

# Conjoncture

[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



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

## ACTUS CFCIM

Médiation : le Centre de la CFCIM à votre service

## ECHOS MAROC

Concurrence : A. Benamour fait le point

## NTIC

Qu'est ce que l'affichage dynamique ?

## DOSSIER

### Les P2I, colonne vertébrale du Pacte Emergence

Novembre 2011

L'invité de Conjoncture



Mohamed Horani

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

« Spécial TGV »

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

931  
NUMERO

50<sup>ème</sup> ANNÉE

Dispensé de timbrage  
Autorisation n° 956





**Aïn Ifrane**<sup>®</sup>  
DU CÔTÉ DE LA NATURE.

# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN

LA NATURE EST GÉNÉREUSE À L'ÉTAT PUR. PROTÉGEONS-LÀ, ELLE NOUS LE RENDRA BIEN. À LA SOURCE, AÏN IFRANE, UNE EAU PURE ET LÉGÈRE QUI PUISE SON ORIGINE DANS LA NATURE. AÏN IFRANE, UNE EAU DE SOURCE NATURELLE, RICHE EN CALCIUM ET EN OLIGO-ÉLÉMENTS QUI VOUS APPORTERA, TOUS LES JOURS, LES BIENFAITS DE LA NATURE.

**PROTÉGEONS LA NATURE, LA NATURE NOUS LE RENDRA BIEN !**

[www.ainifrane.ma](http://www.ainifrane.ma)



Eau de source naturelle

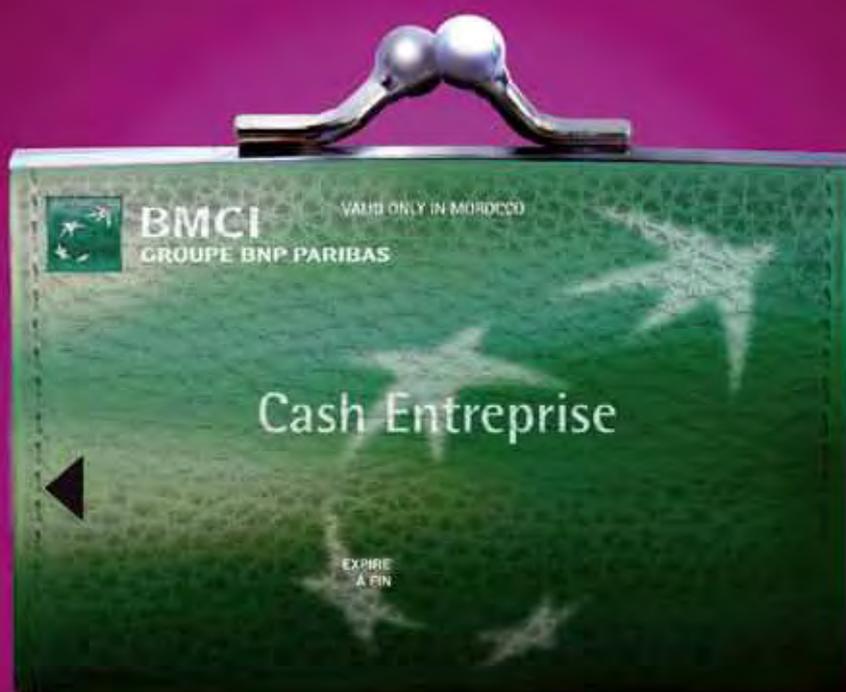
Aïn Ifrane

Source Bensmim

1,5L



## BESOIN DE SIMPLIFIER LA PAIE DE VOS SALARIÉS NON BANCARISÉS ?



## AVEC CASH ENTREPRISE, REMPLACEZ LES SALAIRES EN ESPÈCES PAR UNE CARTE RECHARGEABLE !

### **Cash Entreprise, la carte de retrait privative et sécurisée :**

- Dotez votre personnel non bancarisé d'une carte de retrait rechargeable, privative et sécurisée ;
- Réduisez les interruptions prolongées de travail le jour de la paie ;
- Diminuez votre risque lié au transport de fonds et à la manipulation d'espèces ;
- Gardez une traçabilité des différents montants que vous versez sur les cartes de vos salariés (salaires, indemnités, frais médicaux...).

**CASH MANAGEMENT BMCI : DES SOLUTIONS EFFICACES POUR VOTRE ENTREPRISE**



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

| La banque d'un monde qui change

[www.bmci.ma](http://www.bmci.ma)



Joël Sibrac  
Président

“ Le succès des réformes en cours implique également une mobilisation sans faille de l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement socio-économique du royaume. ”

# Editorial

## Tournants décisifs

L'Europe est depuis plusieurs semaines, voire plusieurs mois, au centre de toutes les attentions. La crise de la dette à l'intérieur de la zone euro et les risques que cette crise fait peser sur l'ensemble de l'économie mondiale mettent les dirigeants européens au pied du mur. Au-delà des premières mesures « techniques » prises dans la douleur pour rassurer des marchés aux abois, c'est bien l'existence même de l'Union Européenne, telle que nous la connaissons, qui est en jeu. C'est dire que cet automne s'annonce particulièrement décisif pour l'avenir de la première puissance commerciale de la planète.

De ce côté-ci de la Méditerranée, l'évolution de la situation politique des pays de la région est également scrutée avec attention. Après des élections historiques en Tunisie, c'est ce mois-ci au tour du Maroc, puis de l'Égypte, de confronter au verdict des urnes le désir de changement exprimé par la population depuis le début de l'année.

Fort d'une nouvelle constitution et d'acquis réalisés depuis plus d'une décennie, le Maroc aborde avec confiance cette période charnière de son histoire, conscient de la nécessité de maintenir le cap, de poursuivre « de manière accélérée » les réformes déjà engagées, comme l'explique dans nos colonnes Mohamed Horani, Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc. Optimisme mesuré donc pour la CGEM, avec qui la CFCIM continue de travailler en bonne intelligence, dans l'intérêt de l'ensemble des entreprises.

Car le succès des réformes en cours implique également une mobilisation sans faille de l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement socio-économique du royaume, afin de relever les défis structurels auxquels fait face l'économie marocaine.

### Parcs industriels

Au cœur des préoccupations de bon nombre d'entreprises et d'investisseurs, le manque de foncier disponible est un problème qui se pose avec acuité depuis plusieurs années. C'est en partie pour y remédier que l'État marocain, dans le cadre du Pacte National pour l'Émergence Industrielle, a prévu d'ici 2015 la mise en place de 22 Plates-formes Industrielles Intégrées de nouvelle génération, les « P2I », auxquelles Conjoncture consacre ce mois-ci un dossier spécial.

Votre Chambre aussi a développé une offre unique en son genre à travers la création de parcs industriels dédiés à l'implantation d'activités « propres » et créatrices d'emploi au Maroc. Après le succès du premier parc de Bouskoura et forte de l'expérience engrangée depuis presque une décennie, la CFCIM a entrepris de reproduire ce modèle à Ouled Salah, en proposant cette fois à la location, sur 32 hectares, des terrains industriels mais aussi, et c'est une nouveauté, des bâtiments industriels et de services « prêts à l'emploi », dans un parc sécurisé offrant des équipements de haut niveau et de nombreuses prestations pour les entreprises et leurs salariés. Avec un taux de commercialisation proche des 100 %, ce nouveau modèle de parc s'annonce d'ores et déjà comme une réussite et pousse la CFCIM à renouveler l'expérience. C'est pourquoi un nouveau projet est en cours de réalisation à Settat. Un nouveau parc industriel dont nous aurons l'occasion de reparler dans les mois qui viennent...

# SECURITE expo 2011

Salon International de la Sécurité et de  
la Protection des Personnes et des Biens  
المعرض الدولي للسلامة و حماية الأشخاص و الممتلكات  
*International Exhibition of Security and  
Protection for People and Properties*

Du 14 au 17 décembre 2011/Casablanca  
Centre des Conférences et Expositions de l'Office des Changes  
[www.securite-expo.com](http://www.securite-expo.com)



- Lutte contre la malveillance
- Lutte contre le feu
- Sécurité au travail
- Sûreté industrielle
- Sécurité informatique
- Prévention et sécurité routières
- Services

*Le rendez-vous annuel  
des solutions sûreté-sécurité  
et prévention des risques*

## Parrainage officiel



**SOLUTIONS**

**EQUIPEMENTS**

**SERVICES**

Partenaires médias



Libération

Partenaire info



Infoline: 0522 49 03 50 / 27 39 03

Agir pour la sécurité

# 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](mailto:conjoncture@cfcim.org)  
Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)

**Directeur de la publication**  
Joël Sibrac

**Rédacteur en chef**  
Philippe Confais

**Comité de rédaction**  
Président : Serge Mak  
Journaliste/secrétaire de rédaction :  
Christophe Guguen  
Ont participé à ce numéro : Dominique  
Bocquet, Laurence Jacquot, Rachid Alaoui,  
Anne-Sophie Colly, Véronique Troupel,  
Franck Dautria, Mohamed Kabbaj et les  
collaborateurs de la CFCIM

**Photos et illustrations** : Studio Najibi,  
Michel Teuler, 123.rf

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

Anne-Marie Jacquin  
Tél.: 05 22 30 35 17 - GSM : 06 61 45 11 04  
[jacquin\\_annemarie@yahoo.fr](mailto:jacquin_annemarie@yahoo.fr)

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

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 500 exemplaires.

## EDITORIAL

3

## ACTUS CFCIM

6

- DEVCOM Maroc, un Business Forum 100 % orienté résultats
- Médiation : le Centre de la CFCIM à votre service

6  
7

## Echos Adhérents

8

## Echos Maroc

11

- Concurrence : la voix de la réforme

13

## Service Economique de l'Ambassade de France

14

- L'économie en mouvement
- Secteur à l'affiche
- Les relations France-Maroc
- Affaires à suivre

14  
15  
15  
15

## L'invité de Conjoncture

16

- Mohamed Horani, Président de la CGEM

16

## Dossier : Réussites et défis des nouvelles P2I

19

- Réussites et défis des nouvelles P2I
- Premières livraisons à fin 2011
- Les P2I pour encourager l'implantation d'entreprises
- Interview avec Hamid Benbrahim El-Andaloussi, Président du GIMAS
- Point de vue de Stanislas Leroy, Président fondateur de MutuelleConseil.com
- Interview avec Amine Berrada, Président de la Fenagri

19  
22  
24  
24  
26  
27

## Immobilier

28

- Le facility management ? Reflet de son temps...

28

## Juridique

30

- La réforme de la SARL

30

## Finances

31

- Légère progression des crédits d'équipements

31

## Management

33

- A la conquête de nouveaux territoires d'apprentissage
- Crédit carbone : comment ça marche ?

33  
34

## NTIC

36

- L'affichage dynamique, un marché en plein essor

36

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

### • Du 22 au 24 novembre

#### Casa Industries

Salon international de l'équipement industriel et des services à l'industrie  
Organisé par la CFCIM et la CCI de Marseille Provence, Casa Industries est un véritable carrefour de rencontres et d'échanges entre acteurs industriels français et marocains.  
Centre international de conférences et d'expositions, Casablanca

Contact :

Annabelle Nenot  
anenot@cfcim.org

### • Jeudi 1<sup>er</sup> décembre

#### Réunion technique

« Gérez le risque commercial, sécurisez vos paiements »

Animée par Jean-Marc Pons, Directeur Général de COFACE Services Maghreb

Organisée par la Délégation régionale de la CFCIM à Meknès, en collaboration avec le CRI de Meknès.

Contact :

Noura Moustir  
nmoustir@cfcim.org

### • Du 7 au 8 décembre

#### DEVCOM Maroc

Business forum du Développement commercial, du Marketing et de la Communication

Organisé par la CFCIM et MLG Events  
Hôtel Sheraton, Casablanca

Contact :

Hicham bennis  
hbennis@cfcim.org

## Accompagnement individualisé de 70 entreprises françaises

Plus de 70 entreprises françaises, amenées par leur CCI respective, sont venues en prospection au Maroc tout au long du mois d'octobre afin de découvrir les opportunités du marché marocain dans divers secteurs (mécanique de précision, BTP, industrie, environnement) et de bénéficier de rendez-vous individuels ciblés, organisés par la CFCIM. La plus forte présence d'entreprises hexagonales (près de 50) accompagnées individuellement était bien sûr enregistrée à Casablanca sur le salon Pollutec Maroc 2011, du 26 au 29 octobre dernier, et dont le « Pavillon France » était animé conjointement par la CFCIM et Ubifrance.

D'autres entreprises françaises sont attendues ce mois de novembre au Maroc afin de participer à divers événements professionnels : le salon Med-IT du 15 au 17 novembre, le salon Casa Industries du 22 au 24 novembre et le salon Elec Expo du 22 au 26 novembre.

Contact :

Charafa Chebani  
cchebani@cfcim.org



## Programmes ESC Toulouse à Casablanca pour 2011-2012



Le lancement des programmes CEFOR ESCT pour l'année 2011/2012 a eu lieu le 8 octobre dernier.

