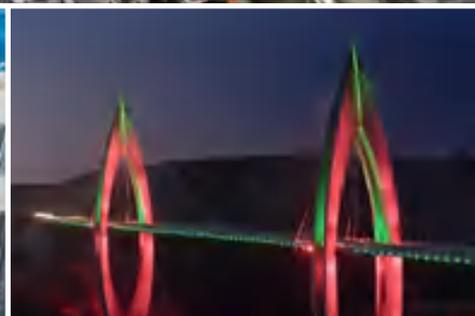




STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DU MAROC EN AFRIQUE

Le modèle Chérifien de co-développement



POLICY PAPER

Élaboré par
- Professeur Ahmed Azirar
- Hicham Kasraoui
- Asmaa Fhail

Novembre 2023

iMIS

Institut marocain d'intelligence stratégique

TABLE DES MATIÈRES

SAISIR LES ENJEUX D'UN CONTEXTE EN RECONFIGURATION	4
I. INTÉGRATION RÉGIONALE : SENS DES DYNAMIQUES COMMERCIALES ET D'INVESTISSEMENT DU MAROC	6
1.1. DYNAMIQUE D'INTEGRATION COMMERCIALE DU MAROC DANS SA REGION AFRICAINE	11
1.1.1. Échanges commerciaux du Maroc avec le reste de l'Afrique	11
1.1.2. Le potentiel d'intégration des filières de production	12
1.1.3. Consistance des importations marocaines du continent	12
1.2. DYNAMIQUE DE L'INVESTISSEMENT MAROCAIN EN AFRIQUE	13
1.2.1. Tendances de l'investissement en Afrique	13
1.2.2. L'investissement étranger du Maroc	15
1.2.3. L'investissement marocain en Afrique : Le co-développement comme principal objectif	16
1.3. DYNAMIQUE INFRASTRUCTURELLE : « UN CONTINENT, UNE INFRASTRUCTURE »	18
1.3.1. Comment faire ?	18
1.3.2. Par qui et quels financements innovants ?	18
1.3.3. La stratégie et l'expérience marocaines	19
II. LA STRATEGIE ECONOMIQUE CONTINENTALE DU MAROC : UN CADRE SYSTEMIQUE	21
2.1. PRINCIPE 1 : VISER LA MAXIMISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE CONTINENTALE	21
2.2. PRINCIPE 2 : ADOPTER UNE APPROCHE ÉCOSYSTÈMIQUE DU DÉVELOPPEMENT	23
2.3. PRINCIPE 3 : ASSURER LA DURABILITÉ NATIVE DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT	24
2.4. PRINCIPE 4 : CONCRÉTISER LE CONCEPT D'« UN CONTINENT, UNE INFRASTRUCTURE »	26
2.5. PILIER 1 : DÉFINIR DES STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT ADAPTÉES	29
2.5.1. Catégorie 1 : Les domaines stratégiques (DS)	30
2.5.2. Catégorie 2 : Les domaines d'excellence (DE)	30
2.5.3. Catégorie 3 : Les domaines d'apprentissage (DA)	31
2.6. PILIER 2 : INNOVER POUR RÉSOUDRE LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT	32
2.6.1. Encourager les partenariats publics-privés nationaux et sous-régionaux et améliorer leur cadre de gouvernance	32
2.6.2. Mettre en place des fonds continentaux d'investissement	33
2.6.3. Adopter des approches de consolidation des risques et améliorer l'information aux investisseurs	34
2.6.4. Diversifier les partenariats économiques et transformer l'approche de la coopération internationale et de l'aide au développement	34
2.7. PILIER 3 : VALORISER LE CAPITAL HUMAIN	35
2.7.1. Investir dans l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle	36
2.7.2. Améliorer les offres de services sociaux, publiques et privées	36
2.7.3. Adopter une approche positive des mouvements migratoires africains et encourager « l'empowerment » des jeunes et des femmes	36
2.8. PILIER 4 : RENFORCER LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET MONÉTAIRE DU CONTINENT	37
CONCLUSION : HUIT RECOMMANDATIONS POUR CONSOLIDER LE PARTENARIAT CONTINENTAL	40
BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXES	43

SAISIR LES ENJEUX D'UN CONTEXTE EN RECONFIGURATION

«L'Afrique doit faire confiance à l'Afrique», disait le Roi Mohammed VI en 2014 dans un discours prononcé à l'occasion du Forum économique marocco-ivoirien à Abidjan. Sept ans plus tard, l'Union Africaine a mis en œuvre officiellement la première phase de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF), comme application de l'un des objectifs stratégiques de l'Agenda 2064 de l'Union Africaine. Un signe concret de la cristallisation de cette confiance à laquelle a appelé le Roi du Maroc et qu'il applique soigneusement dans ses relations avec le Continent.

De fait, l'histoire économique marocco-africaine moderne n'a pas commencé en 2014. Depuis son accession au trône, le Roi Mohammed VI a fait de l'Afrique un axe stratégique de sa politique étrangère, en matière de développement et de coopération économique et humaine. Cette approche s'est même inscrite dans la nouvelle constitution de 2011 par laquelle le Maroc s'engage à «consolider les relations de coopération et de solidarité avec les peuples et les pays d'Afrique, notamment les pays subsahariens et du Sahel». Cette orientation s'est traduite institutionnellement par le retour effectif du Royaume Chérifien au sein de l'Union Africaine en 2017. Un retour qui fût émotionnel pour les Marocains et leur Roi mais aussi prometteur avec une participation active du Maroc aux travaux et aux organes de l'institution panafricaine. Cette orientation africaine du Maroc a récemment été consolidée par le dévoilement par le chef de l'Etat en 2023 de son agenda pour la façade atlantique du continent, que Mohammed VI souhaite contribuer à développer afin de créer un axe transatlantique rénové. L'objectif clairement affiché par cette démarche étant de poursuivre la dynamique de diversification des alliances et des débouchés pour la grande région ouest-africaine.

Concrètement, de nombreux projets sont venus donner corps à cet engagement continental. Outre le travail à l'efficacité des instances dirigeantes de l'Union, la signature de centaines d'accords de partenariat avec de nombreux pays est venue concrétiser cette nouvelle orientation. Cela comprend la consolidation de la présence des grandes banques marocaines dans plus d'une vingtaine de pays africains, le lancement des projets industriels et agricoles de l'OCP en Éthiopie, au Ghana et au Nigéria ainsi que la contribution des entreprises marocaines à des méga projets d'infrastructure, dont l'assainissement de la lagune d'Abidjan, son pont Cocody-Plateau, sont autant de signes tangibles que le Maroc assume définitivement sa volonté de faire de l'Afrique son espace économique vital et le fer de lance de sa stratégie d'internationalisation. De quoi expliquer comment le Maroc est devenu aujourd'hui le premier investisseur africain en Afrique¹.

Cette relation économique organique – le Maroc assumant entièrement l'affluent africain de son identité, n'a naturellement pas échappé aux nombreuses perturbations géostratégiques et économiques liées à la conjoncture internationale. La crise du Covid-19 a par exemple démontré la sous-préparation collective de l'Afrique face à des crises épidémiologiques ou catastrophiques de grande ampleur. Malgré la forte mobilisation du Maroc pour sécuriser plus de 8 millions de masques et des dizaines de milliers de litres de gel hydroalcoolique dès les premières semaines de la crise au bénéfice de dizaines de pays africains, le continent dans son ensemble est resté fortement dépendant des puissances étrangères pour sécuriser son approvisionnement en vaccins anti-Covid. À peine sorties des confinements et des états d'urgence liés à la pandémie, la conjugaison des effets de reprise économique et le déclenchement de la guerre en Ukraine en février 2022, ont porté un coup dur à la relance des économies africaines. Les niveaux historiques d'endettement et d'inflation atteints et les ruptures successives des chaînes d'approvisionnement notamment

¹ Telquel, « Ryad Mezzour : Le Maroc est le premier investisseur africain en Afrique », [Lien](#), 02 Décembre 2022.

celles des produits alimentaires ont remis à nu la vulnérabilité économique et l'instabilité inquiétante de plusieurs économies africaines. Tout ceci sur fonds d'instabilité politique et de conflits divers.

Cette succession de crises économiques, géopolitiques, sanitaires et sécuritaires ont exercé une forte tension sur les chaînes de valeur mondiales (Global Value Chains GVC). Sans plonger dans une prophétie imprudente annonçant la fin de la mondialisation, il est indéniable que les politiques commerciales des grandes puissances économiques mondiales s'orientent vers une nouvelle dynamique de rapatriement des activités économiques stratégiques ou à forte valeur ajoutée vers leurs territoires ou dans des territoires proches «amis». La «guerre commerciale» entre la Chine et les États-Unis, initiée sous l'administration républicaine Trump et poursuivie par l'administration démocrate Biden, en est le symptôme ostensible. La riposte des BRICS à Johannesburg², en élargissant leur club et en se donnant des objectifs ambitieux, amplifient la «fragmentation» qui caractérise l'ordre mondial.

Face à cette succession voire superposition de crises, de nouvelles dynamiques économiques émergent notamment dans l'hémisphère sud de la planète. Le «Sud Global», concept toujours en cours de maturation, reflète une volonté affirmée des nouveaux pays émergents à jouer un rôle plus significatif sur la scène internationale et d'apporter leur propre vision de prospérité à l'échiquier géostratégique et économique mondial. La signature de l'accord historique de la zone de libre-échange ZLECAF et son entrée en vigueur progressive à partir de janvier 2021 est une manifestation de cette dynamique de développement Sud-Sud. Ainsi, les économistes de la Banque Mondiale estiment par exemple que ce nouvel accord pourrait accroître les revenus régionaux de 9%, soit 571 milliards de dollars en plus et environ 18 millions d'emplois supplémentaires³ pour le continent.

Face à ce rabat de cartes géostratégiques, économiques et commerciales, il convient donc de reclarifier les enjeux économiques et stratégiques du continent et, en particulier, d'y placer ceux relatifs au rôle précurseur que joue le Maroc dans cette nouvelle dynamique.

Le présent Policy Paper en relève trois principaux enjeux :

- 1. Saisir les opportunités économiques permises par la nouvelle donne internationale pour donner un nouvel élan au développement socio-économique des pays africains au service de leurs populations,**
- 2. Garantir la souveraineté des États africains et réduire les dépendances de leurs économies vis-à-vis des puissances extracontinentales,**
- 3. Planifier la transition écologique du continent et inventer un modèle africain durable de développement.**

Dans ce cadre, ce document vient contribuer au débat continental et mondial pour répondre à ces enjeux. Il se propose en outre de répondre à deux objectifs complémentaires spécifiques :

- a. Éclairer les parties prenantes marocaines sur le potentiel réel de croissance du continent africain à l'aube des transformations géostratégiques et économiques en cours,**
- b. Proposer des voies concrètes à entreprendre pour pouvoir saisir les opportunités de co-développement d'une « Région Afrique » en cristallisation et en transition dans un monde en reconfiguration.**

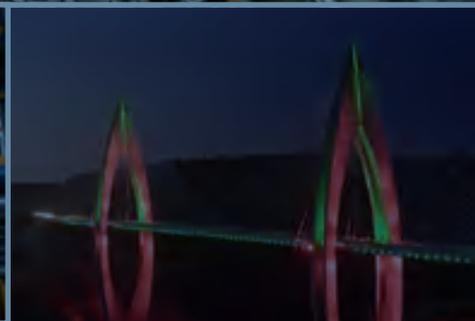
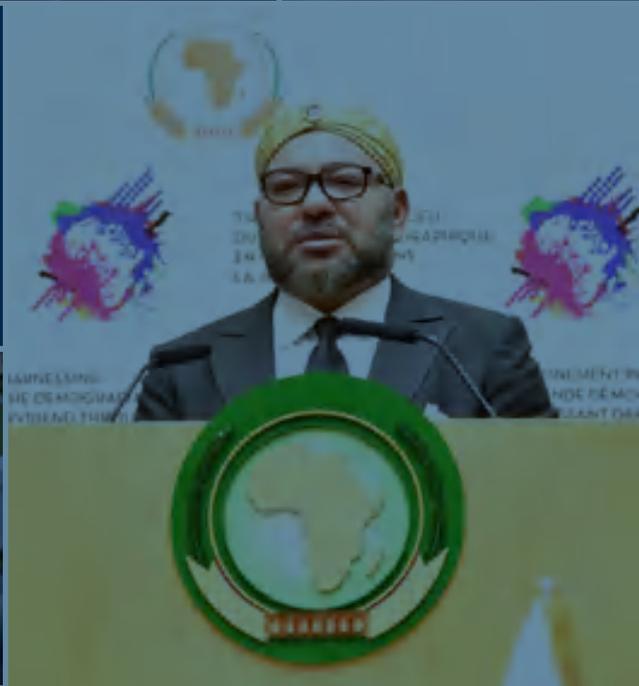
² Le 15e sommet des BRICS à Johannesburg du 22 au 24 août 2023 s'est achevé avec l'adhésion de six nouveaux membres : l'Arabie saoudite, l'Argentine, l'Égypte, les Émirats arabes unis, l'Éthiopie et l'Iran.

³ Banque Mondiale, Communiqué de presse, «Un accord de libre-échange pourrait aider à sortir jusqu'à 50 millions d'Africains de l'extrême pauvreté», 30 juin 2022, [lien](#).



01

**INTÉGRATION RÉGIONALE : SENS
DES DYNAMIQUES COMMERCIALES
ET D'INVESTISSEMENT DU MAROC**





Décrypter les caractéristiques de la stratégie économique marocaine en Afrique, suppose au préalable de rappeler quelques éléments du processus d'intégration régionale ainsi que les principales dynamiques commerciales et d'investissement en cours entre le Maroc et l'Afrique, qui participent activement à l'œuvre de construction de la « Région Afrique » et dont le Maroc a fait la base de son partenariat avec le reste de son continent.

Le terme de région ou de régionalisation fait référence, en littérature spécialisée, à la fois, à une partition des États-nations en « provinces », comme au regroupement de ces États-nations dans des ensembles politiques ou économiques plus ou moins fédérés.⁴

Appliquée à l'économie mondiale, la régionalisation s'associe à une intégration des marchés qui se caractérise par une disponibilité des biens à des prix et qualités proches. Dans ce modèle, les relations économiques entre les pays appartenant à la zone géographique, objet d'intégration, sont plus intenses qu'avec le reste du monde, et ce en termes de flux de biens, de services, de facteurs de production, de capitaux financiers, ou de monnaie.⁵

Ainsi, et en termes de typologie, la régionalisation peut prendre la forme d'une intensification des mouvements d'échange à travers la suppression d'obstacles en créant une zone de libre-échange, ou la mise en place d'un tarif commun à travers la création d'une Union Douanière, ou même d'un marché commun en favorisant la mobilité des facteurs. Aussi, elle peut prendre la forme d'une Union économique, à travers une coordination approfondie des politiques économiques et sociales, ou la forme d'une intégration des marchés, issue d'indépendances et de convergences économiques, ou même la forme d'intégration productive ou réticulaire induite par les relations internalisées par les réseaux ou les firmes. L'intégration économique ne se dissocie guère de la régionalisation, et ce du fait qu'elle en est une des formes.

⁴ Jean-Marc Siroën, « La régionalisation de l'économie mondiale », Éditions La Découverte, Paris, 2004, p. 03

⁵ Ibid., p. 06

Dans la théorie de l'intégration économique, celle-ci est présentée comme un processus dont le point de départ est le commerce préférentiel entre les pays d'un même groupe, et dont la finalité est d'établir une intégration monétaire, qui se matérialise par la création d'une Union Monétaire. L'atteinte de cette union, qui se caractérise par l'adoption d'une monnaie unique, est le fruit d'une progression constructive de cinq autres phases, dont la création d'une zone de libre-échange (ZLE) est la pierre angulaire.⁶

Basée sur une élimination et /ou une réduction des tarifs douaniers appliqués au commerce des pays de cette zone, avec un maintien de certaines restrictions quantitatives, l'une des caractéristiques d'une zone de libre-échange, c'est qu'elle peut couvrir un secteur, tout comme elle peut porter sur l'ensemble de biens et de services.

Dans ce processus, le commerce préférentiel constitue la première phase, qui sera suivie par la création d'une zone de Libre- Échange. En adoptant des tarifs communs vis-à-vis du monde, celle-ci se converti lors d'une 3ème phase en une Union Douanière, et ce avant de se transformer par la suite en un Marché Commun supposant la libre circulation de tous les facteurs de production et la liberté de circulation des capitaux et des personnes.⁷

A cet égard, en dotant ce marché, d'une liberté de circulation des services et d'établissement des personnes, accommodée à une coordination des politiques fiscales et monétaires, celui-ci se convertira lors de l'avant dernière phase de ce processus d'intégration, en un Marché Unique, qui est appelé à se transformer à son tour en une Union Économique. Celle-ci sera le fruit d'une harmonisation préalable et étendue des politiques économiques notamment monétaire, budgétaire, et industrielle, en vue d'atteindre finalement la création d'une Union Monétaire dotée d'une seule et unique monnaie.

