

Conjoncture

www.cfcim.org

TRANSlog 2011

Salon International
du Transport et
de la Logistique

8, 9 et 10 mars 2011

Organisé par



Mensuel des décideurs - Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

ACTUS CFCIM

Inscrivez-vous aux
Commissions 2011

ECHOS MAROC

Analyse Coface
du risque-pays

JURIDIQUE

Lutter contre
le secteur informel

Février 2011

L'invité de Conjoncture



Pascal Boniface

L'actualité écono-
mique vue par le
service économique
de l'Ambassade de
France

Cahier central
Nouveaux adhérents
Vos infos pratiques

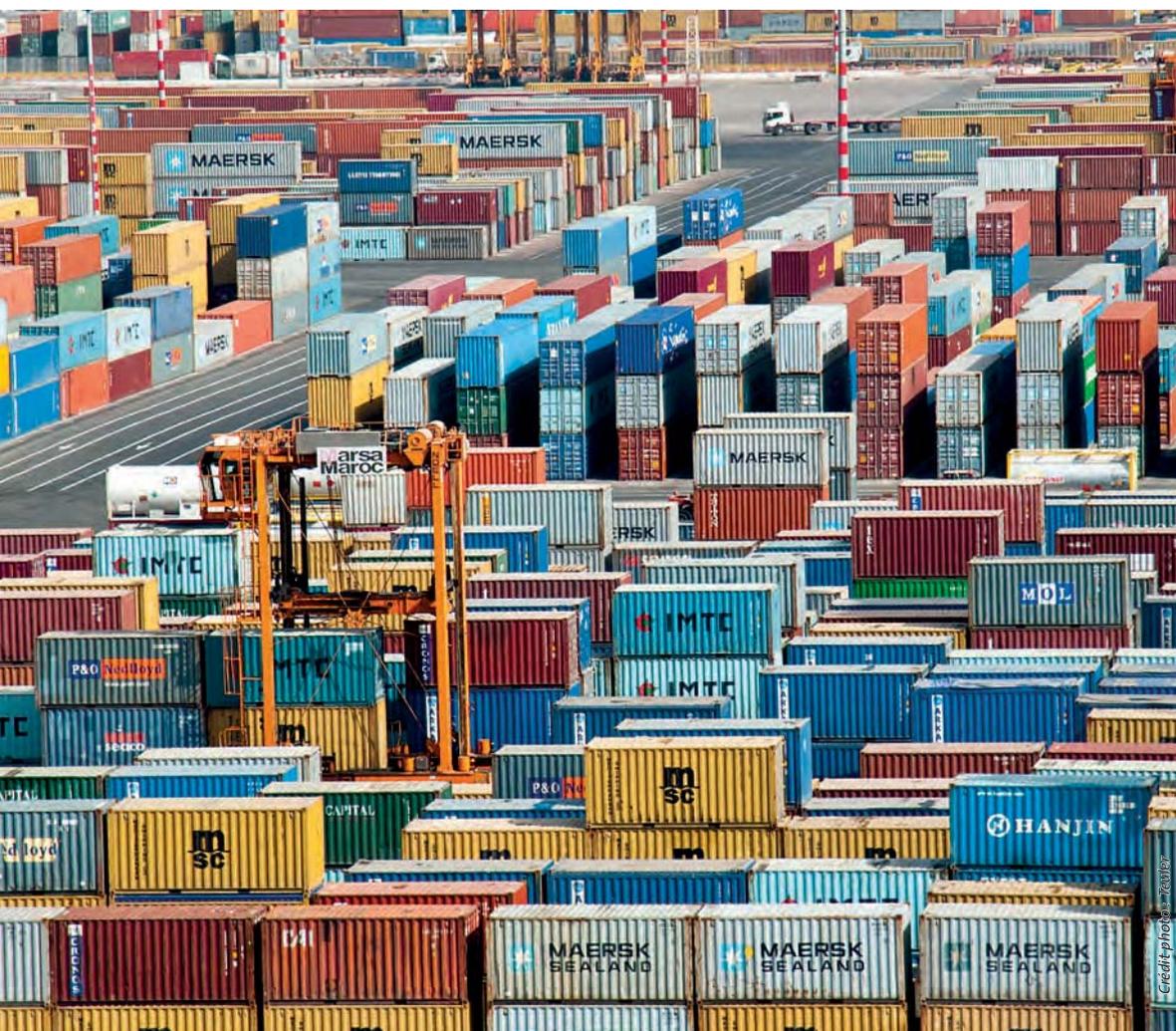
923
NUMERO

50^{ème} ANNÉE

Dispensé de timbrage
Autorisation n° 956

DOSSIER

Logistique, Un secteur en chantier



Crédit-photos - Teuflig

Nouveau

Source



SKY


Ain Ifrane®

de nature au quotidien



Représentative de la beauté paradisiaque de la région d'Ifrane, l'eau de source Aïn Ifrane est saine, légère et équilibrée en oligoéléments. Eau naturellement pure, elle est recommandée aussi bien pour les nourrissons que les femmes enceintes et apportera bien-être et joie de vivre à toute la famille. A consommer sans modération.

NOUVELLE CLASSE PREMIUM VOYAGEUR

Entre classe Voyageur et classe Affaires, sur vols long-courriers,
une cabine grand confort à prix serré avec 40% d'espace en plus,
fauteuil coque, prise PC, grande tablette et repose-jambes
pour FAIRE DU CIEL LE PLUS BEL ENDROIT DE LA TERRE.*



* BETC EURO RSCG

* Mise en place progressive sur l'ensemble de la flotte.

AIRFRANCE_KLM

www.airfrance.com/ma





Joël Sibrac
Président

“ C’est pour toutes ces raisons que le Maroc est aujourd’hui un pays dans lequel il n’y a nulle inertie. Un pays en mouvement ! ”

La garantie du mouvement

Quelle rentrée ! A l’international comme dans notre région ou au Maroc même, l’année 2011 a débuté en trombe !

Préparation de la présidence française du G8 et du G20 ; visite aux Etats-Unis du Président chinois – au cours de laquelle le pragmatisme économique l’a emporté sur le dogmatisme politique ; statu quo en Côte d’Ivoire, basculement politique de la Tunisie. Voilà quatre des nombreux événements internationaux que l’on pourrait retenir.

Et chez nous, on doit garder en mémoire la Loi de finances 2011 qui donne le tempo (avec notamment le développement des efforts d’investissement de l’Etat), la Vision 2020 de la CGEM, la notation du Risque Pays Maroc par la Coface.

Cette note A4 est, il faut le dire, une très bonne note même si l’analyse de la Coface met en exergue certaines fragilités actuelles de notre situation : dépendance économique vis-à-vis du secteur agricole, productivité et compétitivité à améliorer, pauvreté et chômage, vulnérabilité du tourisme aux événements exogènes.

Mais pour moi, tous les points forts identifiés sont tellement plus solides : ressources naturelles, position géostratégique et taille du marché, politique macro-économique, stabilité politique et stratégie industrielle. Mais aussi, il y manque pour moi un élément crucial : la méthode mise en œuvre depuis plus de dix ans maintenant par les autorités du Royaume pour aborder et traiter les défis à relever.

Et c’est un remarquable gage de progrès. L’approche est similaire à chaque fois : constat, analyse, mise en valeur des forces, travail en profondeur sur les faiblesses, détermination des objectifs, feuille de routes, évaluation et repositionnement. C’est la Vision 2020 pour le tourisme, le plan pour l’Emergence industrielle, les plans Maroc Vert ou Halieutis. Et l’INDH pour le volet social ! Peut-être LE chantier du Royaume. Sans oublier les grandes réformes sociales : retraites, santé, droit de la femme.

C’est pour toutes ces raisons que le Maroc est aujourd’hui un pays dans lequel il n’y a nulle inertie. Un pays en mouvement ! Une garantie de développement et de partage d’un véritable projet sociétal.

Editorial

STCR Le transport

Le mieux adapté pour vous

relation clientèle
0522 34 35 35

Le partenaire transport par excellence

Transport Touristique

Transport du Personnel

Transport des Voyageurs



Quartier industriel Est - bd.B, route 111,
Aïn Sebaâ - 25200 Casablanca
Tél.: 05 22 34 35 35 - Fax : 05 22 34 20 95
E-mail : stcr@stcr.ma
Site web : www.stcr.ma

Sommaire



Conjoncture est édité par



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

15, avenue Mers Sultan
20 130 Casablanca
Tél. LG : (+212)05 22 20 90 90
Fax : (+212)05 22 20 01 30
E-mail : conjoncture@cfcim.org
Site Web : www.cfcim.org

Directeur de la publication
Joël Sibrac

Rédacteur en chef
Dominique Brunin

Comité de rédaction
Président : Serge Mak
Journaliste/secrétaire de rédaction :
Christophe Guguen
Ont participé à ce numéro : Dominique
Bocquet, Laurence Jacquot, Anne-Sophie
Colly, Youssef Aït Lahcen, Omar Radi,
Franck Dautria, Mohammed Kabbaj, Sia
Conseil Maroc et les collaborateurs de la
CFCIM.

Photos et illustrations : CFCIM, Teuler,
Studio Najibi, www.pixmac.ma, IRIS,
AMLOG.

Publicité
Mariam Bakkali
Tél.: 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28
GSM : 06 61 71 10 80
mariam.bakkali@menara.ma

Anne-Marie Jacquin
Tél.: 05 22 30 35 17 - GSM : 06 61 45 11 04
jacquin_annemarie@yahoo.fr

Mise en page : X-Graphics
Impression : Direct Print (Procédé CTP)

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 000 exemplaires.

EDITORIAL		3
ACTUS CFCIM		6
• Inscrivez-vous aux Commissions 2011 de la CFCIM	6	
Echos Maroc		8
• Analyse Coface du risque-pays 2011	8	
Echos Med		11
• Le système ICS se met en place	11	
Service Economique de l'Ambassade de France		12
• L'économie en mouvement	12	
• Secteur à l'affiche	13	
• Les relations France-Maroc	13	
• Affaires à suivre	13	
L'invité de Conjoncture		14
• Pascal Boniface, directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)	14	
Dossier : Logistique, un secteur en chantier		17
• Logistique, un secteur en chantier	17	
• Interview de Karim Ghellab, ministre de l'Equipement et des Transports	19	
• Objectif : gagner en compétitivité	20	
• D'importants obstacles à surmonter	25	
• Interview de Mustapha El Khayat, président de l'AMLOG	27	
Immobilier		26
• Immobilier de bureau demain à Casablanca : chronique d'une mise aux normes annoncée	26	
Juridique		28
• Lutter contre l'informel	28	
Finance		31
• Produits alternatifs : bientôt des banques islamiques ?	31	
• Plans d'épargne en actions : c'est parti	31	
Management		32
• DRH : une petite révolution budgétaire	32	
• Animer une équipe commerciale : secrets de(s) Chefs	33	
• Infrastructures sociétales : les entreprises mettent la main à la pâte... et à la poche	34	
NTIC		36
• Téléphonie : bataille à venir sur le contenu ?	36	

Agenda



• Jeudi 24 février 2011

Forum adhérents CFCIM
Omar Faraj, Directeur des Domaines de l'Etat, animera un forum adhérents sur le thème : « L'investissement, le foncier et les domaines de l'Etat : comment y accéder, quelles évolutions ? »
18h30 au siège de la CFCIM

• Jeudi 10 mars 2011

Forum adhérents CFCIM
Zouhair Chorfi, Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, animera un forum adhérents sur le thème : « Quelle politique douanière pour la croissance des entreprises avec l'ouverture accrue de l'économie marocaine ? »
18h30 au siège de la CFCIM

Contact :
Sophie Compere
scompere@cfcim.org

Lancement de la 3^e promotion de l'Executive MBA

Le lancement de la 3^e promotion de l'Executive MBA de l'ESC Toulouse a eu lieu le 15 Janvier dernier avec 30 participants. Cette formation de très haut niveau a été lancée la première fois il y a deux ans au campus de la CFCIM. Les candidatures sont de plus en plus nombreuses, ce qui permet de sélectionner des groupes de très haut niveau et de constituer par la suite un réseau intéressant. Lors de cet événement étaient présents Dominique Brunin, Directeur Général de la CFCIM, Laurence Rajat Directrice de l'Enseignement et la Formation ainsi que Jacques Digout Directeur de l'ESC Toulouse à Casablanca.

Remise des diplômes de l'ESC Toulouse

La remise des diplômes de l'ESC Toulouse est prévue cette année le 12 mars au Campus de la CFCIM. Seront attendus de nombreuses personnalités et partenaires de la CFCIM et de l'ESC Toulouse. Cette cérémonie aura la particularité d'accueillir la toute première promotion de l'Executive MBA de l'ESC Toulouse.



Nouvelle Directrice du Pôle Enseignement et Formation

Laurence Rajat a pris ses fonctions le 3 janvier 2011 à la tête du Pôle Enseignement et Formation de la CFCIM, sur le campus d'Ain Sebaâ. Elle est notamment en charge de l'Ecole Française des Affaires (EFA), du Centre de formation (CEFOR entreprises) et des programmes développés en partenariat avec l'ESC Toulouse.

Contact :
Laurence Rajat
lrajat@cfcim.org

Publications 2011

Trois ouvrages actualisés de la CFCIM sont disponibles depuis le 1^{er} janvier 2011

S'implanter au Maroc

Ce guide vise à mettre en exergue l'environnement économique, l'environnement des affaires et les modalités juridiques et réglementaires qui permettront aux investisseurs de préparer efficacement leur projet d'implantation au Maroc.

L'essentiel d'un marché

Ce guide fournit les éléments clés permettant notamment aux entrepreneurs français d'appréhender le marché marocain et de comprendre ses pratiques commerciales.

Investissements et investisseurs français au Maroc

Cet ouvrage présente l'environnement économique du Maroc et analyse les relations franco-marocaines. Il répertorie également les coordonnées de 740 sociétés à capitaux français ou détenues par des personnes physiques françaises.

Contact :
Charafa Chebani
cchebani@cfcim.org



Commissions 2011 de la CFCIM : inscrivez-vous !

En ce début d'année 2011, nous invitons nos adhérents à s'inscrire aux Commissions de la CFCIM, véritables outils de réflexion et forces de proposition. Le travail en Commissions reste le moteur de la vie de la Chambre. Participez donc à cette dynamique et orientez l'activité de la Chambre au profit de vos entreprises !

Toute l'équipe de la CFCIM sera heureuse de vous accueillir et vous remercie de bien vouloir faire acte de candidature en mentionnant vos choix de Commissions.

Contact :

Régine Magrin

rmagrin@cfcim.org



Appui aux entreprises

- Etudes et réflexions sur les leviers de compétitivité, sur les difficultés rencontrées par les entreprises au quotidien et propositions de solutions à soumettre au Bureau
- Enquête sur les freins à l'investissement
- Poursuite des travaux avec les Douanes, relatifs à la démarche export
- Déclinaison régionale et européenne des thématiques

Enseignement, formation et ressources humaines

- Réflexion sur le développement et les activités de formation continue ou initiale de la CFCIM
- Veille concurrentielle
- Employabilité et ressources humaines
- Formation continue et développement des compétences
- Déclinaison régionale des thématiques

Développement des services, marketing et veille concurrentielle

- Veille sur les prestations de développement aux entreprises
- Développement des prestations de la CFCIM
- Démarche marketing et communication
- Déclinaison régionale des thématiques

Juridique, fiscale et sociale

- Suivi de l'évolution des réglementations
- Travaux de CCI International et de l'IFA Maroc
- Actualisation des publications juridiques et économiques
- Suivi de l'environnement législatif
- Etude de l'évolution de la législation sociale et de son impact sur les entreprises
- Evolution du service de médiation
- Déclinaison régionale des thématiques

Economique et financière

- Etude de l'évolution économique générale et sectorielle, veille économique, intelligence économique
- Enquêtes de conjoncture
- Mise en place de sous-commissions sectorielles
- Déclinaison régionale et européenne des thématiques

Régionalisation

- Veille économique régionale
- Propositions de développement des actions régionales
- Relations avec les autorités locales et suivi des partenariats de coopération

Gouvernance et éthique d'entreprise

- Réflexion sur les évolutions en matière de gouvernance et d'éthique d'entreprise

7ème édition
SIAGRA CASABLANCA
SALON INTERNATIONAL du NUMÉRIQUE, ARTS GRAPHIQUES & EMBALLAGE
du 31 MAI au 4 JUIN 2011
www.siagra-africa.com
uiaexpo@menara.ma
Au parc des expositions de Casablanca (Maroc)

Partenaire officiel **Ura EXPO** Organisateur **Boisson officielle** Sponsor platinumium **CALDERA**

Analyse Coface du risque-pays 2011

Coface maintient la note A4 pour le Maroc : la probabilité moyenne d'un défaut de paiement reste « acceptable » et l'environnement des affaires demeure « convenable ».

