équipe tout de suite. C'est ainsi que je suis devenue professeur d'art, Mohamed Melehi, professeur de peinture et Mohamed Chebâa, enseignant des arts graphiques». Mais loin de s'arrêter là, le groupe des nouveaux peintres a fait peu après une déclaration que l'on peut considérer comme un manifeste. On y trouvait stigmatisées les carences des galeries, de l'aide à l'enseignement et des lieux de formation. En 1966, ils organisent eux-mêmes une exposition qui fera date à Bab El Rouah. Pour Toni Maraini, celle-ci représentait «une grande nouveauté, avec un accrochage normal, c'est-à-dire moderne, avec un espace autour des toiles, ce qui était tout l'opposé du Salon de printemps où les toiles étaient juxtaposées les unes aux autres». Pour s'élever contre ce dernier événement, le petit groupe d'artistes formule l'idée d'amener l'art dans les espaces publics et «fomente» le 9 mai 1969, une exposition-manifeste sur la place Jamâa El Fna, où sont explicitées les relations entre l'art marocain et l'art moderne.

Aux côtés de ces artistes engagés, on peut relever le rôle important joué au cours de cette période par les galeries placées sous la tutelle du ministère de la culture, en particulier de Bab El Rouah (Rabat), alors la plus importante du pays. Des galeries² qui donnent à voir au public le travail des artistes marocains. Mais la politique institutionnelle s'arrête à peu près là. «C'est vrai qu'au cours de mes recherches, je n'ai pas trouvé trace de catalogue, témoigne Aziz Daki, il y avait des dépliants, des cocktails...mais guère plus». Les premières monographies de Jilali Gharbaoui, Ahmed Cherkaoui, Lotfi Yacoubi ou

encore Farid Belkahia, éditées sous forme de livrets en 1960 ne sont pas des productions nationales mais sont le fait...de Gaston Diehl, diplômé de l'Institut d'Art en archéologie et de l'École du Louvre, alors attaché culturel au Maroc et qui s'était donné pour vocation de faire connaître la création contemporaine dans les pays où il était en poste. «C'est par leur qualité que les peintres marocains vont créer un marché, avance Aziz Daki. On peut dire que ce sont les peintres marocains qui ont fait les acheteurs marocains car dès le début des années 70, aux patronymes juifs ou chrétiens se succèdent des patronymes musulmans».

...AUX GALERIES MILITANTES DES 70'S

1968 a soufflé sur le monde et les années 70 sont celles des engagements politiques, des prises de position, des oppositions. Le Maroc n'y échappe pas : des revues comme Souffles, Lamalif s'engagent de plus en plus dans la cité où les artistes, poètes, peintres, intellectuels considèrent qu'ils ont leur mot à dire. Il en est de même pour les galeries qui se créent et qui vont tenter d'afficher leurs convictions esthétiques. Les deux premières, La découverte (Josy Berrada, sa fondatrice, est celle qui a lancé Gharbaoui) et L'œil vont rapidement fermer (cette dernière sera reprise dans les années 80 par Abderrahmane Seghrini, un des plus grands collectionneurs du pays). Il faut attendre 1971 pour qu'une galerie marque de son empreinte, deux décennies durant, le domaine des arts contemporains : L'Atelier, créée par Pauline de Mazières, rejointe deux ans plus tard par Sylvie Belhassan. Leur objectif est clair : exposer des peintres du

DEPUIS 2002, CINQ MAISONS DE VENTES AUX ENCHÈRES ONT ÉTÉ CRÉÉES À CASABLANCA

monde arabo-musulman et méditerranéen que personne ne montre. Aux côtés des Marocains, elles dévoilent des peintres irakiens, syriens, italiens, tunisiens, présentent des expositions d'affiches palestiniennes...

« Belkahia et Melehi, avec qui nous étions très liés, avaient alors des contacts étroits avec le monde arabe. Leurs œuvres étaient présentées à la Biennale de Bagdad, un événement artistique d'importance», raconte P. de



Mazières, et nous exposons à Rabat les artistes majeurs des autres pays de la région». Mais tout cela coûte cher et il n'y a pas de soutien financier, public ou privé. Même en vendant à crédit et en encaissant de 30 à 40% de commissions sur les ventes réalisées, difficile de vivre de l'art. D'autant que démarches et taxes douanières à l'entrée et à la sortie du territoire sont considérées comme de véritables freins au développement de ce secteur. La TVA à l'importation est de 20% et l'autorisation du ministère de la culture est le sésame indispensable pour toute sortie du territoire des œuvres marocaines³. «J'ai très vite compris que je ne m'en sortirai pas avec la seule galerie, explique P. de Mazières, alors j'ai fait un magasin de décoration contemporaine attendant». Pas de quoi rouler sur l'or mais assez pour autofinancer les expositions. Dans leur sillage, d'autres galeries vont occuper un espace laissé béant dans la promotion et la visibilité données à l'art contemporain. On peut citer la galerie Nadar à Casablanca, créée par Leïla Faroui ou encore Alif-Ba de Houcein Talal. Mais toutes ces structures restent isolées, peu rentables, rares sont celles qui vont laisser trace de leurs années de travail et d'engagement. La plupart vont survivre grâce à l'arrivée de structures institutionnelles sur le marché de l'art. Structures qui, en

lançant leurs fondations privées, entament leurs collections.

FONDATAIONS PRIVÉES ET PREMIÈRES COLLECTIONS INSTITUTIONNELLES

Dès le milieu des années 70, arrivent à la tête des institutions bancaires (mais pas seulement, l'OCP fait ainsi figure de pionnière) des hommes comme Abdelaziz Alami (BCM), Abdelaziz Tazi ou plus tard M'hamed Bargach (SGMB) qui vont contribuer au rayonnement des œuvres en multipliant les achats auprès des galeristes et surtout des artistes. «La promotion de la peinture est due à la politique menée par quelques individus à la tête d'institutions qui vont initier un travail de collection en leur sein», commente Aziz Dakî qui précise : «ces initiateurs ont eu un rôle essentiel. C'étaient de véritables amateurs éclairés, voire des mécènes car en achetant les toiles, ils ont permis à des artistes de vivre». Wafabank rejoint le mouvement dans les années 80, suivie de près par la Fondation ONA, mise en place par Fouad Filali à la fin de la décennie. La fondation SGMB compte aujourd'hui un peu plus de 1000 œuvres ; celle née du rapprochement de la BCM et de Wafabank en 1997, la fondation Actua (Attijariwafa bank) en compte près du double. Quant à la Fondation ONA, elle approche

les 700 références. Si au départ, les œuvres sont là pour «habiller» les étages des sièges sociaux, des agences commerciales de ces banques, très vite la nécessité de les montrer, de valoriser les collections va apparaître. C'est ainsi que des expositions ouvertes au public sont organisées, des livres édités. De leurs côtés, des maisons d'édition comme Al Manar, Marsam ou encore Le Fennec vont accompagner les artistes en développant de plus en plus de savoir-faire dans le livre d'artiste ou l'édition de sérigraphies. Sous l'impulsion de Fouad Filali, la Fondation ONA ira même plus loin, avec la création de la Villa des Arts de Casablanca (puis celle de Rabat) dont il confie initialement le projet à Sylvie Belhassan. «En 1994, on m'avait demandé de faire l'inventaire de toutes les filiales de l'ONA et de la Fondation, se souvient S. Belhassan. Cela m'a pris un an. Puis, Fouad Filali m'a demandé de réfléchir à un futur musée d'art contemporain - qui deviendra la Villa des Arts». L'objectif était clair : montrer la collection permanente de la Fondation entre deux ou trois expositions temporaires. Si ces institutions professionnalisent la mise en valeur des œuvres contemporaines, reste que les politiques d'acquisitions et de médiations demeurent avant tout une affaire d'hommes plus que de politiques institutionnelles. En interne, les comités de réflexion sont inexistantes. «C'est le président de la banque qui détermine le budget et qui choisit lui-même les pièces», explique S. Belhassan. Partant, «quand il n'y a personne d'impliqué, une institution ronronne. Aujourd'hui, hormis la SGMB, les grandes institutions ont pratiquement toutes arrêté d'acheter» constatent, unanimes, les observateurs du secteur. Les années 80 et 90 sont donc celles où les grandes collections institutionnelles se constituent. »