Figure 1 : Les étapes du processus de l'intégration économique



Cette définition, a aussi été reprise par d'autres auteurs, notamment Siroën (2004), qui a ancré l'intégration économique et son fondement au schéma préconisé par Bela Balassa (1961), où elle est décrite comme étant un mouvement d'unification croissant, dont la démarche européenne serve de légitime illustration.⁸

Cette théorie a été soutenue par Ousmane Kaba (2007), qui a défini l'intégration comme une élimination progressive des pratiques discriminatoires entre pays, et ce à travers la mise en commun de ressources et de marchés. Pour cet auteur, l'intégration est synonyme de liberté de circulation de marchandises et de facteurs de production, en perspective de l'égalisation de leurs prix à long terme.

Selon Ousmane Kaba (2007), en permettant aux entreprises productrices, de bénéficier d'une économie d'échelle, grâce aux facilités d'accès à un marché plus large, et aux consommateurs d'une réduction des prix, due à la concurrence déclenchée, l'intégration économique est un facteur d'accroissement de l'efficacité, et

⁶ Ousmane Kaba, « Macroéconomie Moderne », L'Harmattan, Guinée, 2007, p. 68

⁷ Ousmane Kaba, « Macroéconomie Moderne », L'Harmattan, Guinée, 2007, p. 68

⁸ Jean-Marc Siroën, « La régionalisation de l'économie mondiale », Éditions La Découverte, Paris, 2004, p.12

de la prospérité économique des pays intégrés. Elle est un pilier de croissance, et de rationalisation des ressources et des facteurs de production.

Cependant, et là l'encontre des bienfaits de l'intégration régionale soulevées par ces auteurs, Philippe Hugon (2003), pour sa part, a mis le point dans ses écrits sur l'inter-liaison de cette dernière avec les politiques d'ajustement nationales. Pour lui, celle-ci se heurte au problème d'interdépendances réelles des économies et l'intensité de leurs liaisons institutionnelles officielles et non officielles.⁹

Aussi, pour cet auteur, l'intégration régionale est un préalable à l'ouverture extérieure, qui est un facteur favorisant l'accroissement des capacités de négociation de l'Afrique, et un moyen permettant à ces économies de s'ouvrir vers l'extérieur à un rythme acceptable, tout en réduisant les conflits.

Cette définition rejoint, celle de Siroën (2004), qui a résumé l'apport de la théorie d'intégration dans la tenue du compte des effets de détournement, qui est une conséquence du caractère préférentiel de l'ouverture extérieure. Pour cet auteur, les accords régionaux constituent une étape de la mondialisation des économies.¹⁰

Pour lui, le processus d'intégration à l'économie régionale et mondiale passe par les accords préférentiels entre pays, l'internationalisation de la production, et l'insertion dans des chaînes de valeur mondiales. L'objectif assigné par cette intégration est l'octroi de facilités d'accès aux marchés, et d'approvisionnement sur plusieurs territoires, ce qui induira par conséquent aux gains d'échange, et donc d'effets de création.

Cette thèse a été soutenue par Miotti et Sachwald (2006), qui ont aussi soulevé les interactions existantes entre intégration économique, échanges extérieurs et production. Pour ces auteurs, l'intégration des économies accroît la concurrence sur les différents marchés et la réallocation des capacités de production entre entreprises, secteurs et pays.¹¹

Pour Miotti et Sachwald (2006), l'intégration rapide de grands pays émergents dans les échanges internationaux a modifié la dynamique du commerce mondial et ses conséquences sur les systèmes productifs nationaux. Pour ces auteurs, cette interaction économique a même été étendue à d'autres composantes macroéconomiques, notamment l'investissement direct à l'étranger (IDE). Pour eux, on assiste depuis les années 2000 à une dynamique des investissements qui s'oriente vers le développement des activités productives dans les pays à bas coût de main d'œuvre, notamment dans les pays les moins avancées. L'intégration dans les réseaux mondiaux de production, ainsi que le développement de leurs marchés locaux sont des déterminants de l'attractivité de ces derniers.

Le même constat s'applique aussi, pour Merdan Nagattai-Lam (2014), qui associe l'intégration régionale aux échanges commerciaux, et les considère comme atouts majeurs du développement. Pour cet auteur, la comparaison du volume du commerce intra régional sert à l'évaluation du processus d'intégration. En révélant l'utilisation totale ou partielle des potentialités commerciales de la région, celle-ci indique le degré d'intégration dans la région.

En somme, l'intégration régionale qu'elle soit économique, commerciale ou monétaire, est un processus constructif qui réunit aussi bien les déterminants réglementaires qui définissent les traits de cette union, que ceux des flux de production, d'investissement et d'échanges commerciaux qui marquent le degré de cette intégration. Elle suppose surtout, l'engagement volontariste des acteurs.

De ce fait, étant donné l'importance de ces déterminants, ceux-ci serviront de paliers à notre analyse de la dynamique économique du Maroc dans son « Continent Région » en co-construction.

⁹ Philippe Hugon, « L'économie de l'Afrique », 4^e édition, La Découverte, Paris, 2003, p. 93

¹⁰ Jean-Marc Siroën, « La régionalisation de l'économie mondiale », Éditions La Découverte, Paris, 2004, p. 20-26

¹¹ Luis Miotti et Frédérique Sachwald, « Commerce Mondial : Le retour de ma Vieille économie », Institut Français des Relations Internationales, Paris, 2006, p. 07 Cf.

■ Encadré 1 : Le cadre régional et multilatéral régissant le Maroc et son continent

Le cadre régional et multilatéral réunissant le Maroc à ses confères africains se caractérisent par l'existence de 4 accords commerciaux régionaux, qui sont en vigueur et un Accord commercial préférentiel.

Types d'Accord	Accord	Date de signature	Entrée en vigueur	Pays membres Africains signataires
Accords Commerciaux Régionaux	Accord d'Agadir	25-Feb-2004	27-Mars-07	Egypte ; Jordanie ; Maroc ; Tunisie
	Accord sur le Système Mondial de préférences Commerciales entre Pays en Développement	13-Apr-1988	19-Apr-1989	Algérie; Benin; Cameroun; Egypte; Ghana; Guinée; Libye; Maroc; Mozambique; Nigeria; Soudan; Tanzanie; Tunisie; Zimbabwe.
	Zone de Libre-Echange Panarabe (PAFTA)	19-Feb-1997	01-Jan-1998	Egypte ; Libye ; Maroc ; Soudan ; Tunisie ; Algérie
	Zone de Libre-Echange Continentale Africaine	21-mars-18	30-Mai-19	Afrique du Sud ; Algérie ; Angola ; Bénin ; Botswana ; Burkina Faso ; Burundi ; Cameroun ; République Centrafricaine ; Cap-Vert ; Côte d'Ivoire ; Comores ; République du Congo ; République Démocratique du Congo ; Djibouti ; Egypte ; Eswatini ; Ethiopie ; Gabon ; Gambie ; Ghana ; Guinée ; Guinée-Bissau ; Guinée Equatoriale ; Kenya ; Lesotho ; Liberia ; Libye ; Madagascar ; Malawi ; Mali ; Maroc ; Maurice ; Mauritanie ; Mozambique ; Namibie ; Niger ; Nigeria ; Ouganda ; Rwanda ; Sao tomé et principe ; Sénégal ; Seychelles ; Sierra Leone ; Somalie ;Soudan du Sud ; Soudan ; Tanzanie ; Tchad ; Togo ; Tunisie ; Zambie ; Zimbabwe.
Accord commercia préférentiel	Préférences tarifaires en faveur des pays les moins avancées (Exonération du droit d'importation Pour le Maroc, de certains produits originaires et en provenance des pays les moins avancés d'Afrique.	-	01-Janv-01	Angola, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cap-Vert, République centrafricaine, Tchad, Comores, Congo, Djibouti, Guinée équatoriale, Érythrée, Éthiopie, Guinée, Guinée-Bissau, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Rwanda, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tanzanie, Gambie, Togo, Ouganda, Zambie.

Source : Données de l'organisation mondiale du Commerce, et du ministère de l'Industrie et Commerce (Septembre 2023)

■ Encadré 2 : Le cadre commercial bilatéral régissant le Maroc et les autres pays Africains

Sur le plan bilatéral, le Maroc compte deux conventions commerciales et tarifaires, deux Accords de libre-échange et trois accords commerciaux, conclus avec sept partenaires africains.

Pays	Accords et Conventions Bilatérales	Date de signature
Algérie	Convention commerciale et tarifaire	14 Mars 1989
Égypte	Accord de libre-échange	27 Mai 1998
Guinée	Convention Commerciale et Tarifaire	12 Avril 1997
Libye	Accord Commerciale et Tarifaire	29 Juin 1990
Mauritanie	Accord Commercial et Tarifaire	04 Août 1986
Sénégal	Accord commercial	13 Février 1963
Tunisie	Accord de Libre échange	16 Mars 1999

Source : Administration des douanes et des Impôts indirects (Septembre 2023)

1.1. DYNAMIQUE D'INTEGRATION COMMERCIALE DU MAROC DANS SA REGION AFRICAINE

L'analyse des flux commerciaux entre le Maroc et le reste du continent, ainsi que l'examen des potentialités existantes et des tendances en cours, s'inscrivent dans le cadre de l'approche conçue par les auteurs cités plus haut (Siroën et Merdan Nagattai-Lam). En traçant des liens de causalité entre l'intégration économique, la production et les échanges extérieurs, cette approche met en exergue le rôle du commerce extérieur dans l'intensification des flux d'approvisionnement, et la relocalisation des capacités de production entre les différents territoires, ce qui se traduit par un renforcement de l'intégration économique et par conséquent par des gains d'échanges et de rendement conditionnant la croissance.

1.1.1. Échanges commerciaux du Maroc avec le reste de l'Afrique

La valeur des échanges commerciaux annuels du Maroc avec l'Afrique pendant la période (2020-2022) est donnée dans le tableau suivant :

Figure 2 : Flux commerciaux du Maroc avec l'Afrique en milliers de Dollar Américain

	Valeur en 2020	Valeur en 2021	Valeur en 2022
Exportation Marocaines vers l'Afrique	341 246 2	907 881 2	277 737 3
Importations Marocaines de l'Afrique	428 488 1	992 209 2	266 527 2
Solde Commercial	913 757	915 671	011 210 1

Source : Statistiques du Centre du Commerce international (ITC, 2023)

Ainsi, la balance commerciale du Maroc avec le continent africain a été excédentaire sur cette période. L'analyse comparative des valeurs annuelles enregistrées démontre une chute de l'excédent en 2021 de 11% par rapport à l'année 2020, à cause du pic pandémique, mais aussitôt fortement rattrapée en 2022.

Ainsi, la croissance maintenue par le Maroc, pendant la période (2020-2022) de ses valeurs d'importation et ses exportations en provenance et à destination de l'Afrique, témoignent pleinement de son rebondissement économique postpandémique et de la solidité de son engagement continental.

1.1.2. Le potentiel d'intégration des filières de production

Les exportations totales du Maroc pendant la période 2020-2022 vers le reste de l'Afrique ont connu une croissance continue. Comparées à l'année 2020, celles-ci ont enregistré une croissance de 28% en 2021, pour passer ensuite à 66% en 2022.

La chimie, l'automobile, ainsi que les produits agroalimentaires transformés (notamment les produits de la pêche), les produits électriques, et ceux de la plasturgie sont les filières industrielles qui ont constitué les principales exportations du Maroc vers l'Afrique depuis l'année 2020 à 2022. Ceux-ci ont représenté une part qui a varié entre 77% et 83% de la valeur totale des exportations marocaines annuelles vers le continent, pendant cette période.

Occupant la tête de liste dans le classement par valeur d'exportation annuelle du Maroc par groupes de produits, les engrais exportés par le Royaume en Afrique sont constitués principalement d'engrais minéraux ou chimiques contenant l'azote, et ou le phosphore. Ceux-ci sont destinés à l'export pour le Maroc aux marchés africains de Djibouti, du Kenya, du Nigéria, de la Tanzanie, de l'Éthiopie, de la Côte d'Ivoire, du Bénin et du Mozambique.

1.1.3. Consistance des importations marocaines du continent

Les importations marocaines des autres pays d'Afrique ont presque doublé pendant la période 2020-2022. Elles sont passées d'une valeur annuelle totale de 1,5 milliards de dollars à 2,5 milliards de dollars.

Pendant la période 2020-2022 la part des principaux produits importés par le Maroc dans les importations totales annuelles en provenance du continent a oscillé entre 60% et 70%.

Les Combustibles minéraux sont classés en tête de liste de ce groupe de produits, et ce en représentant 28% des importations totales du Maroc en 2020, 36% en 2021, et 30% en 2022.

La structure de ce groupe est basée essentiellement sur les Houilles, le Gaz, le pétrole ainsi que les hydrocarbures gazeux, comme principaux produits.

À ce titre, l'analyse comparative de la croissance annuelle enregistrée par ces importations, révèle que les Produits chimiques inorganiques, et les Graisses et huiles animales, végétales ou d'origine microbienne, sont les produits qui ont connu une importante croissance de leurs valeurs d'importation en 2022, et ce par rapport à l'exercice 2020 : successivement + 6 points pour le premier et + 3 points pour le second. En termes de marchés, au cours de ces trois années de référence, l'Égypte, la Tunisie et l'Algérie ont été les principaux fournisseurs du Maroc, enregistrant des variables valeurs d'importation impactant leurs rangs par année.

Pour le combustible et les Produits chimiques inorganiques par exemple, l'Afrique du Sud a été le 1er fournisseur du Maroc pendant cette période. Le même cas s'applique aussi pour les graisses où la Côte d'Ivoire s'est distinguée par sa place de 1er fournisseur du Royaume. En conclusion, l'intégration commerciale croissante du Maroc dans sa région africaine, participe à la réussite de la ZLECAF. La relance de l'Union du Maghreb, ardemment souhaitée par le Royaume, pourrait donner à cette intégration un rythme encore plus soutenu.

1.2. DYNAMIQUE DE L'INVESTISSEMENT MAROCAIN EN AFRIQUE

Contrairement aux échanges commerciaux, ceux de l'investissement dans les autres pays africains pendant la période 2020-2022 ont revêtu un caractère spécial, en raison de la crise sanitaire, et de son impact sur le comportement des investisseurs pendant cette période de risques exacerbés. A cet effet, et afin d'avoir une vue d'ensemble sur la réalité de ces flux, notre analyse va remonter à 2017 où les flux à destination et en provenance de l'Afrique sont qualifiés de normaux, et s'arrêter en 2022, l'année post-crise.

1.2.1. Tendances de l'investissement en Afrique

La période post-Covid a constitué un tournant dans les tendances des flux d'investissements africains. Impactés par celle-ci, l'investissement, « In-flow of Africa » comme « Out-flow of Africa », a ses propres caractéristiques.

1.2.1.1. L'investissement africain à l'étranger

Les Flux d'investissement sortants du continent par pays pendant la période (2017-2022) se présentent comme le montre le tableau suivant :

■ **Tableau 1 : Flux d'investissement nets sortants du continent par pays pendant la période 2017-2022 (Valeurs en million de dollars américains)**

Pays	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Afrique du Sud	7 449	4 027	3 141	-1 936	102	2 155
Algérie	-9	846	31	15	-52	71
Angola	1 352	6	-2 349	91	-1 057	41
Bénin	32	10	27	22	43	28
Botswana	-1	82	-20	-68	-33	-42
Burkina Faso	10	68	16	-7	-43	21
Burundi	0	0	1	1	1	2
Cabo Verde	16	9	16	4	-1	18
Cameroun	22	108	126	84	71	94
Comores	0	0	0	0	0	0
Rép démo du Congo,	292	209	134	149	192	436
Congo	45	14	423	-981	25	25
Côte d'Ivoire	676	145	109	1	285	436
Djibouti	0	0	0	0	0	0
Égypte	199	323	405	327	367	342
Érythrée	0	0	0	0	0	0
Eswatini	64	-8	21	-12	59	-22
Éthiopie	0	0	0	0	0	0

Gabon	-84	-63	-34	0	0	0
Gambie	-7	-4	-2	-3	-3	2
Ghana	16	81	588	542	199	351
Guinée	1	0	1	2	-3	8
Guinée équatoriale	0	0	0	0	0	0
Guinée-Bissau	0	0	0	0	1	0
Kenya	110	-3	37	-142	410	49
Lesotho	0	0	0	0	0	0
Libéria	54	84	102	80	91	91
Libye	-295	276	-269	350	-55	50
Madagascar	106	118	102	119	114	155
Malawi	-7	-102	23	-154	122	30
Mali	13	0	1	1	56	9
Maroc	1 012	781	893	459	643	613
Maurice	89	98	58	16	86	19
Mauritanie	10	-772	5	6	9	3
Mozambique	26	-25	-31	153	194	564
Namibie	-66	97	9	51	17	8
Niger	29	39	32	15	39	40
Nigéria	311	566	285	1 473	1 818	-67
Ouganda	0	0	0	0	0	0
République centrafricaine	0	0	0	0	0	0
Rwanda	16	18	5	0	0	0
Sao Tomé-et-Principe	0	2	1	1	0	1
Sénégal	82	53	71	99	52	182
Seychelles	544	-10	-8	-55	-48	28
Sierra Leone	0	0	0	0	0	0
Somalie	0	0	0	0	0	0
Soudan	0	0	0	0	54	0
Soudan du Sud	42	0	0	0	0	0
Tanzanie	0	0	0	0	0	0
Tchad	0	0	0	0	0	0
Togo	-33	70	43	-112	-71	-56
Tunisie	57	34	22	43	35	30
Zambie	-72	45	696	64	-280	-327
Zimbabwe	1	1	2	-4	32	17

Source : Banque Mondiale (Septembre 2023)

Selon le tableau, en comparaison des valeurs enregistrées en termes d'investissement africain à destination des pays du monde, 12 pays ne peuvent pas être considérés comme investisseurs africains à l'étranger pendant la période entre 2017 et 2022). Il s'agit des pays suivants : Comores, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Guinée équatoriale, Lesotho, Ouganda, République centrafricaine, Sierra Leone, Somalie, Tanzanie, et Tchad. Cependant, aucun flux d'investissement sortant n'a été enregistré.