Cette année, 263 personnes se sont inscrites à ces programmes d'excellence, c'est-à-dire une croissance de 25 % par rapport à l'année dernière.

Ci-dessous le détail des inscriptions par programme :

1. Bachelor en Management : 125
2. Mastère Marketing, Management et Communication : 57
3. Mastère Audit Contrôle Finance en Environnement International : 29
4. Mastère Logistique Achat et Echanges Internationaux : 31
5. Mastère Création Reprise et Acquisition d'entreprise : 21

Cette rentrée s'est faite en présence de Laurence Rajat, Directeur de la Formation et de l'Enseignement de la CFCIM, Jacques Digout, Directeur de l'ensemble des programmes de l'ESC Toulouse au Maroc ainsi que de tous les correspondants pédagogiques de l'ESC Toulouse.

D'autres lancements sont prévus d'ici janvier 2012 pour le Programme Grande Ecole, le Mastère en Sciences Management pour Scientifiques et l'Exécutive MBA de l'ESC Toulouse, programme destiné à des dirigeants d'entreprises.

Contact :

Hicham Bennis  
hbennis@cfcim.org

## 10<sup>e</sup> Convention France Maghreb à Marrakech

Marrakech a accueilli la 10<sup>e</sup> édition de la Convention France Maghreb, les 14 et 15 octobre derniers. L'événement a réuni pendant deux jours plus d'un millier de participants pour des rencontres d'affaires, d'échanges et de consolidation des réseaux France Maghreb. La CFCIM était présente à travers un stand animé par notre délégation régionale à Marrakech.

Contact :

Siham Belain  
Délégation régionale de la CFCIM  
Tél : 05 24 44 77 46  
sbelain@cfcim.org



## DEVCOM Maroc, un Business Forum 100 % orienté résultats

Présentation de l'événement par Hicham Bennis, co-directeur du DEVCOM Maroc.

### Conjoncture : Qu'est ce que le « DEVCOM Maroc » ?

Le DEVCOM est le grand Business Forum du Développement Commercial, du Marketing et de la Communication. C'est un événement exclusivement réservé aux décideurs qui souhaitent découvrir les différentes solutions dont ils pourraient avoir besoin pour leur plan d'action 2012. Le DEVCOM est d'abord axé sur le contenu, chaque dirigeant pourra sortir avec sa « boîte à outils » sur mesure.

### Qu'est ce qui le différencie des autres événements professionnels ?

Tout est différent, en commençant par la gestion de l'espace dans l'événement jusqu'à la façon de présenter ses solutions en passant même par le choix des entreprises participantes. Au DEVCOM, il n'y a pas de stand ni d'espace personnalisé, chaque entreprise dispose d'un DESK de 2m<sup>2</sup>, 4m<sup>2</sup> ou au maximum 8m<sup>2</sup>. C'est donc fini les stands « concours de beauté » ! La seule manière pour une entreprise de se distinguer, c'est la qualité et l'originalité des solutions qu'elle propose. Nous pouvons donc voir une Startup très innovante à côté d'une multinationale, référence mondiale dans son domaine.



Les entreprises participantes, seront représentées par leurs dirigeants qu'on appelle LES EXPERTS et non les exposants, puisqu'ils sont là pour mettre en avant leur savoir-faire et pour rencontrer d'autres dirigeants à la recherche de solutions.

Chaque expert, doit préparer des Speed Démonstrations, c'est-à-dire des présentations en 5 minutes de chacune des solutions qu'il souhaite mettre en avant. Ces Speed Démonstrations seront alors présentées sur le DESK de l'entreprise à la demande du visiteur qui les aura préalablement repérées sur le site internet du DEVCOM.

Le DEVCOM Maroc est organisé en quatre forums complémentaires : le forum Performance Commerciale, le forum Solution Marketing, le forum Communication d'Entreprise et le Forum Planète e-Commerce. Nous avons prévu une salle de conférence pour chaque forum, nous aurons donc pendant toute la durée de l'événement quatre conférences simultanément c'est-à-dire un total de 36 conférences toutes animées par les Experts des

entreprises participantes. C'est une autre occasion pour ces entreprises de se positionner comme expertes dans leur domaine.

Une autre animation originale du DEVCOM, c'est son plateau TV. Pendant toute la durée de l'événement nous enregistrerons plusieurs émissions TV de courte durée, nous y discuterons des dernières innovations, des success stories, nous inviterons des patrons charismatiques... Toutes ces émissions seront retransmises en live streaming sur le web.

Le DEVCOM c'est également plusieurs compétitions, à savoir le Trophée de la Performance Commerciale, le Trophée du Concept Communication, le Trophée de la Solution Marketing, le Trophée de l'e-Solution, le Prix de la Technologie et le Prix de l'Innovation. Les experts participants devront présenter leur Speed Démonstration sur le plateau TV devant un public et un jury constitué de grands décideurs.

Contact :  
Hicham Bennis  
hbennis@cfcim.org

## Médiation : le centre de la CFCIM à votre service

Mode alternatif de règlement des conflits commerciaux, la médiation présente de nombreux avantages : rapidité du processus, stricte confidentialité, grande souplesse, pragmatisme du médiateur, etc. Grâce au lancement de son Centre de médiation en 2010, la CFCIM dispose désormais d'un instrument efficace de règlement des litiges à l'amiable au profit de ses 3500 entreprises adhérentes et de leurs partenaires. Ce Centre de médiation est le fruit d'un partenariat entre la CFCIM et le CMAP (Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, leader français des règlements alternatifs). Un guide explicatif détaillant la médiation (procédures, mise en œuvre) a été réalisé par la CFCIM au profit des chefs d'entreprise et de leurs conseils. Un petit déjeuner/débat sera par ailleurs organisé le 6 décembre prochain au siège de la CFCIM, en présence notamment d'un responsable du CMAP, afin de dialoguer avec nos adhérents sur la problématique de la médiation.

Contacts :

• Philippe Confais      • Khalid Idrissi  
pconfais@cfcim.org      khidrissi@cfcim.org



### Nelite North Africa récompensée par Microsoft



Après à peine plus d'un an d'activité au Maroc, Nelite North Africa, société de conseil dans les services informatiques, a été récompensée du prix « Partenaire de l'Année 2011 - Maroc » par Microsoft pour l'excellence et la qualité d'expertise sur les solutions de l'éditeur américain. Jean-Christophe Boyer, Directeur Général de Nelite North Africa, s'est vu remettre son prix des mains de Steve Ballmer, actuel PDG de Microsoft, à Los Angeles lors de la « Worldwide Partner Conference 2011 ».

### Adecco Maroc décroche le Label RSE de la CGEM



**better work, better life**

Adecco Maroc voit sa politique de Responsabilité Sociale reconnue par l'obtention du Label RSE de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et devient ainsi la première entreprise de travail temporaire et de recrutement au Maroc à décrocher ce Label.

Mi-2010, Adecco Maroc avait lancé un 1<sup>er</sup> audit Vigéo en vue de s'améliorer dans sa politique RSE.



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Chers adhérents, cette nouvelle rubrique vous est destinée. N'hésitez pas à nous envoyer vos communiqués de presse/actualités à l'adresse suivante :

[conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

### Euler Hermes ACMAR lance la nouvelle garantie APC à l'export

Dans le cadre de la promotion des exportations nationales, un nouveau dispositif APC vient d'être mis au point. L'APC est



EULER HERMES  
ACMAR

L'Assurance-crédit Publique Complémentaire proposée par l'Etat marocain, en partenariat avec la SCR (Société Centrale de Réassurance) et les sociétés d'assurance-crédit mandatées. Ce nouveau dispositif APC permet aux entreprises d'obtenir un doublement de leurs garanties à l'export pris en charge par l'Etat. Autre nouveauté, l'Etat mandate désormais l'ensemble des sociétés d'assurance-crédit, à l'instar d'Euler Hermes ACMAR, pour commercialiser ce dispositif.

### Air France : inauguration de la ligne Casablanca - Marseille



Laurent Da Lage, Directeur Général AIR FRANCE KLM pour le

Maroc et la Tunisie, et le Commandant de bord David Chauffour, ont inauguré le 2 octobre 2011, le premier vol d'Air France Casablanca - Marseille. Les vols directs entre Casablanca et Marseille seront assurés quatre fois par semaine le lundi, jeudi, samedi et dimanche. Ils seront opérés en Airbus A320/A319 et proposeront une seule classe de voyage.

### Redal prépare la saison hivernale 2011-2012

A l'approche de la saison hivernale et dans le but de gérer au mieux les eaux pluviales et de prévenir les risques d'inondations, Redal, filiale de Veolia Environnement Maroc, entreprend de nombreuses actions préventives de curage, de nettoyage des réseaux et des ouvrages d'assainissement liquide et des travaux de renouvellement de plusieurs collecteurs. Dans le domaine de l'électricité, d'autres travaux de réfection et de mise en état ont porté sur des postes sources et des postes répartiteurs. La gestion des appels pour réclamation est structurée au niveau de la centrale dépannage, joignable au 05 37 26 00 26, 7j/7 et 24h/24.



### COMANER : contrat de distribution exclusive avec la société MAYSA



COMANER, leader sur le marché des ingrédients et additifs alimentaires, vient de signer un contrat de distribution exclusive avec la société MAYSA (Turquie). Ce contrat porte sur la représentation exclusive de tous les produits de la gamme MAYSA GIDA. Grâce à ce nouveau partenariat, COMANER étend ainsi sa large gamme de produits et services offerts à sa clientèle industrielle sur les marchés suivants : Le Maroc, la Tunisie, et l'Afrique de l'Ouest.

# Ventec Maroc

Quel que soit votre métier, nous sommes en mesure de  
"vous donner un air sur mesure"



## Nos métiers :

- » Climatisation
- » Réfrigération
- » Ventilation

## Nos activités :

- » Installation
- » Distribution
- » Service

### Siège social à Casablanca

Route de Rabat  
B.P. 2578 Ain Sebaâ – 20253 Casablanca  
Tél. : +212.522.67.74.00  
Fax : +212.522.35.18.08  
E-mail : ventec@ventec.ma  
Site Web : www.ventec.ma

### Agence d'Agadir

Tilila Bab Al Medina  
B.P. 8091 Hay Dakhla – 80006 Agadir  
Tél. : +212.528.28.80.02/04  
Fax : +212.528.28.80.07  
E-mail : ventec.agadir@ventec.ma

### Agence de Fès

83, Avenue des F.A.R  
30000 Fès Ville Nouvelle  
Tél. : +212.535.65.47.88  
Fax : +212.535.65.47.89  
E-mail : ventec.fes@ventec.ma

### Agence de Marrakech

1, Koudiat Laabid – Route de Casablanca  
40000 Menara – Gueliz  
Tél. : +212.524.31.16.76/77  
Fax : +212.524.31.16.43  
E-mail : ventec.marrakech@ventec.ma

### Agence de Tanger

Zone Free, Route de Rabat  
Km 13, Commune de Gzenaya – 90000 Tanger  
Tél. : +212.539.39.31.85/86  
Fax : +212.539.39.35.34  
E-mail : ventec.tanger@ventec.ma



ثانتية المغرب  
ventec maroc



imprimerie  
**Alamia**

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

## La référence pour l'impression et l'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...

Tous nos moyens sont mis à la disposition de nos clients pour une satisfaction totale.

## Rabat : Saïd Ahmidouch rencontre les adhérents

Le Directeur Général de la CNSS, Saïd Ahmidouch, est allé à la rencontre des adhérents rbatifs de la CFCIM, à l'invitation de la délégation régionale de la Chambre à Rabat. Devant une soixantaine de chefs d'entreprises et les responsables du CRI de Rabat, M. Ahmidouch, accompagné par l'ensemble de son staff, a mis en exergue les avancées réalisées par la Caisse, ainsi que les grands chantiers actuellement mis en œuvre : ancrage de la CNSS dans une logique de services, meilleure gouvernance afin d'assurer les principes de justice et d'équité et élargissement des prestations.



## La gouvernance d'entreprise : levier de la performance

Qu'est ce que la gouvernance d'entreprise ? Quel est le lien avec la performance ? Que font les pouvoirs publics pour promouvoir les bonnes pratiques ? C'est pour répondre aux interrogations de ses adhérents que la CFCIM a organisé le 11 octobre dernier une réunion technique sur la gouvernance d'entreprise, animée par Amina Benjelloun, Directrice du Pôle Promotion économique au ministère des Affaires Economiques et Générales, et modérée par Michel Tassin, Président du Groupe de travail « Gouvernance et Ethique d'Entreprise » de la CFCIM.

La gouvernance d'entreprise, qui consiste à rendre plus efficaces les systèmes de pilotage et de contrôle des entreprises, vise un certain nombre d'objectifs : amélioration des performances et de la compétitivité, optimisation de l'accès au financement, renforcement de la confiance des investisseurs (grâce à la transparence de l'information et au respect des droits des actionnaires), consolidation des relations avec les parties prenantes et amélioration de l'image de l'entreprise.