La peinture : des passionnés aux businessmen

Ce sont également celles où les artistes Marocains vont être de plus en plus présents dans des expositions thématiques et collectives en Europe, notamment grâce à l'entregent et aux convictions de personnalités agissant dans le domaine de l'art : Nicole de Pontcharra et Pierre Gaudibert⁴ sont de ceux-là. Ces nouveaux « passeurs » reprennent le flambeau de précurseurs comme Pierre Restany ou Monique de Gouvenain⁵ qui, « dans les années 60 vont découvrir puis écrire et informer sur une réalité différente de celle alors montrée dans les salons, galeries ou salles de vente, réduisant la création marocaine au pittoresque ou néo-orientalisme »⁶. Ainsi peut-on évoquer « Présences artistiques du Maroc », une manifestation organisée au musée de Grenoble en 1985 dans laquelle était présentée la première rétrospective en France de la peinture contemporaine marocaine. En 1989, l'exposition « Magiciens de la terre » au centre Georges Pompidou où Farid Belkahlia et Touhami Ennadre étaient présentés, a joué un rôle essentiel dans la transformation du regard porté par le public sur les créations des pays extra-européens. En 1999, dans le cadre du « Temps du Maroc », des artistes comme Hicham Benohoud ou Mounir Fatmi rencontrent le public parisien... Paradoxalement, les années 90 voient les galeries au Maroc se fermer les unes après les autres. En cause : les artistes eux-mêmes, qui n'hésitent pas à vendre leurs œuvres bien moins chères dans leur atelier que dans les galeries qui les exposent. « Malgré tout, même moribond, le marché a continué », précise Aziz Daki.

LE BOOM DES ANNÉES 2000
PAR LA COTATION D'ARTISTES

À l'atonie des années 90, succède la première décennie du 21^{ème} siècle qui apparaît comme une bulle effervescente. De l'avis de tous les observateurs, ce regain d'intérêt s'explique en grande partie par l'arrivée sur le marché, en 2002, de la Compagnie Marocaine des Œuvres et Objets d'Art (CMOOA – cf. article). « Les acheteurs ont besoin de se référer à quelque chose car très peu ont un avis ou s'y connaissent, explique S. Belhassan. En Europe, le public va aux musées, regarde des expositions, a des références, peut apprendre à regarder, à faire la différence entre les artistes. L'arrivée de la CMOOA qui, grâce à ces ventes aux enchères, a donné une visibilité aux cotes des artistes, a indéniablement servi à booster le marché ». Un marché où les différents acteurs ne cessent de se professionnaliser (certifications des œuvres, catalogues d'exposition, programmation annuelle), voire de se diversifier. Même si elles sont peu nombreuses, certaines galeries n'hésitent

pas aujourd'hui à prendre des risques, à accompagner de nouveaux artistes, plus enclins à développer de nouveaux mediums : installations, art vidéo, photographies... Mais plus en profondeur, il semble que ce soit aussi la société qui évolue. « Que les gens meublent leurs murs avec des œuvres d'art va dans le sens de l'esthétisme, ajoute Aziz Daki. Beaucoup à l'étranger ont commencé à spéculer avant de devenir de grands collectionneurs. Reste qu'ils doivent être conseillés. On n'achète pas un tableau comme une voiture. Cela nécessite une connaissance du contexte, une expertise ». Aujourd'hui, tous attendent



beaucoup du futur musée national d'art contemporain, même si très peu d'informations circulent, notamment sur les budgets de fonctionnement, d'acquisitions... « Un musée est fondé sur un parcours cohérent, exhaustif, avec les moments qui font sens dans l'histoire, rappelle notre galeriste. Aujourd'hui, les principales collections sont chez les particuliers. J'espère qu'il sera suffisamment crédible pour que les gens fassent des dons car un musée national pose les vrais besoins culturels esthétiques et ce, indépendamment de leur valeur marchande ». ■

1 Témoignage apporté lors du colloque « Quelle médiation pour l'art au Maroc aujourd'hui ? » organisé le 19 décembre 2008 à la Fondation Dar Bellarej pendant la 1^{ère} Biennale d'art contemporain à Marrakech.

2 A Rabat, on trouve aux côtés de la galerie Bab El Rouah, les galeries Mohamed El Fassi et Bab el Kébir et la galerie Bab Doukkala à Marrakech.

3 Ces données sont toujours d'actualité

4 En 1985, Nicole de Pontcharra est commissaire de la première rétrospective en France de la peinture contemporaine marocaine dans le cadre de la manifestation « Présences artistiques du Maroc » à Grenoble. Pierre Gaudibert était alors le directeur du musée de Grenoble.

5 Le premier était responsable du foyer des étudiants maghrébins et la seconde directrice de la galerie Solstice où Ahmed Cherkaoui exposera.

6 Témoignage de Nicole de Pontcharra, apporté lors du colloque « Quelle médiation pour l'art au Maroc aujourd'hui ? », organisé le 19 décembre 2008 à la Fondation Dar Bellarej pendant la 1^{ère} Biennale d'art contemporain à Marrakech.

QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

CAS D'ENTREPRISE

GÉRER L'ART PAR LES ENCHÈRES

LA COMPAGNIE MAROCAINE DES ŒUVRES ET OBJETS D'ART, PLUS CONNUE PAR SON ACRONYME CMOOA, A JOUÉ DURANT LES ANNÉES 2000, LE RÔLE DE BOOSTER DU MARCHÉ DE L'ART. HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE LOCOMOTIVE.

Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem - Hem

A en croire artistes, galeristes, journalistes... le regain suscité par le marché de l'art au début de la décennie 2000 s'expliquerait par l'arrivée d'un nouvel intervenant : la salle de ventes aux enchères.

Précurseur en la matière, Hicham Daoudi, trentenaire fringant, est aujourd'hui à la tête de la première salle des ventes du Maroc : la Compagnie Marocaine des Œuvres et Objets d'Art, plus connue sous son acronyme CMOOA. S'il serait faux de dire que ses études de biochimie le prédestinaient à pareille activité, il serait en revanche plus exact de dire que son environnement familial y a pleinement contribué. «Ma mère a tenu pendant des années une galerie d'art dans l'ancien hôtel Hilton de Rabat (actuel Sofitel) et mon père était un passionné de livres et d'objets anciens. Ils nous ont inculqué l'amour des choses rares et belles», explique H. Daoudi. Soit. Mais comment en arriver à la vente aux enchères ?

«Tout simplement parce que j'ai eu la chance d'assister à plusieurs d'entre elles en France et que j'aime leur rythme, certes stressant, mais très prenant», raconte-t-il. Alors, quand il rentre au Maroc en 2001, qu'il réalise ses premières ventes d'objets d'art dans la galerie maternelle, il se dit qu'il a l'âme du marchand d'art. Mais décidément, le rythme de la galerie n'est pas celui des enchères et c'est indéniablement le second qui lui correspond le mieux.

DU FLAIR POUR UNIQUE BUSINESS PLAN

Hicham Daoudi jure par tous les grands dieux qu'il n'a pas fait d'études de marché, encore moins formalisé



LA 1ÈRE VENTE AUX ENCHÈRES DE LA CMOOA PRÉSENTE 152 LOTS ET EN VEND... 55

La compagnie marocaine des œuvres et objets d'art

de business plan, «ce serait pure folie dans un domaine où on vend de l'envie et non un besoin», s'offusque-t-il presque. Discret donc, sur les débuts d'une entreprise qui réalise en 2009 74 millions de dirhams de chiffre d'affaires, soit près de 80% du chiffre d'affaires global de Art Holding Morocco, structure qui coiffe aujourd'hui 4 entités distinctes¹. Au départ, avec Hakim Sahel, un ami d'enfance, ils réunissent 300 000 dhs, de quoi organiser leur première vente. Mais s'ils n'ont pas fait d'études

LE MARCHÉ DE L'ART MAROCAIN A DES RAMIFICATIONS A L'ETRANGER

de marché, ils le connaissent néanmoins et avec lui, quelques règles de base. Ils choisissent soigneusement la date, le lieu pour créer l'événement. Ils communiquent autour de son organisation, collectent auprès des galeries casablancaises et reçoivent en dépôt des tableaux de particuliers qui ont vu les annonces.