Par ailleurs, l'Afrique du Sud, le Maroc, le Mozambique, la Côte d'Ivoire, la République Démocratique du Congo, l'Égypte, et le Ghana, ont été identifiés comme les importants investisseurs étrangers de l'Afrique. Hormis les deux premiers pays, qui sont considérés comme les premiers investisseurs étrangers de l'Afrique étant donné leurs performances annuelles en matière d'investissement sortant, les investissements du reste des pays, ont connu en 2022 une importante croissance par rapport à l'année 2017 (les valeurs d'investissement enregistrées ont varié entre 155 millions de dollars et 564 millions de dollars). Toutefois, malgré l'importance de l'investissement étranger Sud-africain et Marocain, ceux-ci ont enregistré une forte baisse de leurs valeurs en 2022 par rapport à l'année 2017.

1.2.2. L'investissement étranger du Maroc

1.2.2.1. IDE marocains à destination du Monde par secteur

La structure des investissements sortants du Maroc par secteur d'activité économique est consignée dans le tableau suivant :

■ **Tableau 2 : Investissements sortants du Maroc en 2020**

SECTEURS ÉCONOMIQUES	Outflow (US \$ million)	Outflow (% Investments total)	Outflow (% PIB)
Secteur primaire	147,94	30,09	0,12
Secteur secondaire	53,49	10,88	0,04
Secteur tertiaire	291,36	59,25	0,24
Autres secteurs	-1,05	-0,21	0
Total	491,74	100	0,41

Source : Données du Centre du Commerce International (ITC.WTO.UNCTAD)

En termes de répartition sectorielle de l'investissement sortant du Maroc par destination, l'analyse des flux des pays africains suivants sont identifiés comme importants investisseurs. Il s'agit de démontrer que ces derniers sont orientés principalement vers le Cameroun, suivi de la Luxembourg et des Emirats Arabes Unis (ITC, 2020). Néanmoins, dans le secteur secondaire, l'Irlande, l'Luxembourg, les Etats Unis d'Amérique, et le Royaume Unis, en plus des Emirats Arabes Unis, et la Luxembourg, sont les principaux pays absorbant les investissements étrangers du Maroc. Cependant, dans le secteur tertiaire, les pays de destination de ces IDE sont le Cameroun, Tchad, Luxembourg, Cote d'Ivoire, Luxembourg, Maurice, Pays-Bas, l'Arabie Saoudite, le Sénégal, les Emirats Arabes Unis, l'Égypte, et les Etats Unis d'Amérique.

En somme, on remarque ainsi que la présence du choix africain pour l'investissement étranger du Maroc s'oriente principalement vers le secteur tertiaire, qui emporte sur les autres secteurs industriels traditionnels, en termes de valeur, et spécialement dans les activités financières et d'assurance, ce qui reflète l'importance du secteur marocain des services en tant que secteur producteur générateur de la valeur ajoutée localement et internationalement.

1.2.2.2. Caractéristiques de l'investissement étranger et africain au Maroc

Les flux d'investissement entrants au Maroc par secteur d'activité économique s'inscrivent comme suit :

■ **Tableau 3 : Flux d'investissement entrants au Maroc en 2020**

Secteurs Economiques	Inflow (US \$ million)	Inflow (% Investments total)	Inflow (% PIB)
Secteur Primaire	58,76	3,33	0,05
Secteur Secondaire	573,77	32,54	0,47
Secteur Tertiaire	1123,74	63,74	0,93
Autres Secteurs	6,84	0,39	0,01
Total	1763,11	100	1,45

Source : Données du Centre du Commerce International (ITC.WTO.UNCTAD)

Ainsi, le secteur tertiaire est le premier secteur d'investissement au Maroc, il contribue avec plus de 64% de l'investissement annuel total à destination du Royaume. En revanche, le secteur secondaire ne constitue que 33% de cet investissement et le secteur primaire 3%. Par ailleurs, contrairement aux flux d'investissements sortants du Maroc, les investissements entrants du monde proviennent essentiellement de la France, l'Irlande, l'Espagne, les Emirats Arabes Unis, le Royaume-Uni et les Etats-Unis d'Amérique. Les six pays identifiés, sont les principaux investisseurs du Maroc dans les trois secteurs économiques (primaire, secondaire et tertiaire) mais avec une variante importance en termes de valeurs. Les Émirats Arabes Unis par exemple, est le principal investisseur au Maroc dans le primaire. La valeur annuelle de son investissement dans ce secteur en 2020, a constitué 27% de l'investissement total. Cependant, la France et l'Irlande ont été les principaux investisseurs dans le secteur secondaire où les valeurs successivement enregistrées ont été de 32% et de 19%. Pour ce qui est du secteur tertiaire, la première place d'investisseur étranger revient à la France, dont la part dans l'investissement annuel total entrant du Maroc en 2020 a été de 40%.

Toutefois, sur le plan continental les IDE Africains à destination du Maroc proviennent essentiellement du Congo, le Gabon, la Côte d'Ivoire, Maurice, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tunisie et l'Égypte, mais avec des valeurs soit en régression soit dérisoires comparés aux IDE des autres pays pendant l'année 2020. Cette faiblesse s'est accentuée sous l'effet de la crise Covid-19.

En somme, on remarque que malgré les échanges In-flow et Out-flow d'investissement du Maroc avec son continent, ceux-ci restent fragiles, faibles et peu diversifiés. Or, tout renforcement stratégique du schéma d'investissement actuel à destination et en provenance de cette région, ne se fera pas sans une identification préalable des nouveaux secteurs porteurs à l'investissement et leur ciblage par pays africain d'attraction, et ce tout en capitalisant sur ce qui est actuellement réalisé avec les partenaires africains traditionnels et en renforçant la promotion de nouvelles activités d'extension.

1.2.3. L'investissement marocain en Afrique : Le co-développement comme principal objectif

Conçue et pilotée par le Roi, la stratégie continentale du Royaume s'est déployée par un partenariat multiforme entre le Maroc et chacun des pays subsahariens. L'investissement de l'Etat et les multiples accords signés dans des domaines diversifiés ont mobilisé des investissements publics importants. Le tout selon une philosophie de partage et de transfert des expériences marocaines sans retenue. Les entreprises marocaines, publiques et privées, ont alors suivi le chemin tracé par cette volonté stratégique claire affichée



par l'Etat et matérialisée par un dynamisme remarquable des banques et entreprises championnes du Maroc, et par l'action du bras financier qu'est Casablanca Finance City (CFC)¹².

Créée en 2010 sous forme de partenariat public privé, CFC a pour but d'attirer les flux de capitaux internationaux avant de les engager en Afrique, contribuant ainsi au développement de l'ensemble du continent dans le cadre d'une coopération Sud-Sud. Le Maroc a ainsi investi en une décennie près de 5 milliards de dollars en Afrique subsaharienne pour se positionner comme second investisseur intra-africain, et premier investisseur en Afrique de l'Ouest.

Les entreprises actives dans le continent agissent dans des secteurs diversifiés : Finance-banque-assurance, télécoms, transports, BTP et tourisme, Agriculture et agro-industrie, Engrais, pharmacie, ou encore les services. Cet enracinement africain ne se limite toutefois pas aux investissements matériels, le Maroc partage également avec le continent une coopération multiforme, moyennant des accords et conventions d'Etat à Etat, signés lors des multiples visites effectuées par le Roi Mohamed VI dans le continent, concernant des volets diversifiés qui vont de l'administratif, l'académique, la coopération technique et le développement humain, au culturel et culturel...

Les étudiants subsahariens et les jeunes entrepreneurs opérant au Maroc n'hésitent plus à expliquer l'attrait du Maroc et la souplesse de sa politique d'immigration qui est donnée en exemple. D'ailleurs, selon l'indice de la facilité de faire des affaires de la banque mondiale, le Maroc figure parmi les pays qui ont le plus progressé quant à leur capacité à attirer des investissements étrangers. Le Royaume est ainsi passé, en quelques années, de la 130^e à la 50^e place au niveau mondial et continue de progresser.« Le développement économique du Maroc passe désormais par une plus grande intégration avec les pays d'Afrique subsaharienne et avec la mise en place de la Zone de Libre-Echange Continentale africaine (ZLECAF), le Royaume a toutes les cartes en main pour être un acteur incontournable du continent »¹³.

¹²DEPF (Ministère des Finances), CESE, Ministère de l'Industrie...

¹³MAEXPRESS, « Le Maroc dispose de tous les atouts pour s'imposer comme un acteur incontournable en Afrique (BBC) », [Lien](#), Novembre 2021

1.3. DYNAMIQUE INFRASTRUCTURELLE : « UN CONTINENT, UNE INFRASTRUCTURE »

Dans le lot des investissements urgents et nécessaires pour le développement de l'Afrique et la mobilisation des investissements productifs, les infrastructures économiques et sociales constituent une lourde charge financière. Mais cet impératif infrastructurel est incontournable.

De fait, «l'Afrique fait face à un paradoxe de taille en matière d'investissement en Infrastructure. D'un côté, les besoins à combler sont énormes, et représentent plus de 3,5% du PIB continental, et d'un autre côté, le nombre de projets bancables est très faible et les délais de réalisations trop longs». En outre, le handicap de la taille du continent, les multiples barrières naturelles (Sahara, montagnes, fleuves...), et l'impératif de préserver la biodiversité..., compliquent la donne. C'est pourquoi, l'action par étapes au niveau des 5 grandes régions du Continent pourrait faciliter l'ouvrage (cas du bloc Maghreb-Afrique de l'Ouest...). Il y va aussi de l'application systémique de l'Agenda 2063, mais également, et surtout, de l'engagement de chacun des 54 Etats dans une philosophie interafricaine de liaisons intégrées orientées continent (Corridors 2.0), créatrice de synergies et de rationalité des ressources.

1.3.1. Comment faire ?

- D'abord, assurer la soutenabilité financière des projets d'infrastructures transfrontaliers. Il s'agit de prioriser les projets Corridors et mobiliser plus de fonds pour les investissements pour les blocs à intégrer, en mesurant correctement l'impact des projets et en assurant les déterminants de leur performance. Il va sans dire que le calcul strictement financier n'est pas percutant. Les critères strictement bancaires ou ceux exclusivement politiques ne sont pas non plus convaincants.

- Profiter des nouvelles tendances en matière de modèles économiques via les Corridors 2.0. Les innovations technologiques peuvent accélérer le développement d'infrastructures de qualité.

- Pour cela, profiter des enseignements que procurent les expériences d'intégration régionales en dehors de l'Afrique (Asie...).

1.3.2. Par qui et quels financements innovants ?

L'argent existe en abondance sur les marchés financiers et cherche preneurs. Mais des preneurs présentant les garanties nécessaires. De fait, un désintérêt notoire de la part de l'Occident à l'équipement de l'Afrique existe et perdure, malgré la forte implication de ce pôle en Afrique. C'est ce qui fait que l'Occident perd pied au profit de la Chine qui propose, quant à elle, un modèle d'échange et de financement différent, en plus de sa non-immixtion dans les situations politiques des Etats.

L'ingénierie financière suppose en ce cas d'espèce un engagement continental fort par le biais de l'Union Africaine dont la garantie est nécessaire pour mobiliser les diverses parties susceptibles d'intervenir :

- **L'interafricain d'abord** : le manque de synergie et d'engagement politique est à rattraper. Aussi, le Fonds de garantie de l'Union Africaine devrait-il être consolidé et activé.

- **Le Multilatéral** : là la « bancabilité » est de rigueur. En face, le problème de l'aide liée dérange. Dans ce lot, la Banque Africaine de Développement (BAD) se distingue par son dynamisme direct et sa posture de levier indirect.

- **Le Bilatéral** : Les insuffisances de l'Aide Publique au Développement sont suffisamment connues. Le biais géostratégique se fait en outre plus pressant se traduisant par une « guerre des puissances » en Afrique. Ce qui peut être en même temps un atout et une menace.

¹⁴⁶ème édition de la conférence internationale "financing investment and trade in Africa (FITA 2023)". Thème du panel 5 : « Infrastructures transfrontalières : Les corridors 2.0 un aiguillon pour le commerce inter-africain ».

- **Les budgets publics nationaux** : font preuve de déficits continus chez les PMA et de gouvernance faible chez les pays nantis en ressources. L'Afrique se retrouve de ce fait face à une dette colossale contraignante.

- **Le secteur privé** : son engagement reste, d'un côté, tributaire d'un environnement facilitateur, d'un accueil normal et non bureaucratique, d'incitations suffisantes et de l'autre côté du professionnalisme des entreprises privées. Des insuffisances existent des deux côtés. Des structures de mobilisation comme la CFC (Casablanca Finance City) marocaine et les bourses des valeurs africaines œuvrent à dépasser les handicaps de la faiblesse de l'épargne africaine et de la mobilisation des capitaux étrangers.

1.3.3. La stratégie et l'expérience marocaines

Basée sur la maxime «un continent, une infrastructure» et visant l'insertion dans l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, la philosophie d'engagement du Maroc se résume dans la phrase prononcée par SM le Roi Mohamed VI à Abidjan en 2014 : «l'Afrique doit faire confiance à l'Afrique». Cette philosophie décrite plus haut, s'adosse à 4 principes et 4 piliers stratégiques. Concrètement, elle se décline de manière synthétique autour de 3 axes :

- Une approche systémique de corridors orientée continent : Air. Mer. Terre. Digital.
- Des projets phares structurants : ils sont nombreux :
 - L'autoroute Le Caire/ Dakar, bloquée à la frontière marocco-algérienne depuis 1994
 - Le Port Nador West, le premier port d'Afrique Tanger Med avec ses 4 terminaux ; les ports de Jorf Lasfar, Safi et Agadir ainsi que celui de Dakhla
 - Les routes aériennes de la Royal Air Maroc (RAM)
 - Les liens TELECOM
 - Les projets industriels et agricoles de l'OCP
 - Le Gazoduc Maroc-Nigeria
 - Le futur Corridor Atlantique
 - L'Electrification rurale ...
- Des perspectives en phase avec les principaux enjeux mondiaux et régionaux :
 - Les énergies renouvelables (solaire et éolien et Hydrogène vert)
 - La participation active à la réussite de la ZLECAF
 - Le montage de Chaines de valeur régionales