## Protection du consommateur : quels impacts pour l'entreprise ?

Mounia Boucetta, Secrétaire Général du ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies, a présenté aux adhérents de la CFCIM les modalités de la loi 31-08 de protection du consommateur. Contrats de vente, étiquetage, livraisons, garanties, pratiques commerciales (publicités, soldes, démarchage), financement (crédits conso et immobilier) : tous les domaines sont couverts par cette nouvelle loi, qui entraîne ainsi des « contraintes et exigences supplémentaires » pour les entreprises du secteur organisé, déjà confrontées à l'informel, à la contrebande et aux mauvaises pratiques en général. « Les surcoûts liés à la mise en conformité sont relativement faibles », a cependant nuancé Mme Boucetta, soulignant qu'à terme l'entreprise a tout à gagner d'une libre et saine concurrence entre opérateurs.



Source: MICNT

Cette stimulation positive de la concurrence n'étant possible que lorsque le consommateur, averti, peut choisir en connaissance de cause entre différents produits ou services, la loi 31-08 est axée sur l'information du consommateur mais consacre également le rôle du mouvement consommériste, indispensable pour appuyer les efforts de sensibilisation et de contrôle des autorités publiques.

Si la loi 31-08 est entrée en application le 7 avril dernier, certaines dispositions ne seront effectives qu'à la publication des décrets d'application, en cours de validation par le ministère, « en concertation avec les parties prenantes », souligne M<sup>me</sup> Boucetta, qui espère une remise des textes finaux au Secrétariat Général du Gouvernement d'ici la fin de l'année.

## Appel à Manifestation d'Intérêt International

La Société d'Aménagement Zenata (SAZ), filiale de CDG Développement, lance un Appel à Manifestation d'Intérêt International relatif au développement du Projet commercial de la ville nouvelle de Zénata, qui se déroulera en deux phases : la présélection, de novembre 2011 à janvier 2012, et la sélection finale de février à mai 2012. Les dossiers de présélection en langues françaises ou anglaise peuvent être retirés au siège de la SAZ (74, boulevard Yaâcoub El Mansour, Mohammedia) ou demandés par mail à l'adresse suivante :

contact@saz.ma

La date limite de dépôt est fixée au jeudi 22 décembre 2011 à 12 heures GMT (délai de rigueur).

# DEVCOM



Le Grand Business Forum du Développement  
Commercial, du Marketing et de la Communication

MAROC



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Sponsor Officiel

**KOMPASS**  
Connects business to business



**Hôtel Sheraton - Casablanca  
7 - 8 DECEMBRE 2011**

**UN ÉVÉNEMENT INTERNATIONAL ARRIVE AU MAROC**

➤ *15 villes dans le monde*  
➤ *10 000 décideurs par an*

➤ *3500 solutions innovantes*  
➤ *500 conférences thématiques*

***Une animation sans précédent***



*Enregistrement  
d'émissions TV tout au  
long de l'évènement*



*36 conférences réparties  
en 4 forums thématiques*



*250 Speed Démon*



*Les Trophées DEVCOM Maroc  
récompenseront les meilleures  
démonstrations*

- *Votre entreprise opère dans le Développement Commercial, le Marketing ou la Communication...*
- *Vous avez une expertise et des solutions innovantes avec de réels avantages concurrentiels...*
- *Vous voulez rencontrer près de 1000 décideurs à la recherche de solutions pour leurs entreprises...*
- *Réservez votre DESK au DEVCOM MAROC, votre événement B to B de l'année*
- *Places limitées : 100 entreprises, 50 métiers : 2 entreprises / métier*

Tél. : 05 22 35 02 12 - Fax : 05 22 34 03 27  
15, Avenue Mers Sultan - Casablanca  
E-mail : [devcommaroc@cfcim.org](mailto:devcommaroc@cfcim.org)

[www.devcom-maroc.com](http://www.devcom-maroc.com)

# Concurrence : la voix de la réforme

**Abdelali Benamour, Président du Conseil de la Concurrence, a présenté devant les adhérents de la CFCIM le contenu du projet de réforme de l'autorité nationale de régulation. Il espère un vote du texte final au Parlement d'ici le premier trimestre 2012.**

## Vers de réelles prérogatives exécutives

Cantonné depuis sa création en 2001 à un simple rôle consultatif, le Conseil de la Concurrence doit voir ses prérogatives considérablement étendues, conformément au processus général de régulation de la concurrence telle qu'elle est pratiquée sur le plan mondial. Ainsi, le Conseil de la Concurrence devrait désormais bénéficier du droit d'enquête, d'auto-saisine, de pouvoirs décisionnaires et discrétionnaires (choix des dossiers à traiter).

Autre nouveauté du projet de réforme, à laquelle Abdelali Benamour est particulièrement attaché : le droit au playdoyer (« advocacy » en anglais). L'objectif consiste à pouvoir dénoncer publiquement certaines pratiques concurrentielles déloyales, comme les rentes indues découlant de certaines composantes de la politique gouvernementale (marchés publics, aides d'Etat, autorisations et licences d'activité).

## Des moyens d'action renforcés

Pour mener à bien ses missions, désormais inscrites dans la nouvelle Constitution, le Conseil de la Concurrence devrait voir ses moyens d'action renforcés, à travers la sensibilisation des acteurs concernés mais aussi l'application de sanctions. Ces dernières comportent un volet pécuniaire (amende représentant au maximum 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise) et un volet pénal avec des peines de prison maintenues pour certains cas.

## Vers une indépendance du Conseil

Sous tutelle du gouvernement depuis sa création, le Conseil de la Concurrence pâtit d'un manque d'indépendance. Au-delà des nouvelles prérogatives accordées, c'est aussi la composition même du Conseil qui est à revoir. « Avant il y avait un président et 12 membres non permanents dont une large majorité de représentants de l'administration, ce qui vous donne une idée sur l'indépendance du

Conseil.... », ironise Abdelali Benamour. Le projet de réforme prévoit donc une refonte de l'organisation du Conseil.

## Quel calendrier d'adoption ?

Le projet de réforme, actuellement au Secrétariat Général du gouvernement (SGG), doit encore passer en Conseil de gouvernement (ou en Conseil des ministres), avant d'être adopté par le Parlement. Vu l'intense activité législative prévue suite à l'adoption de la nouvelle Constitution et aux élections du 25 novembre, Abdelali Benamour espère que le projet de réforme sera « casé » sur l'agenda parlementaire d'ici fin décembre ou au premier trimestre 2012 au plus tard. Mais, prévient-il, pas question pour lui et son équipe de se reposer d'ici là. « Au Parlement, tout peut arriver. Car l'ensemble proposé est cohérent, mais il suffit d'enlever une pierre à l'édifice pour que le tout change de nature. Il faut dire la vérité, le monde entrepreneurial est globalement cor-



rect mais il y a comme partout des « brebis galeuses » qui peuvent se constituer en lobbies et agir contre le texte. C'est pour cela que notre 'militantisme' continuera jusqu'à l'adoption finale du projet ».

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcm.org

## Le Conseil et les autorités sectorielles

Comment fonctionnera le Conseil de la Concurrence « nouvelle formule » vis-à-vis des autorités sectorielles (ANRT, BAM, HACA, etc.) ? La pratique internationale en la matière différencie le rôle de l'autorité régulatrice nationale de celui des autorités sectorielles : les régulateurs sectoriels sont créés pour mener en amont des secteurs anciennement monopolistiques vers la concurrence. Une fois que ces secteurs deviennent concurrentiels, le régulateur régit les questions de réseaux, de coûts, etc.

« Mais quand il y a sur le marché, en aval, une pratique anti-concurrentielle, ça devient la compétence de l'autorité nationale », explique Abdelali Benamour. Pourquoi ? « Ce n'est pas fait par hasard. Quand vous êtes responsable d'une autorité sectorielle, vous travaillez avec 3 ou 4 entreprises de façon permanente, vous les voyez tout le temps. S'il y a une pratique anti-concurrentielle, osez-vous prendre une sanction ? C'est ça le problème, il y a des possibilités d'effets de capture, qu'il faut éviter ». En général, l'autorité nationale de la concurrence a une compétence générale en aval. Quand elle traite une question en aval, elle demande l'avis du régulateur sectoriel. « Dans notre proposition de texte, on a indiqué qu'en cas de saisine ou auto-saisine d'une affaire de concurrence où il y a un régulateur sectoriel, on lui demandera son avis », explique le Président du Conseil. « On sera d'accord ou en désaccord, poursuit-il. Si on est en désaccord, vu que c'est à nous que revient la décision finale, on devra expliquer le pourquoi des choses, en toute transparence ».

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



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

## Mot du Chef du Service économique au Maroc

La pose de la première pierre du TGV Tanger-Casablanca fait entrer ce grand projet dans sa phase officielle publique, après une longue période d'études préalables et de mise au point.

Elle a déclenché un débat dans les médias sur la portée et le bien-fondé de ce projet, voulu par le Maroc et aidé par la France. C'est pourquoi nous avons choisi de dédier ces deux pages à cette entreprise emblématique de la coopération entre les deux pays.

Comme partout, l'avènement de la grande vitesse ferroviaire amènera une « révolution » dans l'aménagement du territoire. En réduisant les distances, elle fera naître entre les régions concernées des synergies insoupçonnées, qui seront des leviers de développement.

En même temps, le TGV doit être replacé dans le cadre d'un développement ferroviaire déjà bien engagé, avec le brillant essor de l'ONCF dont témoigne l'envolée de son trafic. Elle souligne que le territoire marocain est particulièrement propice au train, avec son réseau de grandes villes toutes situées à distance raisonnable les unes des autres, une configuration idéale pour faire du TGV le mode optimal de déplacement du futur.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

## L'ONCF vise 50 millions de passagers et 50 millions de tonnes de fret en 2015

En matière de transports, le Maroc a fait le choix stratégique de développer à la fois un programme autoroutier et un programme ferroviaire ambitieux.

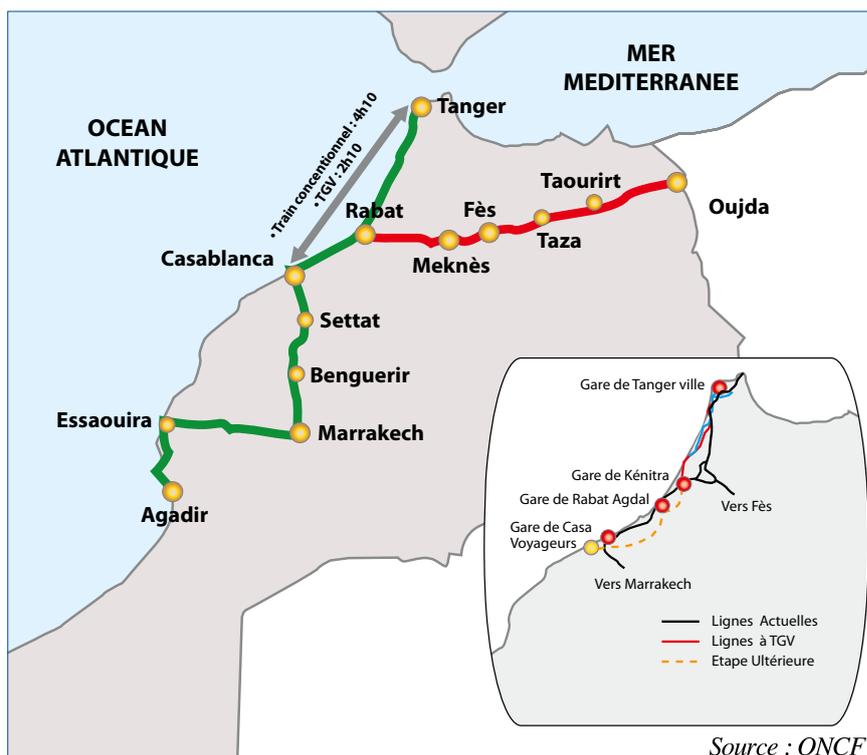
L'amélioration des services proposés a conduit à une augmentation de 31 % du nombre de passagers transportés par le train entre 2006 (23,6 M) et 2010 (31 M). Le parcours moyen a peu varié et s'établit à 140 km. L'objectif de 50 M en 2015, avant même la mise en service du TGV, ne suppose donc qu'une « légère » accélération du rythme de croissance des dernières années (passé de +7 % à +10 % par an). Rappelons que le trafic voyageurs était de 14 M seulement en 2003.

Les ambitions en matière de fret sont du même ordre puisqu'il s'agit de passer de 36 Mt en 2010 à 50 Mt en 2015. Le défi porte sur la connectivité logistique qui sera améliorée dans la période et sur la diversification de la clientèle en réduisant le poids relatif de l'OCP.

Parallèlement, l'ONCF a dans les dernières années procédé à une rationalisation de ses moyens (réduction de 6 % des effectifs entre 2006 et 2010) et dégagé une capacité substantielle d'autofinancement (5,9 Md MAD en cumul depuis 2006).

*pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr*

## Schéma directeur de la ligne TGV au Maroc



## Les relations France-Maroc

### Evénements à retenir

#### Pose de la première pierre de la LGV

Quatre ans après sa visite au cours de laquelle avait été décidé l'engagement de la France dans l'aventure marocaine de la grande vitesse, le Président de la République était l'invité d'honneur du Roi Mohammed VI à la cérémonie de pose de la première pierre à la gare de Tanger.