«J'avais envie de faire ma première vente à la Mamounia, qui est l'endroit phare de Marrakech. Nous avons choisi la date du 28 décembre qui me semblait idéale car tout le monde est là en même temps», raconte H. Daoudi. Et pour donner confiance aux acheteurs comme aux vendeurs, apporter d'emblée une crédibilité à la vente, éléments essentiels du secteur, nos deux compères affichent en toute transparence les conditions commerciales (de 11,5% à 16,8% TTC de commissions prélevées sur le vendeur et de 18 à 20,4% de commissions sur l'acheteur²), confient la réalisation du catalogue des ventes à des experts agréés reconnus, de même que le marteau de commissaire-priseur à des professionnels de renommée. Entre objets d'art islamique et tableaux orientalistes, la 1ère vente aux enchères de la CMOOA présente 152 lots et en vend... 55. «Pour moi, c'était un beau résultat, raconte H. Daoudi. J'ai vu le verre à moitié plein et mon partenaire, à moitié vide. Il n'est pas allé plus loin dans l'aventure ». Lui décide de réinvestir ce qu'il a gagné, ce qu'il fera à chaque fois. De cette première date jusqu'en février 2004, il organise 4 ventes, toujours dans des hôtels, toujours selon la même recette et avec le même succès. «Le public de curieux était venu nombreux à la Mamounia et par la suite, beaucoup ont continué à nous suivre, à nous faire confiance».

LA COMMERCIALISATION DE L'ART SAUVE L'ART

Pour Sylvie Belhassan, qui dirigea les premières années la Villa des Arts de Casablanca, «la CMOOA a sorti le marché du marasme. Dans une vente aux enchères, le public est devant des valeurs, les prix sont affichés, vous jouez sur les fantasmes». A la tête de l'Atelier 21, Aziz Daki ne dit pas autre chose : «Les maisons de vente aux enchères sont importantes car elles donnent de la visibilité aux cotes. Elles ne travaillent pas sur la carrière de l'artiste, ne prennent pas de risque mais elles sont importantes car elles font plus de tapage que les galeries. On ne parle que de prix. Des prix qui permettent à des gens qui ne s'intéressaient pas à l'art, d'y venir ». Hicham Daoudi, lui, perçoit plutôt ces 18 premiers mois d'activités comme «rock & roll» : «Il fallait vraiment y croire, avoir les nerfs solides, se battre pour y arriver». Mais à voir les résultats de la dernière vente aux enchères de l'année 2009 où plusieurs lots ont dépassé le million de dirhams (l'un d'entre eux, «Le Sultan du Maroc et son escorte» de Henri Rousseau, s'est même envolé à 5 192 000 dhs), notre homme a, semble-t-il, eu raison.

«La culture commence à devenir commerciale, c'est un vecteur de progrès et de développement, explique H. Daoudi. Qu'aujourd'hui, des tableaux se vendent plus d'un million de dhs et que ce soient des Marocains qui achètent, prouve l'énorme progrès qu'a fait notre société». Car il en est convaincu, si la rumeur d'une passion royale pour la peinture a encouragé à acheter et a redonné confiance, ce sont surtout les Marocains qui ont changé, évolué, «vous avez vu leurs maisons ? demande-t-il, ce ne sont plus les mêmes que dans les années 70. Ils ne conduisent plus les mêmes voitures non plus. On est sorti de l'esprit de la médina fermée pour passer à autre chose». Une analyse qu'il n'est plus le seul à partager puisque depuis 4 concurrents directs sont apparus : MemoArts, Maroc Auction, Tanger Auction et Eldon & Choukri. Mais il reste serein, «Depuis le départ, nous affichons une totale transparence sur les résultats de nos ventes, et chaque jour nous avons en moyenne une centaine de visites notre site internet.» Et d'ajouter non sans quelque fierté : «Malgré l'apparition de la concurrence, c'est chez



nous que se font les résultats de référence». Ce qui vaudra d'ailleurs à la CMOOA d'être citée dès 2006 par différents supports spécialisés dont

plaide-t-il simplement. Et là encore, il s'appuie sur un mot clé : crédibilité. Il signe un partenariat avec Art Price, premier système

A ceux, nombreux, qui voient dans cette diversification une source possible de confusion, voire de conflits d'intérêts, Hicham Daoudi rétorque que chacune des activités est organisée en filiale étanche, placée sous la coupe de Art Holding Morocco. «Les ventes aux enchères restent à Casablanca et ce sont les particuliers qui nous proposent leurs toiles et leurs œuvres en fonction des thématiques. Quant aux œuvres exposées dans la galerie, elles proviennent des artistes qui y sont invités et aucune ne passera par la salle des ventes» assure notre entrepreneur. Pour lui, son groupe «cherche à compléter l'offre des métiers artistiques». Ce qu'il s'apprête à faire une fois encore avec l'organisation, en octobre 2010 de la Marrakech Art Fair dont il veut faire un rendez-vous annuel. Convaincu que le marché doit avoir des connexions à l'international, il quitte cette fois son rôle de commercial pour mettre en relation professionnels et amateurs du monde entier, préparant ainsi le terrain à de futurs échanges entre galeries, artistes, collectionneurs, acheteurs d'ici et d'ailleurs. «Nous comptons sur 45 galeries étrangères et 5 marocaines – nous avons déjà reçu 150 demandes internationales». Là encore, Hicham Daoudi s'appuie, à travers une société mixte, sur un partenariat prestigieux avec le groupe Art Paris, deuxième organisateur de foires après la FIAC. «Confronter l'offre et la demande, révéler les prix, c'est en ça, estime Hicham Daoudi, que la CMOOA a joué un rôle prépondérant. Nous avons rempli un vide. Après, d'autres salles et galeries sont apparues. On a réussi à montrer qu'on pouvait gagner sa vie dans l'art». ■

1 La salle de ventes, la galerie d'art, l'édition et la gestion culturelle.

2 Les pourcentages varient en fonction du prix de vente ou d'achat.
cf. www.cmooa.ma

LA CULTURE COMMENCE À DEVENIR COMMERCIALE : C'EST UN VECTEUR DE PROGRÈS ET DE DÉVELOPPEMENT

la Gazette Drouot, qui se fait l'écho des ventes aux côtés de celles de Christie's New.

STRUCTURATION ET DIVERSIFICATION

Dès janvier 2004, Hicham Daoudi commence à mieux structurer son activité. Finis les hôtels, il dote la CMOOA de sa propre salle de ventes, au cœur de Casablanca, où se font expositions et adjudications. Il conseille particuliers et institutionnels pour évaluer, créer ou composer leurs collections. Mais notre homme, qui se définit lui-même comme un entrepreneur de l'art, veut se diversifier et faire en sorte que le marché se développe. Il décide en 2008 de lancer Dyp tik, le premier bimestriel marocain sur l'art contemporain et ses marchés. «Notre objectif est de parler de ce qui se passe tant au Maroc qu'à l'étranger»

mondial d'informations des résultats de vente d'art. Ce sont eux qui rédigent le cahier «marché de l'art» du magazine.

S'il se défend d'être un expert, notre homme n'en a pas moins un œil critique sur l'art. Alors, non content de faire la pluie et le beau temps sur les cotes des artistes, il lance en 2009 sa propre galerie, à Rabat cette fois. «Nous réfléchissons à la manière d'informer le public. Il y avait de plus en plus de galeries, or l'excès de chaque chose est mauvais. J'ai voulu ouvrir à Rabat pour présenter ce qui se faisait de différent notamment dans l'art contemporain en montrant les bouleversements à l'étranger, en opposition à ce qui se passe au Maroc». En 2010, la galerie r'batie devrait donc présenter les meilleurs artistes arabes et iraniens dont le clou serait Shirin Neshat qui a obtenu le Lion d'Or à la Mostra de Venise en 1989 et celui d'Argent cette année.



