

ZOOM

LES MRE ENTREPRENEURS

UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT ESSENTIEL POUR LE MAROC

- P 20** Entreprenariat MRE : comment passer la 2^e vitesse
- P 26** Interview de Karim Amor, Président de la treizième région des MeM de la CGEM, entrepreneur, auteur et co-fondateur de MFounders, le réseau de la diaspora marocaine pour la promotion des startups marocaines à l'international
- P 28** Les startups MRE, catalyseurs de changement
- P 32** Interview d'Amine Saad, Président de la Fondation Trophées Marocains du Monde.
- P 34** Marocaines du monde et entrepreneures : ambassadrices du changement ?
- P 36** Interview d'Atmane Brahim, Responsable Export CAROUBE DISTRIB Agrégation, un domaine agricole doté d'une unité de valorisation, basé dans l'Oriental.

Interview

« Chez nous, le travail et l'effort étaient des valeurs fortes. »

Atmane Brahim

Responsable Export CAROUBE DISTRIB Agrégation, un domaine agricole doté d'une unité de valorisation, basé dans l'Oriental.

Êtes-vous un Marocain du monde (MdM) ?

Je suis né en France et notre famille est donc franco-marocaine. Mon père était ouvrier spécialisé dans une usine automobile et ma mère a fait des métiers différents dont infirmière. J'ai fait des études en gestion et administration, et l'aspect économique des choses était tout le temps discuté en famille. « Combien ça coûte ? Comment le revendre ? », c'était le langage de la maison. Chez nous, le travail et l'effort étaient des valeurs fortes et des vecteurs de réussite sociale. La France nous a donné cette opportunité. Nous voulions créer notre propre activité et, assez vite, nous avons monté en 1998 une société de transport de personnes et de marchandises. Une entreprise que mes frères continuent de diriger. Nous avons toujours été une liaison entre deux pays et lorsqu'il y a eu des tensions diplomatiques entre le Maroc et la France nous n'étions pas bien !

Quels sont les avantages et les inconvénients pour un MRE qui investit au Maroc ?

Avec mes frères, nous avons eu un parcours atypique et cela ne laisse

pas les gens indifférents. Le fait qu'on vienne de France n'est pas forcément ce que l'on met en avant - je parle couramment darija - mais c'est une carte de visite qui nous a aidés. Souvent, quand on dit d'où on vient, les gens ont toujours une histoire à raconter, un peu de « small talk » cela permet de briser la glace. Cela fait des années que nous sommes là et nous n'avons jamais eu de souci majeur. Quand nous nous adressons aux administrations, cela est toujours très fluide. Si parfois il y a eu des incompréhensions, nous avons écrit une réclamation et nous avons été reçus par le directeur du service responsable. D'ailleurs, dans mon expérience, ici les directeurs sont plus à l'écoute que dans mon pays natal.

Par exemple, nous avons beaucoup écrit au Ministère de l'Agriculture pour calculer les besoins en eau du caroubier. C'est un arbre ancestral, mais l'irrigation est un sujet assez nouveau. Eh bien, avec l'administration il n'y a pas eu de fermeture, au contraire : ils ont vraiment travaillé pour nous. Je leur tire mon chapeau, un autre fonctionnaire aurait pu dire : « Je ne sais pas ».



« Nous avons toujours été une liaison entre deux pays. »



Côté inconvénients, je cherche, mais je ne trouve pas... [hésitations]. Pour moi, le plus difficile, c'est respecter le principe « time is money ». Les Marocains sont riches en temps et parfois nous avons du mal avec cela. Les horaires, la planification... nous sommes un peu à cheval là-dessus et c'est vrai que cela crée parfois des crispations. C'est la coutume, le 3arish [NDLR On peut reporter à demain]. Mais bon, nous avons 35 employés au total et, avec eux, il n'y a pas de souci sur la gestion du temps. Personnellement, tous les MRE, ou ex-MRE, que je connais et qui ont investi au Maroc, sont contents de leur choix. Mais il ne faut pas croire que l'on peut faire un copier-coller de sa vie d'avant. Il faut avoir cette capacité d'adaptation, et plus on prend de l'âge, plus c'est difficile. Mais, si c'était à refaire, je le referais. Il ne faut pas le dire à mes frères (restés en France) mais c'est moi qui ai gagné à la loterie [rires].

Quel conseil donneriez-vous à un MRE sur le point de lancer un projet ?