Nicolas Sarkozy, Président de la République française, et le Roi Mohammed VI

La parole a été portée par le ministre marocain de l'Équipement et du Transport, Karim Ghellab, qui peut être considéré comme le premier inspirateur du projet (il était jusqu'en 2007 Directeur général de l'ONCF). Le Ministre a replacé le projet de LGV dans son contexte : choix stratégique du ferroviaire comme pilier de la politique des transports, choix de la Grande Vitesse après étude comparative avec l'option classique, choix du trajet Tanger-Casablanca... La technologie française a été retenue car elle était la plus adaptée et présentait le plus de garantie dans l'environnement marocain, par comparaison avec les options alternatives. Le Ministre a enfin souligné que l'effort budgétaire à la charge du Maroc, étalé sur cinq ans lors de la construction, restait raisonnable. Les conditions très favorables obtenues de la France et des fonds arabes rendront le remboursement des prêts supportable pour les années suivantes.

Cette présentation a été suivie de la projection d'un film de l'ONCF simulant le voyage en TGV entre Tanger et Casablanca et de la signature d'une convention entre le Président de la SNCF et le Directeur général de l'ONCF en vue de la création au Maroc d'un institut de formation ferroviaire à vocation régionale. Les deux chefs d'Etat ont ensuite dévoilé une stèle commémorative, avant d'arriver devant la maquette grandeur nature du TGV décoré aux couleurs de l'ONCF. Le Roi a ensuite donné le signal officiel du début des travaux.

*pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr*

## Secteur à l'affiche

### Fiche express : la Grande Vitesse au Maroc en quelques mots et chiffres

- projet décidé et voulu par le Maroc et s'inscrivant dans le schéma ferroviaire à long terme prévoyant un réseau de 1500 km à l'horizon 2035 (cf. carte).
- premier tronçon reliant Tanger à Kenitra avec un objectif de mise en service début 2016 et une estimation de coût de 20 Mds MAD (60 % génie civil, 20 % matériel roulant, 20 % équipements ferroviaires).
- financement assuré par la France (920 M € au total : 75 M € de don, 625 M € de prêt concessionnel du Trésor, 220 M € de prêt AFD), le Maroc (500 M €, dont 86 M € sur le fonds Hassan II), le Fonds saoudien (144 M €), le Fonds koweïtien (100 M €), le Fonds d'Abou Dhabi (70 M €) et le FADES (66 M €).
- Tanger-Rabat en 1h20 au lieu de 3h25 et Tanger-Casablanca en 2h10 au lieu de 4h45.
- assistance à maître d'ouvrage assurée par la SNCF, maîtrise d'œuvre du génie civil confiée à Egis Rail et Systra. Alstom fournira les rames (modèle à 2 étages du TGV Est).

*pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr*

## Affaires à suivre

Le Maroc vient de signer l'Accord Commercial Anti-Contrefaçon (ACTA). Le Royaume fait partie des huit pays signataires avec l'Australie, le Canada, le Japon, la Corée du Sud, la Nouvelle Zélande, Singapour et les Etats-Unis. L'accord a pour objet de renforcer les droits de propriété intellectuelle

► **Doing Business 2012** : le Maroc se positionne au 94<sup>ème</sup> rang contre le 115<sup>ème</sup> rang en 2011 (183 pays recensés). Cette avancée de 21 places au classement illustre l'importance des mesures prises pour améliorer l'environnement des affaires

► **La Société d'investissements énergétiques (SIE)** lance un Fonds dédié aux énergies renouvelables. Il identifie et élabore le bouclage financier de projets, principalement dans le domaine éolien. La Compagnie Benjamin de Rothschild, Ascent Capital Partners et Akuo Investment Management en assureront la gestion

► **Desertec Industrial Initiative** construira au Maroc la première centrale solaire dans le cadre du programme européen Desertec pour un coût estimé à 800 M\$. Les travaux débuteront courant 2012

► **Vinci**, à travers ses filiales, Cegelec Maroc et Vinci Facilities, va acquérir 50 % du capital de Exprom, filiale de CDG Développement spécialisée dans le Facility Management (services liés à la gestion des bâtiments et de leurs occupants)

► **L'Agence française de Développement** et le groupe Attijariwafa Bank ont signé un protocole d'accord concernant les filiales africaines du groupe bancaire (50 M €). Selon cet accord, l'AFD garantira le risque assumé par les filiales du groupe AWB à hauteur de 50 % (dans la limite de 2 millions par emprunteur) et les filiales pourront placer sous une garantie de portefeuille 50 % du montant des prêts à moyen et long terme aux TPE et PME (un montant inférieur à 300 000 euros)

► Par ailleurs, l'AFD a octroyé un prêt de 180 M € à l'Office chérifien des phosphates qui vise à accompagner le développement industriel de l'OCP tout en préservant les ressources en eau. L'Agence a également accordé un prêt de 50 M € au Maroc afin d'appuyer la mise en œuvre du pilier II du plan Maroc Vert (agriculture solidaire) dans le Nord du Royaume.

# “ Le tissu économique marocain doit se restructurer ”

**Conjoncture reçoit ce mois-ci Mohamed Horani, Président de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc). Impacts de la crise mondiale et du « printemps arabe », élections à venir, défis structurels : Mohamed Horani nous livre son analyse de la situation économique actuelle du Royaume.**

**Conjoncture : Quelle lecture faites-vous de la situation économique actuelle du Maroc ?**

**Mohamed Horani :** Je crois qu'il faut rappeler le contexte actuel dans ses trois dimensions : internationale, régionale et nationale. Sur le plan international, nous assistons à des difficultés qui persistent, exprimées par le FMI qui prévoit un ralentissement de la croissance par rapport aux prévisions initiales. Ce qui est important, c'est que cette croissance est tirée principalement par les pays émergents, notamment asiatiques. En Europe, où se trouvent nos principaux partenaires commerciaux, la croissance sera malheureusement très lente. Je crois que pour l'année prochaine les prévisions sont de 1,7% de croissance pour l'UE. Ce ne sera pas sans impact sur notre pays, sachant que nous avons beaucoup de marges et que normalement nous devrions continuer à développer nos relations avec l'Europe.

Sur le plan régional, nous vivons ce que tout le monde appelle le « Printemps arabe ». Le Maroc a démontré une certaine robustesse par rapport à ces conflits, fort de ses réalisations durant les dix dernières années, aussi bien en termes de réformes, de croissance économique, d'avancées sociales, que de développement humain, avec de très bons indicateurs macro-économiques. C'est aussi grâce à une « vision » traduite par différentes stratégies sectorielles dans le tourisme, l'industrie, l'agriculture, la pêche, l'artisanat, la logistique, etc. C'est grâce à tout cela que le Maroc a pu résister. L'avantage que nous tirons de cette conjoncture arabe, c'est qu'elle nous a permis d'accélérer le rythme de nos

“ L'avantage que nous tirons de cette conjoncture arabe, c'est qu'elle nous a permis d'accélérer le rythme de nos réformes. ”

réformes. Aujourd'hui nous pouvons être fiers de la nouvelle constitution, qui est moderne et ouverte. En ce qui nous concerne en tant que patronat, la constitution a reconnu les organisations professionnelles des employeurs, telles que la CGEM, en tant que représentants des citoyens, au même titre que les partis politiques et les syndicats. Elle a été plus loin, en prévoyant des sièges à la deuxième chambre pour les organisations patronales. Il faut souligner également que la nouvelle constitution a institutionnalisé l'économie sociale de marché.

### Et le contexte national ?

Aujourd'hui nous sommes dans une période transitoire, à la veille des élections législatives du 25 novembre. Période assez délicate dans le sens où nous avons un gouvernement sortant qui malheureusement ne peut pas prendre de décisions sur les grands chantiers à mener. En même temps nous sommes dans une période pré-électorale donc il faut faire attention par rapport aux

décisions « électoralistes » qui pourraient être prises dans la précipitation et qui pourraient faire beaucoup de mal à notre pays. Nous sommes donc très attentifs face à ces deux risques et nous essayons de jouer notre rôle de représentant du secteur privé pour passer cette période dans les meilleures conditions. L'économie marocaine continue de se développer. Le Maroc vient de gagner une vingtaine de places dans le dernier rapport « Doing Business ». Donc nous commençons à voir un peu les résultats de tout ce que nous avons pu faire ces dernières années. Notre position au



jour d'aujourd'hui consiste à maintenir le cap, à continuer avec confiance et vigueur, de manière accélérée, à mettre en place les réformes nécessaires.

### Comment les entreprises, notamment les PME, peuvent-elles surmonter les obstacles rencontrés dans leur gestion quotidienne ?

Je voudrais d'abord rappeler qu'au niveau de la CGEM, nous avons élaboré une « Vision 2020 » qui a permis de faire le bilan – plutôt positif – de ces dix dernières années. Il y a également un certain nombre de défis qu'il faut absolument relever, dont la compétitivité des entreprises. Si je dois donner deux chiffres pour illustrer les objectifs de notre confédération par rapport à la décennie à venir : réaliser une croissance annuelle moyenne de 6,5% et créer au moins 2,5 millions d'emplois. Pour cela nous avons défini un certain nombre de chantiers (compétitivité, fiscalité, RH, climat des affaires, innovation, généralisation des TIC, RSE).

Pour revenir à votre question, nous rappelons que le tissu économique est composé à 95% de PME. Ces entreprises s'améliorent d'année en année. Elles se modernisent, mais restent en majorité vulnérables, eu égard à l'ouverture du

Maroc et les différents ALE signés avec l'Europe, les Etats-Unis, certains pays arabes, etc. Le Maroc a fait le choix de l'ouverture, donc il faut que les entreprises marocaines soient capables non seulement de faire face à ces défis, mais aussi de saisir les opportunités créées par cette ouverture. Et notre stratégie est très claire : nous voulons faire du Maroc une plate-forme de production et d'exportation vers ces marchés qui totalisent plus d'un milliard de consommateurs.

Concernant la compétitivité fiscale, nous avons encore beaucoup à faire, notamment au niveau de la TVA et de l'IS. Elargir l'assiette fiscale est un des objectifs pour l'année prochaine. Nous appelons le gouvernement à faire le nécessaire pour diminuer la pression fiscale sur les entreprises marocaines.

Il y a également le problème de la trésorerie, qui se pose avec beaucoup d'acuité, pour plusieurs raisons : d'abord les délais de paiement. Une loi vient d'être publiée au BO sur la réglementation des paiements. Nous avons également exprimé nos doléances pour accélérer le rythme de remboursement des crédits TVA, qui pose beaucoup de problèmes. Nous appelons également les banques à soutenir de manière plus volontariste les entreprises, et ces dernières à présenter des dossiers « bankables ». Les deux parties doivent faire des efforts car la problématique du financement est importante pour les entreprises marocaines.

Il y a aussi les RH. Nous devons travailler aujourd'hui sur l'adéquation entre la formation et les besoins des entreprises et nous avons proposé une solution dans le cadre des 20 propositions que nous avons faites pour la promotion de l'emploi.

Enfin, je crois que le projet le plus important est de faciliter la restructuration des PME. Nous avons déjà obtenu la prolongation jusqu'à fin 2012 d'une neutralité fiscale pour les opérations de fusions-scissions et nous demandons maintenant que cette mesure reste permanente car nous en avons besoin pour encourager les entreprises à se regrouper. Nous avons demandé la même chose concernant les holdings, pour le transfert d'actifs d'une entreprise vers une holding sans incidence fiscale immédiate. Nous pensons qu'avec ces encouragements, le tissu marocain va se restructurer pour avoir des entreprises avec une taille critique.

### **En cette période pré-électorale, estimez-vous que la sphère politique est consciente des défis à relever pour mieux accompagner les entreprises et plus généralement pour faire décoller l'économie nationale ?**

Je pense qu'au Maroc, nous pouvons nous féliciter de la prise de conscience de tous les acteurs politiques sur l'importance de l'économie par rapport au développement social et humain de notre pays. C'est une réalité qui paraît évidente. Aujourd'hui, dans cette phase transitoire, je me suis permis d'interpeller les partis politiques pour qu'ils viennent à la CGEM présenter leur programme économique et social. Nous avons déjà deux réponses, du PJD et du PPS, dont nous rencontrerons les représentants dans les jours qui viennent. Les autres partis viendront aussi, j'ai déjà leur accord verbal, notamment celui du « G8 » qui vient de se constituer et celui du parti de l'Istiqlal. Donc nous espérons profiter de cette période creuse pour créer un véritable débat sur toutes les problématiques économiques et sociales. Et en même temps découvrir les programmes des partis politiques, ce qui constituera aussi un engagement de leur part. Et l'on tâchera de le rappeler aux partis du prochain gouvernement. Sans oublier que nous allons également nous prononcer sur ces programmes. Nous voulons éviter d'appuyer tel parti par rapport à tel autre, mais par contre nous allons nous prononcer sur des sujets précis : « quelle est la stratégie de ce parti vis-à-vis de la problématique de la compensation, du commerce extérieur, de la fiscalité, du système des retraites, etc ». Nous allons nous aussi donner notre avis et espérons créer un véritable débat autour de ces questions, dans cette période cruciale de notre histoire.