Une activité toujours dépendante du secteur agricole et de l'Union européenne

L'économie marocaine a fait preuve d'une très bonne résistance à la crise mondiale en 2009, et, en 2010, sa croissance a été principalement portée par la demande interne, avec une reprise des activités non-agricoles. Cette tendance devrait se poursuivre en 2011, marquée par la vigueur du secteur secondaire. De nombreux secteurs devraient en bénéficier, notamment l'énergie, l'automobile ou encore le bâtiment, sous l'impulsion du développement du logement social par le gouvernement, alors que la production céréalière serait en légère baisse. La contribution déterminante de la demande interne explique, pour partie, que la croissance doit rester soutenue au Maroc, en dépit d'une dépendance envers l'Union Européenne (UE) où celle-ci restera molle. L'économie demeure, néanmoins, également

Coface Services Maghreb développe tous les services de Coface au Maroc, au Maghreb, en Afrique Centrale et de l'Ouest. Notre mission : faciliter les échanges entre toutes les entreprises partout dans le monde. Pour la mener à bien, nous offrons à 130 000 clients quatre outils pour externaliser en tout ou partie la gestion, le financement et la protection de leur poste clients :

- L'assurance-crédit (avec notre partenaire AXA au Maroc)
- Les services aux banques et aux facteurs
- La notation et l'information d'entreprise
- La gestion de créances

La CFCIM et Coface Services Maghreb ont signé en janvier 2011 un partenariat d'appui mutuel.

Coface Services Maghreb
Jean-Marc Pons
Directeur Général
05 22 98 98 93

Points forts

- Ressources naturelles, vaste potentiel touristique, proximité du marché européen
- Position géographique et taille du marché en font une base idéale pour l'implantation d'industries.
- Stratégie de montée en gamme et de diversification de la production, avec des secteurs prioritaires (automobile, aéronautique, électronique, chimie, mais aussi textile/cuir et agro-alimentaire).
- Politique de stabilité macro-économique poursuivie par les autorités.
- Stabilité politique du royaume chérifien.

tributaire des performances du secteur agricole et donc des aléas climatiques, malgré une diversification accrue dans des secteurs à plus haute valeur ajoutée.

Des finances publiques assainies, un endettement extérieur modéré

L'assainissement des finances publiques ces dernières années et l'endettement public modéré, essentiellement domestique, qui en a résulté ont permis la poursuite d'une politique budgétaire contracyclique en 2010, l'année 2011 devant marquer le retour à une certaine rigueur. De plus, les réformes en cours ont pour but de réduire durablement le déficit budgétaire et la dette publique. Une grande partie de la dette extérieure, essentiellement publique et dont le poids est raisonnable, est due à des conditions concessionnelles, ce qui constitue un avantage certain. La capacité du pays à faire face à ses engagements extérieurs semble donc assurée, quelques soient les chocs défavorables que pourrait subir l'économie. Le pays est peu dépendant de financements volatils, en dépit de l'importance du déficit

Points faibles

- Économie encore très dépendante du secteur agricole.
- Productivité et compétitivité insuffisantes, cette dernière en partie érodée par l'ancrage de la monnaie à un panier de devises.
- Pauvreté et chômage (des jeunes en particulier), sources de tensions sociales.
- Vulnérabilité de l'activité touristique à d'éventuelles actions terroristes.

des comptes extérieurs et du fait qu'il ne doit être qu'en partie couvert par les flux d'investissements directs étrangers. Ces investissements, provenant principalement de l'UE ou du Moyen-Orient, s'insèrent le plus souvent dans le cadre de partenariat publics-privés dans le cas des infrastructures routières, ferroviaires, portuaires ou touristiques. Par ailleurs, avec un régime de change administré et un niveau de réserves confortable, le pays dispose d'une capacité de résistance satisfaisante à un retrait brutal de capitaux. De plus, le système bancaire est le plus développé d'Afrique (en dehors de l'Afrique du Sud), il demeure bien capitalisé, liquide et rentable, et l'amélioration de la réglementation macro prudentielle progresse.

Stabilité politique, mais défis sociaux

Au plan extérieur, les relations restent tendues avec l'Algérie, à cause du problème du Sahara marocain et, dans une moindre mesure, avec l'Espagne, en raison des enclaves de Ceuta et Melilla. En interne, la stabilité politique semble garantie, malgré des tensions sociales, en raison de la popularité du Roi Mohammed VI. Enfin, des progrès ont été réalisés en matière d'environnement des affaires, bien que des améliorations restent nécessaires.



imprimerie
Alamia



- Impression Offset
- Emballage en carton

La diversité et la performance de notre parc machines nous permet de réaliser tous les travaux d'impression et d'emballage de toutes sortes de boîtes et caisses en carton pour moyennes et grandes industries : Agro-alimentaire, médicale, conserverie, pâtisserie, Hygiène (boîtes à mouchoirs)...

Notre production englobe aussi l'impression de tous les supports de communication : catalogues, brochures, chemises, affiches, dépliants, liasses, carnets, enveloppes, notices...



Km 9.2, route de Rabat,
Ain Sebaâ - Casablanca - Maroc
Tél. : +212 5 22 35 04 82
+212 5 22 35 18 37
Fax : +212 5 22 35 89 31
Mobile Standard :
+ 212 6 61 41 70 95 /96
alamia@alamia.ma
www.alamia.ma

Les bons Plans Épargne

EXONÉRÉ
D'IMPÔTS

Plan Épargne Tawfir Al Boursa

L'épargne pour **vos investissements en bourse...**
il est temps d'agir... **sans payer d'impôts !**



Avec **Tawfir Al Boursa**, constituez un capital à votre rythme et dynamisez votre épargne en profitant pleinement des opportunités du marché boursier.

Bénéficiez également d'une exonération fiscale totale sur le rendement de votre épargne* et augmentez la rentabilité de votre portefeuille actions !

à réserver
dès maintenant



الشركة العامة
SOCIETE GENERALE

SOGETEL
0801 00 50 50 
Prix d'une communication locale

Le système ICS se met en place

L'amendement « sûreté-sécurité » du Code des douanes communautaires est mis en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2011.

Les nouvelles procédures d'exportation vers l'Union européenne (UE) sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier dernier. Les transporteurs doivent désormais envoyer une déclaration sommaire d'entrée (ENS) par voie électronique avant que la marchandise n'arrive sur le territoire douanier européen. Les Douanes nationales du premier point d'entrée dans l'UE, qui reçoivent l'ENS, effectuent une analyse des risques sûreté-sécurité à partir de cette déclaration et en communiquent les résultats à leurs homologues européens.

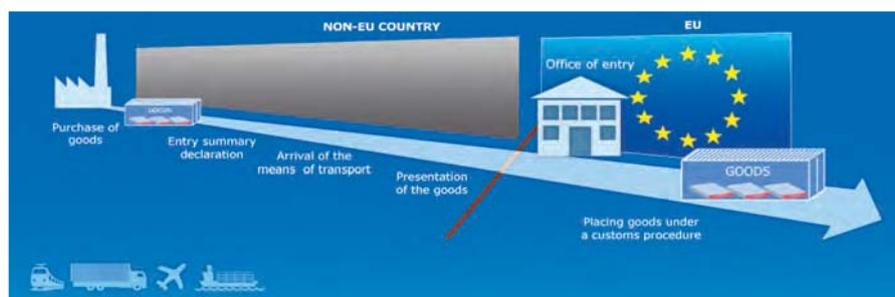
Période de rodage

Ce nouveau système de contrôle (Import Control System, ICS), qui doit permettre d'harmoniser le système douanier européen - et ainsi de mieux contrôler les marchandises entrant dans l'UE - a connu quelques retards dans sa mise en œuvre. En cause, une nécessaire période de rodage et d'adaptation, autant pour les services douaniers européens que pour les transporteurs. Ces derniers ont pris du retard pour demander aux Etats membres de l'UE leur code d'identification EORI (Economic Operator Registration and Identification), indispensable avant de remplir la nouvelle déclaration sommaire d'entrée. Compte tenu des échanges du Maroc avec l'UE, le principal point d'entrée est Algésiras en Espagne. En conséquence, l'essentiel des immatriculations EORI pour les opérateurs marocains devrait être réalisée par les douanes espagnoles.

En outre, les échanges de données informatiques (EDI), qui constituent le cœur du nouveau système, impliquent le développement de nouvelles plateformes de systèmes d'information. Au Maroc, la dématérialisation des documents et la création d'un guichet unique pour les exportations sont en cours de mise en œuvre. Ce projet, baptisé Port-Net et piloté par l'Agence nationale des Ports (ANP), devrait démarrer au port de Casablanca au premier semestre 2011.

Réunion d'information

Certains opérateurs marocains, notamment les transporteurs routiers, esti-



ment ne pas avoir suffisamment d'informations et de visibilité concernant certains aspects techniques de la procédure. A la demande du ministère marocain du Commerce Extérieur, deux responsables de la Direction générale des douanes françaises et de la Commission européenne viendront donc au Maroc pour informer les opérateurs marocains (Tanger le 9 février, Casa-

blanca le 10 février, Agadir le 11 février). Afin de pallier au retard enregistré dans le déploiement des nouveaux systèmes d'information, l'UE a décidé d'assouplir pour une durée de deux mois le dispositif pour les opérateurs qui ne peuvent envoyer l'ENS par voie électronique. Ce délai ne concerne pas l'analyse sûreté-sécurité, qui reste obligatoire depuis le 1^{er} janvier.

La procédure ICS, étape par étape

1- S'enregistrer auprès des services douaniers du pays européen destinataire de l'ENS afin de recevoir le code d'identification EORI.

2- Remplir la déclaration sommaire d'entrée (ENS) avant de faire partir la marchandise et l'envoyer par voie électronique aux services douaniers du premier point d'entrée dans l'UE. Les délais d'envoi de l'ENS varient en fonction du mode de transport utilisé :

- 24h avant le chargement pour les conteneurs de longue distance
- 4h avant l'arrivée au premier port européen pour les cargaisons vrac ou fractionnées
- 2h pour le transport maritime courte distance et le transport combiné camion/ferry
- Au moment du décollage pour les vols court courrier
- 4h avant l'arrivée au premier aéroport européen pour les vols long courrier
- 1h avant l'arrivée au bureau de douane d'entrée pour le transport routier

3- Dès réception de l'ENS, les services douaniers nationaux du point d'entrée attribuent un code MRN au transporteur et effectuent une analyse sûreté-sécurité sur l'ENS. Les résultats, envoyés aux services douaniers des autres Etats membres, déterminent le niveau de risque :

- Risque A : interdiction de charger
- Risque B : contrôle au point d'entrée
- Risque C : contrôle au point de déchargement

4- A l'arrivée de la marchandise au premier point d'entrée, le transporteur doit transmettre par voie électronique une notification d'arrivée afin de valider le processus ICS (uniquement pour les navires et avions).

5- Le bureau de douane du point d'entrée informe le transporteur par voie électronique des contrôles liés aux résultats de l'analyse de risque (risques B ou C).

L'actualité économique vue par le service économique de l'Ambassade de France



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mot du Chef du Service économique au Maroc

« Accord d'avenir », ainsi peut-on à divers titres, qualifier la convention dite « de partenariat industriel » signée à Agadir le 6 janvier, entre Alstom et les autorités marocaines, en présence du Souverain.

D'abord cet accord accompagne des projets... d'avenir pour lesquels Alstom est fournisseur et prestataire du Royaume : TGV, Tramway.... Ensuite, le groupe français reconnaît que la place qui lui est faite dans ces grands marchés publics appelle une participation particulière au développement du Maroc. Telle est la raison d'être de l'accord industriel. Il a été demandé par les autorités (notion de « compensation industrielle » ou « offset ») et conjointement négocié.

Les négociateurs ont fait montre d'imagination. Comme on peut le voir dans l'article ci-contre, il comprend plusieurs volets : créations d'emplois et d'activités dans l'optique du Plan émergence, mais également transferts de compétences et contributions à la formation.

Ceci illustre une fois de plus la fécondité de la relation franco-marocaine : l'écoute et la confiance mutuelle, d'une part, l'engagement durable des responsables politiques et des chefs d'entreprises, des deux côtés, permettent d'innover. Chaque pas en avant débouche sur de nouvelles possibilités...

Dominique BOCQUET

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

Les crédits bancaires accordés aux entreprises en hausse de 16,2 % à fin novembre 2010

A fin novembre 2010, l'ensemble des crédits bancaires a augmenté de 9,9 % sur un an, pour atteindre 623,6 milliards de MAD.

Les crédits accordés aux entreprises, qui représentent près de la moitié de ce total, ont, pour leur part, progressé à un rythme beaucoup plus soutenu : avec un montant de 293,5 milliards de MAD à fin novembre 2010, leur hausse atteint +16,2 %.

La bonne tenue des crédits octroyés aux entreprises reflète la reprise des activités économiques non agricoles dont le taux de croissance pour 2010 est estimé à 5 %.

delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

Fiche express :

Réglementation des changes, les assouplissements

L'Office des changes facilite les opérations financières des entreprises avec l'étranger :

- les investissements marocains à l'étranger peuvent désormais atteindre 100 millions de MAD (par entreprise et par an) en Afrique et 50 millions de MAD dans les autres continents (au lieu de 30 millions de MAD précédemment) ;
- les exportateurs sont autorisés à inscrire jusqu'à 70 % (au lieu de 50 %) de leurs recettes d'exportation dans des comptes en devises ou en dirhams convertibles. Ces comptes peuvent être rémunérés ;
- l'ensemble des exportateurs de biens peuvent désormais accorder des réductions de prix à leurs clients à l'étranger (jusqu'ici cette mesure concernait uniquement les opérateurs du textile et de l'habillement), ce à hauteur de 5 % du montant facturé (au lieu de 3 %) ;
- les petites et moyennes entreprises voient leur dotation de voyages d'affaires relevée de 60 000 MAD à 10 % de leur chiffre d'affaires, dans la limite de 200 000 MAD/an. Pour les professions libérales, les dotations passent de 30 000 MAD à 60 000 MAD/an.

On notera également que :

- les sociétés étrangères peuvent faire participer les salariés de leur filiale au Maroc à leurs « plans d'actionnariat salariés », pour un montant équivalent à 10 % du salaire annuel net ;
- il est désormais possible d'effectuer des achats sur le web à l'aide d'une carte de crédit internationale spécifique émise par une banque marocaine (la dotation est fixée à 10 000 MAD par personne et par an) ;
- la dotation touristique passe de 20 000 MAD à 40 000 MAD par personne et par an, dans la limite de 20 000 MAD par voyage.

delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

Les relations France-Maroc

Événement à retenir

Alstom signe avec le Maroc une Convention de Partenariat Industriel

L'accord a été signé le 6 janvier à Agadir, en présence du Roi Mohamed VI, par les ministres des Transports et de l'Industrie & du Commerce, MM. Ghellab et Chami, d'une part, et le PDG d'Alstom, M. Kron, de l'autre. Portant principalement sur le développement d'une filière ferroviaire au Maroc, il formalise cinq engagements d'Alstom sur la période 2010-2020 :

1. Création d'une structure d'achat auprès de fournisseurs marocains (tôles, fonderies, armoires électriques, convertisseurs, équipement intérieur du matériel roulant, etc.) ;
2. Installation du site de support informatique par téléphone pour toutes les activités francophones d'Alstom ;
3. Investissement dans une joint-venture de production (armoires électriques, câblages ferroviaires) démarrant en 2012 pour les besoins d'Alstom et pour d'autres clients ;
4. Transferts de compétence garantis dans les éventuels contrats de maintenance ferroviaire à venir ;
5. Soutien à la formation des employés et étudiants marocains au travers d'accords avec les Universités et les Ecoles d'ingénieurs (bourses, stages, plans de formation). Alstom contribuera aussi à la création d'un Institut de formation aux métiers du ferroviaire (IMFF).