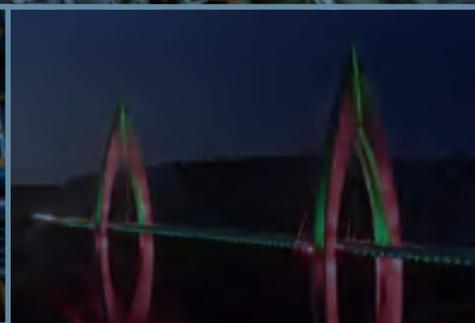
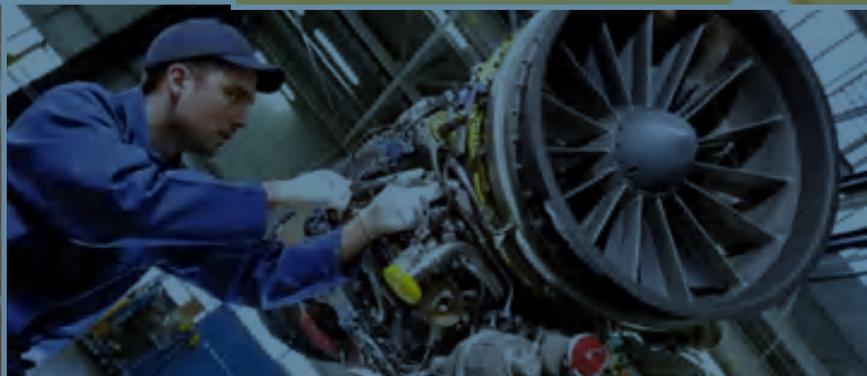
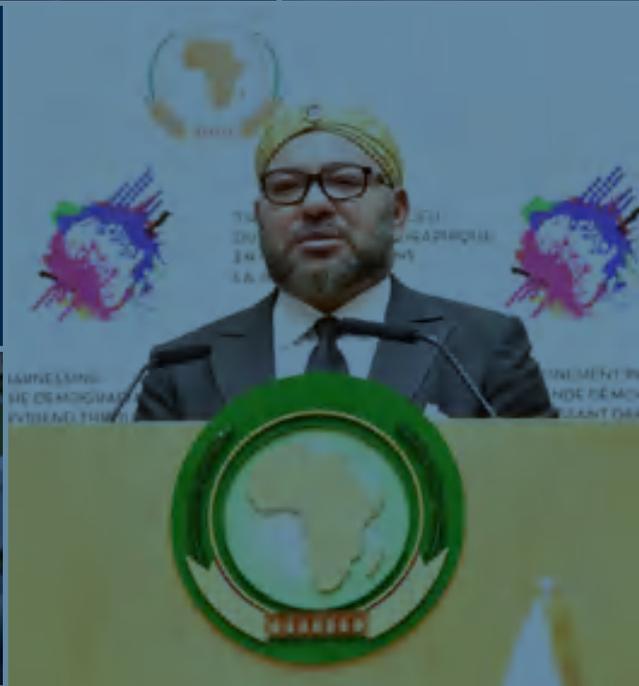
La réussite de l'action marocaine dans le Continent et en faveur de celui-ci, nécessite un approfondissement du partenariat Sud-Sud prôné par le Royaume et le travail commun pour appliquer une stratégie africaine du développement inclusif et durable à travers notamment :

- La nécessité d'appriivoiser les convoitises internationales, voire à en profiter
- La mobilisation des financements innovants, notamment à travers la mobilisation efficiente des ressources continentales
- Les synergies et rationalité à développer au niveau des divers blocs : Maghreb/Afrique de l'Ouest, Maghreb/Sahel, Corridor Atlantique, Corridor Est-ouest (Egypte-Maroc-CEDEAO...)
- L'urgence du redémarrage du Maghreb et la dynamisation du reste des groupements sous-régionaux d'Afrique comme sources de complémentarités

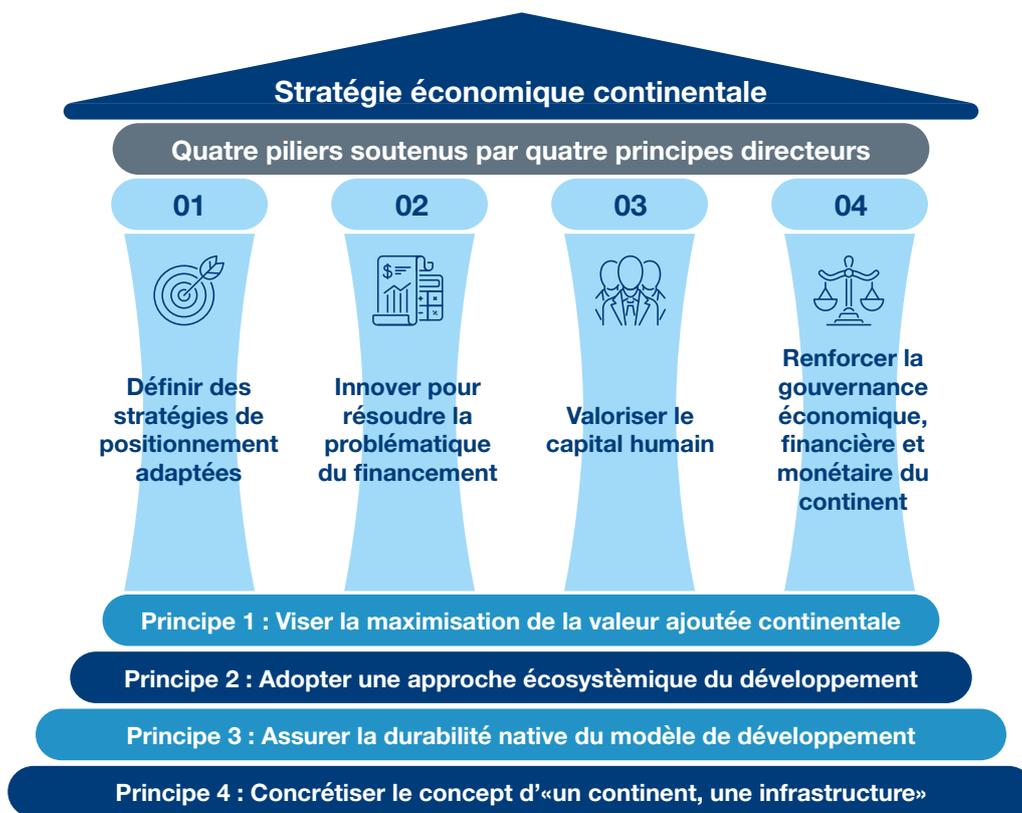


02

LA STRATEGIE ECONOMIQUE CONTINENTALE DU MAROC : UN CADRE SYSTEMIQUE



À la lumière de cet état des lieux scientifique, réglementaire et économique, la présente partie propose un cadre d'analyse à 360° pour examiner les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les risques relatifs à la stratégie économique marocaine en Afrique. Ce cadre d'analyse permet d'identifier quatre principes directeurs qui guident aujourd'hui l'action économique du Maroc au niveau de son continent. Il expose également, à travers quatre piliers, le fond et le sens des orientations économiques marocaines au niveau du continent ainsi que les symptômes concrets de la réalisation de ces piliers. L'analyse proposée présente également quelques résumés des éléments structurants des stratégies économiques des principales puissances économiques africaines et non africaines comparables au Maroc.



2.1. PRINCIPE 1 : VISER LA MAXIMISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE CONTINENTALE

Il n'est secret pour personne que l'Afrique est aujourd'hui une des régions économiques les moins intégrées au monde. Alors que les échanges commerciaux interrégionaux atteignent les 52% en Asie du Sud-Est voire 67% en Europe, ces derniers dépassent à peine les 15%¹⁵ au niveau du continent africain. De quoi priver nos économies d'énormes opportunités de croissance. Or, augmenter l'intégration régionale et sous-régionale du continent ne signifie pas simplement que les consommateurs africains achètent le fabriqué en Afrique. Accroître cette intégration significativement implique surtout que nos entreprises se posent systématiquement cette question fondamentale avant d'exporter toute marchandise vers les marchés extracontinentaux :

Puis-je encore augmenter la valeur finale de mon produit par le biais d'un traitement supplémentaire en Afrique avant de l'exporter ?

¹⁵Centre de Développement de l'OCDE, « Production Transformation Policy Review of Egypt », [lien](#), 08 Juillet 2021

Il s'agit là du principe de maximisation de la valeur ajoutée continentale que nous pourrions aussi appeler : les « chaînes de valeur régionales augmentées » (Augmented Regional Value Chains, ARVC). L'objectif de ce principe et de sa question sous-jacente est de rationaliser les exportations africaines des matières premières et des produits bruts vers les territoires extracontinentaux. Aujourd'hui, le continent africain participe très peu aux chaînes de valeur mondiales. En particulier, l'Afrique subsaharienne affiche le taux de contribution à la valeur ajoutée manufacturière (VAM) mondiale le plus faible au monde, ne dépassant pas les 2%.¹⁶ En 2021, plus de 80% des exportations africaines demeurent des produits primaires : produits miniers, hydrocarbures et produits agricoles. Or, et malgré le fait que certaines de nos économies dépendent encore des recettes d'exportation des produits miniers, énergétiques et agricoles, il existe bel et bien une marge significative pour acheminer une partie de ces matières premières à des maillons de valeur régionaux pour les transformer en vue d'augmenter leur valeur.

Ce principe est illustré par la série d'investissements de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) en matière de production d'engrais phosphatés. Prenons les deux cas des projets de construction d'usines d'engrais au Nigéria¹⁷ et au Togo¹⁸. Le premier, déjà opérationnel depuis fin 2022 permet de fabriquer l'engrais à partir de l'ammoniac (issu du gaz) nigérien et de l'acide phosphorique importé du Maroc. Le second, permettra quant à lui, de transformer directement le phosphate togolais en engrais. Dans les deux cas, la valeur du produit final est supérieure à la valeur additionnée des produits initiaux. En dehors des secteurs agricole et agro-alimentaire, la logique d'augmentation des chaînes de valeur régionales s'applique à une forte diversité de secteurs d'activités. Elle peut aussi bien concerner le secteur de l'énergie (raffinage, centrales électriques thermiques...) que les industries manufacturières (fabrication d'équipements électriques, produits informatiques...) ou encore les services aux particuliers et aux entreprises (média, Internet, services numériques etc.). Peu importe si le produit final est destiné à la consommation africaine ou à l'export, les ARVC permettent aux entreprises d'explorer de nouveaux gisements de croissance tout en faisant bénéficier d'autres opérateurs économiques continentaux.

Dans cette optique, l'accord de la zone de libre-échange ZLECAF vient booster cette dynamique de maximisation de la valeur ajoutée continentale. En effet, la levée des barrières tarifaires douanières entre les économies africaines pour une large gamme de biens permet aux entreprises africaines, notamment les marocaines, de poursuivre le développement de leurs chaînes de valeur régionales tout en restant compétitives.

■ Encadré 3 : ZLECAF, la zone de libre-échange continentale africaine

Signé à Kigali le 21 mars 2018, l'accord de création de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) concourt à l'atteinte de huit objectifs généraux¹⁹ :

- a. Créer un marché unique pour les marchandises et les services facilité par la circulation des personnes afin d'approfondir l'intégration économique du continent africain et conformément à la vision panafricaine d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique » telle qu'énoncée dans l'Agenda 2063 ;
- b. Créer un marché libéralisé pour les marchandises et services à travers des cycles successifs de négociations ;
- c. Contribuer à la circulation des capitaux et des personnes physiques et faciliter les investissements en s'appuyant sur les initiatives et les développements dans les États parties et les communautés économiques régionales ;

¹⁶L'analyse économique et sectorielle du Groupe Crédit Agricole, « Afrique sub-saharienne-Industrialisation et intégration régionale, moteurs du développement », [lien](#), 8 décembre 2022

¹⁷Le Point Afrique, « Engrais : l'Office chérifien des phosphates joue sa partition au Nigeria », [Lien](#), 22 octobre 2022

¹⁸Jeune Afrique, Charles Djade, « Le Togo se tourne vers OCP pour transformer son phosphate en engrais », [Lien](#), 2 juin 2023

¹⁹Union africaine, le document de l'accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine, [Lien](#), 21 mars 2018

- d. Poser les bases de la création d'une union douanière continentale à un stade ultérieur ;
- e. Promouvoir et réaliser le développement socio-économique inclusif et durable, l'égalité de genres et la transformation structurelle des États parties ;
- f. Renforcer la compétitivité des économies des États parties aux niveaux continental et mondial ;
- g. Promouvoir le développement industriel à travers la diversification et le développement des chaînes de valeurs régionales, le développement de l'agriculture et la sécurité alimentaire ; et
- h. Résoudre les défis de l'appartenance à une multitude d'organisations qui se chevauchent, et accélérer les processus d'intégration régionale et continentale.

2.2. PRINCIPE 2 : ADOPTER UNE APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE DU DÉVELOPPEMENT

Pénétrer un nouveau marché constitue toujours une aventure excitante pour toute entreprise ambitieuse à la recherche d'une croissance durable. Or, ce parcours d'ouverture d'un nouveau marché s'annonce souvent plein d'épines et nécessite de s'armer de patience, d'experts (souvent externes) connaisseurs du marché en question et de moyens humains et financiers conséquents. Ces barrières à l'entrée peuvent donc souvent décourager les chefs d'entreprises de franchir le pas de l'investissement ou au moins de les pousser à réduire leurs ambitions à court et moyen terme. Cette difficulté peut d'autant plus être découplée selon si le nouveau marché concerne une nouvelle géographie, un nouveau segment client ou un nouveau produit ou service.

L'approche écosystémique vient lever une partie de cette difficulté. Cette approche consiste à réunir dans un même espace d'affaires un groupement d'opérateurs économiques avec des propositions de valeurs différentes mais qui présentent un potentiel de synergies et des opportunités de complémentarité. Chaque opérateur peut offrir aux autres membres de l'écosystème sa connaissance de ses marchés historiques, de son environnement économique, social et réglementaire, l'accès privilégié à ses clients ou encore un partage conditionné d'une partie de ses opérations. Cet échange d'actifs tangibles et non tangibles stratégiques est d'autant plus utile que les grandes et moyennes entreprises du continent ont souvent une connaissance approfondie de leurs marchés, mais limitée à certaines sous-régions. Dans un continent où les marchés des sous-régions présentent des caractéristiques socioculturelles et socioéconomiques très spécifiques, le partage de cette connaissance peut donner un nouvel élan à de nombreuses entreprises et lever ainsi des frontières commerciales historiques.

De tels écosystèmes d'affaires peuvent être mis en place par un ou plusieurs grands opérateurs économiques avec l'impulsion des pouvoirs publics. Concrètement, créer un écosystème revient à mettre en place trois éléments complémentaires :

- **Définir une stratégie d'écosystème** : l'opérateur à l'initiative de l'écosystème doit se fixer des objectifs clairs à atteindre. Ces objectifs sont ensuite traduits par une série de choix structurants : quels secteurs et domaines d'activité adresser ? quelles régions géographiques et quels segments clients pénétrer en premier ? quels sont les moyens financiers et humains à mobiliser pour soutenir ces objectifs ? Dans une étude datée de 2021, le cabinet de conseil américain McKinsey a identifié douze écosystèmes en cours de gestation au niveau mondial qui méritent d'être observés de près pour identifier les plus prometteurs pour le continent africain. Cette liste comprend le B2B Marketplace, les services B2B, les services publics, la santé, l'éducation ou encore la mobilité.
- **Concevoir les produits et les services cibles** : la deuxième étape consiste à imaginer les propositions

²⁹McKinsey & Company, Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, & Istvan Rab, « A design-led approach to embracing an ecosystem strategy », [Lien](#), 21 Juillet 2021

de valeur futures. Ces dernières peuvent suivre une logique d'intégration horizontale (aller chercher d'autres business parallèles à son activité historique) ou verticale (en explorant des opportunités d'extension aval ou amont de sa chaîne de valeur historique).

• **Nouer les bons partenariats et adopter un mode d'animation gagnant-gagnant pour l'ensemble des acteurs** : la mise en place d'un écosystème nécessite d'identifier et de s'entourer des bons partenaires (entreprises, centres de recherche et d'innovation, incubateurs, universités et écoles...). Au-delà de s'assurer de l'alignement stratégique entre ses futurs partenaires, il est essentiel également de veiller à ce que les valeurs des entités en question soient homogènes et complémentaires.

Concrètement, un écosystème repose sur deux catégories d'acteurs : des acteurs dits « leaders » qui ont une capacité d'entraînement (un volume conséquent de chiffre d'affaires, des expertises et des savoir-faire éprouvés, des capacités d'investissement...) et des acteurs dits « boosters », qui évoluent autour des premiers en apportant des maillons de valeur complémentaires et qui profitent de l'écosystème pour passer à l'échelle et se développer.

À noter que l'approche écosystémique ne concerne pas uniquement les grands groupes et les opérateurs historiques établis. Elle permet au contraire d'embarquer les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les petites et moyennes entreprises (PME) voire les incubateurs et les startups innovantes ainsi que les réseaux des professionnels indépendants. Cette richesse permet ainsi de développer l'innovation au sein de l'écosystème. Une innovation qui se transforme souvent en un vecteur de croissance pour l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème.

Enfin, cette approche écosystémique permet de développer les dynamiques de coopération au niveau du continent. Contre-intuitives au départ, ces relations mêlant compétition et coopération constituent un vaste terrain d'apprentissage pour nos entreprises africaines afin de se développer et d'accroître leurs capacités, leurs savoir-faire et leurs propositions de valeur.

2.3. PRINCIPE 3 : ASSURER LA DURABILITÉ NATIVE DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

La succession des crises conjoncturelles que le monde traverse en ce début de siècle ne doit pas nous faire oublier la crise fondamentale et structurelle de notre époque : celle du climat. Le dernier rapport²¹ du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) affirme que l'Afrique demeure parmi les régions les plus vulnérables aux conséquences du dérèglement climatique. Cette forte exposition de nos populations aux risques de sécheresse, d'insécurité alimentaire et d'événements climatiques extrêmes doit nous alerter, nous Africains, sur nos choix concernant nos modèles de développement. Aussi bien nos modèles nationaux que notre modèle continental.