### **Un mot pour finir sur les relations France-Maroc. Comment voyez-vous évoluer ce « partenariat renouvelé » ?**

La France est le premier partenaire économique du Maroc, premier investisseur étranger, premier importateur, premier exportateur, premier pourvoyeur de touristes. C'est dire l'importance de nos relations avec la France. Bien entendu, nous voulons renforcer cette

coopération, et ce à travers trois dimensions : les échanges commerciaux (dans les deux sens), les investissements, (dans les deux sens aussi), et enfin la 3e dimension qu'il faut vraiment développer, pour ne pas dire créer, c'est d'aller se positionner ensemble, en tant que partenaires, sur des pays tiers, notamment sur le continent africain vu la place historique et privilégiée qu'occupe le Maroc vis-à-vis de ce marché. Je prendrai comme exemple à suivre la stratégie de Vivendi qui, à travers sa filiale Maroc Telecom, a acquis des filiales en Afrique. C'est une excellente expérience. Tout a été mené à partir du Maroc, par des cadres marocains. Les dirigeants de ces filiales en Afrique sont marocains également. Dans l'autre sens, nous pensons que la France peut être une belle plate-forme aussi pour les entreprises marocaines sur le marché européen. C'est cette dernière dimension de co-développement qu'il faut absolument renforcer dans les mois et années à venir.

Concernant le partage de savoir-faire et le transfert de technologies, on a eu l'exemple de Renault et l'exemple d'Alstom pour le TGV : on va créer un savoir-faire local qui permettra au Maroc de répondre localement à ses besoins par rapport à ces projets stratégiques. Mais également de développer des compétences pour, avec nos amis français, exporter ce savoir-faire vers d'autres pays. C'est ça la mondialisation ! C'est une belle opportunité pour le Maroc et pour la France en vue de consolider nos excellentes relations bilatérales.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org



Mohamed Horani a reçu Abdelilah Benkirane, SG du PJD, au siège de la CGEM le 26 octobre dernier.

# CASA INDUSTRIES

SALON INTERNATIONAL DE L'EQUIPEMENT INDUSTRIEL ET DES SERVICES À L'INDUSTRIE

RE JOIGNEZ LA DYNAMIQUE  
DU MAROC EN MOUVEMENT

DU 22 AU 24 NOVEMBRE 2011

CENTRE INTERNATIONAL DE CONFERENCES ET D'EXPOSITIONS  
ROUTE D'EL JADIDA - CASABLANCA - MAROC

[WWW.CASAINDUSTRIES2011.COM](http://WWW.CASAINDUSTRIES2011.COM)

Organisateurs



MARSEILLE PROVENCE  
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE

Sous l'égide de :



Partenaire info

**E MAILING MANAGEMENT.com**  
Le leader du e-marketing direct

Opération labellisée



Contact Maroc : Annabelle NÉNOT - SOUGRATI - Tél. : +212 (0)5 22 43 96 05 - [anenot@cfcim.org](mailto:anenot@cfcim.org)

# Les Plates-formes Industrielles Intégrées, colonne vertébrale du Pacte Emergence

L'Etat a mis en place une stratégie ambitieuse de développement industriel dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI). Cette stratégie a comme fer de lance les Plates-formes Industrielles Intégrées (P2I). A l'horizon 2015, 22 P2I devront voir le jour dans les différentes régions du royaume. Elles devraient drainer 50 milliards de dirhams d'investissements privés et permettre la création de 220 000 emplois.



Dossier réalisé  
par Rachid Alaoui  
[conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

Réussites et défis des nouvelles P2I	19
Premières livraisons à fin 2011	22
Les P2I pour encourager l'implantation d'entreprises	24
Interview avec Hamid Benbrahim El-Andaloussi, Président du GIMAS	24
Point de vue de Stanislas Leroy, Président fondateur de MutuelleConseil.com	26
Interview avec Amine Berrada, Président de la Fenagri	27

Dans le cadre de ses programmes sectoriels de développement, l'Etat marocain a signé, en février 2009, à Fès, le Contrat programme public / privé 2009-2015, relatif au Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI). Trois idées fondamentales sous-tendent cette nouvelle politique : la focalisation des efforts de relances industrielles sur les filières pour lesquelles le Maroc a des avantages compétitifs clairs et exploitables, un plan de développement des parcs industriels de nouvelles générations, dits Plates-formes Industrielles Intégrées, et, enfin, la mise en place d'une organisa-

tion institutionnelle à même de suivre avec efficacité la mise en œuvre du programme. Et l'Etat s'est fixé, dans le cadre du PNEI, des objectifs ambitieux. Ainsi, sur la période 2009-2015, le PNEI vise la création de 220 000 emplois, 50 milliards de dirhams de PIB industriel supplémentaire, 95 milliards de dirhams d'exportation supplémentaires et 50 milliards de dirhams d'investissements privés dans l'activité industrielle.

Pour atteindre ces objectifs, l'Etat compte allouer une enveloppe de 12,4 milliards de dirhams à ce programme pour mettre en place des Plates-formes

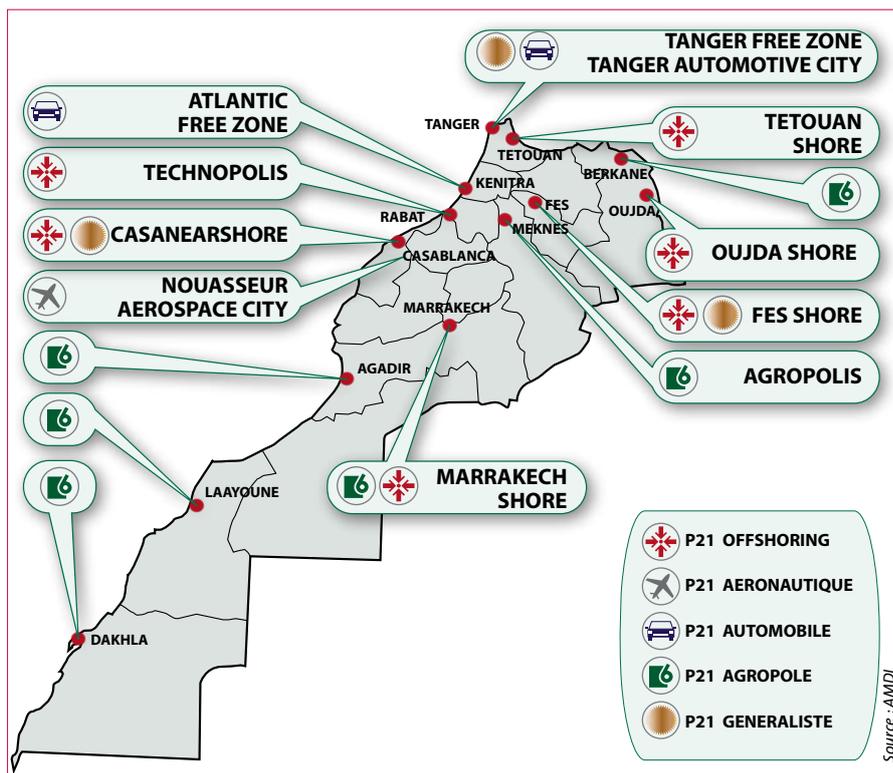
Industrielles Intégrées (P2I) dédiées dans le but de mieux positionner le Maroc sur des métiers mondiaux pérennes pour lesquels il pourra faire valoir ses atouts : proximité géographique, main d'œuvre qualifiée, accès au marché, stabilité politique, etc. Ces Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) qui se déclinent en deux catégories : les « nouveaux » métiers et les métiers traditionnels (agroalimentaire, produits de la mer et le textile). Dans le cadre de cette stratégie, les nouveaux MMM, regroupant l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique et l'électronique, sont élevés au rang de priorité industrielle nationale dans le cadre du plan Emergence. Ils bénéficient de la création de P2I, des sites d'accueil destinés aux projets des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers.

## 16 P2I pour démarrer

Dans le cadre du schéma présenté par l'Etat, le réseau des P2I comprendra dans une première phase 16 plateformes de trois types : 9 P2I sectorielles, 5 P2I généralistes et 2 P2I quartiers nationaux/régionaux. Les P2I sectorielles comprennent 6 P2I orientées offshoring (Casanearshore, Technopolis, Fès Shore, Marrakech Shore, Tetouan Shore et Oujda Shore), 2 dédiées à l'automobile (Kenitra Automotive City et Tanger Automotive City) et 1 destinée aux métiers de l'aéronautique (Nouaceur Aerospace City).

Les 5 P2I généralistes sont quant à elles ouvertes à tous les secteurs et peuvent combiner plusieurs quartiers sectoriels. Enfin, les P2I Quartiers nationaux/régionaux sont aussi des zones généralistes réservées aux activités d'un tissu industriel provenant d'une même région d'un pays étranger. La seule plate-forme de cette catégorie est celle de Settat dédiée aux entreprises espagnoles.

A noter que l'Électronique n'a pas de P2I entièrement dédiée mais bénéficie de 5 quartiers affectés à cette activité dans 5 P2I : P2I Casablanca-Oulad Salah (électronique industrielle), P2I Kénitra et Tanger (électronique embarquée automobile), Nouaceur Aerospace City (électronique embarquée aéronautique) et Mohammedia (Cluster électronique). A travers ces différents quartiers dédiés à l'électronique, l'Etat souhaite développer cette activité en attirant davantage de multinationales aussi bien au niveau de l'électronique grand public que



dans l'électronique de spécialité qui demeure très faiblement développée malgré un énorme potentiel. A terme, le programme prévoit la mise en place de 22 P2I à l'horizon 2015. Ainsi, ces P2I constituent le fer de lance de la stratégie Emergence.

## Incitations

Outre la mise en place des plateformes, pour chaque secteur ont été définies les incitations à mettre en place et les besoins de formation. Ainsi, le pilier stratégique sur lequel s'appuie l'Etat pour réussir à attirer les investisseurs étrangers dans les différentes P2I dédiées aux nouveaux MMM consiste en la mise en place de multiples avantages. Les investisseurs qui s'implantent dans les P2I ayant le statut de zones franches bénéficient d'une exonération de l'Impôt sur les Sociétés (IS) pendant 5 ans suivi d'une taxation à un taux réduit de 8,75 % pendant 20 ans, d'une exonération de la TVA à l'import et à l'export, des soutiens à l'installation pouvant atteindre 10 % du montant de l'investissement, etc. D'autres incitations sur mesures peuvent être accordées aux investisseurs qui réalisent des projets d'envergure.

Par ailleurs, pour mieux accompagner ce processus d'industrialisation, l'Etat conscient de la forte demande de ces

nouveaux MMM en ressources humaines qualifiées, a aussi axé sa stratégie sur la formation. Le challenge consiste ainsi à former quantitativement et qualitativement des profils à même de répondre à la forte demande du marché. D'ailleurs, certaines P2I disposent de centres de formations spécialisés et de départements de recherches. L'ambition des concepteurs de ces P2I, à moyen terme, est que celles-ci se meuvent en pôles de compétitivité bénéficiant des effets induits par les recherches, le savoir et l'innovation.

En plus de ces deux volets, l'Etat participe activement à la mise en place des P2I en facilitant l'accès au foncier, en finançant les travaux hors site et en mettant des guichets automatiques sur les différents sites.

En outre, les 3 grandes banques marocaines – Attijariwafa bank, BCP et BMCE Bank - se sont engagées à mobiliser 3 milliards de dirhams pour accompagner les investisseurs qui s'implantent dans ces P2I.

En mettant en place ces P2I avec tous les avantages qui s'y accommodent, le Maroc se fixe comme objectif d'attirer le plus grand nombre d'investisseurs étrangers et se positionne ainsi comme un hub pour les firmes spécialisées dans les MMM.

### Des P2l réparties dans les régions

Au niveau géographique, les P2l, qui totalisent plus de 2 300 ha, sont réparties sur tout le territoire du Royaume. Les plates-formes sont réparties sur le territoire national pour tirer profit au maximum des potentialités et des atouts de chaque région du Royaume. La répartition géographique des P2l vise aussi à développer des synergies industrielles à l'intérieur de chaque région tout en contribuant à un développement industriel équilibré du pays. Ainsi, au niveau des nouveaux MMM, les 6 P2l dédiées à l'offshoring sont domiciliées dans 6 régions différentes : Casablanca (P2l Casanearshore), Rabat (P2l Rabat Technopolis), Fès (P2l Fès Shore), Tétouan (P2l Tétouan Shore), Oujda (P2l Oujda Shore) et Marrakech (P2l Marrakech Shore). Concernant les plates-formes dédiées à l'automobile, ce sont les villes de Kénitra (P2l Kenitra Automotive City) et Tanger (P2l Tanger Automotive City) qui accueillent ces sites grâce notamment à leurs positions géographiques stratégiques et à leur intégration dans

des pôles économiques dynamiques du Royaume : l'axe Casablanca-Rabat-Kénitra et Tanger Med. De même, la plate-forme aéronautique Nouaceur Aerospace City a été implantée dans l'aéropôle de Casablanca qui bénéficie déjà d'une forte implantation de filiales de multinationales spécialisées dans les métiers de l'aéronautique. Par ailleurs, les plates-formes généralistes sont localisées à Casablanca (P2l Casablanca Oulad Salah), Fès (P2l Ras El ma), Oujda (P2l Technopole d'Oujda), Tanger (P2l Tanger Free Zone extension). La ville de Settat va accueillir la plate-forme rangée parmi les quartiers à caractère à la fois régional et national. Une autre région sera désignée pour loger une seconde P2l quartier national/régional. Par ailleurs, pour les métiers dits traditionnels, 6 régions abriteront des sites agropôles : le Gharb, le Haouz, l'Oriental, le Souss, le Tadla et Meknès. Enfin, au niveau du secteur des produits de la mer, les villes de Dakhla et Laâyoune accueilleront chacune une P2l, version Fish Hub.