Les activités correspondantes pourraient représenter jusqu'à 800 M € de montant d'affaires annuel en 2020 et la création – selon la presse - de 5 000 emplois.

Cet accord s'inscrit dans le Pacte National 2009-2015 pour l'émergence de l'industrie marocaine et vise aussi à accroître la compétitivité d'Alstom sur des marchés en pays tiers.

pierre.daignieres@dgtrésor.gouv.fr



Ahmed Réda Chami, ministre de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies

Affaires à suivre

Khalid Safir, le nouveau Secrétaire général du Ministère des Finances, est un polytechnicien qui connaît bien l'administration française pour avoir collaboré, dans le cadre de ses précédentes fonctions à la Trésorerie générale du Royaume, à des projets de coopération bilatérale ► TGV : après la signature du contrat de fourniture des rames en décembre, les premiers appels d'offres pour les équipements ferroviaires et le génie civil seront lancés dans les semaines à venir ► En partenariat avec l'Allemagne (partenaire junior), la France vient de remporter le jumelage visant à appuyer la mise en place de la future agence marocaine pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE). Ce jumelage est financé par l'Union européenne ► Méditel vient de lancer un emprunt obligataire pour un montant de 1,2 Md MAD afin de financer une partie de ses investissements à court terme. Cette opération suit de près la récente acquisition par France Telecom de 40% du capital du second opérateur télécoms (investissement de 640 M €) ► Staréo : la filiale française, gestionnaire du réseau de bus de Rabat, vient officiellement de lancer son nouveau réseau de transport urbain. Au troisième trimestre 2011, est prévue l'intégration optimisée du réseau de bus et de celui du Tramway ► Centrale de Ouarzazate : la première phase aura recours à des procédés thermiques par concentration cylindro-parabolique. Quatre consortiums ont été présélectionnés : Abeinsa ICI, Abengoa Solar, Mitsui, Abu Dhabi NEC / ENEL et ACS SCE / International Company for Water and Power, Aries IS, TSK EE / Orascom CI, Solar Millenium et Evonik Steag. ► Les brillants résultats de l'Office chérifien des phosphates confortent la stratégie du Président, Mostafa Terrab, qui avait imposé la retenue dans les exportations quand le prix des phosphates était trop bas ► L'Office européen des Brevets (OEB) et le Maroc ont signé un accord sur la validation des brevets européens dans le Royaume. Ainsi, un brevet européen pourra prendre effet au Maroc.

Secteur à l'affiche

Fiche express : La SONARGES, au service du développement des infrastructures sportives du Maroc

La SONARGES (Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Stades) a pour mission : la supervision de la réalisation, la gestion et l'exploitation durable et rentable des infrastructures sportives du Ministère de la jeunesse et des sports, notamment les grands stades (Marrakech, inauguré le 5 janvier dernier, Tanger et Agadir en cours de réalisation) ainsi que le futur grand stade de Casablanca. Un programme de mise à niveau des stades de Rabat, Fès et Oujda a également été élaboré.

Afin d'optimiser la gestion de ces infrastructures, la SONARGES a élaboré une offre commerciale pour l'organisation d'événements tant culturels que commerciaux.

Pour l'aider dans la gestion de ces nouveaux stades multifonctionnels, la Société a fait appel aux consultants de l'Amsterdam Arena, qui proposent différents savoir-faire : développement de stades et de concept d'événement, formation, etc.

Le Maroc est candidat à l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2015 ou 2017. Les nouveaux stades renforceront son dossier.

Prochaines inaugurations prévues : le stade de Tanger en mars 2011 et celui d'Agadir fin 2011.

laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

“ L'Occident face à la montée en puissance des pays émergents ”

Ce mois-ci, Conjoncture reçoit Pascal Boniface, directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS). Montée en puissance des pays émergents, présidence française du G20, événements en Tunisie : Pascal Boniface nous livre son analyse des perspectives mondiales 2011.

Conjoncture : Quels sont selon vous les événements marquants de l'année 2010 ?

Pascal Boniface : Si on devait retenir quelque chose de 2010 ce serait d'abord le tremblement de terre à Haïti, qui a fait près de 300 000 morts et qui a montré que tous les pays n'étaient pas égaux devant les catastrophes dites naturelles, vu que peu après, le Chili a connu un tremblement de terre d'une ampleur relativement comparable mais avec un nombre de morts nettement moins important. Ce tremblement de terre a mis en relief un clivage entre les pays les moins avancés, qui sont soumis à toutes les misères, et les pays qui émergent, qui se développent. On parlait auparavant d'un clivage nord-sud, maintenant le clivage se fait entre les pays défaillants et les pays émergents. A côté de ce tremblement de terre à Haïti, il y a le développement de la Chine, le fait que ce pays devrait bientôt dépasser le Japon pour devenir la seconde puissance mondiale. Nous avons donc un événement dramatique mais illustratif (Haïti) et une tendance structurelle lourde (Chine).

2011 sera-t-elle une année-clé pour les pays BRIC ?

Non, parce qu'on est dans des tendances. Il y a des tendances structurelles lourdes mais qui ne se traduisent pas par une date-clé. La montée en puissance des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), n'est d'ailleurs pas, selon moi, une véritable théorie. On ne peut pas mettre ces pays sur le même plan alors qu'ils ont des ambitions, des atouts et des faiblesses de nature différente. Les pays BRIC en tant que tels ne forment pas une catégorie homogène. Par ailleurs, les pays émergents sont bien plus nombreux que les BRIC. Il y a vraiment toute une série de pays qui

émergent – dont le Maroc – et qu'on ne saurait limiter aux seuls BRIC. Cette tendance là est lourde mais on ne peut pas la dater, c'est une tendance structurelle qui joue sur la « période longue » comme aurait dit Fernand Braudel.

Pourquoi alors une telle classification BRIC ?

Il faut se rappeler que cette catégorie de BRIC a été inventée par la banque américaine Goldman Sachs en 2001, peu après les attentats du 11 septembre, parce qu'elle cherchait un peu à rassurer les investisseurs. Elle a inventé une catégorie qui concernait les pays à fort potentiel de croissance avec un fort bassin démographique. C'est une création artificielle. D'autres pays peuvent s'y mêler. On parle de l'Afrique du sud, du Mexique, dont le potentiel de développement est extrêmement fort. Je préfère donc parler de pays émergents que de BRIC.

Les Occidentaux ont-ils bien pris la mesure de cette montée en puissance des pays émergents ?

Il y a dans le monde occidental des experts et des responsables politiques qui n'ont pas encore pris la mesure de cette tendance, car il n'y a pas un « avant » et un « après ». Cette tendance lourde, qui agite le monde depuis déjà plusieurs années, fait que le monde occidental a perdu le monopole de la puissance, qu'il détenait depuis cinq siècles. Ceci suscite de nombreux débats. Certains en ont peur, et d'autres se disent qu'il faut accepter ces nouveaux défis et qu'il est normal de faire de la place aux autres.

On a vu fin 2010 une polémique autour de la remise du prix Nobel de la Paix à un dissident chinois, mais aussi en Russie avec le procès Khodorovski...

Ca fait longtemps que ni la Russie, ni la Chine n'acceptent les leçons de morale que leur donnent les puissances occidentales. Donc ceci n'est pas nouveau,



Pascal Boniface, directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS).

Crédit photo : IRIS

finalement. Il faudrait peut être que les Occidentaux changent leur langage et fassent peut être plus attention à la cohérence de leurs propos. Les pays de l'OCDE détenaient 60 % du PIB mondial il y a quelque temps. Ca a changé.

L'économie mondiale sort de la crise. La France, qui assure la présidence du G20 et du G8, a des objectifs ambitieux...

Des ambitions très élevées, oui, vu qu'il s'agit de mettre en place une gouvernance économique internationale sur laquelle on bute depuis très longtemps et dont l'absence est l'une des causes majeures de la crise qui s'est déclenchée en 2008. L'idée

du président Sarkozy est de dire que les mesures d'urgence prises... dans l'urgence, ont été relativement satisfaisantes. Les responsables mondiaux ont su prendre les décisions qui ont permis d'éviter que cette crise ne dégénère encore plus et ne se transforme en

faillite internationale. Mais une fois que la crise est passée, l'ambition est bien d'assainir les structures et de mettre en place un mode de gouvernance mondiale qui permette d'éviter la répétition de ce type de crise. D'éviter la guerre des monnaies, d'éviter par exemple que le cours des matières premières, notamment énergétiques et alimentaires, par un effet de yo-yo, ne viennent créer ou accroître des insécurités.

Quelle sera la marge de manœuvre de la présidence française ?

On voit bien que ni la Chine ni les Etats-Unis n'ont semble-t-il pour le moment envie de céder sur la gouvernance de leur monnaie. Il y a donc de fortes ambitions - qui sont d'ailleurs des ambitions traditionnelles de la France - mais Paris n'a qu'une capacité de proposition, d'impulsion, peut être de conviction. Par définition, elle ne peut rien imposer. Le grand enjeu est donc de savoir si une « coalition » sera possible à mettre en place et si la France saura convaincre ses partenaires du bien-fondé de ses positions, sachant que, peut être, certains pays vont estimer qu'ils n'ont pas intérêt à les suivre et que leur position nationale est préférable à un accord global.

L'actualité de ce début d'année, c'est bien sûr la Tunisie. Comment analysez-vous ce qui s'est passé ?

C'est le double effet à la fois de la réusite et de l'échec du pays. Il y a eu un développement économique en Tunisie très fort, la constitution des classes moyennes et l'éducation de la population. Simplement, quand vous avez un niveau élevé d'éducation, que l'économie ralentit un peu et que les inégalités sociales deviennent criantes, la jeunesse éduquée ne le supporte pas. Le cocktail explosif « jeunesse éduquée - inégalités sociales » débouche sur la situation à laquelle on

« Une fois que la crise est passée, l'ambition est bien d'assainir les structures et de mettre en place un mode de gouvernance mondiale »

assiste aujourd'hui en Tunisie. On ne sait pas quelle sera l'issue de cette crise, mais ce qui est certain, c'est que le pacte social qui existait en Tunisie - « j'assume le développement économique du pays et en échange vous acceptez de ne pas trop revendiquer vos

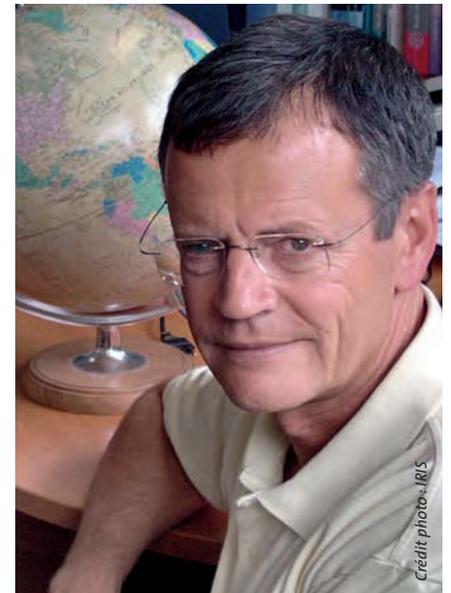
droits de citoyens » - a explosé et on ne pourra pas revenir en arrière. A partir d'un certain développement économique et d'un certain niveau d'éducation, les peuples se font entendre. Même dans un régime où la presse est étroitement contrôlée, comme en Tunisie, les gens s'informent d'eux-mêmes. Quand vous avez 4 millions d'internautes dans un pays de 11 millions d'habitants, vous ne pouvez pas prétendre contrôler l'information et contrôler l'opinion.

En visite à Washington début janvier, Nicolas Sarkozy a d'ailleurs annoncé vouloir inscrire la régulation d'internet à l'ordre du jour du G20...

Vouloir contrôler internet, c'est un rêve des gouvernements mais qu'il faut regarder avec prudence car ce sont souvent des gouvernements répressifs qui disent cela. Il y a un mouvement général d'appropriation de l'information par les citoyens, qui est certainement une des autres tendances structurelles lourdes. Ce mouvement s'exprime en Tunisie mais aussi en Chine, où vous avez 300 millions d'internautes. Les autorités chinoises ne font pas tout à fait ce qu'elles veulent avec leur popu-

lation. Et je ne pense pas qu'il puisse y avoir un retour en arrière. Les gouvernements ont essayé un sérieux revers avec l'affaire Wikileaks, qui a gêné leur diplomatie officielle. Bien sûr, la transparence totale a un aspect totalitaire - si chacun sait tout sur tout le monde, il n'y a plus d'espaces de libertés et il faut avoir une vraie réflexion là-dessus. Mais que les citoyens s'informent d'eux-mêmes, choisissent eux-mêmes leurs moyens d'information et échangent les informations via internet, c'est quelque chose vers lequel on ne pourra plus revenir.

Propos recueillis par
Christophe Guguen
conjoncture@cfcm.org



Diplômé de l'IEP Paris, Pascal Boniface est docteur d'Etat en droit international public. Il a créé et dirige l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), basé à Paris. L'IRIS vient de publier son ouvrage annuel, « L'année stratégique 2011 », et propose également une revue trimestrielle, « La Revue stratégique », ainsi qu'une collection d'ouvrages, « Enjeux stratégiques », qui permettent à des experts d'exposer sur 200 à 300 pages l'ensemble des enjeux d'une grande problématique stratégique contemporaine.
www.iris-france.org

UN SERVICE LOGISTIQUE UNIQUE POUR DES OFFRES LOGISTIQUES MULTIPLES.

DACHSER Contract Logistics

La Logistique Contractuelle est notre réponse à chacune de vos exigences spécifiques associées à nos prestations : un concept dans lequel nous intégrons, à la carte, tous les scénarios logistiques, selon le degré d'externalisation attendu. Concentrez-vous sur votre métier et sur votre savoir-faire, tout en gardant le contrôle absolu de vos flux de marchandises.

Logistique : un secteur en chantier

Initiée en 2008, la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique est sur les rails. Gros plan sur les objectifs et la mise en œuvre d'un chantier prioritaire de l'économie marocaine.



Le Maroc réalise plus de 95% de ses échanges extérieurs par voie maritime, avec plus de 60 millions de tonnes de marchandises transportées par an. La Stratégie logistique doit permettre aux consommateurs et aux opérateurs économiques de bénéficier d'une gestion optimisée des flux de marchandises.