Or, l'impatience et la course précipitée vers un développement créateur de richesse et d'emplois pousse certains acteurs à négliger l'exigence de la durabilité dans la définition des grandes lignes de la stratégie de développement. En visant une accélération qui permet dans un premier temps de générer richesses et emplois et puis d'engager dans un deuxième temps une transition écologique, ces acteurs ratent les principaux enseignements tirés des retours d'expérience des pays dits aujourd'hui développés. Outre ce gâchis intellectuel, une telle doctrine est également contraire à la logique mathématique et économique. La théorie de l'inégalité triangulaire appliquée à la transition économique et écologique affirme que le coût total d'un développement économique durable nativement écologique est inférieur au coût additionné d'un développement économique (non durable) suivie d'une transition écologique très coûteuse.

²¹ GIEC, rapport de synthèse du sixième cycle d'évaluation (AR6), [Lien](#), 20 mars 2023

²² [Lien](#)



Contrairement à ce que pourraient penser certains, le principe de la durabilité n'est pas un frein au développement socioéconomique de la région. S'il oblige à prendre en compte de nouveaux paramètres avant d'engager une décision d'investissement, le principe de la durabilité ouvre la voie à de nouvelles opportunités économiques et d'affaires. Aujourd'hui, plusieurs fonds d'investissement véhiculent des flux financiers conséquents pour soutenir les projets contribuant à la transition écologique et énergétique du continent. C'est le cas par exemple du fonds des énergies durables pour l'Afrique (SEFA)²², hébergé par la Banque Africaine du Développement (BAD) ou encore l'initiative « Global Gateway »²³ Afrique-Europe qui accompagne les grands projets de transformation durable en Afrique.

Ce principe s'illustre parfaitement dans l'adoption du Maroc d'une stratégie²⁴ ambitieuse de transition énergétique (SNTE). Avec un objectif d'un mix électrique reposant à 52% sur des énergies renouvelables, le Maroc affirme ainsi son orientation économique résolument durable. De même, la réussite des grands projets d'infrastructure d'énergies renouvelables comme le complexe solaire NOUR OUARZAZATE et le lancement de nouveaux projets de parcs solaires et éoliens dans les différentes régions du Royaume présentent autant de signaux encourageants d'une volonté confirmée des pouvoirs publics pour investir dans ces secteurs stratégiques de la transition. Au niveau continental, le Maroc semble adopter la même approche avec le co-lancement de l'« African Green Hydrogen Alliance » aux côtés de l'Afrique du Sud, de l'Égypte, du Kenya, de la Mauritanie et de la Namibie. Ces initiatives nationales et continentales viennent ainsi armer les économies africaines dans leur processus de décarbonisation pour faire face aux nouveaux instruments climatiques en cours de mise en place. Ces instruments, tel que le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union Européenne (MACF), réceptacle prioritaire des exportations africaines, se multiplient dans les quatre coins du monde et mettent à l'épreuve les capacités industrielles et commerciales des nations. Il en va donc de la compétitivité des économies africaines de décarboner rapidement et irréversiblement les services et produits fabriqués en Afrique.

²³ [Lien](#)

²⁴ [Lien](#)

²⁵ [Lien](#)

Le principe de durabilité du modèle de développement africain nécessite également de remettre au centre des préoccupations des décideurs politiques et économiques l'enjeu majeur de la préservation de la biodiversité et de la protection des écosystèmes naturels. En effet, le continent africain abrite une faune et une flore extrêmement riches. Outre sa contribution à la prospérité des populations locales (alimentation, eau, santé...), les experts considèrent que la biodiversité africaine est un atout stratégique pour le développement économique et technologique du continent. D'après un rapport²⁵ de la plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), plus de 25% des espèces vivantes sur le continent ont disparus ou sont sévèrement menacées d'extinction. Cette détérioration de la qualité des écosystèmes naturels africains engendre des conséquences graves sur le bien-être des habitants : une plus forte exposition aux risques climatiques, baisse de fertilité des sols, dégradation de la qualité de l'eau et de certains produits alimentaires... Face à ces défis, une série de projets ont déjà été lancés par certains pays africains. Soutenue par la Banque Mondiale²⁶, la Tanzanie a mis en place le dispositif SWIOFich à destination des pêcheurs pour accroître leurs revenus tout en permettant la reconstitution des stocks de poisson et le rétablissement des moyens de subsistance. De même, la Mozambique a lancé en 2015 le programme MozBio dédié à la protection de la biodiversité et au développement. MozBio a permis ainsi de créer des aires pour protéger les écosystèmes naturels du pays comme son littoral ou ses récifs coralliens. En mobilisant près de 90 millions de dollars²⁷, MozBio a permis également de soutenir le développement économique rural dans ces zones protégées en cohérence avec les objectifs de conservation des ressources naturelles.

Au Maroc, les pouvoirs publics ont défini depuis le début du siècle une série de plans nationaux visant à consolider et à renforcer les efforts de préservation de la biodiversité. En 2016, le Maroc a formalisé une nouvelle stratégie et un plan d'action national²⁸ pour la diversité biologique. Cette stratégie s'appuie sur 6 axes majeurs :

1. Renforcer la conservation des espèces, des écosystèmes et des services qu'ils rendent.
2. Assurer l'utilisation durable de la biodiversité et des ressources biologiques.
3. Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations grâce à la mise en œuvre efficace de la SPANB.
4. Consolider la gouvernance de la diversité biologique.
5. Améliorer, valoriser et partager les connaissances sur la biodiversité nationale.
6. Promouvoir, chez les citoyens et citoyennes, la volonté de changer les comportements à l'égard du patrimoine national de biodiversité.

Sur le plan opérationnel, les investisseurs institutionnels marocains multiplient les initiatives pour donner corps aux ambitions nationales. C'est le cas notamment de la CDG Développement qui a signé²⁹ au printemps 2022 un partenariat avec la CDC Biodiversité en faveur de la préservation de la biodiversité. L'accord de coopération signé vise notamment à renforcer la dimension de la biodiversité dans l'étude et la réalisation des projets développés ou financés par la Caisse marocaine.

2.4. PRINCIPE 4 : CONCRÉTISER LE CONCEPT D'«UN CONTINENT, UNE INFRASTRUCTURE »

Le co-développement comme doctrine de coopération économique s'appuie sur une batterie d'actifs stratégiques qui rendent cette coopération possible. À ce titre, l'infrastructure est considérée comme la pièce maîtresse de ces actifs. Or, une infrastructure n'est par défaut utile à son environnement économique que

²⁵Banque Mondiale, «C'est tout ce qui compte : protéger la biodiversité en Afrique », [Lien](#), 14 Février 2019

²⁷[Lien](#)

²⁸Stratégie et Plan d'Actions National pour la Diversité Biologique du Maroc (2016-2020), [Lien](#)

²⁹Médias24, « CDG développement signe un partenariat avec CDC Biodiversité », [Lien](#), 17 mars 2022

³⁰[Lien](#)

lorsque celle-ci est intégrée dans un réseau d'infrastructures connexes et complémentaires. Un port n'est utile aux marchands d'une ville que si celui-ci est lié par une route qui permet d'acheminer les marchandises du marché vers le port, et vice versa. Ainsi, viser une intégration économique régionale en Afrique basée sur une logique de co-développement nécessite d'introduire un concept d'« Un Continent, Une Infrastructure ». Un concept qui consiste à poser une vision de l'infrastructure en Afrique comme un bloc unique et indivisible. La première conséquence de l'adoption de ce principe est d'influencer les stratégies d'aménagement nationales et régionales. Aménager le territoire d'un pays et l'édification d'une série d'infrastructures devrait, quand ce n'est pas déjà le cas, intégrer une réflexion autour de l'impact mutuel de la future infrastructure sur les infrastructures voisines. Et ce, même si ces dernières sont situées dans un pays voisin. Cette approche permet donc d'optimiser les grands chantiers d'infrastructure en Afrique tout en veillant à améliorer leur connectivité. Si un pays souhaite construire un port dans une région frontalière pour exporter ses biens alors que le pays voisin détient déjà un port à quelques centaines de kilomètres, il n'est naturellement pas judicieux de gaspiller un investissement de cet ordre quand un axe routier multivoies entre la ville et le port voisin permet d'atteindre le même objectif moyennant des efforts financiers nettement plus modestes. En résumé, tout projet de construction d'infrastructure doit être pensé non seulement dans son contexte local et national, mais doit également intégrer des considérations de continuité et de connectivité avec les autres actifs stratégiques du continent.

La deuxième conséquence de ce principe est de drainer plus d'investissements aux projets de développement en Afrique, même quand ces derniers sont situés dans d'autres sous-régions du continent. En effet, les fonds d'investissements et bailleurs de fonds nationaux priorisent naturellement les projets ayant un impact direct sur le développement de leur territoire. Or, des dossiers de demande de financement incluant des études avancées sur l'impact économique du projet sur les territoires voisins permettraient de convaincre ces fonds souverains et de négocier des enveloppes de financement supplémentaires des autres organismes régionaux et internationaux. Ces financements sont d'autant plus nécessaires que le Global Infrastructure Outlook³⁰ estime que l'Afrique a besoin d'environ 6 000 milliards de dollars américains pour combler son déficit d'infrastructure dont 1 700 milliards de dollars de financement non encore acquis.

Cette approche d'une infrastructure africaine unique s'applique aussi bien aux infrastructures portuaires, aéroportuaires, de voies routières et de chemins de fer qu'aux celles de l'eau, de l'énergie ou des télécommunications.

De même, cette infrastructure unique et étendue est le principal moyen de tirer profit des opportunités liées à la ZLECAF. En effet, il est impossible de commercer avec des partenaires sans systèmes de transport ni de chaînes logistiques appropriées. D'autant plus que ces chaînes et ces systèmes ont besoin d'une très forte connectivité pour permettre les échanges des flux physiques (personnes et marchandises), financiers et d'informations sur un espace aussi étendu que le territoire africain.

À date, plusieurs infrastructures existantes, projets en cours d'exécution ou en lancement concourent à l'atteinte de cet objectif de connectivité. Le réseau autoroutier transafricain³¹ (Africa Transcontinental Highway) présente par exemple une ambition forte autour des voies routières au niveau du continent. De même, le projet du Gazoduc Maroc Nigeria³² constitue une aventure panafricaine exemplaire de coopération autour d'une infrastructure stratégique qui permettrait à terme de booster les économies de plus de 13 pays d'Afrique.

Au niveau national, la stratégie portuaire du Maroc s'érige aujourd'hui en cas d'école. Après le succès radiant du port de Tanger Med dans le bassin méditerranéen, celui-ci sera bientôt amené à se renforcer par le port de transbordement de Nador West Med. De quoi densifier encore plus les échanges avec les autres pays

³¹Union Africaine, « itinéraires du réseau autoroutier transafricain », [Lien](#)

³²Médias24, « Quatre nouveaux pays rejoignent le projet de gazoduc Maroc-Nigeria », [Lien](#), 16 juin 2024



de l'Afrique du Nord et avec le reste du bassin méditerranéen. Dans la même logique, le port en cours de construction de Dakhla Atlantique³³ viendra à terme ouvrir de nouvelles perspectives de commerce avec l'Afrique Sub-Saharienne, une aubaine pour les entreprises installées dans les provinces du Sud avec l'entrée en vigueur de l'accord de la ZLECAF.

Pour conclure, il s'avère donc que le Maroc et ses entreprises ont des atouts indéniables pour contribuer activement aux projets d'infrastructure continentaux structurants. Des projets qui non seulement accéléreraient le développement de leurs pays d'implantation, mais qui permettraient aussi aux entreprises souhaitant s'y développer de trouver des appuis utiles et des schémas concrets pour acheminer leurs produits et leurs services. De quoi édifier une « route de la soie africaine ».

Si les quatre principes développés ci-dessus traduisent la vision d'un développement inclusif, durable et créateur de richesses et d'emplois imaginée et enclenchée par les décideurs économiques et politiques marocains, ceux-ci restent également valables pour inspirer l'action de l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement du continent. États, organisations multilatérales et intervenants privés contribuent tous à façonner ce modèle de développement africain et peuvent donc traduire ces principes au quotidien dans leurs processus de prise de décision.

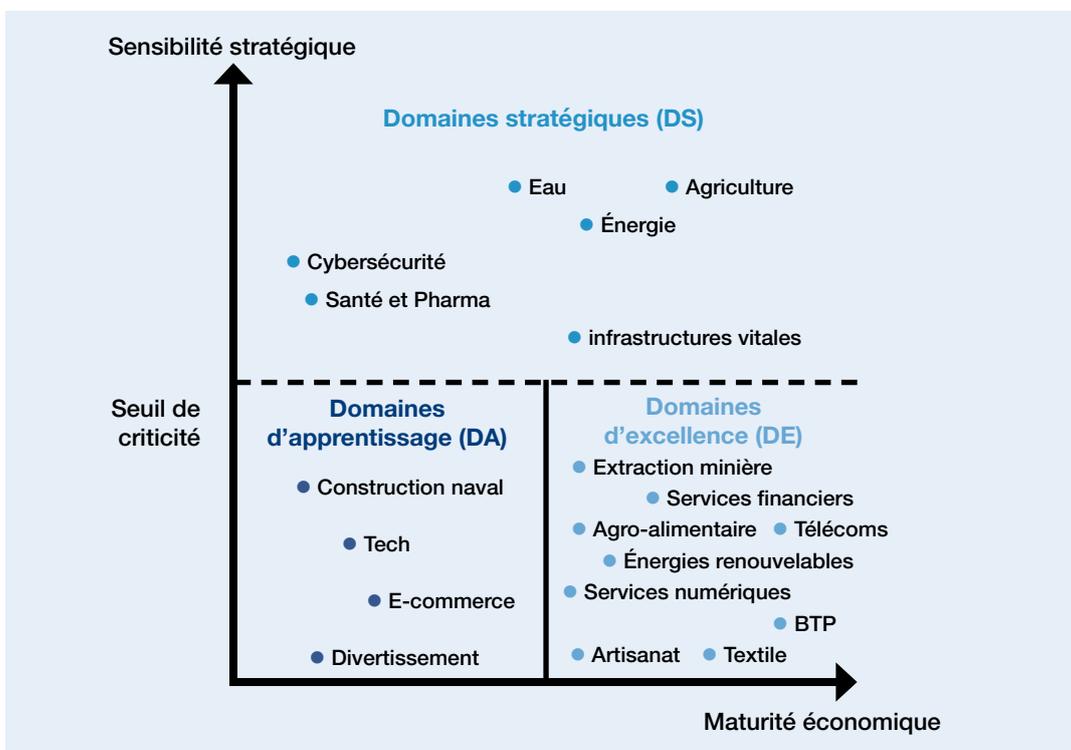
La deuxième partie de la présente note traite quant à elle des fondements de la stratégie économique continentale du Maroc. Le Royaume ayant déjà pris son virage économique et commercial en direction du continent depuis plus d'une vingtaine d'années, il est intéressant aujourd'hui d'exposer les piliers de sa stratégie pour mesurer l'ampleur des réalisations acquises et explorer les perspectives de consolidation et d'accélération du co-développement. Cette analyse repose sur un modèle quadruple de la stratégie économique marocaine en Afrique composé de 4 piliers : les stratégies de positionnement sur les domaines activités prometteurs, les questions de financement de l'investissement, le capital humain et la gouvernance économique et financière.

³³Jeune Afrique, El Mehdi Berrada, « Maroc : Dakhla Atlantique, escale stratégique pour l'Afrique de l'Ouest », [Lien](#), 17 juillet 2021

2.5. PILIER 1 : DÉFINIR DES STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT ADAPTÉES

Le premier pilier de la stratégie économique marocaine en Afrique repose sur la pertinence des choix des domaines d'activité adressés. Ces choix de positionnement sur certains domaines sans d'autres permettent d'éviter les effets de dispersion et de concentrer les efforts d'investissement sur les meilleurs gisements de croissance. Pour aider à comprendre ces choix, la présente note propose un cadre analytique synthétique pour décrypter les grandes lignes des stratégies de développement continentales retenues par les chefs d'entreprises et les investisseurs marocains publics et privés. Les exemples donnés ci-après sont inspirés des tendances générales observées chez les entreprises marocaines. Une adaptation personnalisée au domaine d'activité de chaque entreprise reste nécessaire pour aboutir à des analyses précises et contextualisées.

Figure 3 : Catégories des domaines d'activité marocains



Le cadre proposé s'appuie sur trois catégories de domaines d'activité (cf. figure 3). Chaque catégorie présente des caractéristiques proches de « sensibilité stratégique » et de « maturité économique » des domaines d'activité la composant. La sensibilité stratégique est définie ici comme le niveau de criticité du domaine d'activité pour la souveraineté économique d'un pays africain donné ou du continent africain dans son ensemble. La maturité économique reflète, quant à elle, le niveau de développement du domaine en question dans un pays donné et de ses opérateurs économiques. Elle agrège plusieurs sous-critères : nombre d'entreprises générant des chiffres d'affaires à neuf chiffres, la richesse de l'écosystème du domaine en question, la valorisation des actifs tangibles et intangibles des opérateurs du domaine, la complexité et la profondeur des savoir-faire associés. Ce cadre d'analyse associe chaque catégorie de domaines d'activité à une recette d'investissement-type extrapolée à partir des dynamiques économiques observées. Cette recette d'investissement comprend une doctrine de développement, les modalités d'implantation ainsi que les formats d'alliances à nouer.