Dans tous les cas, quelque soit la localisation des différentes P2l, elles bénéficient toutes des positions géographiques de haut niveau à la croisée des grands flux nationaux et internationaux : port Tanger Med, aéroports internationaux, autoroutes, réseau ferroviaire, etc.

Enfin, notons que le plan Emergence a commencé à porter ses fruits. Lors des dernières Assises de l'Industrie, le Ministre du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, a fait part de la création de 15 000 emplois en 2010 par les 4 nouveaux MMM portant le total des emplois créés au niveau de ces métiers à 115 000 postes, contre 44 000 en 2004, et ce en dépit d'une conjoncture économique mondiale très difficile. Cette création d'emplois par les nouveaux MMM devrait aller crescendo avec la livraison des premières tranches de plusieurs P2l à la fin de cette année et au début de l'année prochaine sachant que des demandes d'implantations de filiales de multinationales sont en cours d'études au niveau de plusieurs plates-formes.

SOUS L'ÉGIDE DU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE DU COMMERCE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

CONNECTEZ-VOUS AUX  
TECHNOLOGIES DE **DEMAIN**



**med-IT**  
3<sup>ème</sup> SALON INTERNATIONAL  
DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

**15 - 17**  
**Novembre 2011**

Office des Changes | Casablanca

Inscription visiteur gratuite

[www.med-it.com](http://www.med-it.com)  
Tél. : +212 (0)5 22 87 01 67

# Premières livraisons à fin 2011

Actuellement, un réseau de 16 P2I représentant quelques 2 000 ha est en chantier. Les premières tranches de certaines plates-formes sont déjà opérationnelles et d'autres livraisons sont programmées d'ici la fin de l'année en cours. A fin 2012, toutes les premières tranches des P2I doivent être livrées. Les P2I dédiées à l'offshoring, l'automobile et l'aéronautique sont très prometteuses. Des retards sont toutefois constatés au niveau des P2I généralistes et quartiers national/régional.

Les P2I dédiées à l'offshoring sont celles qui ont connu les avancées les plus significatives. Au nombre de 5 P2I, certaines de ces plates-formes sont aujourd'hui opérationnelles et connaissent un succès certain. Il faut reconnaître que l'Etat a fait un choix volontariste visant à développer les activités de l'offshoring qui sont créatrices d'emplois.

C'est le cas de **Casanearshore** qui sera réalisé sur 54 hectares en 4 tranches. Les travaux de cette plate-forme sont très bien avancés. Les 2 premières tranches, totalisant 102 000 m<sup>2</sup> sont opérationnelles et les deux dernières seront livrées en 2012, mais elles sont presque entièrement commercialisées. On y compte une cinquantaine d'entreprises dont 40 opérateurs étrangers pour quelques 7 000 emplois créés. Les promoteurs de Casanearshore pensent déjà à une extension de cette première plate-forme dédiée à l'offshoring au Maroc.

Au niveau du **Technopolis Rabat**, plate-forme de 107 ha, les deux premières tranches ont été déjà livrées. La première, d'une superficie de 44 000 m<sup>2</sup> est déjà opérationnelle et plusieurs entreprises y sont déjà installées et la seconde tranche est commercialisée à hauteur de 90 %.

A côté de ces deux plates-formes, d'autres sont en cours d'aménagement dans différentes villes du Royaume. C'est le cas de **Fès Shore**, une plate-forme de 22 ha, dont les travaux ont démarré en 2009. La première tranche, dont le coup de pioche a été donné en mai 2011, sera livrée en 2012 et portera sur 17 000 m<sup>2</sup>. Fès Shore comprend 2 compartiments. Le premier est un parc intégré dédié aux activités de services informatiques, de traitement de données, etc. Le deuxième compartiment est réservé aux espaces de bureaux et



Rabat Technopolis s'étend sur 107 hectares.

de services sur une surface de 131 000 m<sup>2</sup>. Les bureaux en cours d'aménagement auront des surfaces modulables de 200 à 3 000 m<sup>2</sup>. En plus, le projet comprend plusieurs commodités : parkings, surface de bureau, centre de sport, commerce, restaurants, loisirs, etc.

De même, pour **Tetuouan Shore**, les travaux ont été lancés en juin 2010 et seront réalisés en deux phases. La première tranche, portant sur l'aménagement et la viabilisation d'une superficie de 6 ha et la construction de 21 000 m<sup>2</sup> de bureaux et espaces pour un coût de 210 MDH, est réalisée à plus de 85 %. Sa livraison est programmée à la fin du premier trimestre 2012.

Pour la plate-forme **Oujda Shore**, les

travaux ont démarré en mai 2011 et la première tranche de cette plate-forme portant sur 7 500 m<sup>2</sup> sera livrée en 2012. Cette première tranche permettra la

création de 2 000 emplois directs. Cette plate-forme d'offshoring de 22 500 m<sup>2</sup> est située au sein de la Technopole d'Oujda. Oujda Shore comprendra des plateaux de bureaux, un centre d'affaires, un guichet unique, un cabinet médical, d'infrastructures

sportives, des agences bancaires, etc. Le coût de réalisation global de cette plateforme est évalué à 180 MDH.

Enfin, concernant **Marrakech Shore**, plate-forme qui sera réalisée sur une surface de 10 ha par MEDZ, les travaux d'aménagement ont démarré en

« Au niveau de l'aéronautique, les travaux d'aménagement de la P2I de Nouaceur Aerospace City sont bien avancés. »

juillet 2011 et la livraison de la première tranche est prévue pour juillet 2012.

En dehors de l'offshoring, on note aussi qu'au niveau de l'aéronautique, les travaux d'aménagement de la P2I de **Nouaceur Aerospace City**, dédiée aux métiers de l'aéronautique, de l'industrie spatiale, de la défense, de la sécurité et de l'électronique embarquée, sont bien avancés. Cette plate-forme qui dispose d'une zone franche d'exportation a été lancée en mai 2011 et la livraison de la première tranche portant sur 78 ha est programmée pour le 4<sup>e</sup> trimestre de l'année en cours. La commercialisation est déjà lancée et les premières entreprises devraient s'installer à partir de l'année prochaine.

Par ailleurs, les réalisations des P2I dédiées à l'automobile sont également sur la bonne voie. Pour la plate-forme Atlantic Free Zone de Kénitra, d'une superficie de 345 ha, les travaux d'aménagement ont été entamés en juin 2010. Cette plate-forme comprend deux zones industrielles : une zone franche d'exportation et une open zone. La première tranche, **Kénitra Automotive City**, qui porte sur une superficie de 193 ha, et qui est dédiée à l'équipement automobile destiné à l'export, sera livrée en décembre 2011. Avant même sa livraison, plus d'une trentaine de demandes d'implantation sont en cours de traitement et les implantations de 4 projets industriels dans le secteur de l'industrie automobile ont été finalisés pour un investissement d'environ 800 MDH permettant la création de plus de 6 000 emplois. A terme, le projet devrait attirer plus de 10 milliards de dirhams d'investissement.

Pour ce qui est de **Tanger Automotive City**, sa plate-forme de 260 ha est di-

visée en deux zones : 178 ha ayant le statut de zone franche et 82 ha classés zone à statut classique. Le lancement de la première tranche portant sur 126 ha, dont 50 ha aménagés, a été donné en 2011 et sa livraison est prévue pour 2012. La seconde sera lancée lorsque la première sera commercialisée à hauteur de 70 %.

A noter que Tanger Automotive City sera dotée de bâtiments administratifs (douane, protection civile, poste de santé, etc.), un guichet unique, une institution de formation dans les métiers de l'automobile, etc.

En ce qui concerne la **Technopôle de Oujda**, située à proximité de l'aéroport d'Oujda-Angard, à 12 km de la ville d'Oujda, c'est un projet structurant qui s'insère dans la stratégie de développement de l'Oriental. D'une superficie globale de 498 ha, cette plate-forme est organisée en trois pôles. Le premier est Oujda Shore dédiée à l'offshoring. La seconde, Clean Tech, d'une superficie de 107 ha, est dédiée aux activités de fabrication d'équipements et à l'efficacité énergétique (énergies solaires et éoliennes, lampes à basse consommation, chauffe-eau solaires, etc.), aux PME/PMI et à la logistique. La troisième est le Retail Parc destinée aux activités commerciales. La livraison de la première tranche de cette plate-forme a été réalisée en mai 2011. La commercialisation est déjà entamée et plusieurs projets ont été retenus.

Le coût global de la réalisation de la Technopôle d'Oujda est estimé à 1,2 milliard de dirhams et devra générer un volume d'affaires d'environ 5 milliards de dirhams par an.

Du côté des P2I généralistes et quartiers national/régional, on note toutefois des retards au niveau des aménagements des différentes plates-formes. C'est le cas de **Tanger Free Zone extension**, dont les travaux d'aménagement ont démarré en février 2011. C'est la P2I la plus avancée en matière d'aménagement même si elle a affiché un certain retard du fait des problèmes liés à la finalisation du business plan. Le taux de réalisation de la première tranche a dépassé les 90 %. Concernant la plate-forme **Fès Ras El Ma**, qui s'étale sur 420 ha, elle sera dotée d'une zone réservée aux activités industrielles et de logistique aux PME/PMI, d'un quartier dédié aux activités de cuir (tannerie, ma-



À Rabat Technopolis.

roquinerie, production de chaussures, etc.) sur une aire de 50 ha et d'une zone franche de 200 ha dédiés à l'exportation. Le lancement des travaux d'aménagement a été donné en juin 2011 et la livraison de la première tranche est programmée pour juin 2012. La réalisation de cette plate-forme va nécessiter un investissement global de l'ordre de 1,5 milliard de dirhams et les investissements projetés devraient dépasser la barre des 15 milliards de dirhams.

Pour sa part, la plate-forme **Casablanca Oulad Salah** a connu un retard significatif. En cause, un problème énorme de consolidation du foncier. Après quelques difficultés à trouver des terrains adéquats, les autorités ont finalement trouvé 150 ha au niveau de la Commune d'Oued Saleh.

Enfin, pour ce qui est des P2I **quartier national/régional**, la seule identifiée actuellement est celle de Settat. L'aménagement de cette plate-forme dédiée à des investisseurs espagnols était confié à l'espagnol Ditema. Toutefois, le lancement de cette P2I a connu un retard considérable du fait que l'aménageur n'avait pas pu mobiliser à temps les fonds nécessaires, soit 60 MDH devant permettre l'acquisition des 190 ha appartenant aux Domaines.

Outre ces 16 P2I dont les travaux d'aménagement ont presque démarré, d'autres plates-formes et quartiers national/régional seront lancés dans les mois ou années à venir. En plus, 6 agropôles (Gharb, Haous, Oriental, Souss, Tadla et Meknès) et 2 Fish Hub à Dakhla et Laâyoune sont programmés.



À Casanearshore.

# Les P2I pour encourager l'implantation des

Les nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) - offshoring, automobile, aéronautique et électronique - sont élevés au rang de priorité nationale dans le cadre du PNEI. Ils bénéficient de la création des P2I et d'autres avantages (fiscalité, formation, guichet unique complet, aide à l'installation, etc.) pour attirer les investissements directs étrangers.

Avec le PNEI, l'Etat souhaite positionner le Maroc sur des métiers pour lesquels le pays peut faire valoir ses atouts : proximité géographique, main d'œuvre qualifiée, accès au marché, etc. Et les réalisations sur les quatre nouveaux métiers prioritaires sont encourageantes. La livraison de toutes les P2I en cours de réalisation devrait donner une nouvelle impulsion au secteur industriel marocain.

## L'offshoring



Parmi les MMM, l'offshoring est certainement le secteur qui a connu la plus importante avancée. Le Maroc est rentré dans le club très fermé des destinations offshoring grâce à l'implantation de plusieurs entreprises attirées par la mise en place des P2I, les avantages fiscaux avec notamment un Impôt sur le Revenu plafonné à 20 %, les plans de formation soutenus par l'Etat, les infrastructures de télécommunication, etc. Aujourd'hui, 2 P2I sont aujourd'hui opérationnels (Casanearshore et Rabat Technopolis) et les 4 autres (Fès Shore, Tetouan Shore, Marrakech Shore et Oujda Shore) devraient suivre.