Dossier réalisé
par Youssef Aït Lahcen
conjoncture@cfcim.org

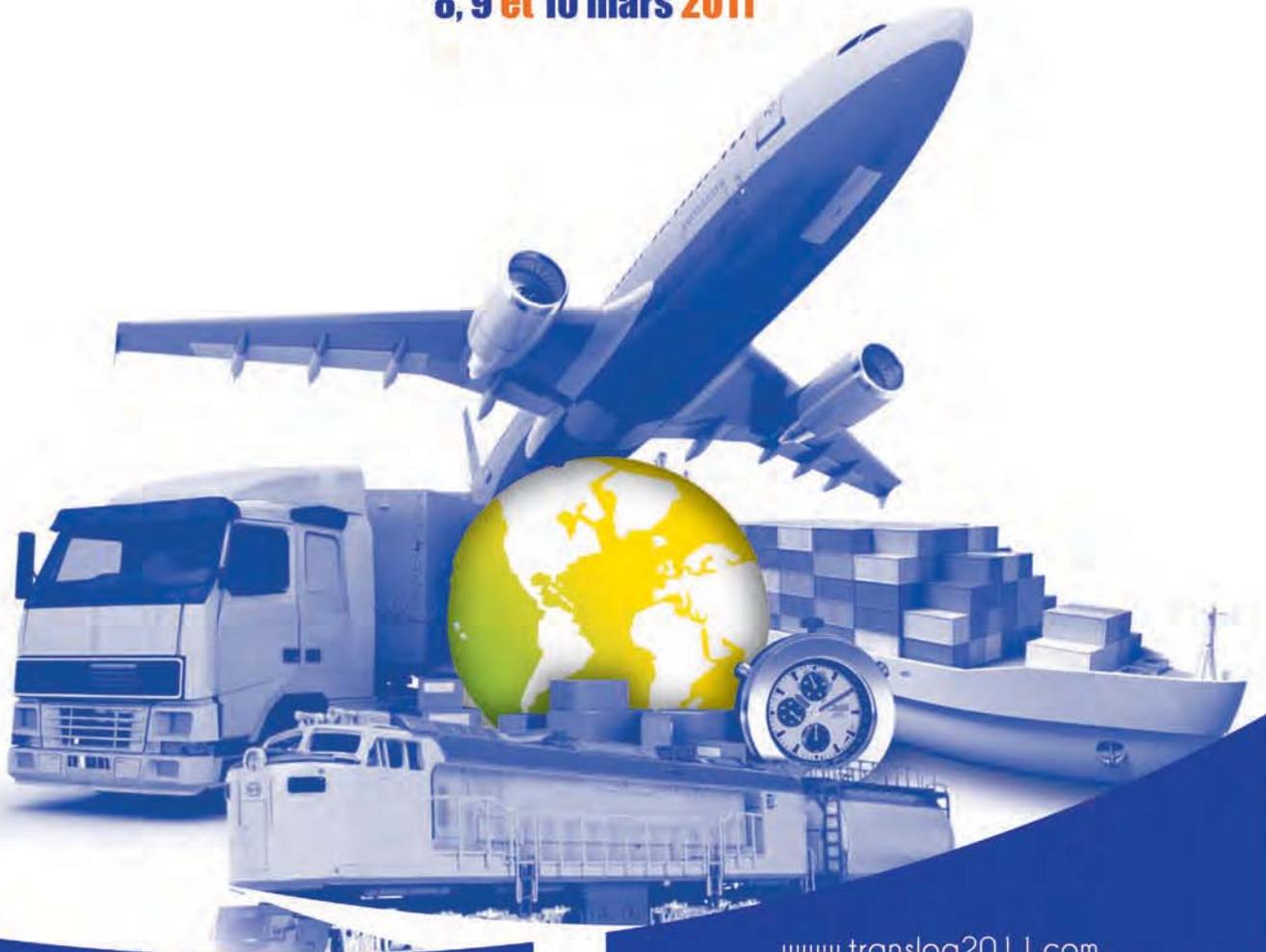
Logistique, un secteur en chantier	17
Interview de Karim Ghellab, ministre de l'Équipement et des Transports	19
Objectif : gagner en compétitivité	20
D'importants obstacles à surmonter	25
Interview de Mustapha El Khayat, président de l'AMLOG	27

Ce n'est pas un secret. Le secteur de la logistique est le système nerveux de toute économie performante. La Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique fait partie de ces grands chantiers voulus par le Maroc de la nouvelle ère. Le Royaume a ainsi réalisé ces dernières années une véritable rupture dans le développement des infrastructures de transport (autoroutes, ports, chemins de fer...) et a franchi d'importantes étapes dans le processus de réformes. Libéralisation oblige, l'introduction de la concurrence dans les différents modes de transport et de l'équipement s'est imposée devant une économie marocaine qui se réveille.

TRANSlog 2011

Salon International du Transport et de la Logistique

8, 9 et 10 mars 2011



www.translog2011.com



TRANSlog 2011...

Le nouvel essor du transport et de la logistique

**Centre International de Conférences et D'expositions
Route D'el Jadida – Casablanca – Maroc**

Organisé par



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

www.cfcim.org

“ La mise en œuvre de la Stratégie logistique nécessite des arbitrages complexes ”

Interview de Karim Ghellab, ministre de l'Équipement et des Transports.



Karim Ghellab, ministre de l'Équipement et des Transports.

Conjoncture : Comment la Stratégie nationale logistique est-elle mise en œuvre ?

Karim Ghellab : La mise en œuvre de cette stratégie constitue un défi majeur eu égard à la multiplicité des acteurs et des domaines de compétences institutionnelles qu'elle fait intervenir (administrations, collectivités, opérateurs économiques, partenaires institutionnels) et des enjeux clés autour d'un programme consistant de développement d'un réseau national de plates-formes logistiques. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un effort cohérent qui s'inscrit dans le temps et des arbitrages complexes à opérer sur des domaines ne relevant pas nécessairement du Ministère de l'Équipement et des Transports.

À cet effet, et étant donné l'envergure des enjeux et impacts attendus de cette stratégie, une Agence Nationale sera mise en place, dont le rôle essentiel est la coordination et la syndication au niveau national des différents acteurs de la compétitivité logistique autour de projets

spécifiques. Il s'agit de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique. La loi portant création de ladite Agence est en cours d'étude au Parlement après son adoption par la Chambre des conseillers en novembre 2010.

Qu'en est-il du calendrier de livraison des plates-formes logistiques ?

Le développement d'un réseau de zones logistiques à travers tout le Royaume, constitue un axe prépondérant dans la mise en œuvre de ce contrat programme. La superficie globale du foncier à mobiliser pour la concrétisation de ce réseau est de près de 3.300 ha dont 2.080 ha à l'horizon 2015. Il s'agit de développer à terme environ 70 zones logistiques dans 18 villes marocaines. Un grand effort devra être fourni au cours des premières années et à cet effet, près de 32 zones logistiques seront lancées dans 10 villes.

La région du Grand Casablanca, première étape ?

La région de Casablanca, où la déclinaison de ce plan national au niveau régional a été engagée, prévoit le développement de 978 ha de plates-formes logistiques dont 607 à l'horizon 2015. La première zone lancée dans le cadre de ce plan est celle de Zenata sur une superficie de 323 ha dont 202 ha en 2015, abritant les activités liées au traitement des flux de conteneurs, de céréales, de distribution et de sous-traitance logistique. Par les dispositions du contrat d'application relatif au développement des zones logistiques du Grand Casablanca, la réalisation de cette zone est confiée au groupe ment composé de l'ANP, l'ONCF et

la SNTL, propriétaires fonciers, qui assurent la coordination du développement et la gestion opérationnelle de cette zone.

Pour cette zone, il est essentiel de signaler que les travaux sont déjà lancés sur le foncier appartenant à la SNTL. La première tranche qui sera opérationnelle en 2011, va permettre de mutualiser les ressources et de rationaliser les flux et ce, à travers des opérations de collecte, de distribution, de groupage et de personnalisation des marchandises.

Et concernant les autres plates-formes ?

Le développement des autres plates-formes logistiques se fera à travers la mise en place du Schéma National Intégré, qui consiste en des zones d'activité logistique regroupant un ou plusieurs types de plates-formes (conteneurs, distribution et outsourcing logistique, agro-commercialisation, matériaux de construction, plates-formes céréalières). La mise en œuvre de ce programme se fera graduellement à l'échelle nationale, avec deux horizons 2015 et 2030. Le premier palier de cet ambitieux

programme sera entamé en 2011 avec un développement spécifique dans la région du Grand Casablanca.

Par ailleurs, à l'instar du contrat du Grand Casablanca, les contrats d'application des autres

régions seront finalisés en 2011, de concert avec les acteurs locaux et services concernés parallèlement à l'élaboration de contrats spécifiques pour les opérateurs de transport de marchandises, la formation et l'optimisation des différents flux logistiques.

“ À l'instar du contrat du Grand Casablanca, les contrats d'application des autres régions seront finalisés en 2011. ”

Objectif : gagner en compétitivité

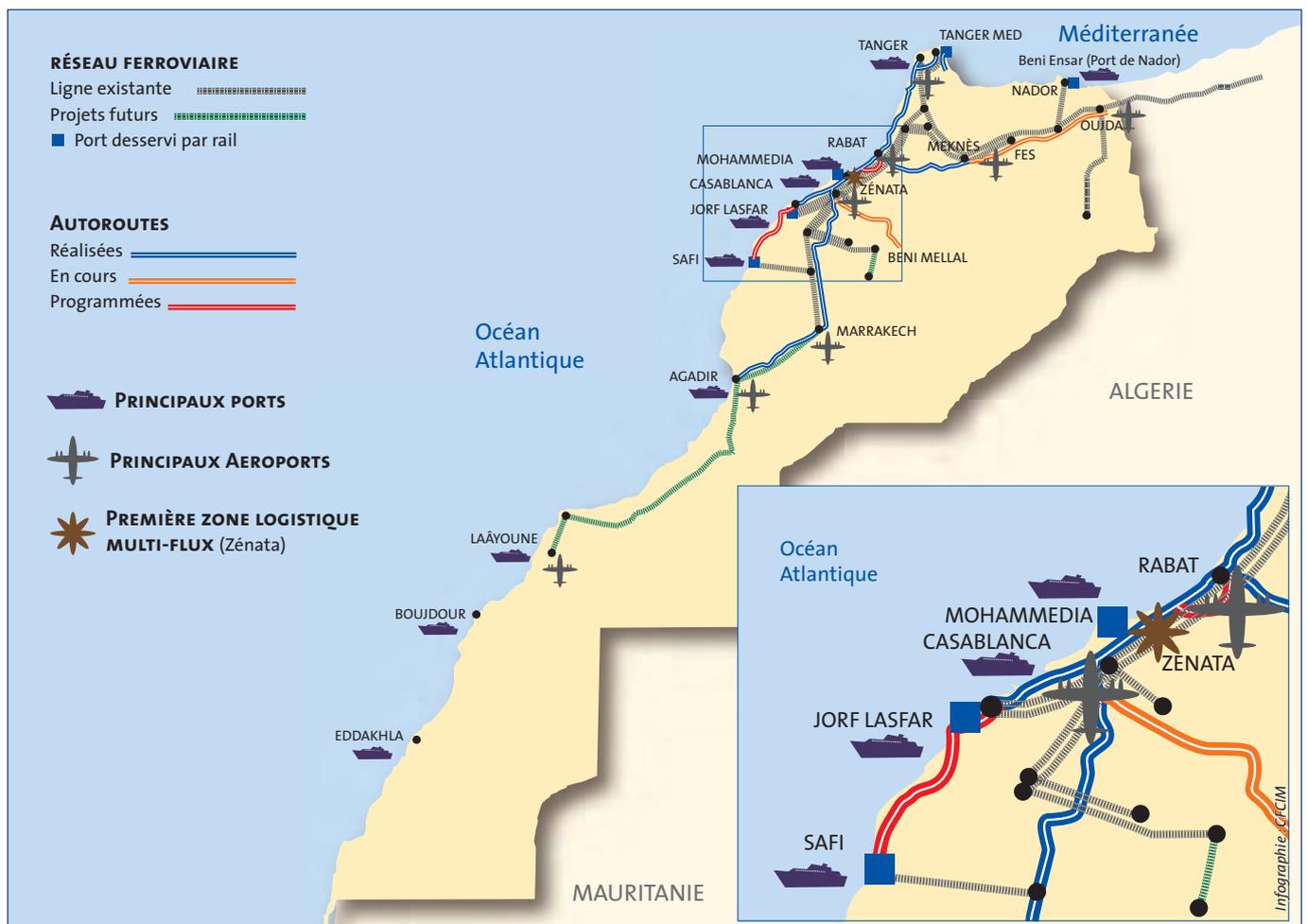
La Stratégie logistique doit permettre au Maroc de pérenniser la mise en œuvre de ses plans sectoriels et d'accroître la compétitivité de l'économie nationale.

Une étude a été lancée en mai 2008 par le ministère de l'Équipement et des Transport et la CGEM afin d'évaluer le potentiel et le besoin en terme de logistique. « Aujourd'hui, la performance du secteur dans son ensemble reste à un stade intermédiaire, caractéristique des pays émergents, avec un fort potentiel de développement, une offre de services logistiques encore variable en termes de coût, de qualité, et de délai, une demande des opérateurs en moyenne peu sophistiquée, et un manque d'infrastructures spécialisées sur certains flux », peut-on lire sur les documents de l'étude. De plus, presque tous les secteurs ont leurs Plans de développement : Plan Maroc vert pour

l'agriculture, Plan Rawaj pour le commerce intérieur, Plan Halieutis pour la pêche maritime, Emergence pour l'industrie et le Plan pour le développement de l'énergie. Dans ce cadre, le développement de la logistique semble être une obligation pour ne pas créer des goulots d'étranglement. Ceci apparaît clairement dans les objectifs de la stratégie : réduction des coûts logistiques du Maroc avec la baisse du poids des coûts logistiques/PIB de 20 % actuellement à 15 % à l'horizon 2015. Les

consommateurs et les opérateurs économiques vont bénéficier d'une gestion optimisée des flux de marchandises. Les responsables visent aussi l'accélération de la croissance du PIB par l'augmentation de la valeur ajoutée (+ 3 à 5 points du PIB à l'horizon 2015 et une valeur ajoutée additionnelle de 15 à 20 milliards de dirhams, soit + 0.5 à 0.7 point de PIB par an). Et enfin la contribution du secteur logistique au développement durable du pays, à travers la réduction des nuisances et du Co2 (-35 % selon la stratégie).

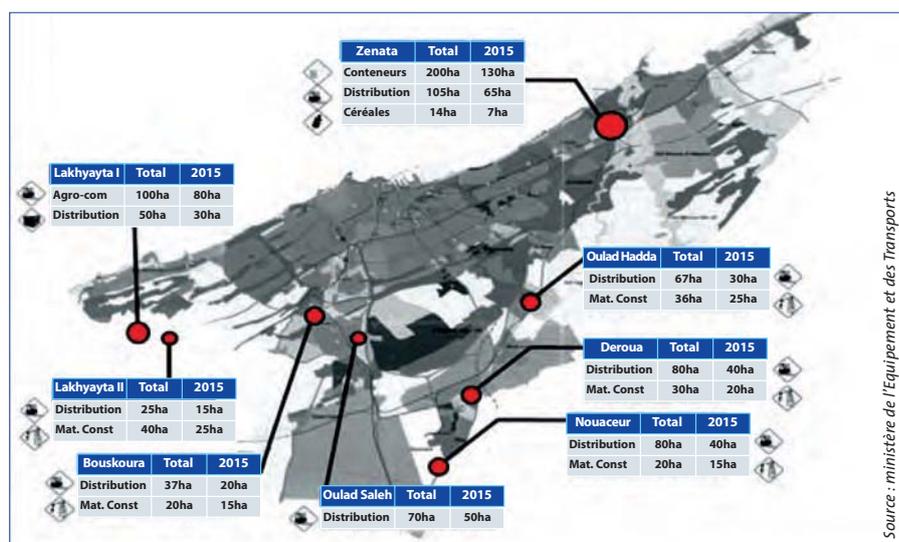
« le développement de la logistique semble être une obligation pour ne pas créer des goulots d'étranglement »



116 milliards de dirhams d'investissements nécessaires

Les investissements nécessaires à la bonne mise en œuvre de la stratégie sont estimés à 116 milliards de dirhams, dont 63 milliards d'ici 2015. L'essentiel devrait être mobilisé par le secteur privé. A l'horizon 2020, ce sont 70 plates-formes logistiques qui seront créées pour une surface totale de 10 millions de m². Le contrat programme sera appuyé par 10 contrats d'application dont 2 ont déjà été lancés. Le premier concerne la zone logistique Casablanca-Zenata, en cours de réalisation, et le second la mise à niveau du transport routier de marchandises, actuellement en cours de validation par le ministère de l'Équipement et des Transports.

Premier cheval de bataille pour la mise en place de ce projet ambitieux : le développement d'un réseau national de zones multi-flux (ZLMF). Le développement de ces zones se fera à travers la mise en place d'un Schéma national Intégré, qui consiste en des zones d'activité logistique regroupant un ou plusieurs types de plates-formes : plates-formes conteneurs, plates-formes de distribution et de sous-



Carte des zones logistiques multi-flux prévues dans le Grand Casablanca.

traitance logistique, plates-formes d'agro-commercialisation, plates-formes de matériaux de construction et des plates-formes céréalières.

Concernant les plates formes de distribution et de sous-traitance logistique, la stratégie prévoit d'en construire une dizaine, sur une superficie de 720 ha à l'horizon 2015 pour atteindre plus tard 1338 ha, dans les principales agglomérations urbaines : Casablanca (huit plates-formes), une à Tanger,

Rabat, Marrakech, Agadir ... Le même programme est prévu pour les autres types de plates-formes (agro-commercialisation, céréales et les matériaux de construction).