2.5.1. Catégorie 1 : Les domaines stratégiques (DS)

Ce sont les domaines d'activités présentant des enjeux de souveraineté pour le Maroc (domaines stratégiques nationaux, DSN) ou pour le continent dans son ensemble (domaines stratégiques continentaux, DSC). Ils sont donc critiques pour la résilience socio-économique de l'Afrique et pour son modèle de développement. Les DS nécessitent souvent des investissements conséquents de la part des entreprises marocaines, appuyées par des bailleurs de fonds publics si nécessaire, pour sécuriser les financements. Très souvent, lesdits domaines évoluent dans des écosystèmes élargis pour couvrir une grande partie des maillons de la chaîne de valeur constituant le domaine d'activité. Dans les domaines stratégiques continentaux, il est opportun pour les entreprises marocaines d'intégrer ces écosystèmes via de grands opérateurs que ce soit en tant que « leader » ou en tant que « booster » (cf. principe 2). Ces opérateurs permettent à la fois de positionner le Maroc au cœur des enjeux critiques du continent et d'asseoir la crédibilité et la légitimité des savoir-faire marocains sur ces domaines. Quant aux DSN, domaines stratégiques pour le Maroc, les entreprises marocaines ont tout à gagner à se positionner au centre de ces écosystèmes et à assumer entièrement une posture de « leadership ». C'est ainsi qu'elles peuvent générer un effet d'entraînement sur les moyens et petits opérateurs africains (marocains ou non) et densifier le maillage continental au sein de l'écosystème du secteur en question. Il s'agit là de créer une forme d'interdépendance saine entre les opérateurs économiques africains pour répondre aux grands enjeux du continent. Une interdépendance qui vient remettre le curseur à l'équilibre entre une dépendance économique non maîtrisée et une ambition d'autosuffisance irréaliste. À noter que la haute sensibilité stratégique de ces domaines n'interdit pas complètement la coopération avec des opérateurs économiques non africains. Celle-ci doit toutefois rester maîtrisée (éviter les situations de dépendance vis-à-vis d'une puissance extracontinentale ou d'un bloc économique ou politique étrangère, disposer en permanence d'alternatifs simples à activer) et limitée à des activités non critiques. Parmi ces domaines stratégiques figurent la gestion de l'eau, l'agriculture, la production et la distribution de l'énergie, la santé et l'industrie pharmaceutique, la cybersécurité ainsi que la construction et l'exploitation des infrastructures vitales... Des acteurs comme Cooper Pharma, le groupe OCP ou le groupe Al Mada³⁴ positionnés respectivement sur les secteurs pharmaceutique, agricole et agroalimentaire, s'inscrivent pleinement dans cette stratégie de croissance africaine.

2.5.2. Catégorie 2 : Les domaines d'excellence (DE)

Ce sont les secteurs d'activité où le Maroc possède des actifs matures et dont les entreprises emblématiques génèrent des revenus conséquents sur les marchés d'implantation actuels. Les entreprises marocaines de ces domaines bénéficient d'un avantage compétitif notable et ont les atouts nécessaires pour se développer dans d'autres marchés en Afrique. C'est le cas notamment du secteur des télécoms où l'opérateur Maroc Télécom compte plus de 60 millions de clients dans 10 pays africains ou encore le secteur bancaire où les trois grandes banques commerciales marocaines (Attijariwafa Bank, BCP, Bank Of Africa) jouissent d'un réseau bancaire dense dans plus d'une vingtaine de marchés africains. Outre ces secteurs dits « classiques », les entreprises marocaines ont réussi à convaincre les marchés africains dans d'autres secteurs porteurs comme celui des services numériques avec des acteurs comme HPS ou encore M2M³⁵. Ces derniers sont une source d'inspiration pour les entreprises marocaines qui excellent dans leurs domaines et qui souhaitent poursuivre leur croissance à l'échelle du continent. Dans ce sens, le dispositif de soutien spécifique instauré par la nouvelle charte d'investissement marocaine³⁶ au bénéfice des entreprises souhaitant s'implanter à l'international et en particulier en Afrique constitue un levier complémentaire pour encourager ces aventures entrepreneuriales panafricaines. Pour ces DE, les coopérations économiques peuvent s'élargir pour impliquer des partenaires de toute nationalité avec un intérêt particulier pour les entreprises provenant des pays du Sud avec des propositions de valeur complémentaires. Ces coopérations permettent à chacune des parties de s'introduire dans le marché de son partenaire (marché par ailleurs relativement similaire) sans impacter

³⁴La Tribune Afrique, « Maroc : Teralys devient majoritaire dans le tour de table de l'agro-industriel sénégalais Patisen », [Lien](#), 07 Juillet 2023

³⁵Telquel, « Cartographie : les entreprises marocaines qui rayonnent en Afrique », [Lien](#), 02 décembre 2022

³⁶AMDIE, La Charte d'investissement, [Lien](#)

l'activité principale du partenaire. Qualifiées de gagnantes-gagnantes, ces alliances d'affaires constituent une voie efficace pour l'internationalisation des entreprises africaines et notamment les marocaines.

2.5.3. Catégorie 3 : Les domaines d'apprentissage (DA)

Ils détiennent un grand potentiel de croissance pour les entreprises marocaines, y compris pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ces domaines comprennent les secteurs d'activité dans lesquels les entreprises marocaines ont toujours eu envie de se développer mais pour lesquels les conditions pré-ZLECAF ne le permettaient pas (taille de marché domestique insuffisante, absence de certains segments clients, pouvoir d'achat local inadapté, contraintes réglementaires locales, forte concurrence locale etc.). Désormais, l'entrée en vigueur de la zone de libre-échange ouvre large les champs du possible pour ces entreprises. Les entrepreneurs marocains peuvent dès à présent parcourir les 54 marchés du continent pour convaincre le consommateur africain de leurs produits et services. Par conséquent, cette nouvelle donne constitue un vrai booster pour l'entrepreneuriat et l'innovation, en particulier pour les jeunes entrepreneurs. Des aventures entrepreneuriales dans les domaines de la Tech (FinTech, HealthTech, EdTech, FoodTech, GreenTech etc.), de l'e-commerce ou du divertissement peuvent créer de nouveaux champions nationaux dans des secteurs jusqu'hier considérés difficiles à pénétrer. Présentant peu d'enjeux pour la sécurité des États et la compétitivité des économies africaines, les entrepreneurs marocains peuvent ouvrir large les perspectives de coopération avec des partenaires internationaux dans ces domaines. De quoi attirer les nouveaux savoir-faire, technologies et innovations.

■ Encadré 4 : Focus sur la stratégie économique égyptienne en Afrique

Dans l'optique de renforcer son influence sur le continent africain et de défendre ses intérêts stratégiques (dossier nilotique etc.), l'Égypte a insufflé une nouvelle dynamique dans ses relations économiques africaines à partir de 2013. Ainsi, les échanges commerciaux entre le pays des pyramides et l'Afrique ont dépassé les 8,6 milliards de dollars en 2022³⁷. Les investissements égyptiens en Afrique subsaharienne ont, quant à eux, évolué progressivement pour atteindre des niveaux record dépassant les 9 milliards de dollars en 2017³⁸.

Les entreprises égyptiennes sont particulièrement actives dans les secteurs de la construction, de l'industrie chimique et de l'activité minière, dont certaines jouissent d'une implantation africaine historique (selon l'agence régionale d'investissement de la COMESA, une trentaine de grandes entreprises égyptiennes sont présentes en Afrique depuis les années 70). Des projets majeurs tels que la construction du barrage Julius Nyerere en Tanzanie ou encore le projet d'extension de l'aéroport d'Abidjan donnent corps à cette coopération. L'Égypte s'est dotée en 2021 d'une nouvelle feuille de route³⁹ dédiée à son développement économique en Afrique.

Cette nouvelle feuille de route appelle à tirer le plein potentiel des accords commerciaux déjà signés, de lever les défis logistiques existants et d'encourager les projets d'industrialisation communs avec les autres pays africains pour valoriser les matières premières du continent. La nouvelle vision égyptienne prévoit également un volet de coopération technique qui vise à développer la complémentarité industrielle, fluidifier les échanges d'information et optimiser la mobilisation du secteur financier. Le secteur bancaire égyptien est également très engagé dans la promotion des exportations égyptiennes vers l'Afrique. En effet, selon un rapport de l'IFRI, les banques égyptiennes reçoivent des fonds dédiés de la part de la banque centrale pour faciliter le commerce et les investissements en Afrique. Grâce à cet encouragement, les entreprises égyptiennes ont réussi à exporter des volumes importants d'équipements médicaux, de produits chimiques et de matériaux de construction.⁴⁰ L'Égypte continue d'adopter une stratégie économique offensive en Afrique. En témoigne les recommandations de sa banque centrale qui souhaite conditionner les subventions énergétiques aux entreprises par le volume d'exportations de leurs produits vers les pays africains.⁴¹

³⁷ Egypt today, « Trade exchange bet. Egypt, African countries grows by 14.4% in 2022 », [Lien](#), 27 Juillet 2023

³⁸ American Chamber of Commerce in Egypt, Tamer Hafez, « The Investment Prospects of Sub-Saharan Africa », [Lien](#), Avril 2018

³⁹ [Lien](#)

⁴⁰ Études de l'IFRI, Amr Abdelrahim, « Le retour de l'Égypte comme puissance régionale ? », [Lien](#), décembre 2022

⁴¹ [Lien](#)

Encadré 5 : Focus sur la stratégie économique sud-africaine en Afrique

L'Afrique du Sud est un acteur économique majeur du continent africain. Le pays de Mandela est à la fois le premier importateur et le premier exportateur intrarégional. Le volume total des échanges commerciaux entre l'Afrique du Sud et les autres pays africains a dépassé les 35,6 milliards de dollars en 2021.⁴² À noter toutefois qu'il existe un déséquilibre conséquent dans la balance commerciale Afrique-Afrique du Sud : les exportations sud-africaines vers l'Afrique représentent environ 75% de ce volume d'échange total. De même, les investissements sud-africains vers l'Afrique représentent environ 14% du stock total des IDE sud-africains.⁴³ Ces investissements ont dépassé les 32 milliards de dollars en 2021⁴⁴. Les entreprises sud-africaines sont très actives dans les secteurs bancaire, minier, de distribution et des télécommunications. Ce sont ces mêmes entreprises qui tirent l'essentiel des investissements sud-africains en Afrique. Cela signifie qu'une intervention complémentaire du secteur public sud-africain pourrait accroître davantage le poids de ces investissements. Le poids économique régional de l'Afrique du Sud repose sur une stratégie d'ancrage sous-régionale, en Afrique Australe et en Afrique de l'Est. En effet, l'Afrique du Sud exerce une influence grandissante au sein des communautés économiques sous-régionales à l'instar de l'union douanière « Southern African Customs Unions » (SACU) ou encore la « Southern African Development Community » (SADC). Des instruments institutionnels et financier tel que la « South African Development Partnership Agency » sont le fer de lance de cette stratégie. Contrairement au discours officiel sud-africain, les analystes économiques notent que plusieurs pays africains font part de leurs « craintes d'hégémonie économique sud-africaine qui risque de compromettre l'émergence des industries locales et de créer des dépendances économiques désavantageuse ».

2.6. PILIER 2 : INNOVER POUR RÉSOUDRE LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT

Si les opportunités d'investissement en Afrique restent abondantes, leur concrétisation en projets pêche souvent par le financement. En effet, les marchés financiers en Afrique manipulent des volumes financiers limités et l'accès aux marchés internationaux des capitaux se heurte souvent à des difficultés propres au climat d'affaires dans nos marchés africains. Or, il est impossible aux entreprises africaines de se développer sur le continent si le financement demeure durablement un obstacle bloquant. Pour le Maroc, quatre leviers innovants se mettent en place progressivement pour optimiser les conditions d'accès aux financements et améliorer la mobilisation des investissements. Pour tirer leur plein potentiel, ces actions demeurent à la main des pouvoirs publics nationaux et régionaux ainsi qu'aux entreprises africaines elles-mêmes :

2.6.1. Encourager les partenariats publics-privés nationaux et sous-régionaux et améliorer leur cadre de gouvernance

Les partenariats publics-privés constituent une solution innovante de financement des projets d'infrastructure ou de services publics. Cette catégorie des marchés publics consiste à joindre les efforts financiers des opérateurs publics et privés autour d'un projet d'intérêt général. L'opérateur privé engage immédiatement son investissement en mobilisant ses ressources propres contre un paiement différé, souvent sous forme d'un droit d'exploitation de l'infrastructure en question sur une période déterminée. Le principal avantage de cet outil financier est de créer un effet de levier pour les investissements publics. Au lieu de verser la totalité du budget public d'investissement dans un seul grand projet, les PPP permettent de ventiler ce même budget sur plusieurs projets en drainant davantage de financements privés. Par l'implication d'un opérateur privé, ce mode d'opération permet également d'augmenter la vigilance quant à la pertinence économique des projets en poussant les études de viabilité à des niveaux avancés. Concrètement, les PPP ont permis à

⁴²Tralac, «South Africa's Global Trade 2021 Update», [Lien](#), 28 Février 2022

⁴³Ambassade de France en Afrique du Sud Service économique de Pretoria, « Afrique du Sud // Poids et influence économique sur le continent africain », [Lien](#), Février 2022

⁴⁴UNCTAD, World Investment Report 2023, [Lien](#)

⁴⁵Afrique Renouveau (département de l'information des Nations Unies), « L'Afrique à l'aune des partenariats : Le privé investit dans les méga-projets », [Lien](#), Août-



plusieurs projets phares d'infrastructure de voir le jour au niveau du continent : le parc éolien du lac Turkana (Kenya), le pont Henri Konan Bédié (Côte d'Ivoire) ou encore le port de Tanger Med (Maroc)⁴⁵. Si ces PPP permettent d'accélérer le lancement de certains projets tout en soulageant les finances publiques des États, ceux-ci ne présentent pas de garantie intrinsèque de réussite de ces partenariats. Plusieurs échecs peuvent être comptabilisés à leur solde, en Afrique et ailleurs. Des échecs qui se chiffrent en centaines de millions de dollars. Il est donc plus que nécessaire de renforcer et de perfectionner le cadre législatif et institutionnel régissant ces investissements tout en tirant les enseignements des échecs précédents.

2.6.2. Mettre en place des fonds continentaux d'investissement

Si les PPP permettent de transférer une grande partie de la charge de l'investissement au secteur privé, ce dernier reste également confronté à la difficulté de sécuriser des financements conséquents pour ses projets sur le continent. Cette difficulté est liée en partie à la connaissance insuffisante de certains bailleurs de fond nationaux ou étrangers (non africains) des marchés africains et à la forte concurrence avec les projets d'investissement des autres régions du monde présentant moins de risques. La création des fonds dédiés au développement économique de l'Afrique pourrait aider les porteurs de projets à avoir des échanges constructifs autour de leurs opportunités face à des bailleurs de fond au fait des spécificités des marchés africains. De plus, ces fonds panafricains peuvent également se spécialiser par secteur, par géographie ou par thématique pour disposer des expertises nécessaires au traitement des dossiers qui leur sont présentés. Cette double tendance de «panafricanisation» et de spécialisation commence bel et bien à émerger, progressivement.⁴⁶ Sa confirmation dépendra de l'implication des entreprises dites « championnes continentales » dans l'alimentation de ces fonds et plus largement dans la création d'un marché financier africain dynamique.

Novembre 2017

⁴⁶La Tribune Afrique, Ristel Tchounand, «Private Equity : en Afrique, les fonds d'investissement se spécialisent et se panafricanisent», [Lien](#), 09 Octobre 2019

⁴⁷École de Guerre Économique (Infoguerre), Mohamed Rassoul Mbaye, « Les enjeux informationnels autour des institutions de financement du développement en

2.6.3. Adopter des approches de consolidation des risques et améliorer l'information aux investisseurs

Si de nombreux pays africains émergents ont souvent du mal à négocier des prêts à des taux avantageux, cela est dû principalement à deux causes. La première concerne essentiellement les niveaux de dette et de risque élevés de ces pays et de leurs entreprises. Pour contourner cet obstacle, certains pays recourent à des mécanismes de consolidation des risques qui permettent de réduire le niveau d'exposition global du groupement et donc d'obtenir des financements dans des conditions optimales. C'est le cas par exemple de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), dont le Maroc est actionnaire, et qui appuie le financement du développement des pays de l'Afrique de l'Ouest. Grâce aux notes d'investissement positifs qu'elle décroche auprès des agences de notation, la BOAD peut ainsi lancer des émissions d'emprunts obligataires sur les marchés des capitaux régionaux et internationaux dans des conditions confortables. Cette logique est répliquable pour d'autres sous-régions ou pour des groupements de pays africains partageant des convictions communes autour de leurs modèles de développement. La deuxième cause concerne, quant à elle, la rareté de l'information économique et financière fiable et actualisée à destination des investisseurs. Cette problématique est liée principalement à la sous-digitalisation des circuits économiques et financiers de ces pays. En effet, les procédures économiques et financières de base (déclaration fiscale, déclaration de TVA, bilans financiers, procédures bancaires, procédures administratives etc.) sont encore très souvent non dématérialisées. Ce retard de digitalisation freine ainsi les capacités d'analyse et de remontée des données aux institutions statistiques chargées d'élaborer les études économiques et financières. En synthèse, la transformation numérique des circuits économiques et financiers constitue un vrai levier à activer en urgence pour améliorer l'information économique et financière, condition cruciale de levée de financements.