La contribution au chiffre d'affaires à l'export de l'offshoring est déjà très importante. Le secteur emploie actuellement plus de 25 000 emplois et exporte ses services à hauteur de 90 %. A noter que dans le cadre du PNEI, pour le secteur de l'offshoring, l'Etat table

sur 13 milliards de dirhams de PIB additionnel et la création de 70 000 emplois. Ce qui devrait porter à 100 000 emplois créés au niveau du secteur entre 2009 et 2015 et un chiffre d'affaires de 20 milliards de dirhams à l'horizon 2015.

## L'automobile



Le secteur automobile a connu un développement soutenu au cours des 6 dernières années au niveau des deux fronts sur lesquels l'Etat marocain

## “ L'occasion de capitaliser sur les acquis du

Interview avec Hamid Benbrahim El-Andalousi, président du GIMAS (Groupement des

**Conjoncture : Avez-vous participé aux travaux de réflexion pour l'élaboration du projet P2I et vous sentez-vous concerné par cette stratégie ?**

**Hamid Benbrahim El Andalousi :** Je tiens tout d'abord à rappeler que le Plan Emergence pour le développement industriel est une stratégie concertée, fruit d'une démarche consensuelle et élaborée entre l'Etat et les acteurs industriels qui œuvrent dans les secteurs considérés comme stratégiques pour le développement du Maroc. Des secteurs économiques tels que l'aéronautique, l'électronique, l'offshoring

ou encore l'automobile. Pour nous, opérateurs dans le domaine de l'aéronautique, une réflexion conjointe a été menée entre le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies et le Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS) ainsi qu'avec la participation et la contribution de cabinets d'experts.

**Qu'en est-il de la stratégie P2I spécifique pour le développement du secteur de l'aéronautique ?**

Parmi les moyens et les réalisations

prévus, il y a la mise en place de la Plate-forme industrielle intégrée (P2I) qui sera installée et basée à Casablanca, plus précisément à Nouaceur. A quoi consiste ce projet à quoi répond-il ? En premier lieu, cette P2I sera l'occasion et l'opportunité de capitaliser sur les acquis actuels du secteur, à savoir l'existence d'une centaine d'entreprises qui exercent aujourd'hui dans le domaine de l'aéronautique. Pour donner encore plus de volume, d'accompagner l'essor du secteur et doper la dynamique, il a été décidé de créer une plate-forme qui aura pour

# entreprises au Maroc

s'est engagé, en attirant aussi bien les Equipementiers que les Constructeurs. Afin de donner une nouvelle impulsion à cette activité qui recèle d'importantes opportunités de croissance pour le Royaume, un plan sectoriel Automobile cible le développement des activités capitalisant le mieux sur les avantages compétitifs du Royaume. Dans ce cadre, 2 P2I dédiés à l'automobile -Kénitra Automotive City et Tanger Automotive City- sont en cours de réalisation et devront être livrés d'ici la fin de l'année 2011. Totalisant une surface de plus de 650 ha, ces deux plates-formes recevront trois catégories d'investisseurs : les équipementiers (câblage, textile, plasturgie, électronique, traitement de surface et électronique), les constructeurs automobiles et les constructeurs de spécialités.

Dans le cadre du PNEI, au niveau du secteur Automobile, sur la période 2009-2015, l'Etat table sur un PIB additionnel de 12 milliards de dirhams et la création de 70 000 nouveaux emplois.

## L'aérospatial et Spatial

Au niveau de cette industrie en plein essor au Maroc et qui bénéficie d'une dynamique de croissance de l'industrie

aéronautique mondiale qui cumule actuellement des commandes dépassant la barre des 1 000 avions pour les 5 années à venir, le Royaume a une belle carte à jouer. Actuellement, le secteur compte quelques 90 entreprises implantées (Boeing, EADS, Groupe Safran, Zodiac Aerospace, Dahu, etc.) pour divers métiers : câblage, assemblage de pièces, équipements, électronique embarquée, maintenance moteur, études & ingénierie, etc.



Et pour accompagner ce développement, l'Etat a créé la P2I Nouaceur Aerospace City dont la première tranche sera livrée d'ici la fin 2011.

Le secteur réalise un chiffre d'affaires supérieur à 8 milliards de dirhams et emploie plus de 8 000 personnes. A l'horizon 2015, le secteur devrait contribuer pour 4 milliards de dirhams de PIB additionnel et créer quelques 15 000 emplois.

## L'électronique



Le secteur électronique comprend deux branches différentes : l'électronique grand public (produits bruns, produits blancs, composants en amont, etc.) et l'électronique de spécialité (électronique embarquée, industrielle, médicale, etc.). L'électronique spécialité est encore peu développée au Maroc mais présente un avenir très prometteur.

La stratégie de l'Etat vise le développement des produits plus intégrés avec une valeur ajoutée plus forte. Dans ce cadre, il a mis en place 5 quartiers dédiés à l'électronique : Zénata-Nouaceur (électronique industrielle), P2I Automotive City de Tanger et Kénitra (électronique embarquée et industrielle), Nouaceur Aerospace City (électronique embarquée) et Mohammédia (Cluster électronique).

A l'horizon 2015, le secteur devrait réaliser 2,5 milliards de dirhams du PIB additionnel et créer quelques 9 000 nouveaux emplois.

## secteur "

### industries marocaines aéronautiques et spatiales).

identité MIDPARK, qui sera entièrement dédiée aux acteurs industriels dans le domaine de l'aéronautique, le spatial, la défense ou encore l'électronique embarquée. MIDPARK est une plate-forme offshore innovante et de grande qualité qui répondra aux attentes et aux besoins des industriels, notamment les dirigeants de PME. Il faut savoir que le modèle économique de la P2I MIDPARK repose sur le fait d'apporter et d'offrir aux industriels qui détiennent des marchés une technologie pour coaliser une partie de leurs activités industrielles sur place.

#### Et au niveau de la formation professionnelle, de la disponibilité des compétences ?

En face de la Plate-forme industrielle intégrée MIDPARK, il y aura l'Institut des Métiers de l'Aéronautique qui a et aura vocation de former des compétences en adéquation avec les besoins du marché et des opérateurs du secteur. En clair, on a pris les devants afin de répondre à tout opérateur en quête de compétences.



#### Revenons à la P2I MIDPARK, un mot sur le délai de livraison de la plate-forme ?

Les travaux de ce projet industriel, conjointement mené par une filiale de la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), à savoir MedZ, et des investisseurs notamment étrangers, ont débuté au mois de juin 2011. Le futur parc industriel intégré aura une capacité d'environ 124 hectares. Pour ce qui est de l'installation, elle est prévue pour la fin de l'année 2012.

# “ A Casanearshore, l'entreprise bénéficie d'un soutien important et permanent ”

Point de vue de Stanislas Leroy, Président fondateur de MutuelleConseil.com, installé à Casanearshore.

**Conjoncture : Qu'est-ce qui vous a conduit à mettre le cap sur le Maroc ?**

**Stanislas Leroy :** J'ai découvert d'un point de vue économique le Maroc en mars 2006. A cette époque, j'étais Directeur général d'une mutuelle réalisant des opérations d'assurances sur le territoire français et j'ai implanté pour leur compte une unité offshore à Casablanca. L'objectif principal était la recherche de coûts plus compétitifs au niveau de la masse salariale avec un développement de métiers simples liés à la gestion des assurés. Le CRI de Casablanca nous a permis de réaliser une implantation rapide et la société emploie encore aujourd'hui une soixantaine de salariés. En 2007, j'ai démissionné de mon poste de directeur salarié pour tenter une nouvelle aventure et devenir actionnaire de ma propre société.

Je me suis lancé dans l'aventure du courtage en assurance à partir du canal Internet, canal en très forte croissance depuis 2006 en France et offrant de très belles opportunités de développement en matière d'assurance. La société en e-courtage constituée et surtout le site internet dénommé mutuelle-conseil.com lancé (deuxième meilleure audience en France avec 1 million de visiteurs uniques), je devais disposer d'un centre opérationnel pour pouvoir constituer un portefeuille rapide en assurance individuelle et le gérer. Cela a été ma seconde création d'entreprise au Maroc.

Contrairement à ma première aventure, la recherche de coûts compétitifs n'a pas été l'élément déterminant de l'implantation marocaine.

Les raisons de cette implantation marocaine sont nombreuses, mais s'il fallait en citer une seule, c'est le capital humain marocain.

Le niveau de formation, l'ouverture culturelle, l'envie d'apprendre, la bonne maîtrise des langues et surtout le goût du commerce sont des qualités humaines essentielles à la réussite de l'entreprise et le Maroc offre dans ce cadre

une position stratégique avec une population jeune, dynamique, et qualifiée. Les autres raisons se résument autour d'un environnement fiable des affaires, des infrastructures modernes et des fondamentaux économiques performants.

La recherche de coûts compétitifs est accessoire car l'offshoring au Maroc est de moins en moins bon marché si l'on souhaite développer des métiers à forte valeur ajoutée. Il y a de surcroît une exposition à des charges supplémentaires lors d'une implantation offshore, notamment au niveau des liaisons internationales, de l'architecture technique et la nécessité de mobiliser des expatriés en phase de démarrage.

**Comment est organisée et articulée votre activité professionnelle ?**

La société de courtage est de droit français. La gestion du portefeuille, la relation avec les différentes compagnies d'assurances et les politiques d'achats de contacts internet en vue d'organiser nos campagnes de souscription sont des missions menées exclusivement en France. L'accueil téléphonique des internautes, le travail de prospection et de conseil, la mise en place des souscriptions à nos produits d'assurances, ainsi que les missions liées au recouvrement sont des missions réalisées essentiellement au Maroc, avec en complément une petite équipe basée en France. Nous sommes à ce jour 73 salariés au Maroc. Juridiquement, la présentation d'opérations d'assurances et l'intermédiation sont légiférées. Nous sommes ainsi inscrits sur le registre des intermédiaires d'assurance français et disposons de l'ensemble des garanties nécessaires à notre activité.

Pour pouvoir opérer à partir du Maroc, les salariés marocains sont rattachés directement à la société de droit français. Au Maroc, nous avons ainsi créé un établissement, juridiquement dépendant de l'entreprise française, mais géogra-



Stanislas Leroy, Président fondateur de MutuelleConseil.com

phiquement implanté au Maroc. L'établissement constitue le niveau le mieux adapté pour être en conformité avec les règles européennes en matière de présentation d'opérations d'assurance à destination de l'Europe à partir d'un pays non membre.

**Un mot sur l'impact des nouvelles dispositions fiscales ?**

Il existe effectivement des dispositions fiscales incitatives à l'investissement étranger au Maroc. Dans le cadre des entreprises offshore, il y a une exonération totale de l'Impôt sur les sociétés au cours des cinq premiers exercices et un abattement de 50 % sur le chiffre d'affaires sur les 5 années suivantes mais cette règle ne nous concerne pas puisque nous sommes rattachés à l'entreprise française et nous liquidons notre impôt en France. Au niveau de Casanearshore, il y a une disposition spécifique annoncée nous permettant de réduire les taux d'imposition sur le revenu. J'ai déposé un dossier au Centre des impôts de Rabat pour bénéficier de la réduction de la tranche d'imposition au titre de l'année 2010, je n'ai pas encore eu de retour mais j'espère obtenir la baisse promise.

**Comment la plate-forme offshore de Casablanca répond-elle à vos besoins et attentes ?**

Notre plate-forme offshore présente de nombreux atouts. Notre capital humain

est notre vraie clé de réussite et c'est le facteur déterminant. Le choix de s'implanter à Casanearshore est également un élément important car notre organisation a été et est fortement facilitée par les services offerts au niveau de la plateforme industrielle intégrée. Au niveau de notre organisation technique et de notre architecture, l'entreprise bénéficie d'un soutien important et permanent au niveau de la zone. Au niveau de l'organisation juridique, nous bénéficions également de tous les services à proximité, que ce soit la CNSS, l'inspection du travail, la légalisation, l'Anapec ou encore le CRI de Casablanca. Au niveau de l'organisation humaine, le dynamisme est là aussi particulier. Les salariés bénéficient sur la zone d'agences bancaires, points de restauration ou encore de crèche pour les enfants. En résumé, Casanearshore Park est tellement développé que nous concentrons notre énergie sur notre métier consistant à vendre et gérer des produits d'assurances. Je ne sais pas si j'aurais retrouvé les mêmes possibilités en France.

### Que pensez-vous de l'ambition du Maroc de développer des zones Offshore à travers le pays ?

Le Maroc développe des plates-formes industrielles intégrées au niveau de 6 métiers : automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, l'électronique, le textile et l'offshoring.