Quand on dresse un tableau d'ensemble, tout à l'air de se passer super bien, mais, comme partout dans le travail, il faut être vigilant. La chose sur laquelle il faut vraiment être à cheval, c'est le volet juridique. Notaires, avocats... il ne faut pas lésiner sur les moyens. J'ai entendu des histoires de spoliation, et même si cela ne nous est pas arrivé, nous savons que cela existe. Donc, dès le

départ, il faut bien cadrer les choses. Un autre point important, il faut que le projet soit en phase avec les compétences et les connaissances de ceux qui le portent. Nous venons du monde du transport, nous étions dans le véhicule de prestige et nous avons glissé vers le transport en autocar. Et l'agriculture n'est pas un secteur facile, les mentalités sont très différentes ! Avant de se lancer dans le caroubier, nous avons fait un test sur 16 hectares avec des pruniers et des abricotiers, avec pas mal de va-et-vient, et des formations pour comprendre comment cela marche avant de valider notre projet. Il ne faut pas se lancer à l'aveugle, et surtout ne pas rester dans le « on m'a dit ». Mon conseil personnel ce serait : « déplacez-vous, allez voir les administrations et posez des questions, les conseils qu'on y trouve sont exceptionnels. Il faut taper aux portes des personnes qui savent ».

Avez-vous eu recours à des programmes de soutien aux entrepreneurs ?

Ce qui a beaucoup aidé à rendre notre projet viable, c'est l'accompagnement financier et notamment les subventions étatiques. Nous avons répondu aux appels d'offres de l'Agence de Développement Agricole (ADA) qui gère la valorisation des terres du domaine chérifien, et franchement cela fonctionne, même s'il faut d'abord avancer dans le projet

pour ensuite se faire rembourser. Plus généralement, à chaque étape de réalisation du projet nous avons fait appel aux institutions. En amont il y a eu les guichets provinciaux comme la Direction Régionale de l'Agriculture d'Oujda ; ils organisent des journées de sensibilisation sur les filières agricoles et ils aident à évaluer le potentiel de subvention que l'on peut obtenir. L'Office National du Conseil Agricole (ONCA) joue également un rôle important, via les coopératives ou les agrégations, en donnant des conseils techniques pour produire un produit de qualité conforme au marché. Autre acteur qui nous a bien aidés au départ, c'est le Centre Régional d'Investissement (CRI), surtout pour les aspects juridiques, les démarches liées au statut d'entreprise, les certificats négatifs... Lire des statuts ou des contrats en arabe classique cela est un peu difficile et le fait qu'au CRI ils parlent français aide énormément ! Et maintenant que nous sommes prêts pour l'export, il y a Morocco Foodex qui fait un travail énorme pour accompagner les entrepreneurs marocains à répondre aux cahiers des charges alimentaires internationaux (qualité, présentation, packaging...). Ils organisent des salons avec des stands mutualisés qui permettent de chercher des débouchés à l'étranger. Enfin, depuis 2025 on est adhérent à la CGEM, ce qui nous permet de rejoindre un réseau en pleine expansion. »

» D'où vous est venue l'idée pour votre projet d'investissement ?

À l'époque de mes parents, la caroube n'était ni valorisée, ni valorisante. Les gousses étaient vendues à 2 ou 5 dirhams le kilo pour nourrir le bétail. Avant que l'on s'implante, la filière dans L'Oriental se résumait à quelques arbres dispersés, un système de collecteurs et des petites productions peu structurées. Même dans le reste du Maroc, le marché n'est pas vraiment structuré : les caroubiers sont souvent plantés au milieu des oliviers, dans certains douars de montagne, mais il ne s'agit pas de fermes organisées et, pour l'instant, ce sont les intermédiaires qui tirent le plus de valeur de la filière. Quand nous étions enfants, chaque fois que nous allions dans les montagnes qui ont vu grandir mon père, nous grimpons des caroubiers. Cela est resté. Puis, en 2013, quand nous avons commencé à réfléchir à un projet pour la retraite, la caroube nous est apparue comme une opportunité à fort potentiel. Déjà, le caroubier peut vivre des dizaines, voire des centaines d'années. Il incarne une vision long terme et c'est exactement ce que l'on recherchait : un investissement durable. Ensuite, la curiosité d'entrepreneur a pris le dessus. Les rencontres, les salons, les échanges ont été très formateurs et tout nous a poussé dans cette direction inattendue. La filière caroubier était une priorité affichée pour les autorités et le projet s'est concrétisé via un appel d'offres de l'ADA. Nous avons monté le dossier avec des engagements clairs sur les échéances, le loyer annuel... et nos premières plantations datent de 2016. En 2021, 720 ha de caroubiers sont entrés en production et, chaque année, le volume de production augmente. En 2024, nous avons réalisé notre première opération d'export tandis que la phase de commercialisation est lancée avec de la farine 100 % marocaine destinée à l'agroalimentaire en Europe. Aujourd'hui, nous sommes un acteur fort avec un objectif clair : industrialiser la filière, depuis la