DU CINÉ-CLUB AU MULTIPLEX

MALGRÉ UN RENFORCEMENT DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE, LE 7ÈME ART SOUFFRE D'UNE CRISE ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE, QUI SE MANIFESTE NOTAMMENT PAR LA FERMETURE DES SALLES, LA PRÉCARITÉ DES STRUCTURES DE PRODUCTION ET LE MANQUE À GAGNER EN TERMES DE DIFFUSION.

Par Aïda Semlali
Journaliste

Attention, secteur en péril. Malgré une certaine dynamique insufflée à la production sous l'impulsion du CCM (Centre Cinématographique Marocain), les salles de cinéma continuent de fermer les unes après les autres. Un déséquilibre qui, en décembre dernier, fit dire au directeur du CCM Nour-Eddine Saïl : «Si on ne parle que

de production, le cinéma marocain se porte globalement bien». Pourtant, difficile de ne considérer «que» la production et de faire l'impasse sur ce bastion essentiel du secteur qu'est l'exploitation. Qu'on en juge : les salles étaient au nombre de 250 au début des années 80, 160 début 2003, 75 début 2007. Aujourd'hui, il n'en reste que 36 selon l'association «Sauvons les salles de cinéma». Si le

constat est alarmant, aucune solution ne parvient pour l'instant à enrayer ce scénario catastrophe. Une toute autre donne depuis l'âge d'or révolu des ciné-clubs.

DU CINÉ-CLUB AU HOME CINÉMA

Les professionnels du secteur situent la belle époque du cinéma au Maroc dans les années 80. On dénombrait alors quelques 40 millions de spectateurs par an, contre un peu moins de 3 millions en 2008. On considère que les bons résultats en termes d'entrées étaient alors en partie imputables à la dynamique installée dès la fin des années 60 par les ciné-clubs, au sein des lycées, des universités et des maisons de jeunes. Mission : vulgariser et démocratiser le cinéma auprès des jeunes spectateurs. Si les années de plomb freineront la dynamique, c'est un autre outil qui se chargera assez



rapidement de démocratiser le 7^{ème} art : le magnétoscope.

L'arrivée de la vidéo accompagnée de la multiplication des chaînes satellitaires contribuent graduellement à ce que le film se limite à une consommation individuelle ou familiale. L'explosion d'internet, du téléchargement ou du streaming, ainsi que le développement du DVD et du piratage finiront d'achever le modèle. Les Derby Ghallef du royaume sont devenus les ciné-clubs des années 2000, sans le partage et le débat propres aux ciné-clubs originels.

Pourtant, ceci ne saurait expliquer à lui seul la débâcle des salles au Maroc. Sous d'autres cieux, l'arrivée massive du magnétoscope puis du lecteur DVD n'a pas eu autant d'incidences sur les entrées en salle. Au contraire, des observateurs nuancent par le constat suivant : en France par exemple, la fréquentation des salles a connu peu de variations entre 1990 et 1998, à un moment où la commercialisation des films à domicile, en direct ou sur cassette vidéo augmentait considérablement. Ceci confirmerait que ces deux activités, loin d'être systématiquement en opposition, entretiennent des rapports complexes. Ainsi, aller au cinéma et utiliser un magnétoscope ne serait pas antinomique mais irait plutôt de pair.

Au Maroc, outre la généralisation de l'offre télévisuelle et du piratage, on relève aussi une autre explication sociologique à la désaffection des salles : au fil du temps, bon nombre de ces lieux n'ont plus été considérés comme des espaces de culture mais comme des lieux de débauche, totalement inconvenants aux familles et au jeune public. Toutefois, l'action de se rendre dans un cinéma pour partager un film retrouve grâce aux yeux du public dans certains

cas. Dans les festivals d'abord. On en dénombre une quarantaine. Par ailleurs, le cinéma marocain parvient encore à attirer les foules et réalise de jolis scores. Surprise de l'année 2009, Casanegra de Noureddine Lakhmari aura été vu sur grand écran par quelques 250 000 spectateurs. Vu le nombre de salles encore en activité, ce succès souligne toutefois un manque à gagner conséquent.



EXPLOITANTS ET DIFFUSEURS EN MAL DE MARCHÉ

Pour le directeur du CCM, le constat est sans appel : la déroute des salles est le résultat de la mauvaise gestion de leurs exploitants, coupables de ne pas avoir investi dans la mise à niveau du parc existant. Sans compter qu'en matière de programmation, l'offre s'est considérablement appauvrie au fil des années. De leurs côtés, les exploitants dénoncent une taxation lourde et une aide insuffisante au regard de l'importante enveloppe accordée en revanche à la production, le fameux fonds d'aide (14 millions dhs en 2010). Un fonds pensé sur le modèle français de l'avance sur recettes, soit une subvention récupérable sur les entrées. Or là est le problème, comme l'explique Tarik Mounim, président de l'Association

Sauvons les salles de cinéma : «Il n'y a pas d'industrie du cinéma au Maroc. Pour parler d'industrie il faudrait que la chaîne entière fonctionne. Prenons l'exemple du fonds d'aide. Comment voulez-vous qu'il soit récupéré sur les entrées avec aussi peu de salles et une fréquentation aussi basse ?».

Et les exploitants de salles ne sont pas les seuls à souffrir de cette crise. «La survie des distributeurs dépend de celle des salles», martèle Najib Benkirane, distributeur et Secrétaire général de la Chambre marocaine des distributeurs de films. Alors qu'une quarantaine de structures de distribution se partageaient le marché dans les années 90, seule une vingtaine est autorisée aujourd'hui, dont 4 ou 5 seulement exercent une activité régulière. Pour faire face à cette «déconfiture», Najib Benkirane souligne que les distributeurs ont dû consentir à des aménagements en termes de marketing. Si par le passé le bouche-à-oreille suffisait à mobiliser les Marocains vers le chemin des salles obscures, les distributeurs sont aujourd'hui contraints d'investir dans la promotion de leurs films, via affichage et actions de communication à l'attention de la presse et des radios. Quant au piratage, les distributeurs résistent tant bien que mal en important les films le plus rapidement possible et au dernier moment, quitte à recevoir les films la veille de leurs sorties en salles. Najib Benkirane relève enfin qu'avec une quinzaine de longs-métrages produits chaque année, seule la production semble bénéficier d'une certaine dynamique, «mais une dynamique vouée à l'échec en l'absence de marché».

PRODUCTION EN HAUSSE ET PRODUCTEURS EN MASSE

Le marché vit aussi de ce qui est injecté par les créateurs. Faisons le point d'abord sur l'évolution de

Du ciné-club au multiplex

la production : le catalogue des longs-métrages marocains 1958-1998 recense 90 films, soit une moyenne de 2,25 films produits par an. Aujourd'hui, sous l'impulsion du fonds d'aide, mis en place au début des années 80, 12 à 15 films sont produits chaque année. Un chiffre qui pourrait bientôt passer à 20 longs-métrages par an, objectif annoncé par Nour-Eddine Saïl en 2008.