Développement des infrastructures

Le transport est un des principaux défis à relever pour concrétiser les objectifs de la Stratégie nationale. Le secteur représente 6 % du PIB et 9 % de la valeur ajoutée du secteur tertiaire ;

Développement des infrastructures routières

Ces dernières années l'effort a été porté sur le désenclavement du Nord du Royaume d'une part, avec la création d'une autoroute reliant Marrakech à Agadir permettant la liaison Tanger-Marrakech-Agadir, et des zones rurales d'autre part grâce à la mise en place, en 2004, d'une Caisse pour le financement des routes (CFR), ou le Programme national des routes rurales (PNRR II) qui a permis la réalisation de 15 000 km de routes rurales. En outre, la réalisation de la rocade méditerranéenne reliant Tanger à Saïda, longue de 510 km, devrait aboutir courant 2012. Cet axe de communication majeur pour la côte Nord-Africaine aura des retombées économiques et sociales bénéfiques sur le plan régional et national. Elle réduira la durée du trajet de 11 à 7 heures tout en améliorant la sécurité routière.

Le réseau autoroutier quant à lui, long de plus de 900 km, est particulièrement développé dans le Nord du pays. Des travaux sont en cours pour étendre le réseau, notamment sur les tronçons Marrakech-Agadir et Fès-Oujda. Environ 160 km d'autoroutes sont construits chaque année depuis 2006, nécessitant un investissement annuel de 4 milliards de dirhams. Le réseau autoroutier couvrira à terme les principaux axes du pays. Les infrastructures routières permettent d'assurer un flux de marchandises de plus de 1 200 millions de tonnes-kilomètres par an.



Le Maroc devrait disposer de 1800 km d'autoroutes à l'horizon 2015.



L'activité de l'ONCF est fortement corrélée à celle de l'OCP. En photo, un site d'exploitation de l'OCP à Khouribga.

Fret ferroviaire : l'après-OCP ?

Le réseau ferroviaire du Maroc est le plus étendu du Maghreb et le deuxième d'Afrique après l'Afrique du Sud. Il s'étend actuellement sur 1 989 km, dont 201 km de lignes d'embranchement reliant des entreprises au réseau ferré national. Selon l'Office National des Chemins de Fer (ONCF), 4,8 millions de tonnes de marchandises (hors phosphate) ont été transportées en 2008. L'ONCF a ainsi clôturé un ambitieux programme d'investissement qui s'est étalé sur la période 2005-2009 et dont les bons résultats donnent lieu à une réelle impulsion du secteur. L'Office enchaîne avec un nouveau contrat-programme 2010-2015, doté d'une enveloppe d'investissement de 33 milliards de dirhams.

Feuille de route 2010-2015

La nouvelle feuille de route vise notamment la poursuite des efforts pour la modernisation du réseau et l'intégration de la ligne à grande vitesse entre Casablanca et Tanger. L'ONCF envisage également à l'horizon 2015 d'assurer le transport de 18 millions de tonnes de marchandises (hors phosphate) et de construire un réseau de plates-formes logistiques avec ports secs. L'Office est amené à concrétiser ce programme avec le retrait de son principal client l'OCP (Office chérifien des phosphates). « L'ONCF ne ménage aucun effort pour accompagner l'OCP dans sa stratégie de développement tout en cherchant un montage intelligent permettant de sauvegarder ses intérêts. En effet, une commission composée de représentants des deux Offices et de l'Etat travaille dans ce sens. Ses travaux avancent normalement de manière à aboutir à un résultat satisfaisant aux trois parties. Je précise également que les volumes de transport futurs annoncés par l'OCP permettraient de maintenir notre part dans les transports des phosphates », explique Mohamed Rabiï Khlie, le directeur général de l'ONCF.

Investissements prévus : 33 milliards de dirhams

Le nouveau contrat-programme avec l'Etat pour la période 2010-2015 prévoit la réalisation d'un investissement de 33 milliards de dirhams, dont 20 milliards seront consacrés au projet de TGV. Les 13 milliards restants serviront à financer la poursuite de la modernisation du réseau actuel. Ainsi, on compte augmenter la capacité de la ligne Casablanca-Kénitra, notamment avec le triplement de la voie entre Kénitra et Casablanca, électrifier Fès-Oujda et mettre à niveau Settat-Marrakech. Au menu également, la poursuite de la modernisation des gares et le développement d'un réseau de plates-formes logistiques ainsi que l'acquisition et la réhabilitation du parc du matériel roulant.

il emploie en outre 10 % de la population active urbaine. Le transport absorbe 34 % de la consommation nationale d'énergie. Depuis les années 1990, les réformes structurelles du secteur ont visé à la libéralisation du marché et l'assouplissement des cadres institutionnels, légaux et réglementaires. Le réseau routier reste l'outil de transport privilégié du Maroc : 75 % des marchandises transportées, hors phosphates, et 90 % des voyageurs l'utilisent lors de leurs déplacements. On estime que l'ensemble du réseau regroupe 60 500 km de routes et de pistes. Ce réseau supporte la circulation de près de 50 millions de véhicules par jour réalisée via un parc de 2,3 millions de véhicules. Un vaste programme de modernisation des infrastructures visant à doter le pays d'un réseau routier en adéquation avec le développement économique et social du pays a été entrepris. Aujourd'hui, le Maroc dispose de 32 892 km de routes revêtues et de 1 400 km d'autoroutes. A l'horizon 2015, le Maroc devrait disposer de 1 800 km d'autoroutes.

Optimisation des flux marchandises

L'optimisation des flux marchandises reste un des principaux axes de la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique. Les autorités marocaines visent les produits les plus vitaux pour l'économie du pays. Les céréales : la dépendance du pays en matière d'importation des céréales (la production de céréales ne couvre pas les besoins même lors des bonnes années agricoles) et la volatilité des prix des matières premières au niveau international, soulèvent la nécessité de sécuriser l'approvisionnement à travers la mise en place de nouvelles capacités de stockage des céréales notamment au niveau des ports. L'énergie est aussi concernée par ses mesures. Les flux de vrac liquides représentent une part importante des importations marocaines avec une dominance des produits pétroliers (95 %). Ils sont caractérisés par une dominance du pôle pétrolier de Mohammedia, avec 85 % des importations, et environ 80 % de la production de produits raffinés, les autres terminaux d'importation

se situant à Agadir et Jorf Lasfar. La distribution nationale est aussi sur la liste. Avec un volume annuel d'environ 20 à 25 millions de tonnes et de 3,5 milliards de tonnes/km, les flux de distribution représentent un enjeu

majeur. Ils ont un impact direct en termes de pouvoir d'achat et de qualité pour le consommateur, mais aussi en termes d'environnement vu l'utilisation intensive du camion contribuant à la congestion urbaine. L'import-export sera aussi amélioré avec l'optimisation des

flux. Pour ce faire, il est prévu d'améliorer la logistique import et export des principaux flux de l'économie nationale, d'accompagner la croissance des exportations industrielles et agricoles, et d'optimiser des flux autour des plates-formes logistiques proposant des services adaptés.

Vers des opérateurs intégrés

La SNTL (Société Nationale des Transports et de la Logistique), leader historique du transport routier au Maroc vient de créer une joint venture avec

le Groupe A.P. Moller Maersk, leader mondial. Les deux entités veulent mettre en commun leurs expertises et leurs moyens pour offrir aux acteurs de l'industrie marocaine une prestation logistique intégrée et des solu-

« Avec un volume annuel d'environ 20 à 25 millions de tonnes et de 3,5 milliards de tonnes/km, les flux de distribution représentent un enjeu majeur. »

tions personnalisées de fret et de gestion de la supply chain. Mais il s'agit plutôt de s'associer pour faire face à une libéralisation rapide du secteur. En vue d'attirer les investisseurs, il est prévu d'élaborer et instaurer un système de classification et qualification

des acteurs logistiques intégrés (système de labellisation), de faciliter et mettre en place une réglementation transparente pour l'accès au foncier réservé aux zones d'activités logistiques (ZLMF). L'Agence nationale de la logistique compte instaurer un cadre incitatif facilitant l'entrée sur le marché local des entreprises opérant dans le secteur de la logistique. Les opérateurs marocains parlent eux du risque d'un libéralisme hâtif, entamé avant la mise à niveau des opérateurs nationaux.

Ports : le futur Nador West ?

Doté d'un littoral de 3 500 km, le Maroc dispose de 30 ports (12 ports polyvalents, 12 ports de pêche, 6 ports de plaisance) et de 5 abris de pêche. Au total, l'infrastructure portuaire s'étale sur 1 600 ha de bassins. Fort de ces installations, le pays réalise plus de 95 % de ses échanges extérieurs par voie maritime, avec plus de 60 millions de tonnes de marchandises transportées par an. En plus des ports de Casablanca et Tanger Med I et II, les autorités marocaines projettent la construction d'un nouveau port de grande ampleur, Nador West, situé à 30 km de Nador. Le port devrait être opérationnel en 2015. Comme Tanger Med, Nador West sera un port de transbordement. Il est aussi prévu d'en faire un grand pôle énergétique régional avec une capacité de stockage d'environ 500 000 tonnes de produits pétroliers, pour approvisionner le Maroc mais aussi les pays de la région. A noter également, le développement en cours ou à venir des ports au sud du Royaume, à Laâyoune, Boujdour et Dakhla.



L'optimisation des flux de marchandises est un des principaux axes de la stratégie nationale logistique.



Ecole Française des Affaires

Titre de Technicien Supérieur en Commerce et Gestion

Certifié à niveau III par la CNCP et délivré par la



Savez-vous que l'EFA :

- Est certifiée ISO 9001 Version 2008
- Fait partie du Pôle Formation de la CFCIM
- Est centre de concours pour Ecricome, Tremplin, SAI...
- A un réseau de 1500 diplômés organisé en association : l'ADEFA
- Bénéficie du réseau de la CFCIM avec plus de 3500 entreprises
- Est inscrite dans la convention Franco-Marocaine de coopération

Savez-vous qu'après l'EFA, vous pouvez :

- Accéder directement au marché de l'emploi
- Travailler et poursuivre vos études en parallèle
- Accéder à la licence du cycle universitaire français
- Vous présenter aux concours des prestigieuses ESC françaises
- Poursuivre vos études à l'ESC Toulouse au Campus de Casablanca
- Passer les concours des écoles de commerce marocaines comme l'ISCAE



**Dominez votre
parcours professionnel**

TESTS D'ADMISSION 21 MAI ET 12 SEPTEMBRE 2011

05 22 35 02 12 www.efa-maroc.com / efa@cfcim.org

D'importants obstacles à surmonter

Foncier, formation, financement, systèmes d'information : certains « freins » ou obstacles risquent de retarder la mise en œuvre de la Stratégie logistique.

Le secteur de la logistique profite actuellement d'une grande volonté de restructuration. La stratégie nationale lancée par le gouvernement est ambitieuse mais certains obstacles risquent de freiner sa mise en œuvre. Le principal objectif annoncé est de remédier aux problèmes actuels de gestion des flux et de mobilité dans les grandes agglomérations et centres urbains du Maroc. A terme, la réduction des coûts logistiques permettra au Maroc d'améliorer la compétitivité du secteur et d'accélérer la croissance de son PIB. En effet, tout développement des services logistiques ne peut se faire sans infrastructures efficaces, ou sans l'élimination des entraves institutionnelles telles que les situations de monopole ou de faible concurrence. Ces deux aspects, qui sont des conditions primordiales et essentielles pour une exploitation optimale des différents maillons de la chaîne logistique (Supply Chains), ont fait l'objet de plusieurs actions au cours des cinq dernières années mais ne sont toutefois pas suffisantes. Au-delà de la poursuite de la politique des grands chantiers de transport et la multiplication du volume de l'investissement y afférent durant les années à venir (à travers le lancement de nouveaux projets structurants tels que les lignes à grande vitesse, les autoroutes, les ports Tanger Med II et Nador West Med), il est nécessaire de donner une impulsion réelle au secteur des services logistiques à travers le développement d'un partenariat fort et efficace public/ privé.

Manque de foncier

Concernant un des grands axes de la Stratégie nationale - le développement et la mise en œuvre d'un réseau national intégré de Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) - le manque de foncier est un problème qui risque bien de retarder les échéances. Pour les plates-formes conteneurs uni-



Le manque de foncier risque de retarder le développement et la mise en œuvre du réseau national intégré de ZLMF.

quement, le Maroc a besoin de 250 hectares d'ici 2015, et pas moins de 400 ha en 2030. « Si l'on fait l'hypothèse réaliste qu'en 2030 le Maroc aura rattrapé son retard en matière logistique, cela suppose des externalisations importantes avec des investissements massifs en plates-formes. Ainsi, en considérant qu'en 2030 le parc devra être d'environ 80 millions de m², c'est plusieurs milliers d'hectares qui seront nécessaires pour accueillir la demande », fait remarquer Mustapha El Khayat, président de l'Association Marocaine pour la

Logistique (AMLOG). Même son de cloche chez les opérateurs étrangers : « Ce plan laisse tout de même les investisseurs en attente par rapport à leurs besoins en foncier. Les critères pour l'acquisition de nouvelles plates-formes restent vagues quant à l'accès aux zones dédiées », prévient Frédéric Seillier, directeur général de Dachser Morocco. Ce dernier va un peu plus loin. Selon lui, le dernier accord SNTL/Maersk laisse également les opérateurs du privé dans l'expectative. « En effet, la concurrence risque d'être biaisée et la naissance de ce géant

Une Agence pour mettre en œuvre la stratégie

L'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, placée sous la tutelle de l'Etat, prendra la forme d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. La création de cette agence vise à favoriser les instruments et mécanismes efficaces devant aider le gouvernement à mettre en œuvre la stratégie nationale intégrée pour le développement de la compétitivité logistique, qui concerne plusieurs secteurs économiques et aspire à augmenter annuellement de 0,5 le PIB au cours des dix prochaines années. « Le rôle essentiel est la coordination et la syndication au niveau national des différents acteurs de la compétitivité logistique autour de projets spécifiques. La loi portant création de ladite Agence est en cours d'étude au Parlement après son adoption par la Chambre des conseillers en novembre 2010 » explique Karim Ghellab, ministre de l'Équipement et des Transports.

risque de décourager nombre d'investisseurs». Le ministre de l'Équipement et des Transports, Karim Ghellab, est conscient du défi : « La superficie globale du foncier à mobiliser pour la concrétisation de ce réseau est de près de 3.300 ha dont 2.080 ha à l'horizon 2015. Il s'agit de développer à terme environ 70 zones logistiques dans 18 villes marocaines. Un grand effort devra être fourni au cours des premières années et à cet effet, près de 32 zones logistiques seront lancées dans 10 villes » explique-t-il.

Former les compétences

La Stratégie nationale prévoit aussi une offre de formation conforme aux exigences des entreprises. Mais cela ne paraît pas suffisant pour les professionnels. « L'offre de formation en logistique n'est pas encore en adéquation avec les besoins spécifiques du secteur. Les diplômés de haut niveau sortent de ces unités de formation mais trouvent souvent des difficultés pour trouver des postes correspondants à leurs niveaux. Souvent les opérateurs multinationaux ont au niveau décisionnel des cadres étrangers. A ce rythme il serait difficile de former

un noyau de compétences marocaines pour un secteur stratégique », plaide Mustapha El Khayat. Un besoin pressant est senti pour créer un régulateur du marché de l'emploi dans un secteur émergent comme celui de la logistique. Pour les professionnels, il faut aussi adapter en permanence les formations aux besoins réels des filières concernées (chaînes de froid, les produits dangereux, textile-habillement, agro-alimentaires, produits industriels, etc.). Les technologies évoluent rapidement dans les chaînes logistiques globales. La formation continue est nécessaire pour permettre au marché de l'emploi de trouver toutes

« Les investissements nécessaires à la bonne mise en œuvre de la stratégie sont estimés à 116 milliards de dirhams, dont 63 milliards d'ici 2015 »

les compétences nécessaires. « Le niveau des compétences nationales est certes en train de s'améliorer, mais il reste difficile de trouver des collaborateurs dont les compétences sont en adéquation avec le niveau de leur diplôme », résume Frédéric Seillier.

Investissements colossaux

Les investissements nécessaires à la bonne mise en œuvre de la stratégie sont estimés à 116 milliards de dirhams, dont 63 milliards d'ici 2015. Le

Maroc compte sur un partenariat public-privé pour le montage financier. Certes, les banques s'orientent vers le financement du secteur de la logistique, et les investisseurs étrangers ont montré une bonne volonté pour accompagner la stratégie, mais les montants nécessaires sont très importants. « Ayant une bonne réputation auprès des institutions financières internationales et de bailleurs de fonds, le Maroc, dont l'économie a pu résister aux effets de la crise, mobilisera les financements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des projets et programmes » rassure le ministre Karim Ghellab.