2.6.4. Diversifier les partenariats économiques et transformer l'approche de la coopération internationale et de l'aide au développement

Le quatrième levier de facilitation d'accès aux financements s'appuie sur la diversification des partenaires économiques et de développement. En effet, il est admis aujourd'hui que le continent africain est sujet de convoitises de plusieurs acteurs de la scène économique internationale. Une convoitise qui provoque une concurrence dynamique entre les puissances économiques mondiales avec notamment des enjeux informationnels autour des institutions de financement du développement en Afrique⁴⁷. Or, le continent africain a besoin aujourd'hui d'adopter une posture proactive et de se doter d'une doctrine assumée de la coopération économique afin de ne plus subir celles des autres. Si la définition précise de la doctrine africaine de coopération économique ne fait pas l'objet de la présente note, il est tout à fait utile de proposer quelques orientations générales pour forger son noyau. Une première orientation consisterait à nouer des partenariats et des accords de développement économique avec un large panel d'acteurs. Avec des États, des groupements régionaux ou des organisations non gouvernementales, la multiplication de ces partenariats économiques ouvre de nouvelles opportunités au continent et l'enrichit avec des expertises diverses. Que ce soit dans un cadre bilatéral ou multilatéral. Dans ce sens, le Maroc présente un exemple de diversification partenariale à examiner. Au niveau international, le Royaume Chérifien compte aujourd'hui plus de 9 accords de libre-échange et bien plus d'accords de coopération économique. Quant au niveau régional, et outre les nombreux accords de coopération signés avec des dizaines de pays africains, le Maroc a entamé des choix de coopération stratégique en cherchant à se rapprocher de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ou encore à dynamiser la communauté atlantique du continent, composée de 23 États. Une deuxième orientation consisterait à transformer les modes classiques de l'aide au développement en une coopération efficiente et autonomisante qui ne porte pas atteinte à la souveraineté des États. Il s'agit là de promouvoir des relations de coopération d'égal à égal où toutes les parties prenantes honorent leurs engagements respectifs et en sortent gagnantes. Ainsi, les projets d'investissement s'appuyant sur des prêts garantis par des actifs stratégiques sont extrêmement dangereux et atteignent gravement à la souveraineté des États. Des modes de financement alternatifs tels que les BOT (Build-Operate-Transfer) sont largement à

Afrique », [Lien](#), 20 Juin 2023

⁴⁸OCDE, « Coopération pour le développement 2023 : Quel système d'aide pour demain ? », Éditions OCDE, [Lien](#), 16 Mai 2023

préférer. Dans cet esprit, l'OCDE préconise dans un rapport⁴⁸ datant de mai 2023 de soutenir la modernisation de la gouvernance mondiale afin d'impliquer davantage les pays à faible revenu dans les processus de décision relatifs au financement des biens publics mondiaux. De quoi rééquilibrer les relations de pouvoirs entre partenaires sur la scène internationale.

En résumé, si les quatre leviers proposés ci-dessus ne permettent pas de résoudre complètement et totalement la problématique d'accès aux financements des projets d'investissements, ceux-ci donnent des pistes d'innovation pour réfléchir en dehors des sentiers battus afin de tirer profit des dynamiques économiques et financières en cours et sécuriser les besoins de développement des économies africaines.

■ Encadré 6 : Focus sur la stratégie économique turque en Afrique

Les relations économiques entre la Turquie et l'Afrique ont connu un nouvel élan depuis que la Turquie est devenue membre observateur de l'Union Africaine en 2005 et un partenaire stratégique de l'institution panafricaine en 2008. Depuis, les échanges commerciaux entre la Turquie et l'Afrique ont dépassé les 34,5 milliards de dollars en 2021 et les investissements turcs en Afrique ont atteint un total cumulé de 77,8 milliards de dollars.⁴⁹ Les entreprises turques comptent à leur actif plusieurs méga projets tel que le chemin de fer reliant l'est, le centre et le nord de l'Éthiopie au port de Djibouti ou encore le projet de construction du nouvel aéroport international de Khartoum au Soudan. Les entreprises turques se développant sur le continent africain sont particulièrement présentes dans les secteurs des chemins de fer, de l'énergie, de la construction et des infrastructures portuaires. La stratégie économique turque en Afrique s'appuie sur plusieurs accords commerciaux dont des partenariats économiques avec des organisations régionales telles la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ou la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDA). En parallèle, la Turquie multiplie l'organisation des forums économiques et d'affaires turco-africains pour développer davantage ses relations commerciales avec les pays du continent. La Turquie cherche aujourd'hui à établir deux couloirs commerciaux pour installer ses bases industrielles et acheminer ses produits vers le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest : un couloir méditerranéen passant par l'Algérie et un couloir Atlantique s'appuyant sur le Sénégal⁵⁰. À noter que les modalités de financement des investissements turcs et de leur garantie sont nettement moins agressives que celles utilisées par d'autres puissances économiques émergentes non-africaines. En effet, la Turquie recourt à ses propres IDE et à des financements conjoints avec d'autres pays (Japon) ou organisations internationales (Banque Mondiale) pour financer ces projets et privilégie nettement les modèles dits « BOT » aux prêts garantis par des actifs.⁵¹

2.7. PILIER 3 : VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

Malgré la générosité de la géographie et de la géologie africaines qui font du continent une des terres les plus riches en ressources naturelles, la ressource la plus précieuse en Afrique demeure celle liée à l'Humain. Cette ressource est d'autant plus importante que la compétitivité des économies modernes ne repose plus essentiellement sur l'exploitation des ressources naturelles brutes mais s'oriente de plus en plus vers des activités économiques à forte valeur ajoutée : services intellectuels sophistiqués, industries complexes, nouvelles technologies, recherche et innovation pointues etc. Cependant, malgré les efforts consentis par les différents États africains depuis des décennies, cette ressource reste drastiquement sous-valorisée à l'échelle du continent. En principales causes : un système d'éducation sous-performant et des mécanismes de formation et d'accompagnement des jeunes insuffisants ou inadaptés.

⁴⁹Ministère turc des affaires étrangères, Politique extérieure, « Les Relations turco-africaines », [Lien](#)

⁵⁰Centre for Applied Turkey Studies, Michaël Tanchum, "Turkey's Maghreb-West Africa Economic Architecture: Challenges and Opportunities for the European Union", [Lien](#), 03 Juin 2021

⁵¹[Lien](#)

⁵²Organisation internationale pour les migrations (OIM), « Rapport sur la migration en Afrique : Remettre en question le récit », [Lien](#), 30 Juillet 2021

Au Maroc, la valorisation du capital humain est un chantier partagé entre les pouvoirs publics et les opérateurs économiques. Les pouvoirs publics reconnaissent qu'investir dans l'Humain est un choix économique rationnel, pertinent et créateur de richesse au même titre que l'investissement dans les infrastructures stratégiques. Les opérateurs économiques commencent à explorer, quant à eux, les opportunités d'investissement dans les secteurs liés au développement du capital humain tant au niveau national que continental. Ce chantier de valorisation passe par trois familles d'actions :

2.7.1. Investir dans l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle

Si le développement de l'enseignement privé est souvent perçu comme un signe de dégradation du service public de l'Éducation et est exploité sur la scène politique comme un reproche aux gouvernements dans leur gestion de ce portefeuille, ce secteur demeure néanmoins une machine de production des élites au niveau de plusieurs pays. Comme nombre de pays émergents, le Maroc a connu un essor de ce secteur pendant les dernières décennies. D'abord dans l'enseignement élémentaire, ensuite dans l'enseignement supérieur et plus récemment dans le segment de la formation professionnelle, les écoles privées au Maroc se sont multipliées. Aujourd'hui, la gestion d'une offre privée marocaine de l'éducation s'érige en modèle et peut inspirer au-delà des frontières Chérifiennes. Sans concurrencer les offres publiques d'éducation, cette offre privée de l'école marocaine peut être utile dans d'autres pays africains et venir compléter les services offerts par les écoles publiques. L'école privée marocaine, nativement bilingue, peut proposer des parcours d'enseignement élémentaire arabo-français, arabo-anglais, voire franco-anglais. Au niveau de l'enseignement supérieur, l'université privée marocaine pourrait accroître le rayonnement de ces filières de commerce et de gestion, d'ingénierie, de sciences médicales ou d'architecture. Les centres de formation professionnelle marocains, peuvent quant à eux, dispenser des formations dans les métiers du digital, de l'automobile, de la mécanique, du génie électrique, du textile ou encore de l'hôtellerie... Tout en créant de l'emploi local (enseignants, personnel administratif et technique etc.), ces projets éducationnels viendraient contribuer à l'amélioration de l'accès des jeunes africains à l'école et aux formations préparant à l'emploi.

2.7.2. Améliorer les offres de services sociaux, publiques et privées

Le deuxième levier de valorisation du capital humain repose sur la consolidation et le développement des services sociaux à l'image des soins de santé, du logement ou de l'accès à l'eau potable et à l'électricité. Certes, la qualité générale de ces services dépend en grande partie des choix politiques des pouvoirs publics et des orientations budgétaires des gouvernements dans ces secteurs. Toutefois, et étant donné les capacités de financement publiques limitées, des modèles de coopération entre les pouvoirs publics et les opérateurs privés sont concoctés (partenariats publics-privés...) pour lever ces freins et offrir aux populations africaines des services sociaux de qualité et au moindre coût. Ces secteurs, souvent considérés comme des trous noirs dans les budgets publics, rapportent en réalité une valeur réelle à l'économie car ils contribuent activement à mettre les talents africains en condition de créer de la richesse. Une autre piste d'optimisation des investissements dans ces secteurs réside dans le renvoi des compétences liées à ces services sociaux aux pouvoirs locaux via des contrats programmes. Tout en s'inscrivant dans une animation nationale (objectifs, lignes directrices etc.), une gestion de proximité de ces services sociaux bénéficie d'une boucle d'action-responsabilité plus courte et d'une implication forte des acteurs concernés.

2.7.3. Adopter une approche positive des mouvements migratoires africains et encourager « l'empowerment » des jeunes et des femmes

Si les flux migratoires africains restent en grande partie intrarégionaux (l'Afrique est la destination d'environ 53 % des migrants africains)⁵², les bénéfices de cette circulation active du capital humain ne sont pas encore entièrement cultivés. En effet, les composantes migratoires africaines constituent un facteur d'enrichissement non négligeable des tissus démographiques nationaux. Une intégration positive des migrants permet non

⁵²Wilson Center, Stephen J. King, "Sub-Saharan African Migrants in North Africa: Morocco Shows a Way Forward", [Lien](#), 3 Août 2023



seulement d'injecter du sang neuf dans les universités et les entreprises du pays d'accueil, mais permet aussi d'y diffuser une connaissance avancée (populaire et institutionnelle) des caractéristiques culturelles et sociales des autres communautés africaines. Cette diffusion de connaissance permet progressivement aux opérateurs économiques de forger et de renforcer leur identité africaine. Un avantage compétitif important pour leur déploiement au niveau des 54 marchés du continent. Au Maroc, si l'État a adopté depuis 2013 une politique migratoire positive⁵³, cette dernière peut encore s'étoffer avec l'accélération de l'attractivité continentale des écoles, universités et entreprises marocaines pour accueillir plus d'étudiants, de cadres et d'hommes d'affaires africains sur le territoire. Cela passe notamment par la multiplication des bourses octroyées aux étudiants africains et par l'ouverture des droits sociaux et des mécanismes d'insertion à l'ensemble des résidents du territoire marocain. Ouvrir et rendre financièrement accessible les crèches et les établissements de la petite enfance peut par exemple faciliter l'insertion économique des femmes africaines et les aider à rejoindre le marché de l'emploi. De même, accorder aux jeunes l'accès aux micro-crédits ou à des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat tel que le programme « INTILAKA »⁵⁴ peut transformer le potentiel de cette jeunesse en points de PIB. Bref, le modèle d'accueil et d'insertion migratoire marocain, loin d'être parfait, demeure une source d'inspiration pour les autres gouvernements du continent afin d'intégrer la question migratoire comme atout de leurs modèles de développement. L'émancipation et l'autonomisation des femmes et des jeunes africains, deux forces motrices puissantes du développement socio-économique du continent, qui doivent rester continuellement une priorité constante des pouvoirs publics.

2.8. PILIER 4 : RENFORCER LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET MONÉTAIRE DU CONTINENT

Aux côtés des stratégies de positionnement des opérateurs économiques et des moyens financiers et humains à mobiliser, la bonne gouvernance économique, financière et monétaire constitue un élément clé de la stratégie marocaine du développement continental. Cette gouvernance s'appuie sur un cadre réglementaire et institutionnel tant au niveau national qu'un niveau régional.

⁵⁴ « INTILAKA : Programme Intégré d'Appui et de Financement des Entreprises », [Lien](#)

⁵⁵ [Lien](#)

⁵⁶ « La Tribune Afrique, Aboubacar Yacouba Barma, « Union Africaine : une monnaie unique, une banque centrale et un fonds monétaire à l'horizon 2045 », [Lien](#), 08

Ainsi, le Maroc a tout son rôle à jouer pour poser les bases de ce cadre réglementaire et institutionnel, en concertation avec les autres nations de l'Union Africaine. Ce cadre passe notamment par l'accélération de la création des institutions financières panafricaines prévues dans l'Acte constitutif et actées dans l'Agenda 2063, à savoir, le Fonds monétaire africain (FMA), la Banque africaine d'investissement (BAI) et la Banque centrale africaine (BCA)⁵⁵.

- Le **Fonds monétaire africain (FMA)**, dont le Protocole et les Statuts ont été adoptés en 2014, a pour objectif de renforcer l'intégration économique du continent en contribuant à la définition des objectifs macro-économiques régionaux dans ses politiques d'octroi de prêts. Son délai de création étant fixé initialement en 2023, ce jalon semble aujourd'hui inatteignable au regard des avancées modestes sur le chantier.
- La **Banque africaine d'investissement (BAI)**, dont les Statuts ont été votés dès 2009, est l'institution financière en charge d'accélérer la croissance économique du continent et de promouvoir les investissements publics et privés dans les projets stratégiques des différents pays membres de l'UA. Son délai de création étant fixé en 2025 dans l'Agenda 2063, ce dernier semble également difficile à respecter.
- Quant à la **Banque centrale africaine (BCA)**, organe chargé d'élaborer la politique monétaire du continent et d'émettre une monnaie africaine unique, sa création peine à avancer à cause des difficultés de convergence vers des critères macro-économiques communs. De plus, peu de pays africains semblent aujourd'hui remplir les premiers critères bénéficiant d'un consensus. Prévue initialement entre 2028 et 2034, la création de la BCA ne devrait finalement aboutir qu'en 2045⁵⁶.

Malgré ces retards accusés dans ces chantiers stratégiques pour le continent, l'Union Africaine s'est réactivée en 2019 pour accélérer les processus de création de ses institutions économiques. Le Maroc y contribue activement, que ce soit au niveau des travaux de l'Association des banques centrales africaines (AACB) ou ceux du Comité technique spécialisé de l'organisation sur les finances, les affaires monétaires, la planification et l'intégration économiques.

En parallèle, d'autres initiatives méritent également d'être encouragées pour renforcer la gouvernance économique, financière et monétaire au niveau national. C'est le cas par exemple de la Stratégie de la gouvernance économique en Afrique⁵⁷ (SEGA) élaborée par la Banque Africaine de Développement. Cette initiative vise notamment à renforcer les institutions, les processus et les cadres réglementaires économiques des pays africains. « Les crises multiples ont prouvé sans ambiguïté que les pays dotés d'institutions économiques solides étaient mieux à même de surmonter ces difficultés et de jeter les bases d'une reprise vigoureuse, quels que soient leurs niveaux de développement respectifs »⁵⁸, affirmait en 2022 la directrice adjointe du Fonds Monétaire International (FMI) dans une allocution face aux gouverneurs des banques centrales africaines en Botswana. Enfin, l'initiative de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) et ses travaux relatifs à l'unification des règles de droit constituent un pas remarquable d'intégration juridique et d'amélioration de la gouvernance commerciale sur le continent. Comptant aujourd'hui environ 17 États membres, l'OHADA demeure ouverte pour admettre tout État, membre ou non⁵⁹ de l'Union Africaine. Le Maroc et les autres États d'Afrique ont tout intérêt à y adhérer et être acteur moteur de cette dynamique juridique et judiciaire. L'avènement de la ZLECAF rend le besoin de règles commerciales claires et partagées encore plus pressant.