De la même manière, le nombre de sociétés de production a aussi augmenté, passant de 33 structures agréées par le CCM en 1996 à près de 220 aujourd'hui. Un chiffre à prendre cependant avec des pincettes. Car création d'une société ne signifie pas activité soutenue par la suite. A en croire les professionnels du secteur, l'analyse livrée sur les particularités de ces sociétés par Amina Tazi¹, publiée à la fin des années 90, reste furieusement d'actualité : «On y trouve essentiellement des petites firmes, souvent éphémères, de dimension modeste, faiblement structurées au niveau administratif et financier et gérées généralement par un producteur réalisateur». Sarim Fassi Fihri, président de l'Association des métiers de la production audiovisuelle et du cinéma, parle lui de «sociétés à la maison», sans salariés, créées pour les besoins d'un film et sans réel impact sur la dynamique du secteur. Il souligne, par ailleurs, que «si on avait eu le parc de salles d'il y a 20 ans, on aurait pu produire 30 films par an». En cause : des mécanismes de financements insuffisants (comprenant le fonds d'aide et la télévision), pas de remontées de recettes au niveau des salles et l'inexistence d'un marché de la vidéo. Quant à la manne financière procurée par les tournages étrangers au Maroc, Sarim Fassi Fihri en conteste l'impact

LES DERB GHALLEF DU ROYAUME SONT DE NOS JOURS LES CINÉ-CLUBS DES ANNÉES 2000

sur les structures de production marocaines : «C'est en réalité une manne financière pour l'Etat, une soupape pour l'emploi dans certaines régions comme Ouarzazate ou Erfoud le temps que dure le tournage, mais ça n'a jamais vraiment boosté l'industrie locale». Et de conclure : «Si l'on arrive à développer les multiplexes et à juguler le piratage, c'est le début d'un cercle vertueux».

LE MULTIPLEXE, THE SAVIOR?

Le multiplexe, c'est justement le cheval de bataille du CCM, ce qui n'est pas pour rassurer les exploitants. Dans ce contexte de crispation sur fond de crise, pointé du doigt comme un ogre commercial entièrement dédié au profit, le multiplexe inquiète. Les seuls multiplexes pour l'instant en activité sont les Megarama de Casablanca et Marrakech. Le premier s'est lancé dans la course en 2002, rejoint par son pendant marrakchi en 2007. Locaux et matériels flambants neufs doublés d'une palette diversifiée de films (14 salles à Casablanca, 9 à Marrakech), le multiplexe fait mieux face au piratage que ses concurrents, mais en souffre néanmoins. Une donne qui contraint le Megarama à muscler son offre commerciale : actions de fidélisation à l'attention du public, services de proximité à l'instar de la confiserie ou du parking, location des salles pour des spectacles et des concerts, rien n'est laissé au hasard pour que la structure demeure rentable malgré la concurrence du DVD.

En attendant peut-être l'ouverture d'un troisième Megarama à Rabat, le contrat-programme 2010-2012, vision stratégique défendue par le CCM, évoque déjà la création de 9 multiplexes d'ici 2012. Le contrat prône également l'augmentation de l'aide à la production à hauteur de 90 millions dhs pour le fonds d'aide à l'horizon 2012, la lutte contre le piratage, la formation aux métiers du cinéma... Mais ce contrat n'a pas convaincu les exploitants et aucun consensus n'a pour l'instant mis au diapason les acteurs du secteur.

Parmi les salles menacées de tomber dans l'oubli, l'une des rares expériences réussies est celle de la Cinémathèque de Tanger, belle reconversion du Cinéma Rif sous l'impulsion de Yto Barrada. Depuis, pas de petits frères à ce joli projet, mais des initiatives comme celle de l'association Sauvons nos salles de cinéma, qui souhaite ainsi redonner vie au cinéma Eden de Marrakech. «Nous voulons mettre en place une logique originale, expérimentale et novatrice, s'enflamme Tarik Mounim. C'est pourquoi nous avons voulu créer un lieu multiculturel, avec en plus du cinéma un café littéraire et un café théâtre. Parce qu'il n'est pas garanti que les Marocains retrouvent le chemin des salles de cinéma. Tout simplement parce qu'ils ne savent plus ce que c'est». Autrement dit, tout est à refaire pour créer les conditions de relance du secteur. ■

¹ Amina Tazi ; La culture et la politique culturelle au Maroc, éd. La Croisée des chemins

QUI GÈRE LA CULTURE ?
(DANS LE PRIVÉ)

ZOOM SECTORIEL

MINI RÉVOLUTION DANS L'AUDIOVISUEL

SI LE SECTEUR AUDIOVISUEL A PROFONDÉMENT MUTÉ CES DEUX DERNIÈRES DÉCENNIES, IL EST CLAIR QUE LES ÉVOLUTIONS SONT PLUS D'ORDRE TECHNOLOGIQUE. CÔTÉ MANAGEMENT, CONTENUS ET RÉVOLUTION STRUCTURELLE, LE BILAN EST PLUTÔT FAIBLE.

Par Aïda semlali
Journaliste

C'est le 13 avril 1928, sous protectorat français, que les premières ondes radio font leur apparition au Maroc. 1962, la télévision nationale fait son entrée

dans les foyers marocains (comme pour la radio, un décret établit cette année-là le monopole absolu de l'Etat). Cette première expérience télévisée marocaine sera doublée plus de vingt ans plus tard d'une chaîne de télévision privée : 1989 marque l'arrivée de 2M, qui passera dans le giron du public lorsque l'Etat la sauvera de la faillite en 1996. Mais le secteur s'emballe véritablement à partir des années 2000, sous l'impulsion d'une politique de modernisation de l'audiovisuel. Il faut se pencher sur l'historique de ce secteur longtemps figé pour saisir la portée de son important

développement ces deux dernières décennies. Une évolution que l'on doit notamment au renforcement du pôle public en 2003 avec l'apparition de nouvelles chaînes thématiques et régionales (Al Maghribia, Arrabia, Assadissa, TV Laâyoune, la Radio Coranique Mohammed VI et Radio 2M), à la libéralisation des ondes établie en 2006 sous le ministre de la Communication, Nabil Benabdellah, ou encore à l'avènement en 2007 de la TNT (Télévision numérique terrestre). Par delà cette énumération chronologique des données du secteur, il est nécessaire d'appréhender les ruptures



**SUR PRÈS DE 1500 VOTANTS
86,68% CONSIDÈRENT LES
DEUX CHÂÎNES NATIONALES
RTM ET 2M «MÉDIOCRES»**

Mini révolution dans l'audiovisuel

permettant (ou pas) de transformer une simple évolution chiffrée en révolution des pratiques.

DAVANTAGE D'OFFRES POUR PLUS D'INTERVENANTS

Les incidences des nouvelles orientations étatiques sont nombreuses, avec notamment l'arrivée de nouveaux acteurs. Aux côtés des gestionnaires des chaînes radio et de télévision nouvellement créées, il faudra désormais compter avec les sociétés de mesures d'audience, baromètres indispensables pour la conception des grilles et la répartition du marché publicitaire, mais surtout avec la multiplication des sociétés de production, arrivée massive favorisée par le cahier des charges imposé aux chaînes nationales par la HACA (Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle), qui stipule en 2005 que 30% des programmes doivent être sous-traités auprès de structures externes. Si on compte aujourd'hui quelques 500 sociétés de production, seule une centaine est agréée par le CCM (l'agrément intervient après un passage obligé par la production d'un long-métrage de fiction ou de trois courts-métrages) et seule une demi-douzaine aurait une activité soutenue, selon Sarim Fassi Fihri, président de l'Association des Métiers de la Production audiovisuelle et du cinéma. La majorité de ces structures évoluant de manière informelle ne seraient en fait que des coquilles vides créées pour répondre à des offres ponctuelles.

Les besoins du secteur soulignent par ailleurs un manque en termes de ressources humaines qualifiées. Un diagnostic qui a conclu à l'urgence de la création de l'ISMAL, Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel

et du Cinéma, dont l'ouverture des portes est programmée pour octobre 2011. De quoi soutenir la demande croissante en matière de profils qualifiés. Mais au vu de cette évolution aussi récente que rapide, peut-on pour autant parler de révolution audiovisuelle au Maroc ?