Développer les systèmes d'information

L'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) a profondément fait évoluer les systèmes d'information, en particulier dans le domaine logistique. Cet accroissement de la vitesse globale de circulation ainsi que des exigences en matière de qualité des prestations (respect des délais, de l'intégrité des marchandises, des réglementations en vigueur et de l'environnement) se traduit par de nouvelles attentes vis-à-vis du transport en tant qu'opération logistique, mais aussi vis-à-vis des transporteurs, opérateurs du transport et partenaires des sociétés industrielles et commerciales. Au Maroc il est de plus en plus urgent de s'attaquer à ce volet. Certes, les multinationales ont développé des systèmes d'informations qui leur permettent de maîtriser les chaînes d'activité, mais les opérateurs nationaux, eux, semblent être en retard. « L'approche logistique intégrée se fixe comme objectif de minimiser le coût logistique global de l'ensemble des activités logistiques pour un niveau de service choisi. De même, la logistique intégrée implique toute l'organisation, des achats à la distribution tout en définissant de nouvelles relations avec les prestataires de services », analyse Mohammed Boukaidi Laghzaoui, expert en système d'information logistique.



Le transport est un des principaux défis à relever pour concrétiser les objectifs de la Stratégie nationale

“ Plusieurs milliers d’hectares seront nécessaires pour accueillir la demande ”

Interview de Mustapha El Khayat, président de l’AMLOG (Association Marocaine pour la Logistique).

Conjoncture : Comment jugez-vous l’évolution du secteur de la logistique ?

Mustapha El Khayat : Le secteur de la logistique est en croissance, tiré par une demande de plus en plus exigeante. Plusieurs indicateurs montrent que le secteur est en train de suivre le sentier de la modernité et du professionnalisme. Mais beaucoup d’entrants potentiels au niveau national ne sont pas armés des mêmes outils de compétences que les PSL Globaux - souvent des opérateurs multinationaux. Je rappelle aussi que le secteur bancaire s’oriente vers le financement du secteur de la logistique.

La Stratégie nationale est-elle adaptée à cette évolution ?

Cette stratégie est ambitieuse. A priori, tout semble parfait et cohérent. Néanmoins, la mise en œuvre sera très difficile. La complexité des intervenants, les enjeux et les conflits latents et déclarés sont passés sous silence. Dans ce programme ambitieux, on n’a pas programmé en détail les espaces logistiques urbains qui sont le début et le bout des chaînes logistiques concernées, notamment les enjeux liés aux « marchandises en ville », les leviers pour agir, les différents types d’espaces logistiques urbains, les positionnements des acteurs, les caractéristiques opérationnelles des espaces logistiques urbains : zone logistique urbaine, centre de distribution urbaine, point d’accueil des véhicules, point d’accueil des marchandises, boîte logistique urbaine, et les méthodes pour agir entre plates-formes complexes et zones logistiques urbaines.

Qu’en est-il du foncier prévu ?

En ce qui concerne les surfaces prévues pour les diverses zones logistiques, il semble que les rédacteurs ont été excessivement prudents dans la représentation des besoins. Si l’on fait l’hypothèse (réaliste) qu’en 2030 le Maroc aura rattrapé son retard en matière lo-

gistique, cela suppose des externalisations importantes avec des investissements massifs en plates-formes. Ainsi, en considérant qu’en 2030 le parc devra être d’environ 80 millions de m², c’est plusieurs milliers d’hectares qui seront nécessaires pour accueillir la demande. Rien que pour ce qui est appelé « distribution et sous-traitance », les surfaces consommées à l’échelle du pays seront certainement beaucoup plus importantes que ce qui est affiché (de l’ordre de 30 hectares par an) ; en multipliant par deux on ne fera pas preuve d’un optimisme marqué !

D’importants projets sont déjà en cours de réalisation...

A mon avis les choses avancent mais lentement. Certes des projets importants sont en cours de réalisation : Zone d’activité logistique de Zenâta, plateforme logistique de SNTL, projet du port sec de l’ANP, etc. Toutefois, dans ces projets, on identifie souvent une marginalisation des opérateurs privés marocains de taille optimale (critique) du secteur logistique.

La libéralisation du secteur est pourtant bénéfique pour les opérateurs marocains ?

La libéralisation est faite de manière non-stratégique, au coup par coup. Le secteur logistique moderne privé purement marocain en pâtit. Les géants de la logistique accaparent les marchés à haute valeur ajoutée et les opérateurs logistiques marocains naissants sont relégués au second plan. Les barrières ou difficultés à l’entrée pour ces nouveaux opérateurs marocains privés de la logistique sont multiples : institutionnelles, foncières, financières et fiscales.

Un mot sur l’emploi et la formation dans le secteur ?

Le secteur de la logistique est créateur d’emplois multiples et de plusieurs profils. Certes l’offre de formation en



Mustapha El Khayat,

logistique n’est pas encore en adéquation avec les besoins spécifiques du secteur. Néanmoins, des écoles, instituts, centres de formation se multiplient au niveau national. Les diplômés de haut niveau sortent de ces unités de formation mais souvent trouvent des difficultés pour trouver des postes correspondants à leurs niveaux. Les opérateurs logistiques globaux leur demandent, en plus des diplômes, une expérience professionnelle (minimum 2 ans). Comment peut-on acquérir de l’expérience sans avoir la chance d’exercer une activité dans le secteur ? Il faut un régulateur du marché de l’emploi dans un secteur émergent comme celui de la logistique. La formation académique est une condition nécessaire mais insuffisante. Il faut aussi adapter en permanence les formations aux besoins réels des filières concernées (chaînes de froid, les produits dangereux, textile-habillement, agro-alimentaires, produits industriels, etc.). Les technologies évoluent rapidement dans les chaînes logistiques globales. La formation continue est nécessaire pour permettre au marché de l’emploi de trouver toutes les compétences nécessaires.

A lire le mois prochain

Marchés financiers au Maroc : état des lieux et perspectives

L'immobilier de bureau demain à Casablanca : Chronique d'une mise aux normes annoncée ?

De grands projets immobiliers verront le jour d'ici 2020 dans la capitale économique du Royaume. Se dirige-t-on vers une reconfiguration totale de l'offre en immobilier de bureau ?

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer »... On ne peut douter que Casablanca a fait sienne cette maxime de Peter Drucker⁽¹⁾ lorsqu'on fait l'inventaire des projets d'immobilier de bureau dans la capitale économique tels qu'ils ont été annoncés par la presse :

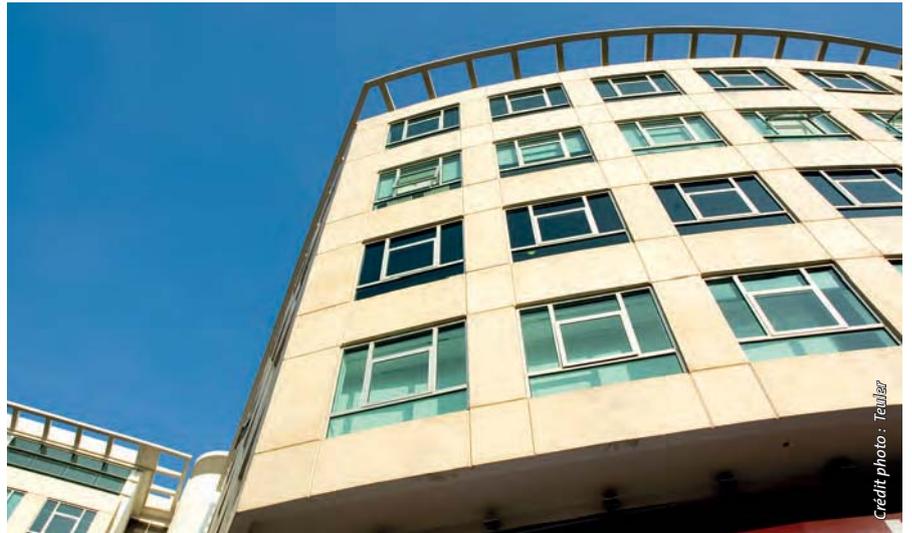
Gare Casa Port : 27.000 m² ; Marina de Casablanca : 200.000 m² sur un projet de 26 hectares ; Casablanca Finance City : plus d'un million de m² sur les 320 hectares de l'ancien aéroport d'Anfa, soit près de 40 % de la superficie de bureaux de La Défense⁽²⁾ !...

Or, les études menées à l'initiative du CRI sont constantes⁽³⁾ : les besoins exprimés en la matière sont de 280.000 à 300.000 m²... La question est de plus en plus souvent posée : ne se dirige-t-on pas vers une suroffre ? Que sera Casablanca, demain, en ce domaine ?

Les théories de l'immobilier de bureau dans l'espace urbain

Les théories de l'économie spatiale de l'immobilier de bureau sont nées au cours du siècle dernier. En 1927, R.M. Haig, chargé du plan d'aménagement de New York, expliqua sa volonté de regrouper le maximum d'immeubles de bureau dans un espace donné par le fait que la localisation de ces activités devait être polarisée (dans les métropoles) et centralisée (dans le centre-ville) pour faciliter les échanges d'information et en optimiser le coût⁽⁴⁾. Cette théorie allait marquer l'ensemble des réflexions ultérieures.

Mais en 1977, J.Y. Nessi⁽⁵⁾ contesta l'approche traditionnelle. C'est la valeur



Selon les études du CRI du Grand Casablanca, les besoins en immobilier de bureau sont de 280 000 à 300 000 m².

locative des immeubles de bureaux, supérieure à celle des logements, qui en explique le processus de centralisation, et en accroît la concentration : un immeuble construit dans un quartier d'habitation augmente la valeur du foncier et contribue à l'arrivée d'autres entreprises sur la même zone.

A sa suite, Y. Chappoz⁽⁶⁾ releva que les institutions disposant des capacités financières les plus importantes accroissent ce processus en investissant sur les opérations les plus rentables. Dès lors, Chappoz met en parallèle la production d'immobilier de bureau et les cycles d'investissement résultant des marchés financiers.

Ce courant théorique l'emportait sur Haig, comme le relève E. Crouzet⁽⁷⁾ :

« L'organisation spatiale résulte en fait essentiellement de la logique financière, éventuellement affectée par l'évolution de la réglementation urbaine et fiscale. »

« Si la réduction des coûts de l'information était aussi fondamentale (...) pour les activités de bureau, l'évolution récente des technologies d'information, aurait dû avoir des effets sensibles sur leur géographie. (...) globalement cela n'a pas été le cas et les activités de bureau continuent à se concentrer dans les métropoles et à préférer les espaces les plus centraux ». Dura lex sed lex, l'organisation spatiale résulte en fait essentiellement de la

logique financière, éventuellement affectée par l'évolution de la réglementation urbaine et fiscale.

Théorie appliquée à Casablanca...

Si, historiquement, la concentration d'immeubles de bureau sur les bou-

levards Mohamed V et Hassan II a pu s'expliquer par une théorie informationnelle (bien qu'en se reportant à l'histoire de la ville on ne puisse, déjà, écarter une logique d'économie immobilière), les projets en cours illustrent parfaitement les théories de Nessi et Chappoz : ce sont l'ONCF et la Deutsche Bank qui interviennent dans Casa Port, la CGI dans la Marina, le Royaume et les plus grandes institutions financières dans Casa Finance City, donnant d'ailleurs ainsi un signal fort des pouvoirs publics dans ce domaine.

Dès lors, on peut sans risque prédire que la concentration d'activités de bureau restera essentiellement centralisée, et se développera durablement autour d'une zone que l'on pourrait approximativement délimiter par Casa Port – Twin Towers - Casa Finance City – Front de mer.

Restent à évoquer deux questions : tout d'abord, va-t-on vers une suroffre ? Si l'on entend de plus en plus des opinions tranchées sur ce point, il faut en fait relever que la finalisation de ces projets interviendra progressivement de 2011... à un horizon 2020. Il n'est donc pas exagérément optimiste de considérer qu'ils accompagneront le développement économique de la capitale économique du Royaume.

Par ailleurs, ils correspondent enfin à des bureaux de catégorie A (cf. article du mois précédent, Conjoncture n°922), offre actuellement quasi-inexistante sur le marché. Ils ne seront donc pas en concurrence avec de l'existant.

En revanche, ils devraient engendrer une libération progressive de bureaux de catégorie B, et c'est donc sur les deux catégories B et C qu'il convient en fait de s'interroger.

Peu d'inquiétudes pour le B : la majeure partie des entreprises n'est pas en mesure d'opter pour du A et la demande est généralement proportionnelle au A.

En revanche, on doit réfléchir sur la catégorie C, généralement retenue par défaut par les opérateurs. C'est



Les projets en cours devraient engendrer une libéralisation progressive de bureaux de catégorie B.

donc ici qu'est le point le plus sensible. Hamid Ben Elafdil, Directeur du CRI du Grand Casablanca, interroge : que va-t-il advenir de zones telles que le Boulevard Hassan II, abritant de nombreux bureaux ? Une nécessité de remise à niveau s'impose pour y maintenir des activités génératrices de flux économiques et ne pas les remplacer par des logements, générateurs de moindres flux.

En conclusion, si une réflexion doit désormais être menée pour éviter des effets secondaires préjudiciables, on peut penser que l'immobilier de bureau à Casablanca ne se dirige pas vers une suroffre, mais vers une mise aux normes progressive, choisie ou subie suivant les catégories, sur une période d'au moins une décennie. Après tout, « l'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre »⁽⁸⁾...

Franck Dautria
Laforêt Immobilier – Monceau Investissement

(1) Peter Drucker (1909 – 2005) : Il fut conseiller du PDG de General Motors et publia en 1945 « Concept of the corporation », ouvrage qui fit date en analysant l'organisation managériale de l'entreprise. Il est considéré par certains comme ayant créé le métier de consultant d'entreprise.

(2) Le parc de bureaux de La Défense en fait actuellement le premier quartier d'affaires européen : sur les 3.000.000 de m², seuls 600.000 m² sont affectés au résidentiel.

(3) Baromètre 2010 CRI – Grand Casablanca, Immobilier d'entreprise.

(4) R.M. Haig, « Major economic factors in metropolitan growth and arrangement, 1927, étude pour le Committee on Regional Plan for New York and its environs, Régional Survey, 1927.

(5) J.Y. Nessi, le marché des bureaux en région parisienne (une étude empirique : 1962-1976), thèse de doctorat d'Etat, sciences économiques, Paris Panthéon-Sorbonne, 1977.

(6) Y. Chappoz, L'immobilier d'entreprise et son financement – une application au cas français sur la période 1969 – 1982, thèse de doctorat, sciences économiques, université de St-Etienne.

(7) E. Crouzet, « L'immobilier de bureau dans l'espace urbain : évolutions des approches théoriques », Géocarrefour, vol. 78/4, 2003.

(8) A. de Saint-Exupéry

Lutter contre l'économie informelle

Au-delà de l'effort fiscal entrepris à travers la loi de finances 2011 pour réduire l'informel, l'accent doit être mis, à long terme, sur l'éducation citoyenne et une plus grande communication de la part des organismes impliqués.

L'économie informelle est souvent vue, à raison dans l'immense majorité des cas, comme un fléau pour l'économie d'un pays. Contrairement à beaucoup d'idées reçues, ce secteur n'est pas du monopole des pays émergents et si aucun chiffre n'est totalement fiable, on estime que cette part de l'économie peut représenter jusqu'à 10 % de la population active dans les pays riches. Mais l'impact de l'économie clandestine est différent selon les pays considérés et la comparaison avec le PIB fait apparaître des chiffres parfois impressionnants. Ainsi, le Bureau International du Travail (BIT) estime qu'en 1996, l'économie sénégalaise était à plus de 50 % clandestine, le chiffre montant à 96 % pour le seul secteur agricole.