plantation jusqu'à la valorisation agro-industrielle. Et nous nous inscrivons dans une vision collective : nous sommes agrégateurs avec 26 autres agriculteurs sur des surfaces allant de 1 à 200 hectares.

Dans un contexte de stress hydrique, n'est ce pas un peu fou de se lancer dans l'agriculture et d'espérer de bons rendements ?

Le caroubier est un arbre d'avenir : peu d'eau, peu d'entretien, bien adapté à notre région, et il résiste très bien à la chaleur. Dans un contexte de raréfaction des ressources hydriques et de changement climatique, c'est un atout énorme. Alors il a besoin d'espace - on compte environ 200 arbres par hectare, mais pas d'un sol riche et il s'acclimate bien sur des terrains accidentés et calcaires. Côté irrigation, le système de goutte-à-goutte, les bassins de rétention et l'irrigation solaire sont des solutions efficaces. Bien sûr, la pluie a aussi son importance, que ce soit pour faire grandir les arbres ou pour des questions de rendements. Il faut savoir qu'il existe plusieurs types de caroubiers, mais comme jusqu'à présent il n'entrait pas vraiment dans le champ de l'agriculture, cet arbre est longtemps resté peu domestiqué. Depuis que nous avons planté en 2016, nous avons énormément appris de notre expérience, et aujourd'hui ce sont les fermes qui sortent de terre qui font un travail de recherche scientifique et de rentabilité économique. Nous avons développé une application grâce à laquelle chacun de nos 90 000 arbres dispose de son propre code et est géolocalisé sur Google Maps. Il est aussi identifié en tant que mâle ou femelle, ou selon le type de caroubier... Nous avons réalisé un gros travail de R&D, car il existe très peu de données disponibles. Il nous faudra encore deux ou trois ans pour évaluer la productivité en fonction des espèces. Nous sommes un peu à la croisée des chemins, comme ce fût le cas pour l'olivier il y a 15 ans. À l'époque, l'Espagne avait beaucoup travaillé sur les différentes espèces,

et aujourd'hui c'est pareil avec le caroubier. La graine marocaine est déjà bien classée en termes de qualité, juste derrière celle du Portugal. L'Institut National de la Recherche Agonomique a récemment déposé une première variété sélectionnée.

Dix ans après les premières plantations, comment envisagez-vous l'avenir ?

Côté financier, nous sommes encore loin du point d'équilibre. Ce qui nous a permis de garder la tête hors de l'eau, ce sont les subventions publiques et l'exonération d'impôt sur les sociétés (jusqu'à 5 millions de dirhams du CA). En 2024, nous avons produit environ 200 tonnes, un peu en deçà de notre objectif de 300 tonnes, mais nous progressons, et en 2025 nous visons 30 % d'augmentation. Maintenant, produire c'est bien, et valoriser c'est mieux. Nous avons mis du temps, mais nous travaillons à l'intégration d'une unité de concassage ainsi qu'à un rapprochement avec des entreprises marocaines pour la transformation de la graine de caroube en gomme. En janvier dernier, nous avons ouvert notre unité d'exportation. Il faut regarder ce qui se passe ailleurs : la gomme de caroube a un vrai potentiel international comme substitut naturel dans plusieurs industries. Prenez le cacao, aujourd'hui son prix atteint des sommets. La caroube peut devenir un véritable substitut, à condition qu'on la prenne au sérieux et c'est ce que nous essayons de faire : construire, étape par étape, une filière durable, rentable et structurée. Nous développons aussi des pépinières de caroubiers pour sécuriser les entrants tout en choisissant les bons types d'arbres. Nous avons fait un vrai travail de sélection des espèces, car la production est alternée et les rendements peuvent fortement varier. Nous sommes clairement entrés dans une phase industrielle et à l'horizon 2030 notre objectif est d'atteindre les 2 000 ha plantés. ●

► Propos recueillis par David Le Doaré