MUTATIONS TECHNOLOGIQUES EN DENTS DE SCIE

Révolution oui, si l'on considère les mutations technologiques qui, de l'arrivée de la TNT à la possibilité d'accéder à des programmes télévisés locaux et internationaux sur son téléphone mobile, ont profondément modifié le paysage

20% DES SOCIÉTÉS DE PRODUCTION EXISTANTES SONT AGRÉÉS PAR LE CCM

audiovisuel marocain. Mais cette «révolution» a ses limites. Concernant la TNT, le ministre de la communication et porte-parole du gouvernement Driss Alaoui Mdaghri évoquait déjà en 1997 l'urgence de s'aligner sur des pays comme les Etats-Unis qui annonçaient alors pour l'année 2006 le basculement vers le tout numérique. Au Maroc, le passage à la TNT a en effet été amorcé en 2007 avec l'offre du bouquet TNT de la SNRT. Pourtant, on assistera l'année suivante à l'annonce de licence à deux télévisions hertziennes... offre décue et non aboutie puisque tous

les candidats seront éconduits par la HACA. Les sages de la HACA évoqueront entre autres raisons l'importance d'accorder «plus de temps aux télévisions publiques pour qu'elles se consolident». Preuve s'il en est que le basculement vers le tout numérique n'est pas encore d'actualité, sans compter que l'ouverture de l'espace télévisuel au privé piétine encore. Dernier exemple en date : le passage de la chaîne privée Medi1Sat en septembre 2009 à un statut de chaîne public.

Par ailleurs, on reste encore loin de la télévision à la demande ou de l'explosion des offres télévisées via ADSL, qui demeurent fortement concurrencées par les offres satellitaires piratées. Pourtant, l'importante évolution dans le secteur des télécommunications pourrait bénéficier à long terme au marché. Elle se manifeste notamment par l'arrivée de la 3G au Maroc, qui permet désormais de consulter une offre audiovisuelle sur son téléphone mobile. Et l'arrivée massive du multimédia exhorte au développement de contenus, bien que cette niche ne soit pas encore exploitée, précise Sarim Fassi Fihri. Le téléphone comme nouveau média impliquera par ailleurs des aménagements au niveau du régulateur du secteur audiovisuel, la HACA, dont le champ d'intervention pourrait s'élargir. Enfin, l'interaction entre audiovisuel et multimédia est telle que certaines structures se lancent désormais à l'assaut du net, comme la société Sigma Technologies avec son projet de web télé, Zaama TV.

MUTATIONS MANAGÉRIALES

Les mutations technologiques imposent aussi aux dirigeants des

chaînes et des sociétés de production de tenir compte de nouveaux métiers, notamment dans le champ des images de synthèses, ou encore dans celui de l'animation sur lequel misent des sociétés comme Sigma ou Videorama. Bien qu'en développement, l'animation souffre aux dires des ses jeunes recrues de rémunérations inadéquates et d'un intérêt encore limité de la part des chaînes télévisées, la publicité étant le secteur qui y a le plus recours. Un autre métier qui devrait bénéficier de plus d'attention est celui de scénariste, avec une prise de conscience progressive de l'importance de l'écriture et du déploiement d'écuries de scénaristes au sein des structures de production.

Par ailleurs, on note une diversification de métiers au sein des structures de productions. Revenons à Sigma : au-delà de ses vues sur le marché que représente internet, cette société a su investir de nouveaux champs, enrichissant son expérience initiale en matière de production de films publicitaires et institutionnels, en s'attelant à la production de séries télévisées, de documentaires ou encore de films d'animations. Même cheminement du côté de la société concurrente Videorama.

Du côté des radios, plus nombreuses et plus concurrentielles, les intérêts privés les acculent à se trouver des identités propres et à rivaliser d'ingéniosité, voire d'audace, dans leur course aux auditeurs et aux annonceurs, à l'instar de Hit Radio (lire focus). En 2009, les débuts de Radio Mars, en attendant Med Radio et Luxe Radio courant 2010, annoncent déjà plus de concurrence et donc plus d'enjeux pour ce média qui a réussi à devenir un véritable média de proximité, contrairement à la télévision qui semble se chercher encore.



DE LA PRODUCTION NATIONALE ET DU CONSOMMATEUR

En ce qui concerne la télévision, tout reste à faire notamment en matière de production nationale de fiction, insuffisamment développée pour faire face aux séries étrangères, qu'elles proviennent d'Asie, d'Egypte ou du Mexique. Celles-ci ont un tel poids (les séries mexicaines «Ayna Abi» et «Anna» caracolent en tête des audiences de 2M en 2009) que l'on assiste à l'arrivée dans le secteur de structures de doublage en darija. Une manière peut-être de moins subir les influences culturelles étrangères, sans pour autant s'assurer une proximité similaire à celle qu'ont réussi à installer les radios. C'est peut-être la raison qui explique que les chaînes accordent désormais plus d'intérêt à la production de fictions : avec 50 millions dhs en 2009, 2M y investit deux fois plus qu'en 2008. Mais au-delà des efforts consentis à la production nationale, c'est selon les professionnels du secteur la fin d'une situation de monopole étatique qui pourrait exercer un véritable effet de levier. Sarim fassi Fihri nuance par le constat suivant : «Avec des publics exclusivement soit arabophones, francophones ou berbérophones, le marché est trop morcelé pour permettre la mise en place d'une véritable logique économique. On ne peut produire pour ces publics-là qu'avec de l'argent public». Et

de rappeler qu'est là toute la problématique des industries culturelles.

Reste à souligner qu'en bout de chaîne se trouve un consommateur souvent déçu. Fait anecdotique, la création d'un groupe sur le site Facebook, qui a emporté l'adhésion de près de 2000 membres, et dont le nom sonne comme un procès vengeur : «Jugement virtuel du PDG de la SNRT pour mauvaise gestion des Télévisions», semble être un reflet significatif de la frustration des Marocains

Autre coup de colère du public : à l'appui un sondage de l'hebdomadaire La Vie Economique mené en août dernier, lors de la cathodique période de ramadan. Rivés à la télé et heureux à l'heure du ftour, les Marocains ? Pas si sûr... «Que pensez-vous des émissions TV proposées par nos deux chaînes marocaines, RTM et 2M, pendant le mois de ramadan ?», interroge l'hebdomadaire. Sur près de 1500 votants, 6,45% déclarent préférer la RTM, 4,96% déclarent préférer 2M, 1,91% considèrent que les deux chaînes sont à la hauteur, quand l'écrasante majorité 86,68% considèrent les deux chaînes médiocres. De quoi pousser les gestionnaires de l'audiovisuel à faire preuve de créativité pour continuer de s'engager dans cette nouvelle ère audiovisuelle, afin de créer un contenu de proximité et conquérir en bout de chaîne le spectateur. ■

HIT RADIO, FRÉQUENCE AMBITION

ELLE AGITE LA BANDE FM DEPUIS L'ÉTÉ 2006 ET NOURRIT DE GRANDES AMBITIONS EN LA PERSONNE DE SON PATRON, YOUNES BOUMEHDI. ZOOM SUR HIT RADIO, SON ESPRIT, SON MANAGEMENT ET SES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT.

Par Aïda Semlali
Journaliste

« **L**a radio 100% Hits» annonce la signature de la station. «Un média fait par les jeunes pour les jeunes» précise son site internet. Hit Radio, la petite chaîne qui monte n'a pas fini de faire parler d'elle. À l'origine de cette aventure radiophonique : son jeune patron, Younes Boumehdi. Avant la diffusion des premières émissions en août 2006, il aura fallu plus d'une décennie de patience. Tout commence en 1993, bien avant la libéralisation des ondes au Maroc. Younes Boumehdi se souvient de sa demande alors déposée au ministère

LA STATION FONDE ÉGALEMENT SON IDENTITÉ SUR TROIS MOTS D'ORDRE : ÉCOUTE, PROXIMITÉ, INTERACTIVITÉ

de l'Intérieur et de l'Information, d'une réponse sous forme de convocation au commissariat de son quartier et d'une foule de doutes et d'appréhensions : «Comment assurer le déploiement technique rapidement si le projet est accepté ? Comment mobiliser les financements pour les investissements ? Est-ce que le marché publicitaire sera réceptif à un format de radio novateur... ?»