Contexte urbain

La notion de secteur informel est variable, mais, d'une manière générale, elle se caractérise par l'absence de soumission des entreprises et emplois de ce secteur au droit applicable. Ainsi défini, il est constaté que le secteur informel trouve son terrain de prédilection dans un contexte urbain où les populations se concentrent, ouvrant des marchés, des opportunités qui n'existent pas dans les zones rurales où la densité de population est insuffisante. L'exode rural qui est induit par le développement économique d'un pays s'est naturellement produit au Maroc. Toutefois, la croissance s'est rapidement avérée insuffisante pour absorber tout l'afflux de main d'œuvre généré et les personnes qui se sont trouvées sans moyen de subsistance ont dû pallier à ce manque essentiel.

Accompagnant le développement économique et y contribuant même parfois, il faut remarquer que les secteurs

formels et informels sont parfois liés de manière proche, certaines activités informelles étant des sous-produits de la grande industrie (comme les cas de réparation de matériels divers), d'autres tirant profit de productions locales (comme les activités liées aux produits alimentaires).

Faiblesses de l'Etat providence

Le secteur informel prolifère d'autant plus que l'Etat providence s'avère faible ou insuffisant pour assurer un niveau de vie satisfaisant pour la population. Les petites activités informelles, venant en complément d'activités formelles ou non, ont alors vocation à compenser ces faiblesses étatiques.

Piège pour l'économie officielle d'un pays puisqu'il enferme ses acteurs dans une spirale dont il est difficile en l'état de se sortir, le secteur informel est aussi un révélateur des défaillances de la part d'un Etat qui doit résoudre une équation quasi impossible, consistant à améliorer la formation de la main d'œuvre sans engager plus de financements faute d'en disposer. Si le secteur informel est une richesse en ce qu'il constitue

un vivier d'entreprises, le secteur formel doit être plus attractif pour favoriser la transition. Ce dernier doit donc être un gage de sécurité pour l'activité et les revenus des personnes qui s'y trouvent. C'est une condition essentielle pour l'existence d'une concurrence réelle et loyale mais aussi pour remédier aux difficultés et faiblesses de l'Etat.

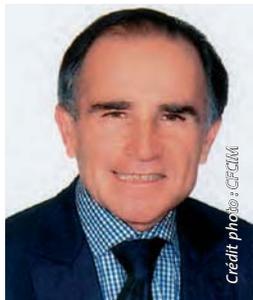
Ces faiblesses peuvent tenir à plusieurs raisons. Tout d'abord, il faut citer la faiblesse des moyens dont dispose l'Etat, qui pousse à une fiscalité parfois trop lourde que l'on pourrait qualifier de «*pousse-au-crime*» pour les personnes à faible revenus. On peut ensuite citer

l'absence ou la défaillance des systèmes de contrôle en cas de fraude ou de défaut de déclaration des impôts et taxes qui frappent le secteur formel.

Loi de finances 2011

Il faut noter à cet égard les efforts importants issus de la loi de finances pour 2011. Ces efforts tiennent en quatre points. Le premier, essentiel, consiste en la levée officielle du tabou sur l'informel. La loi reconnaît l'existence de ce secteur et, partant, peut commencer à agir sur lui. Le deuxième consiste en une amnistie fiscale pour les personnes qui choisiraient de sortir de l'informel, les poursuites possibles au titre des fraudes ou omissions antérieures étant d'ores et déjà abandonnées. Le troisième consiste en une quasi neutralité fiscale pour les personnes souhaitant faire passer leur activité d'une forme personnelle à une forme sociale avec la reconduction des mesures déjà en vigueur pour 2010. Le quatrième consiste en une réduction significative de l'impôt sur les sociétés pour les petites structures réalisant moins de 3.000.000 Dhs de chiffre d'affaires hors taxes, passant de 30 % à 15 %. Au-delà de cet effort fiscal, réel, il convient également de faire un effort éducatif dans le sens de l'apprentissage du civisme. Par ce biais, et en expliquant aux citoyens la nécessité pour un pays du paiement des impôts par les contribuables.

En parallèle à ces actions au sein du système éducatif et sous les mêmes conditions, des actions de communication diverses doivent aussi être menées par la Direction générale des impôts, les associations et organisations professionnelles, sur le long terme, afin de convaincre la population de la nocivité collective du secteur informel.



Mohammed Kabbaj.

Mohammed Kabbaj
 Directeur du cabinet Maroc Expertise
 Président de la Commission Juridique, Fiscale et
 sociale de la CFCIM

Produits alternatifs : Bientôt des banques islamiques ?

Après les agréments déjà accordés par la Banque centrale pour exercer l'octroi de services bancaires alternatifs compatibles avec la loi islamique, la tendance est à la généralisation de ces services à toute l'activité de la banque, y compris au dépôt. La proposition de texte de loi en la matière, défendue notamment par le Parti Justice et développement (PJD) au Parlement marocain, décrit les modalités de création de banques islamiques à part entière.

La Banque islamique jouera également un rôle d'intermédiaire dans les investissements, pouvant intervenir sur le marché des valeurs mobilières, en entrant dans les capitaux des sociétés et en prenant part à des projets, mais également en acquérant les bons du Trésor, dans une démarche qui respecte les lois islamiques en la matière. Le texte de loi prévoit également ce qu'il a appelé « des fonds participatifs », une sorte d'OPCVM « halal ».

Selon une étude du Groupement professionnel des banques marocaines (GPBM), 50% des marocains non-bancarisés sont prêts à souscrire aux services alternatifs et sont favorables à la création de banques islamiques au Maroc. S'appuyant sur ces chiffres, les partisans de ce projet espèrent se voir accorder certaines mesures incitatives auprès des autorités de tutelle : baisse ou exonération de TVA sur les produits de crédits, déductibilité de certaines charges, etc.



Plans d'épargne en actions : c'est parti

Longtemps attendu par les professionnels marocains, le Plan Epargne Actions vient d'être introduit par la loi de Finances 2011. Dès la deuxième semaine de janvier, Attijariwafa bank a dévoilé son offre grand public : la constitution d'un portefeuille d'épargne à partir d'actions et de certificats d'investissement, tous cotés à la Bourse de Casablanca, ainsi que des droits d'attribution et de souscription afférents à ces actions et aux titres d'OPCVM actions.

Ce service, qui engrange en France quelque 170 milliards d'euros, est accessible à tous, car on peut y souscrire à partir d'un placement de 100 dh, le plafond étant fixé à 600.000 dh. Le client peut gérer son portefeuille à sa guise, et disposera des outils pour administrer ses actifs, mais ne pourra profiter de l'exonération totale de l'impôt sur les produits financiers que si les fonds restent bloqués pendant cinq ans.

Proposé par deux banques jusque là, Attijariwafa bank et la Banque Centrale Populaire, les autres banques ne tarderont pas à mettre leur offre sur le marché. Cette nouvelle disposition permettra de renforcer l'épargne à moyen-terme, et donc l'investissement, car jusque là, plus de 70% de l'épargne au Maroc est représentée par des placements liquides de court-terme.



Affaires à suivre

La titrisation reste très timide au Maroc, le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) vient de le rappeler dans un rapport paru en janvier dernier. Depuis 2002, le Maroc n'a connu que trois opérations en la matière, chacune a porté sur un montant de 1,5 milliard de dirhams. Il faut rappeler que la seule institution habilitée à titriser les créances au Maroc est Maghreb Titrisation, filiale de la banque CIH ▶ Le capital de la Bourse de Casablanca sera bientôt libéralisé, la Chambre des représentants vient d'approuver le projet de loi relatif à la société gestionnaire de la Bourse de Casablanca (SBVC). Ce texte prévoit la multiplication des types d'actionnaires dans le tour de table de la société ▶ Quelques mois après l'introduction de 10 % de son capital à la Bourse de Casablanca, le concessionnaire automobile tunisien Ennaki est dans une situation compliquée sur la place de Tunis. L'opinion des intermédiaires comme Tunisie Valeurs est désormais mitigée, au vu des bouleversements qu'a connu le pays, et au regard de la composition du management de la société ▶ A travers ses filiales de construction d'hôtels et de gestion des enseignes, Risma, le groupe Accor a inauguré, le 31 janvier 2011, son 900ème Ibis dans le monde, qui sera ouvert à Tanger. Tanger City Center de son nom, cette inauguration rentre dans le cadre d'un programme d'investissement sur les trois années à venir, durant lesquelles Accor prévoit plusieurs ouvertures dans les segments 3 étoiles, ainsi que le lancement imminent de l'enseigne Etap, très économique chaîne d'hôtels de passage ▶ La filiale minière de SNI, Managem, entend augmenter sa production de métaux précieux, de cuivre et de cobalt à partir de projets nationaux et à l'international, principalement en Afrique centrale. C'est la raison de la récente augmentation de capital de la société cotée en Bourse, réservée aux salariés et actionnaires actuels.

Page réalisée
par Omar Radi
conjoncture@cfcim.org

DRH : une petite révolution budgétaire

Identifier les sources d'économies est devenu indispensable au sein des Directions des Ressources Humaines.

Fonction d'intendance pure il y a encore 10 ans, les Ressources Humaines sont devenues une véritable fonction de gestion des talents et des compétences. Désormais considérées comme des Directions-clés au sein des entreprises et facteur différenciant sur le marché concurrentiel, les Directions des Ressources Humaines jouent aujourd'hui un rôle stratégique. On attend d'elles, notamment, qu'elles soient capables de recruter et de fidéliser les meilleurs éléments du marché du travail tout en respectant un budget serré. Pour relever ce défi, les DRH vont être obligées d'accroître la part budgétaire allouée au recrutement alors même que leur enveloppe risque de ne pas être augmentée. Pour compenser cette hausse et tenir leurs objectifs, l'identification de sources d'économies est indispensable.

Deux options s'offrent aux Directions des Ressources Humaines pour faire face aux contraintes budgétaires :

1) Améliorer l'efficacité de la fonction recrutement :

Un des leviers de réduction des coûts pour la fonction recrutement est l'implémentation d'un outil e-recrutement. En permettant de réduire les charges administratives, mais aussi de gérer plus efficacement l'ensemble du processus de recrutement, il représente une vraie source d'économie avec un ROI visible à court terme. Par exemple, grâce à une meilleure efficacité en termes de communication, il permet de réaliser, à recrutement constant, une économie d'environ 10 % du budget de communication.

Pour que la fonction recrutement soit efficace, les processus doivent être adaptés aux postes à pourvoir mais aussi à l'outil en place. Par ailleurs, le niveau de gestion du recrutement doit être défini clairement: les candidatures sont-elles gérées de manière centralisée ou décentralisée ? Quel est le rôle des entités dans les différentes étapes d'un recrutement ?

2) Trouver des sources d'économies dans les autres Départements de la DRH :

Pour compenser la hausse prévisionnelle du budget recrutement, les DRH doivent donc aussi trouver des sources d'économies dans les autres activités RH. Sur leur budget formation par exemple, les entreprises peuvent réussir des économies importantes grâce à deux types d'action :

- La mutualisation des coûts grâce à la rationalisation des catalogues de formation. Ces harmonisations permettent de gagner en efficacité au niveau de la Direction, de centrer les consommations de formation sur les priorités définies par le Groupe ou encore d'optimiser le taux de remplissage des sessions présentielles.

- La réinternalisation de certaines activités, comme certaines formations qui peuvent être dispensées par des profils internes très expérimentés. Au-delà des gains financiers, c'est aussi une réponse à la question de l'emploi des seniors aujourd'hui.

Enfin, depuis plusieurs années déjà, les DRH font de gros efforts pour réduire les coûts de la gestion administrative et de la paie afin de se concentrer sur des activités à plus

« Depuis plusieurs années déjà, les DRH font de gros efforts pour réduire les coûts de la gestion administrative et de la paie »

forte valeur ajoutée et plus stratégiques pour l'entreprise, telles que la gestion de carrière ou la mobilité. Cependant, les résultats ne sont pas toujours très probants et plusieurs leviers peuvent encore être actionnés pour

réduire ces coûts :

- L'externalisation de l'ensemble des activités de gestion administrative et de paie
- La réorganisation de la filière, afin de gagner en efficacité

En conclusion, les DRH doivent anticiper une refonte de leur répartition budgétaire et il existe encore aujourd'hui plusieurs sources d'économies possibles. En revoyant leurs processus et l'organisation de leurs directions, les DRH peuvent non seulement réaliser des gains financiers, mais aussi gagner en efficacité.

Sia Conseil Maroc



En revoyant leurs processus et l'organisation de leurs directions, les DRH peuvent réaliser des gains financiers substantiels.

Crédit photo : www.pixmac.ma

Animer une équipe commerciale : secrets de(s) Chefs

“ Celui qui ne sait pas sourire ne doit pas ouvrir d'échoppe ”, dit un proverbe chinois. En matière de vente, la communication joue un rôle essentiel. Mais ça n'est pas tout. Indicateurs, management et techniques d'animation font également partie de la boîte à outils du responsable commercial. Tournée auprès de professionnels chevronnés.

Suivi des résultats : règles d'or

Outils bien connus de l'animation commerciale : les objectifs. Les fixer et les suivre dans le temps est un facteur clé de succès et la garantie de ne pas naviguer à vue ! Pour être suivis, ces objectifs doivent naturellement être écrits, mais aussi mesurables et partagés. Simples chiffres d'affaires ou tableaux de bord, la plupart des équipes commerciales les épiluchent rigoureusement au mois, au trimestre et à l'année. Sans oublier les réunions de suivi hebdomadaires. « Chez Dell, la visibilité sur les chiffres et sur les objectifs est primordiale. La motivation et le pilotage de la force de vente se font sur ces indicateurs. De là découlent des leviers de motivation par rapport au dépassement des objectifs : la rémunération, le système d'objectifs et les incentives. », indique Othmane Serraj, son Directeur Général.

C'est l'homme qui fait l'équipe

Au cœur de l'animation : le management et la communication humaine pour impliquer, fédérer et mobiliser les efforts vers les objectifs. Le rôle d'accompagnateur au quotidien du manager est déterminant. « Il est là pour tirer le meilleur de chacun. Comme dans une équipe sportive, c'est un coach : il intervient pour aider les commerciaux à progresser, pour fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre. » souligne Mathieu Sabbagh, Directeur Général de BSH plus connue sous le nom de Bosch. Même son de cloche auprès d'Othmane Serraj : « La motivation et le leadership commercial se font par la proximité des managers et des forces commerciales. Les managers doivent les connaître et les aider pour aller plus loin. ».

Deux garde-fous : équité et respect

Comme dans toute équipe, le facteur humain est décisif. Et les pièges sont sur



Au cœur de l'animation : le management et la communication humaine pour impliquer, fédérer et mobiliser les efforts vers les objectifs.

cette rive. Équité au sein des équipes et respect du travail de chacun sont les garants d'un bon fonctionnement. « Il faut un système de rémunération lié et cohérent avec le système de mesure des performances. Un des risques est qu'il se déconnecte et donne aux commerciaux une impression d'inéquité. Garder la confiance dans le système de méritocratie, disposer de règles claires et transparentes et arbitrer les litiges par les managers est essentiel » poursuit Othmane Serraj.

En dehors des aspects de rémunération, saborder la crédibilité des troupes constitue un autre écueil à éviter. « Il faut éviter de brûler ses équipes. Le client ne doit pas pouvoir renégocier avec le Directeur Général et obtenir plus que ce qu'il a eu du commercial, qui est son interlocuteur. » rappelle Mathieu Sabbagh. Facile et gratifiant, le « geste de la Direction » a le mérite de faire plaisir au client mais altère l'ambiance et l'efficacité de l'équipe.

La reconnaissance au cœur d'une animation réussie

Pas de motivation sans reconnaissance, c'est le fameux besoin d'estime décrit par Maslow dans sa célèbre pyramide.

C'est aussi un vrai rempart contre la démotivation et/ou le turn-over. Primes, avantages divers en nature ou en espèces sonnantes et trébuchantes, à chaque entreprise, son système. S'ils sont parfois confidentiels, d'autres ont un caractère volontairement public afin de renforcer la valorisation individuelle du succès. « La reconnaissance est primordiale pour les commerciaux. Célébrer les succès, les réussites et les meilleures performances et le besoin de reconnaissance sont essentiels. La communication et la mise en avant sont importantes. Nous croyons beaucoup dans les awards et nous demandons à nos managers commerciaux de savoir célébrer le succès. » poursuit encore le Directeur Général de Dell.