Mars 2019

⁵⁷Banque Africaine de Développement, « Stratégie de la gouvernance économique en Afrique (2021-2025) », [Lien](#), 02 Juillet 2021

⁵⁸Fonds Monétaire International, Allocution d'Antoinette M. Sayeh, « Gouvernance et responsabilité en Afrique : progrès accomplis et défis à venir », [Lien](#), 13 juin 2022

⁵⁹OHADA, « L'OHADA : l'une des expériences d'intégration juridique les plus réussies de la fin du 20ème siècle », [Lien](#)

⁶⁰Tenue de 2^{ème} édition de la Réunion de Haut Niveau des Chefs d'Agences de lutte contre le terrorisme et de sécurité en Afrique «Plateforme de Marrakech», à Tanger, [Lien](#), 02 Juin 2023

■ Encadré 7 : Agenda 2063, les grands chantiers de l'Afrique

Adopté en 2013 par les chefs d'États africains lors de la célébration du 50ème anniversaire de la création de l'OUA/UA, l'Agenda 2063 constitue la feuille de route stratégique du continent africain qui structure son ambition de progrès, de développement et de prospérité. Construit autour de 7 aspirations, l'Agenda introduit une quinzaine de projets phares qui permettraient d'atteindre son ambition :

1.	Réseau intégré de trains à grande vitesse
2.	Formulation d'une stratégie africaine sur les produits de base
3.	Création de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF)
4.	Le passeport africain et la libre circulation des personnes
5.	Faire taire les armes à horizon 2020
6.	Mise en œuvre du projet du barrage GRAND INGA
7.	Création d'un marché unique africain du transport aérien (SAATM)
8.	Établissement d'un forum économique africain
9.	Mise en place des institutions financières africaines
10.	Le réseau panafricain des services en ligne
11.	Stratégie spatiale africaine pour l'espace extra atmosphérique
12.	Une université africaine virtuelle et en ligne
13.	Cybersécurité
14.	Grand musée africain

CONCLUSION : HUIT RECOMMANDATIONS POUR CONSOLIDER LE PARTENARIAT CONTINENTAL

À partir de cette stratégie, le Maroc démontre indéniablement qu'il dispose d'une vision claire et ambitieuse du développement de son continent qu'il met en œuvre assidument. Cette voie marocaine peut s'appuyer sur 8 actions concrètes pour projeter les acteurs clés et mieux appréhender l'avenir :

1. Poursuivre et accélérer la dynamique de développement des infrastructures d'envergure nationales et régionales. Tout en veillant à la connectivité et l'interopérabilité de ces infrastructures, le Maroc peut encore acquérir de nouveaux avantages stratégiques dans plusieurs secteurs (ports, chemins de fer, complexes énergétiques, acheminement de l'eau potable et traitements des eaux usées etc.)

2. Créer des structures de veille et d'intelligence économique dédiées à l'Afrique pour comprendre les dynamiques des marchés africains et identifier les opportunités et les relais de croissance. Qu'elles soient rattachées aux départements ministériels ou aux directions stratégiques des grandes entreprises, ces structures permettent d'éclairer les choix de positionnement des investisseurs publics et privés.

3. Anticiper l'adéquation législative des codes nationaux aux nouvelles réalités économiques et commerciales et **préparer l'institutionnalisation des nouveaux organes de gouvernance** économique, financière et monétaire continentaux.

4. Repenser les dispositifs d'accompagnement des entreprises souhaitant se développer en Afrique. L'adaptation des offres d'accompagnement des entreprises selon la taille des opérateurs (PME, ETI, grands groupes, leur secteur d'activité (domaine d'activité stratégique, domaine d'excellence etc.) et leurs besoins spécifiques permettra d'optimiser leur efficacité et d'obtenir des résultats concrets.

5. Favoriser l'émergence des écosystèmes industriels. Encourager la constitution des groupements d'intérêt économique (GIE) et simplifier leur réglementation, notamment pour les opérateurs des secteurs stratégiques.

6. Élaborer des offres de financement spécifiques au développement des projets d'investissements en Afrique. Mobiliser les investisseurs institutionnels et les banques nationales pour proposer des mécanismes de financement et d'assurance optimisés aux entreprises marocaines souhaitant se développer dans les marchés africains.

7. S'ériger en hub de décarbonation de l'industrie en Afrique. En opérationnalisant sa Stratégie Bas Carbone 2050, le Maroc pourrait s'imposer comme plateforme d'accueil des investissements industriels verts sur le long terme.

8. Renforcer l'attractivité du Royaume comme destination africaine incontournable de formation et d'opportunités économiques et faciliter la circulation des talents. Cela passe notamment par le positionnement des écoles et des universités marocaines sur les formations préparant aux métiers d'avenir (le digital, l'intelligence artificielle, la biotechnologie, la robotisation, les nouvelles mobilités, les énergies renouvelables, l'économie circulaire etc.) et par la promotion du modèle social marocain (offre d'éducation, protection sociale, justice et sécurité etc.).

Si le développement du continent africain est aujourd'hui un impératif politique, économique et social pour faire face aux nombreux défis géostratégiques, géoéconomiques et démographiques, certains prérequis demeurent encore plus fondamentaux pour créer les conditions de ce développement. L'Afrique a besoin plus que jamais de la sécurité sur l'ensemble de son territoire. Attirer et installer durablement les investisseurs, domestiques comme étrangers, nécessite une atmosphère de paix et de quiétude totales. La résolution des conflits au sein du continent, en particulier des conflits armés, doit être soutenue par l'ensemble des forces vives africaines et menée dans un cadre politique et pacifique consensuel. Dans ce cadre, le Maroc a fait preuve d'un engagement ferme dans les efforts internationaux et régionaux de lutte contre le terrorisme. En témoigne son partenariat avec le bureau des Nations Unis pour la lutte contre le terrorisme (ONUCT), son implication dans la Coalition mondiale contre Daech et ses contributions concrètes à la Plateforme de Marrakech en plus des autres coopérations sécuritaires bilatérales et multilatérales. Toutefois, l'action anti-terroriste du Maroc et des différentes parties engagées ne pourra gagner en efficacité que si elle s'inscrit dans une vision africaine de lutte contre le terrorisme. De même, la stabilité politique de chacun des 54 pays de l'Afrique constitue une condition sine qua non pour le développement économique des États et la prospérité des populations. Les climats d'affaires propices à l'entrepreneuriat et à l'innovation en dépendent grandement.

Le développement de l'Afrique est d'ores et déjà en action. Les aventures entrepreneuriales lancées ou en cours de lancement par certaines puissances économiques régionales portent déjà leurs premiers fruits. Cependant, cette recherche légitime de croissance ne doit jamais empiéter sur l'axiome initial de l'investissement : le co-développement. Il faut à tout prix résister à la tentation de reproduire les schémas d'exploitation post-coloniaux. Le développement de l'Afrique ne peut pas se faire en marginalisant une partie de sa population. Il doit être inclusif, équitable et transparent. Ce développement doit pouvoir ouvrir la voie de la prospérité à tous les africains et contribuer à réduire substantiellement les inégalités sociales et territoriales existantes. Le leadership attendu des puissances économiques régionales est un leadership d'humilité, de vision et d'intégration. Les postures condescendantes et les rapports de force déséquilibrés ne sont plus admis.

Ce leadership doit permettre aussi de contrer les fortes ingérences étrangères dans les affaires intérieures des États africains. Or, contrer ces influences nécessite de se reposer sur des institutions démocratiques fortes et représentatives, nationales et panafricaines. Seules ces institutions permettraient de construire une voix politique africaine, si pas unique, au moins unifiée. Ces institutions s'appuieraient dans leur constitution sur toutes les forces vives des nations africaines. Partis politiques, tissu associatif, fédérations professionnelles, syndicats, et diasporas à l'étranger doivent tous être impliqués dans les processus de décision et d'influence au service des intérêts du continent. Les africains doivent pouvoir s'exprimer d'une même voix pour faire face aux pressions des autres puissances et défendre leurs modèles de développement et leurs souverainetés politiques et économiques.

Enfin, une Afrique à la quête de la prospérité est une Afrique qui projette une image de la réussite. Des projets d'ampleur qui donnent vie à des symboles concrets de l'émergence du continent africain sont importants pour motiver les troupes et regagner la confiance de nos citoyens et de nos partenaires. L'Afrique doit saisir toutes les opportunités pour démontrer son sérieux, son ambition et son dynamisme. Sa recette pour cela : la crédibilité du discours et la légitimité de la réalisation.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Jean-Marc Siroën, « La régionalisation de l'économie mondiale », Éditions La Découverte, Paris, 2004.
- Ousmane Kaba, « Macroéconomie Moderne », L'Harmattan, Guinée, 2007.
- Philippe Hugon, « L'économie de l'Afrique », 4^e édition, La Découverte, Paris, 2003.
- Luis Miotti et Frédérique Sachwald, « Commerce Mondial : Le retour de ma Vielle économie », Institut Français des Relations Internationales, Paris, 2006.
- Merdan Nagattai-Lam, « Intégration régionale et échanges Commerciaux intra sous régionaux », Edition Publibook, Paris, 2014.

Rapports et études

- Centre de Développement de l'OCDE. « Production Transformation Policy Review of Egypt ».
- Analyse économique et sectorielle du Groupe Crédit Agricole. « Afrique sub-saharienne-Industrialisation et intégration régionale, moteurs du développement ».
- Union Africaine. Le document de l'accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine.
- McKinsey & Company. « A design-led approach to embracing an ecosystem strategy ».
- GIEC. Rapport de synthèse du sixième cycle d'évaluation (AR6).
- Banque Mondiale. « C'est tout ce qui compte : protéger la biodiversité en Afrique ».
- Royaume du Maroc. Ministère de la Transition Énergétique et Développement Durable. Stratégie et Plan d'Actions National pour la Diversité Biologique du Maroc (2016-2020).
- Union Africaine. « Itinéraires du réseau autoroutier transafricain ».
- Royaume du Maroc. AMDIE. La Charte d'investissement.
- Études de l'IFRI. « Le retour de l'Égypte comme puissance régionale ? ».
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement. World Investment Report 2023.
- L'OCDE. Rapport. « Coopération pour le développement 2023 : Quel système d'aide pour demain ? ».
- L'Organisation internationale pour les migrations (OIM). « Rapport sur la migration en Afrique : Remettre en question le récit ». (2021).
- Banque Africaine de Développement. « Stratégie de la gouvernance économique en Afrique (2021-2025) ».

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES PRODUITS EXPORTÉS PAR LE MAROC VERS L'AFRIQUE

SH	Libellé produit	Valeur en 2020	Sa Part en (%)	Valeur en 2021	Sa Part en (%)	Valeur en 2022	Sa Part en (%)
'31	Engrais	525 071	23%	738 949	26%	1 636 036	44%
'16	Préparations de viande, de poissons, de crustacés, de mollusques, d'autres invertébrés aquatiques ...	257 180	11%	246 548	9%	258 225	7%
'85	Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties ; appareils d'enregistrement ou ...	221 256	10%	243 442	8%	250 510	7%
'03	Poissons et crustacés, mollusques et autres invertébrés aquatiques	109 025	5%	151 289	5%	178 792	5%
'17	Sucres et sucreries	85 011	4%	189 642	7%	114 347	3%
'25	Sel ; soufre; terres et pierres; plâtres, chaux et ciments	57 413	3%	90 372	3%	92 895	2%
'48	Papiers et cartons ; ouvrages en pâte de cellulose, en papier ou en carton	73 335	3%	85 824	3%	92 268	2%
'27	Combustibles minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation ; matières bitumineuses ;	51 733	2%	75 121	3%	84 260	2%
'39	Matières plastiques et ouvrages en ces matières	52 681	2%	69 029	2%	77 304	2%
'73	Ouvrages en fonte, fer ou acier	70 166	3%	76 888	3%	73 250	2%
'76	Aluminium et ouvrages en aluminium	44 245	2%	55 302	2%	65 588	2%
'07	Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	39 898	2%	64 179	2%	62 559	2%
'84	Réacteurs nucléaires, chaudières, machines, appareils et engins mécaniques ; parties de ces ...	54 489	2%	59 784	2%	60 740	2%
'87	Voitures automobiles, tracteurs, cycles et autres véhicules terrestres, leurs parties et a ...	82 005	4%	101 215	4%	56 202	2%
	Autres Produits	522 833	23%	634 323	22%	634 301	17%
	'TOTAL	2 246 341	100%	2 881 907	100%	3 737 277	100%

ANNEXE 2 : TABLEAU DES PRINCIPAUX PRODUITS IMPORTÉS PAR LE MAROC DE L'AFRIQUE

SH	Libellé produit	Valeur en 2020	Sa Part en (%)	Valeur en 2021	Sa Part en (%)	Valeur en 2022	Sa Part en (%)
'27	Combustibles minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation; matières bitumineuses; ...	421 307	28%	790 593	36%	750 660	30%
'28	Produits chimiques inorganiques; composés inorganiques ou organiques de métaux précieux, d'éléments ...	25 881	2%	70 180	3%	203 927	8%
'08	Fruits comestibles; écorces d'agrumes ou de melons	112 703	8%	124 090	6%	140 586	6%
'85	Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties; appareils d'enregistrement ou ...	83 485	6%	100 099	5%	133 926	5%
'39	Matières plastiques et ouvrages en ces matières	79 522	5%	106 799	5%	131 124	5%
'70	Verre et ouvrages en verre	40 545	3%	46 332	2%	101 062	4%
'15	Graisses et huiles animales, végétales ou d'origine microbienne et produits de leur dissociation; ...	16 157	1%	125 953	6%	90 470	4%
'09	Café, thé, maté et épices	47 620	3%	62 209	3%	90 227	4%
'12	Graines et fruits oléagineux; graines, semences et fruits divers; plantes industrielles ou ...	35 304	2%	46025	2%	71 434	3%
'76	Aluminium et ouvrages en aluminium	33 389	2%	50 719	2%	52 084	2%
	Autres Produits	592 515	40%	686 993	31%	761 766	30%
	'TOTAL	1 488 428	100%	2 209 992	100%	2 527 266	100%

A PROPOS DES AUTEURS

Ahmed Azirar est Docteur d'Etat en sciences économiques et est titulaire de certificats nationaux et étrangers en management international, négociation internationale et gestion de projets. Il est professeur universitaire d'économie, de commerce international et d'intelligence des marchés. Ahmed Azirar détient une expérience en gestion administrative, en cabinet ministériel et en conseil d'entreprises, d'administrations et d'associations professionnelles. Il est fondateur de l'AMEEN, cofondateur de l'IMIS et de l'AMSE, mais aussi chercheur associé à l'IRES. Il a reçu en 2014 le Wissam de l'Ordre du Mérite du Royaume du Maroc et en 2011 une distinction pour services rendus de l'Organisation Mondiale des Douanes.

Hicham Kasraoui est Consultant en Stratégie et Analyste de Politiques Publiques. Ingénieur diplômé de l'ENSTA Bretagne et de la Czech Technical University, il accompagne les administrations publiques et les grands groupes privés dans leurs transformations stratégiques. Il est par ailleurs spécialiste des questions de développement international et de performance de l'action publique.

Asmaa Fhail est Conseillère à la Direction Générale de l'Industrie auprès du ministère de l'Industrie et du Commerce. Son parcours professionnel a démarré en 2010 au sein de la Direction de la Politique des échanges extérieurs au niveau du ministère du Commerce Extérieur en tant que responsable de coordination et de suivi stratégique. En 2016, elle est devenue auditrice à l'Inspection Générale. Elle est étai par ailleurs en charge de la Communication et des relations extérieures de la Direction Générale du Commerce avant d'occuper son poste actuel.

A propos de l'IMIS

L'Institut Marocain d'Intelligence Stratégique (IMIS) se définit comme un think tank généraliste consacré à l'étude des enjeux stratégiques du Maroc et au décryptage du positionnement complexe des acteurs de son environnement continental. Basé à Rabat, l'Institut est le fruit d'une dynamique engagée en 2007 avec l'Association Marocaine d'Intelligence Economique (AMIE) puis de sa migration vers l'AMIE Center for Policy, deux structures qui se sont établies comme la référence continentale pour les praticiens de l'intelligence stratégique et comme un moteur dans la production de doctrine stratégique via des ouvrages de référence sur le pays, dont «Un chemin Marocain: 1999-2019 Parcours d'un Royaume en Transformation», «Le Maroc Stratégique», ou «Une Ambition Marocaine».



Institut marocain d'intelligence stratégique

Tous droits réservés - 2023

Adresse : Km 3,5 Avenue Mohammed VI,
Ensemble Saada, Bureau N°3, Souissi, Rabat
Téléphone : +212537651679 - E-mail : contact@imis.ma
Twitter : @ImisMaroc / Facebook : IMISMaroc
www.imis.ma