LA BONNE CIBLE, AU BON MOMENT

Quand enfin la licence est accordée en mai 2006 par le CSCA (Conseil supérieur de la Communication

Audiovisuelle), le succès ne tarde pas à accompagner l'éclosion de la station. Hit Radio mise dès ses débuts sur une programmation consacrée à 80% à la musique et à 40% aux artistes marocains, à tel point que la synergie établie avec les acteurs de la nouvelle scène devient rapidement l'«un des piliers de l'identité Hit Radio». La station fonde également son identité sur trois mots d'ordre : écoute, proximité, interactivité. Une combinaison qui ne manque pas de séduire la cible de la radio 100% Hits : les 15-35 ans. Une cible jusqu'alors délaissée dans un pays qui en 2006 ne comptait que quatre radios (Rabat Chaîne



Inter, Medi1, Radio 2M et la radio coranique Mohammed VI) et où près de 70% de la population est âgée de moins de 30 ans. Avantageée par une pyramide des âges jeune et portée par un bouche-à-oreille positif, Hit Radio s'assure un démarrage réussi, conforté par un contexte publicitaire propice au développement. En effet, c'est au moment de son lancement que l'on note un regain d'intérêt des annonceurs pour la cible jeune, rejoignant les pionniers en la matière que sont les opérateurs et les équipementiers de la téléphonie mobile.

Depuis, pour fidéliser ses auditeurs, élargir son cœur de cible mais aussi convaincre les annonceurs, Hit Radio n'hésite pas à jouer la carte du marketing. D'importants investissements en «études consommateurs, analyse des goûts musicaux de la cible, bilan d'images» complètent les directives dictées par les mesures d'audience. Par ailleurs, les actions de partenariats avec des marques commerciales s'avèrent de plus en plus offensives : une nécessité selon Younes Boumehti «pour tenter de rester toujours créatif et innovant, car les annonceurs souhaitent aujourd'hui plus d'originalité et du sur mesure». S'y ajoutent des partenariats noués avec des événements culturels, musicaux et sportifs pour s'assurer une bonne visibilité auprès de la cible.

VISIBILITÉ + INTERACTIVITÉ = PROXIMITÉ

Et qui dit visibilité dit aussi présence sur internet, un média auquel, à l'instar de la radio et de la télévision, les jeunes sont particulièrement attachés. Il était donc logique qu'outre son site internet (qui inclut un forum de discussion), Hit Radio assure sa présence sur Facebook. Un outil largement exploité avec un fil d'actualités nourri quasi quotidiennement d'infos exclusives,

de bons plans et de rappels quant à la grille de programmation ; le trio - écoute, proximité et interactivité - est ainsi on ne peut mieux observé, même hors antenne.

Malgré ce potentiel, le développement de la chaîne ne s'est pas toujours fait sans heurts et sans aménagements : si les ondes se libèrent, la parole reste quadrillée. En novembre 2007, l'émission «Libre antenne» subit les foudres du CSCA, qui sanctionne d'un avertissement et d'une amende de 100 000 dhs la chaîne, invoquant un «défaut de maîtrise d'antenne» et «un débat, en interaction avec un jeune public, sur des questions socialement et culturellement sensibles, comme la consommation de drogue et d'alcool, l'adultère, le viol, l'homosexualité, etc.». Un second rappel à l'ordre du CSCA et de la HACA (Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle) interviendra un an plus tard, pour la même émission, à la différence que Hit Radio prendra cette fois-ci les devants via une suspension provisoire de «Libre antenne», une mise à pied de l'équipe en charge de l'émission et un mea culpa par voie de communiqué : «Choisir de mettre en place une émission de libre antenne en fin de soirée était un challenge à relever pour offrir à la jeunesse marocaine un espace de débat sans tabous. Mais cette prise de risque est liée à l'appréciation de la liberté d'expression ; or, la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres». «Nous sommes toujours prudents dans nos prises de risque, assure aujourd'hui Younes Boumehti. Hit Radio doit garder son petit côté impertinent tout en veillant en permanence au respect de sa propre charte déontologique».

EN ATTENDANT NAYDA HIT

L'esprit Hit Radio demeure donc résolument impertinent, servi par une équipe jeune qui assure travailler dans la bonne humeur. Une équipe de



près de 40 personnes chapeautées par un management dosé entre la légendaire attitude «cool» du maître des lieux et des qualités managériales que revendique Younes Boumehti : précision, implication, professionnalisme. Et si l'exigence est constamment présente, il dit apprécier laisser à ses équipes une grande autonomie : «Je crois que les gens grandissent quand on leur fait confiance».

Et l'équipe pourrait bien se développer encore davantage, vu les projets de la chaîne. Projets d'expansion en termes de fréquences au Maroc (15 nouvelles fréquences depuis l'été 2009, couverture prévisionnelle de 90% de la population début 2010) mais aussi dans les pays voisins et en Europe, «pour les communautés marocaines installées en France, Belgique, Pays-Bas...». Projets télévisuels également : le groupe Hit Radio s'était d'abord porté candidat à l'une des deux licences de télévisions hertziennes annoncées courant 2008, avant de se retirer de la course en annonçant vouloir se réserver pour la TNT (Télévision numérique terrestre), ce qui permettrait selon Younes Boumehti de «contribuer activement à la migration programmée des foyers marocains vers le tout TNT en offrant enfin une alternative aux chanes satellitaires étrangères». Le projet de Nayda Hit Tv, «télévision générationnelle et culturelle à essence musicale qui cible les jeunes et jeunes adultes», attend donc son heure. «J'ai bien attendu plus de 15 ans pour faire une radio, donc patience...», conclut Younes Boumehti. ■

FESTIVAL DE MARRAKECH, CÔTÉ GESTION

DEPUIS SES PREMIERS PAS EN 2001, LE FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE MARRAKECH CRISTALLISE AUTOUR DE LUI PASSIONS ET DÉBATS. GROS PLAN SUR L'ÉVOLUTION, L'ORGANISATION ET LA GESTION D'UN FESTIVAL VEDETTE.

Par Aïda Semlali
Journaliste

Evénement cinéophile ou people ? Outil de rayonnement culturel ou instrument de promotion de la destination Maroc ? Qu'on le porte aux nues ou qu'on le cloue au pilori, le Festival international du film de Marrakech (FIFM) ravive les passions au fil de ses éditions. Car le FIFM est au cinéma ce que Mawazine est à la musique : un événement vedette mobilisant largement le public, bénéficiant tant au Maroc qu'à l'étranger de retombées médiatiques conséquentes, mais sans grand impact sur l'industrie afférente. Une lourde machine aux effets éphémères ?

ORGANISATION : WORK IN PROGRESS

Pour comprendre son fonctionnement, l'évolution de l'événement renseigne. Le festival serait né de l'initiative du roi Mohammed VI, sous le conseil du

producteur français Daniel Toscan du Plantier. Le projet d'un festival cinématographique prestigieux au Maroc se dessine et prend corps avec une première édition tenue en 2001,



«NOUS COORDONNONS AVEC LES ÉQUIPES FRANÇAISES EN PLACE ET NOUS BÉNÉFICIONS DE LEUR SAVOIR-FAIRE»

quelques semaines à peine après les événements du 11 septembre. L'année suivante, le festival se dote d'une fondation, présidée par le prince Moulay Rachid. Un signal fort qui annonce un an à peine après son démarrage une nouvelle ère. Mais l'organisation du FIFM telle qu'on la connaît aujourd'hui ne se mettra véritablement en place qu'après la mort de Daniel Toscan du Plantier, en 2003.

L'édition de l'année 2004 est une édition charnière, que les professionnels désignent comme étant l'année de la professionnalisation. La veuve Melita Toscan du Plantier hérite du titre de directrice du festival, tandis que sont nommés aux postes de vice-présidents délégués le directeur du Centre cinématographique marocain Nour-Eddine saïl et le président de la SNRT Fayçal Laaraichi. Cette même

PAR-DELÀ LES VEDETTES, IL FAUT INVITER LES ACHETEURS INTERNATIONAUX

année, l'agence événementielle française Le Public Système fait son entrée dans l'organisation du festival, notamment aux commandes de la direction artistique. Depuis, cette organisation quadricéphale perdure. Jusqu'à la 8ème édition en 2008, plusieurs membres de l'organisation déplaçaient des tensions permanentes entre ces différents pôles. D'où quelques couacs au niveau de l'organisation et de la logistique du festival. «Le FIFM a atteint en 2009 sa vitesse de croisière, indique un membre de l'équipe. S'il est vrai que la guerre des égos a provoqué par le passé quelques dysfonctionnements, la machine est aujourd'hui beaucoup mieux huilée et la direction est mieux partagée : nous sommes obligés de composer les uns avec les autres».