Conclusion, l'animation d'une équipe de commerciaux ne s'improvise pas. Et le rôle du capitaine du bateau est décisif pour impulser... et garder le cap ! Au vieux loup des mers, la charge de remonter le moral ou de rouvrir les appétits au gré de la météo. Le tout avec le sourire ou au moins l'optimisme...

Anne-Sophie Colly
conjoncture@cfcm.org

Infrastructures sociétales : les entreprises mettent la main à la pâte... et à la poche

Ecole, dispensaire, désenclavement et raccordement au réseau routier, les besoins sont nombreux. L'émergence de la notion de RSE ces dernières années a favorisé les initiatives privées visant à améliorer le cadre de vie des citoyens. Focus.

« Tant que les peuples disposent d'une bonne éducation, ils continueront d'exister. Si celle-ci disparaît, ils disparaîtront avec » indique un texte en arabe sur le fronton d'un bâtiment. Aux confins de Sidi Moumen, après des baraquements insalubres et à l'orée des champs, le collège Touria Sekkat abrite 1500 collégiens. Des sourires et des rires d'adolescents qui discutent devant la porte. Dans ce quartier plus que périphérique, charrettes et bêtes de traie sont plus nombreuses que les voitures. Ici, l'accès à l'eau est récent. Ecoles et salles de classes manquent. Pour juguler ces carences, l'an dernier, l'association Initiatives partenaires de Casablanca a financé un bâtiment supplémentaire de 6 classes. Quincaillerie, peinture, ampoules, gravillons au sol et pose de grillages aux fenêtres, une somme de détails pas forcément visibles, également accompagnés par l'association. « Nous y avons trouvé une équipe pédagogique et une association de parents d'élèves engagés localement » indique Albert

Le Dirac'h, Président de l'Association Initiatives et par ailleurs Président du Directoire de la Société Générale Maroc. Actés en 2000, les Objectifs du Millénaire pour le Développement concernent 8 objectifs clés visant au progrès social, économique et sociétal. Réduire l'extrême pauvreté et la faim de même qu'assurer l'éducation primaire pour tous en font partie. La même année, la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise a été introduite pour la première fois à travers le Traité de Lisbonne. Dans ce domaine, la stratégie européenne vise à « améliorer le bien-être et les condi-



Le nouveau bâtiment du collège Touria Sekkat signé Initiatives

Credit photo : A. Rassef/Société Générale

tions de vie des générations présentes et à venir » et fixe un certain nombre de principes directeurs. (Arrière) Petite fille de la philanthropie américaine, l'idée de responsabilité sociétale de l'entreprise, s'est largement développée en Europe à la fin des années 70. Un certain nombre de multinationales a estimé que leur responsabilité s'étendait au-delà de leurs actionnaires et

incluait la société. Une tendance qui a gagné du terrain au Maroc et s'exprime régulièrement notamment à travers le financement d'infrastructures collectives dans des zones déshéritées. C'est le cas de l'association Initiatives et de ses 26 membres.

« En 2004, une douzaine d'entreprises, sollicitées par Guy Canavy (à l'époque Directeur Général de Lydec, ndlr) ont décidé de mettre en commun des idées et moyens pour rendre plus efficaces les actions qu'elles pouvaient mener dans le cadre de ce qu'ils considéraient comme relevant de leur responsabilité sociétale. Terrains de sport, garderie,

crèche, centre de formation, financement de la maison de retraite d'El-Hank, plusieurs projets ont été ainsi réalisés. » explique Albert Le Dirac'h.

Réhabilitation et mise à niveau d'équipements scolaires sont les plus plébiscitées

Actions d'appui à un établissement ou projet plus vaste, le soutien à l'éducation sous toutes ses formes, recueille de larges suffrages. « A partir de 2009, nous avons décidé de nous centrer sur l'éducatif et sur les quartiers les plus défavorisés de Casablanca et de jouer un rôle d'entraînement d'autres énergies. Avec l'association El-Jisr, nous avons effectué un travail d'identification des quartiers. Celui de Lahraouiye, qu'on appelle aussi « la petite Tchétchénie » a été retenu. » commente encore le Président d'Initiatives. Engagée en 2000 dans ce domaine, avec le programme « 1001 écoles Medersat.com », la Fondation BMCE-Bank a initié près de 60 écoles. En 2009, 50 unités destinées à la petite enfance ont été ouvertes dans des écoles publiques. Une implication également marquée au sein de l'Association des cimentiers du Maroc qui s'est engagée sur un « programme

« Actions d'appui à un établissement ou projet plus vaste, le soutien à l'éducation sous toutes ses formes, recueille de larges suffrages. »

national de mise à niveau environnemental des établissements scolaires en milieux ruraux » dans le cadre d'une convention. Fin 2010, Lafarge avait ainsi accompagné 11 écoles de campagne à proximité de ses différents sites.

A deux kilomètres de Tit-Mellil et bien loin du centre-ville, le bidonville Attacharouk et la décharge d'Ouled Rahou dans la commune de Moulay Rachid. Une piste mène à l'annexe de l'école primaire du quartier. Dans ce vaste no men's land que la brume du jour isole davantage, réhabilitation et mise à niveau sont au cœur des besoins. Initiatives y développe un deuxième projet d'envergure. « L'objectif est de construire un collège. Nous avons négocié le foncier, travaillé avec une équipe de bénévoles, constituée d'ingénieurs et d'architectes qui interviennent sur la partie technique et en assurent la maîtrise d'ouvrage » indique encore Albert Le Dirac'h. Durée du projet : environ 8 mois pour la première tranche, de la construction du mur de clôture à l'inauguration du premier bâtiment. « Le projet comprend 18 salles de classe et 3 bâtiments : l'administration, une bibliothèque et un bloc sanitaire. La livraison du premier bâtiment (6 classes), est prévue en mars 2011. La deuxième tranche sera engagée rapidement afin que le collège soit opérationnel à la rentrée ». Coût du projet : entre 5 et 6 millions de dirhams, fruit de la décision collégiale des membres de l'association. A côté de ces projets, le financement d'infrastructures est également l'objet d'une panoplie de micro-actions rarement signées et pourtant fondamentales dans la lutte contre la pauvreté. Parmi elles, des routes mais aussi des aménagements socio-culturels.

Pistes et routes, vecteurs bien connus de désenclavement

Même si « les rivières sont des chemins qui marchent et qui portent où l'on veut aller. », comme nous dit Pascal, sans route, pas de désenclavement ni de développement. L'enclavement, une difficulté bien connue qui souvent freine la rapidité des dynamiques. « L'un des défis concerne les difficultés de rénovation des bâtiments en raison d'un très fort enclavement », explique Wafa Chafi, la Secrétaire Générale de la Fondation BMCE-Bank. Une

contrainte également éprouvée par Lafarge. L'entreprise est à l'initiative de plusieurs projets de ce type aussi bien pour faciliter l'accès aux sites qu'aux villages voisins. « Nous avons procédé à des aménagements pour améliorer le cadre de vie des populations avoisinantes comme le parc «Forêt Lafarge » aujourd'hui accessible au grand public. Il abrite une piste de jogging de 780 mètres, des bancs, une zone verte et un terrain de pétanque» explique Abdellah Chouar, Directeur de l'usine de Meknès.

Face à l'étendue des besoins, investir dans des projets d'avenir autour de communautés structurées constitue un critère de choix des projets mais

aussi une façon d'éviter un éternel recommencement, tel Sisyphe et son célebre rocher. « Nous avons une trame d'intervention. Nous choisissons des quartiers exemplaires en termes de besoin d'infrastructures et où peut jouer un effet d'entraînement avec les acteurs publics et privés. Ce sont les conditions pré-requises pour assurer la pérennité du projet » conclut Albert Le Dirac'h. La pérennité : un retour sur investissement légitime eu égard à la nature même des projets dont le succès est aussi finalement conditionné par une co-responsabilité entreprise-communautés concernées.

Anne-Sophie Colly
conjoncture@cfcm.org

L'info des PROS

kerix.net
www.kerix.net
2010 - 2011
Les professionnels du Maroc

7° édition vient de paraître

www.kerix.net
Informations complètes sur **20.000** entreprises

Kerix • 402 Bd Zerktouni • Casablanca • Tél. : 0522 26 96 96* • Fax : 0522 26 35 89 • contact@kerix.info

Téléphonie : bataille à venir sur le contenu ?

Le marché des télécommunications grand public au Maroc devient de plus en plus mature, et l'innovation de l'offre est devenue le seul moyen de se creuser sa part de marché. Sur le mobile, segment qui reste très dynamique en matière de concurrence, la course aux offres de contenu accompagnant le produit classique (la voix) se corse davantage.



Après le passage de Wana à Inwi, les offres mobiles du troisième opérateur se baissent considérablement sur les applications 3G, de messagerie et de réseaux sociaux, très prisés par la demande marocaine.

Ce positionnement intervient juste après l'élargissement des produits post-payés de Maroc Telecom à ce même genre de contenus, et après que le second opérateur Méditel ait conclu plusieurs partenariats (RCA/WAC/Rotana) pour agrémenter son réseau de services d'une nouvelle génération au Maroc. Cet intérêt survenu pour l'offre d'accompagnement de la voix était à peine palpable il y a un an. Et les chiffres 2010 ne devraient pas créer la surprise : le contenu ne rapporte pas encore assez aux trois opérateurs pour compenser la quasi-stagnation de la croissance du segment mobile qui, jusque là, compensait le statu quo des autres branches. La venue de Orange, dont les managers promettent déjà de bouleverser la demande et ses habitudes, donnera certainement un soufflé nouveau à la concurrence en la matière.

Cap sur les nanotechnologies

Nematek, filiale du bras financier de l'Etat marocain, la CDG, prend le devant en matière de nanotechnologie, et ouvre le bal de la recherche et développement (R&D). Le ministre en charge des nouvelles technologies, Ahmed Reda Chami l'avait annoncé : « Le Maroc va bientôt être doté d'un brevet, voire plusieurs, en nanotechnologies pour certains matériaux ». Et visiblement, le processus s'accélère, notamment en matière de R&D.

La Mascir (Moroccan Association for Science, Innovation and Research), créée par les autorités marocaines dans le cadre du plan Emergence pour développer des applications scientifiques à forte valeur ajoutée, travaille main dans la main avec plusieurs partenaires du secteur privé, notamment Nemotek. Ce fleuron du secteur s'est illustré à l'international par un investissement conséquent de 39 millions d'euros en 2010. Produisant actuellement plus de 3 millions de caméras miniatures par mois, dont la délicate opération d'assemblage se fait entièrement à la Technopolis de Rabat, Nemotek compte en produire 9 millions en 2011, et plus de 18 millions par mois en 2012. Principal objectif : la diversification des applications de ces mini-caméras, notamment dans le secteur automobile et médical, d'où l'intérêt de la transversalité de la R&D.



La Mascir (Moroccan Association for Science, Innovation and Research), créée par les autorités marocaines dans le cadre du plan Emergence pour développer des applications scientifiques à forte valeur ajoutée, travaille main dans la main avec plusieurs partenaires du secteur privé, notamment Nemotek. Ce fleuron du secteur s'est illustré à l'international par un investissement conséquent de 39 millions d'euros en 2010. Produisant actuellement plus de 3 millions de caméras miniatures par mois, dont la délicate opération d'assemblage se fait entièrement à la Technopolis de Rabat, Nemotek compte en produire 9 millions en 2011, et plus de 18 millions par mois en 2012. Principal objectif : la diversification des applications de ces mini-caméras, notamment dans le secteur automobile et médical, d'où l'intérêt de la transversalité de la R&D.

Affaires à suivre

Le citoyen marocain pourra enfin se doter d'une carte de crédit internationale (en devises), pour régler des achats sur Internet. L'Office des changes qui a fixé la dotation annuelle maximale de ce compte en devises à 10.000dh, a tout de même dressé une liste d'achats interdits. Évitez les dons aux organisations religieuses, ne faites pas de paris aux jeux de hasard, et ne réglez pas vos notes d'hôtels-casinos. Votre intermédiaire devra transmettre un compte-rendu de vos achats tous les six mois à l'Office des changes ► Désormais, on peut être au courant sur Internet de tout ce que décide le ministère de la Modernisation des secteurs publics pour la fonction publique. Les chantiers entrepris, ceux en cours, la valorisation des ressources humaines, et les changements dans les relations administration-usager... seront disponible sur www.mmsp.gov.ma ► Le secteur des télécoms finira l'année avec une croissance du chiffre d'affaires global de 6 %, soit 35,6 milliards de dirhams. C'est l'Agence nationale de régulation des télécommunications (ANRT) qui vient de l'annoncer. L'établissement nous indique que la plus grosse évolution du parc de clients est celle qu'a connue Internet, 57 % de plus qu'en septembre 2009 ► Méditel a changé sa méthode pour facturer les connexions prépayées des cartes 3G. En effet, Méditel est passé à la limitation du volume des téléchargements. Evidemment, les clients ne paient que ce qu'ils consomment, mais le volume des données à télécharger est devenu insuffisant. Le second opérateur national n'a pas encore communiqué sur cette modification de l'offre ► «Ask Me Digital Ltd. Compagnie spécialisée dans la Conciergerie Digitale, le développement de programmes ainsi que la conception et la fabrication de kiosques « Touch » personnalisés, s'implante enfin au Maroc sous le nom de Ask Me Digital Maroc ! ».

Page réalisée
par Omar Radi
conjoncture@cfcim.org



**Revue mensuelle
des chefs d'entreprises
et décideurs au Maroc**

Conjoncture

En 2011, ciblez les décideurs !



Contenu

- Actualités de la CFCIM, informations économiques, finance, immobilier, faits marquants, point de vue, enquêtes...
 - Outils de management
 - Dossiers mensuels de référence : synthèses et perspectives sur des secteurs économiques en développement (énergie, tourisme, agro-industrie...), des enjeux fondamentaux (éducation, formation, santé...) et des thématiques d'entreprise
- Pages pratiques : vos missions d'hommes d'affaires, formation, conseils juridiques et fiscaux...

Tirage et diffusion

11 000 exemplaires et plus !

Lecteurs abonnés bénéficiant d'un envoi nominatif par poste :

- Dirigeants des 3 500 entreprises adhérentes mais aussi leurs 6 000 cadres supérieurs
- 500 leaders d'opinion (hauts responsables, administrations françaises et marocaines, médias...)

Distribution ciblée "décideurs et cadres" : 1 000 exemplaires au minimum réservés aux participants à des actions CFCIM (forums, missions d'Hommes d'affaires, formation continue, événements B-to-B)

Positionnement

Conjoncture est le lien privilégié de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc avec ses 3 500 entreprises adhérentes. Ce sont donc chaque mois, 3 500 chefs d'entreprises et 6 000 cadres supérieurs qui reçoivent Conjoncture, à leur nom, sur leur bureau. De même, les institutions, tant françaises que marocaines, sont directement ciblées et reçoivent gracieusement la revue. Ce positionnement fait de Conjoncture un outil de travail indispensable aux décideurs en quête de contacts d'affaires, de conquête de marchés et de développement international. Conjoncture est donc le support ciblé indispensable à vos campagnes B-to-B.

Lectorat

Estimé à plus de 30 000 personnes, le lectorat de Conjoncture est essentiellement composé de :

- Chefs d'entreprises nationales et multinationales
- Cadres dirigeants et professions libérales
- Hauts responsables des administrations
- Leaders et relais d'opinion

Il s'agit d'un lectorat captif de décideurs actifs à haut pouvoir d'achat.

Conjoncture

- Un positionnement clair
- Un contenu de référence
- Un lectorat ciblé
- Une diffusion justifiée



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

**En 2011, annoncez dans Conjoncture
et ciblez, vous aussi, les décideurs !
Optimisez vos campagnes B-to-B.**

**Contactez-nous
marketing@cfcim.org**

INJAD MONDE



Assistance médicale



Assistance en cas de décès



Assistance technique



Assistance juridique à l'étranger

www.mai.co.ma



**MAROC ASSISTANCE
INTERNATIONALE**

GROUPE BANQUE POPULAIRE

Parce que l'humain est précieux

Assistance annuelle 24h/24, 7j/7 pour toute la famille,
au Maroc et partout dans le monde.

Injad Monde, le produit d'assistance conforme
aux exigences des consulats des pays schengen.

☎ Casablanca : +212 (5) 22 54 30 30
Paris : +33 1 45 81 16 16