Par ailleurs, la gestion du festival a longtemps été critiquée en raison de la prépondérance de profils étrangers dans l'organisation. A cela, le directeur du Centre cinématographique marocain Nour-eddine Saïl a longtemps opposé que peu importait la nationalité des membres de l'équipe, tant que le festival progressait. Tout en relevant que si localement les compétences nécessaires à la bonne marche du FIFM n'existent pas toujours, le festival sert de plateforme de formation et de transmission des compétences importées. Ce que confirme un membre marocain de l'équipe : «Chaque année nous sommes tenus de coordonner plusieurs tâches avec les équipes françaises en place et nous bénéficions de leur savoir-faire. Nous apprenons beaucoup ainsi». Si ce dernier ajoute que l'équipe est à 70%



marocaine (de 6 permanents jusqu'à 450 personnes au fur et à mesure que l'événement se rapproche, hôtessees d'accueil comprises), il apparaît à l'étude des postes stratégiques que l'équilibre entre profils locaux et étrangers (essentiellement hexagonaux) est quasiment atteint.

UN «FESTIVAL D'IMAGES» APPELÉ À DEVENIR UN «FESTIVAL D'INDUSTRIE»

Côté positionnement, le FIFM s'est attaché dès ses débuts à jouer dans la cour des grands festivals internationaux de cinéma. Il s'est fait connaître à l'étranger, sans pour autant s'imposer dans le cercle fermé des grands festivals cinématographiques, de Cannes à Venise, en passant par Berlin et Toronto. Peut-être parce que doté d'un budget beaucoup moins important : 5 millions d'euros pour le FIFM (financement public et privé) contre par exemple 20 millions d'euros pour le festival de Cannes. Compte tenu de son jeune âge et de sa localisation géographique, le seul véritable concurrent du FIFM semble être le festival de Dubaï, qui se déroule chaque année plus ou moins durant la même période. Avec ses 15 millions de dollars par an, la concurrence est telle qu'il avait été envisagé en 2006 d'établir un

partenariat en matière d'organisation entre ces deux festivals. Le ministre de la Communication et Porte-parole du gouvernement Nabil Benabdellah avait reçu en 2006 Abdelhamid Joumaa, le président du festival émirati. Mais la tentative est restée lettre morte.

Reste que les projecteurs braqués sur les paillettes auront beau faire miroiter le succès du 7ème art au Maroc, les sièges désespérément vides dans les salles de cinéma une fois le tapis rouge du festival rangé, ne trompent pas les professionnels du secteur. Comme le titrait en décembre 2007 le quotidien français Le Monde : «Derrière le festival de Marrakech, des salles de cinéma qui agonisent». En réalité, la formidable promotion de cet événement semble pour l'instant bien plus profiter au secteur touristique et à la ville de Marrakech en particulier, qu'au secteur du cinéma. En cause : l'absence d'un marché du film adossé au festival à même de soutenir la production marocaine et d'encourager les acheteurs étrangers à s'y intéresser. C'est ce que démontre ce témoignage d'un producteur québécois, Samuel Gagnon, qui livrait en 2007 au magazine Cinemag son diagnostic sur ce festival d'images qui doit d'urgence se muer en festival d'industrie : «Il ne suffit plus d'inviter à grands frais les vedettes, il faut inviter les acheteurs internationaux. Si les acheteurs viennent, alors les vendeurs vont suivre. Si les vendeurs viennent, ils vont vouloir montrer leurs films et la programmation du festival va être enrichie. Si les vendeurs sont là, ils vont eux-mêmes payer pour faire venir les vedettes car ils en ont besoin pour leur promo. Je suis certain qu'en trois ans, s'ils décident de créer un marché international, les acheteurs vont venir. Cela ne pourra qu'aider aux échanges entre les producteurs marocains et internationaux et promouvoir le Maroc comme lieu de tournage potentiel». A bon entendeur! ■

LA CULTURE, OUI, MAIS OÙ ?

Par Kenza Sefrioui

Journaliste et critique littéraire

Si vous avez envie d'aller voir un spectacle ou un film, d'acheter un livre, d'assister à une conférence ou de visiter une exposition, bref, de suivre l'actualité artistique et intellectuelle, mieux vaut vivre en ville. Parce que les campagnes sont, de ce point de vue-là, complètement sinistrées. Et encore, même dans les grandes villes, la culture reste d'accès confidentiel, faute d'une politique qui l'intègre réellement à l'économie locale. Elle est absente de la vie du quartier. Les maisons de jeunes, qui ont tant fait pour l'éducation artistique dans les années 1960 et 1970, ont fermé. La disparition des salles de cinéma a atteint un rythme alarmant, au point d'inspirer à Mostafa Ziraoui un court-métrage, *Nostalgie*, où il énumère toutes ces pertes pour le paysage des quartiers. Idem pour les théâtres. Les bouquinistes ferment un à un, et les rares résistants se laissent envahir par la poussière. Les librairies sont de plus en plus rares, même dans des villes universitaires, et se reconvertissent en glaciers. Les disquaires n'existent plus. Au final, la culture disparaît de la vie quotidienne des gens.

La ville est devenue un lieu d'échange de biens et de services, dont sont

exclues toutes les manifestations culturelles, qui portent, elles, sur le lien social et sur les valeurs que nous partageons. A Paris, par exemple, si vous prenez le métro pour vous rendre à votre travail, vous longez des couloirs sur les murs desquels vous prenez connaissance de toute l'actualité théâtrale, cinématographique, humoristique, artistique. A Casablanca, vous pouvez tourner pendant des heures dans la ville sans voir une seule affiche concernant un événement culturel. Rien n'est fait pour informer ceux qui s'intéressent à la culture, encore moins pour inciter les gens à s'y intéresser. A l'école, aucun enseignement artistique n'est assuré, et la quasi disparition des activités parascolaires ne permet plus au plus grand nombre possible d'enfants de s'initier au théâtre ou à la musique.

Vous aimez les émissions littéraires ? Mieux vaut être nocturne...

Dans les médias, la culture, reléguée aux dernières pages, est souvent traitée sous forme d'agenda, c'est-à-dire d'événement ponctuel. Justement, la culture, ça se déguste ponctuellement : depuis quand une pièce de théâtre a tenu l'affiche pendant au moins une semaine ? Un film marocain reste à peine deux semaines en salle, avant de

disparaître totalement, puisqu'il n'a pas de seconde vie sous forme de DVD - et quand c'est le cas, c'est sous le manteau qu'il se diffuse. Les festivals sont par définition des événements ponctuels. Mais la plupart sont des vitrines pour l'international, utiles à une carrière politique, mais qui couronnent rarement un travail artistique installé dans la durée. Rares sont d'ailleurs ceux qui ont une vraie audience populaire, puisque les prix pratiqués rendent la majorité hors de la portée du plus grand nombre. C'est dans le domaine des arts plastiques que l'élitisme est le plus marqué, puisqu'on ne peut les voir que dans des galeries où le commun des mortels ne mettra jamais les pieds, et où l'on s'extasie sur la valeur que prennent quelques peintres marocains sur un marché dopé par des courtisans. Pour le commun des mortels, le peintre, c'est le mendiant qui expose quelques toiles au coin d'une rue...

Dans ce contexte, tout le monde se plaint : le public, parce que tout est trop rare ou trop cher ; les professionnels du secteur, parce qu'il n'est assez structuré. Résultat : les artistes peinent à trouver leur public, et le public, à s'ouvrir à ce que proposent les artistes... Et c'est la culture qui paie les pots cassés. ■