L'objet est de miser et de massifier ces différents métiers. Le Maroc se positionne naturellement sur l'offshoring car le pays possède les atouts pour réussir. La compétitivité du coût a été le premier argument, et le Maroc a connu une incursion importante des call centers. Mais le Maroc offre d'autres perspectives et permet de bénéficier d'un savoir faire local très pointu. D'autres activités sont «offshorées» au Maroc, telles que les services d'assistance Internet, hautes technologies, développement de logiciels et applications, services financiers... autant de métiers à très forte valeur ajoutée. C'est la raison de notre développement au niveau du pays, et je pense que si le Maroc continue dans cette voie, le pari sera gagné et sera un succès. L'offshore créée de la valeur, à la fois pour l'entreprise offshore et pour le pays d'accueil, et pas seulement au niveau du coût, mais surtout au niveau du capital humain.

# “ Le prochain gouvernement devra placer l'industrie au coeur de sa stratégie ”

## Interview avec Amine Berrada, Président de la Fenagri (Fédération nationale de l'agroalimentaire).



Amine Berrada, Président de la Fenagri

### Conjoncture : Quel regard portez-vous sur le projet portant sur la création et le développement de 22 Plates-formes industrielles intégrées (P2I) sur l'ensemble du territoire national ?

**Amine Berrada :** Il s'agit d'un projet ambitieux, que nous saluons, et dont nous attendons avec impatience la réalisation.

### Comment la Fenagri compte-t-elle prendre part à ce projet ?

Les industriels sont évidemment demandeurs et la FENAGRI avait été sollicitée durant la phase d'étude préparatoire. Elle est prête à apporter toute sa contribution en fonction des besoins qui pourraient être exprimés par le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies (MCIN), afin d'assurer une véritable adéquation entre les besoins des filières industrielles qu'elle représente et les moyens à mettre en place.

### Qu'en est-il de vos attentes et de celles des opérateurs du secteur agroalimentaire ?

L'industrie souffre d'un déficit considérable d'accès au foncier. Et lorsque le foncier est disponible, il l'est à des prix prohibitifs. Le secteur industriel devrait avoir accès à des terrains à usage industriel, équipés et à des prix raisonnables. Les professionnels attendent donc avec impatience des solutions, en particulier dans la région de Casablanca. Il faut savoir que c'est Casablanca, la capitale économique, qui connaît le plus grand déficit de foncier industriel et où le besoin est le plus important.

### Comment la mise en place de Plates-formes industrielles intégrées pourrait permettre de booster l'activité agroalimentaire ?

L'investissement étant freiné par l'indisponibilité du foncier, la mise en place des P2I va accélérer les investissements dans le secteur agroalimentaire.

### Selon vous, quels sont les défis qui se posent aux P2I ?

Notre interprétation est que les autorités ont du mal à mener à bien le projet d'accès au foncier afin de le mettre à la disposition de l'industrie.

### Le projet de régionalisation élargie pourrait redevenir d'actualité, qu'en est-il de l'implantation régionale de P2I en ce qui concerne votre secteur d'activité ?

Les agropôles sont lancés et contribuent à valoriser les filières agricoles essentiellement sur des métiers de première transformation. Ce chantier constitue donc une perspective très favorable pour l'avenir du secteur industriel. La régionalisation va également favoriser l'investissement puisqu'elle va mettre en concurrence les régions, qui devront offrir une attractivité favorable aux implantations industrielles.

### Un dernier pour conclure ?

Dans le contexte de la concurrence économique internationale, du déficit commercial et de la couverture des changes, nous considérons qu'il est important que le prochain gouvernement place l'industrie au coeur de sa stratégie. Dans cette perspective, les projets de P2I seront des éléments essentiels et devront intégrer cette vision.

# Le facility management ? Reflet de son temps...

L'immobilier évolue et se complexifie, les métiers qui en résultent également...

Il fut un temps, pas si lointain, où les équipements d'un bureau se limitaient à des machines à écrire, des photocopieuses, un opérateur téléphonique unique, et du papier, beaucoup de papier... Il n'y avait ni ordinateur, ni imprimante, ni internet, encore moins de serveurs informatiques, pas d'emails, pas de téléconférences...

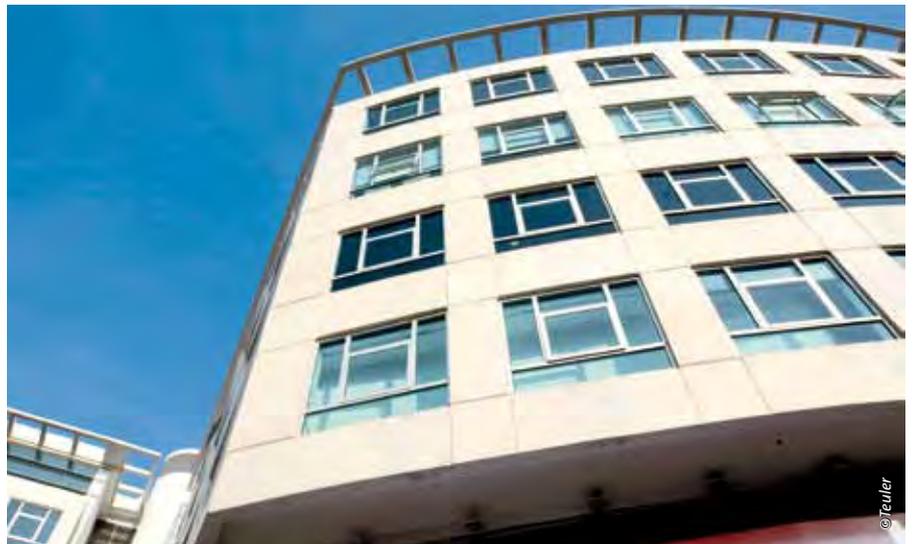
Mais « La science consiste à passer d'un étonnement à un autre »<sup>(1)</sup>... Déjà, durant les années 60, la notion d'espace de bureau évolua, les volumes d'information augmentèrent, les matériels électroniques, puis informatiques firent leur apparition, la gestion des bâtiments, des équipements et des installations devint plus complexe, les services généraux prirent de l'importance. A cette époque, il n'existait aucune définition du Facility Management, et encore moins reconnaissance d'une profession en ce domaine.

## Rien ne se perd, rien ne se crée...

Mais face à cette complexité croissante, apparut en 1978 aux Etats Unis le Facility Management Institute (FMI), puis en 1980, toujours aux Etats Unis, l'Association Nationale du Facility Management. Celle-ci fut bientôt rejointe par les Canadiens pour fonder l'Association Internationale du Facility Management (IFMA). Dès lors, le Facility Management fut entendu comme la gestion des biens, services et activités-supports nécessaires à l'exercice de l'activité principale de l'entreprise. Cette activité peut bien sûr être exercée en interne. Mais elle peut aussi être externalisée à un tiers dont le Facility Management est le métier.

Le Facility Management comprend deux grandes familles de prestations :

- La gestion multitechniques comprend essentiellement les services traditionnels de gestion et d'entretien des bâtiments, la maintenance des installations (génie climatique, groupes électrogènes, portes et ascenseurs, contrôle d'accès, réseaux informatiques, etc), ainsi que la gestion des prestations



techniques relatives aux fluides et réseaux (eau, électricité, gaz, vapeur, air comprimé) ;

- La gestion multiservices, qui regroupe quant à elle des activités telles que les services aux occupants (accueil, standard, courrier, restauration collective, voyages, reprographie, parc automobile, maintenance bureautique, gestion des salles de réunion, etc.), la sécurité (gardiennage, vidéo détection, télésurveillance, sécurité incendie), et enfin l'environnement (nettoyage, enlèvement des déchets ordinaires et spéciaux, espaces verts).

Pour l'entreprise externalisant ces prestations, ce processus de gestion de son patrimoine immobilier et de ses services généraux permet une meilleure affectation des ressources, des gains de productivité, et une baisse des coûts de fonctionnement, tout en lui donnant un interlocuteur unique. Bien souvent, le Facility Management lui permet également de se recentrer sur son cœur de métier et la décharge de tâches chronophages et dont elle n'était pas spécialiste...

## Mais tout se transforme...

Mais le Facility Management évolue et constitue toujours le reflet d'une époque.

Historiquement, les prestataires spécialisés en un domaine donné ont élargi progressivement le champ de leurs interventions, pour répondre aux besoins spécifiques exprimés par leurs clients. Ainsi, et à titre d'exemple, certains proposent un « facility management documentaire », consistant à gérer les documents depuis leur réception, jusqu'à leur archivage ou leur destruction, en passant par leur reproduction et leur diffusion.

Par ailleurs, le contexte international peut amener certains facility managers à développer des aspects spécifiques de tout ou partie de leurs interventions : depuis les attentats du 11 septembre 2001 et le développement du terrorisme, de nombreuses intervenants ont développé leurs prestations en matière de sécurité.

Enfin, le Facility Management répond à l'évolution du coût des matières premières comme à celle des valeurs de la société : dans un monde plus soucieux des économies d'énergie et de l'impact environnemental, certains mettent ainsi en avant leur expertise en ce domaine.

## France : Petit marché qui deviendra grand...

Le marché français a été estimé à un peu plus de 2 milliards d'euros pour le Facility Management global (éva-

luation prenant en charge un large spectre de prestations). « Le parc des bâtiments concernés par le « facility management », après élimination des immeubles d'une surface inférieure à 5 000 m<sup>2</sup>, est estimé à 110 millions de m<sup>2</sup>, correspondant à un niveau de marché potentiel en valeur de l'ordre de 10 milliards € »<sup>(2)</sup>.

Les acteurs sont généralement issus, soit du secteur de la maintenance technique, soit de celui des services aux entreprises. Ce sont, sans aucune exhaustivité, des sociétés telles qu'Atalian, Cofely, Dalkia, Derichebourg, Exprimm, Sodexo, Spie, Vinci Facilities, chacune déclinant ses services en fonction de son métier d'origine.

La croissance annuelle du marché est estimée à environ 10 % par an (en 2006, + 11,6 % en moyenne sur les 21 premiers acteurs) ; Certaines études citent des chiffres supérieurs. Mais si la compétition peut sembler rude, il faut savoir que les différents acteurs ne sont pas systématiquement tous en concurrence. Le cœur de métier du prestataire, sa présence locale, le niveau d'implication et de responsabilité requis, le rendent plus ou moins à même de répondre au besoin du client. Par ailleurs, les nouveaux entrants ne sont pas pléthore : il faut dès l'origine posséder une ou plusieurs compétences, bénéficier d'une légitimité via des contrats de référence, avoir des partenaires locaux, etc.

### Le Maroc est heureux de vous annoncer la naissance du Facility Management

Au Maroc, le marché fut longtemps embryonnaire. Mais l'économie du Royaume ne cesse de se développer, les grands projets émergent, le Facility Management aussi... Aujourd'hui, les grands du marché sont essentiellement l'Alliance VINCI – EXPROM d'une part, et COFELY d'autre part.

VINCI FACILITIES et CEGELEC, l'une et l'autre entités du Groupe VINCI, viennent d'officialiser, le 6 octobre, leur entrée dans le capital d'EXPROM à hauteur de 50 %. Spécialiste de la gestion de parcs immobiliers et de syndicats de propriété, cette filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion gère plus de 130.000 m<sup>2</sup> de bureaux et plus d'un millier d'appartements dans le Royaume. Cette opération fait émerger

une structure susceptible d'accompagner les grands projets de développement initiés par le Royaume et s'inscrivant dans le cadre des stratégies sectorielles de l'État (industrielle, touristique, logistique, etc).

COFELY se présente volontairement comme une société de services en efficacité énergétique et environnementale. Elle fait partie de GDF SUEZ Energie Services, qui est l'une des six branches de GDF SUEZ, et constitue un leader européen des services multitechniques, avec un chiffre d'affaires de 13,5 milliards d'euros en 2010 et 76 000 collaborateurs.

Au Maroc, COFELY vient d'être retenue pour assurer la maintenance multi-technique et multiservices de la nouvelle usine de RENAULT à Tanger, dans la zone de Melloussa. Cette usine, d'une superficie couverte de 250 000 m<sup>2</sup>, destinée à produire plus de 170.000 véhicules par an en phase initiale et près de 400 000 à terme, commencera son activité début 2012. COFELY y est en charge de la maintenance et de l'exploitation des prestations techniques, comprenant le froid industriel et l'air comprimé, l'électricité haute et moyenne tension,

la détection incendie, la vidéo surveillance et le contrôle d'accès, les réseaux d'assainissement et de la voirie, et la propreté. Ce marché représente le plus important contrat de facility management industriel conclu au Maroc à ce jour.

Mais le marché grandissant, la donne reste toujours susceptible d'évoluer.

« Au Maroc, le marché fut longtemps embryonnaire. Mais l'économie du Royaume ne cesse de se développer, les grands projets émergent, le Facility Management aussi... »

Ainsi, le groupe SPIE, qui est un acteur important du Facility Management, notamment en France, est établi au Maroc. De même, le Groupe VEOLIA, aussi présent au Maroc, dispose en France de DALKIA, spécialiste reconnu... BOUYGUES également, dont le groupe inclut en France EXPRIMM... Manifestement,

la prévisible montée en puissance du marché marocain, sur les prochaines années, laisse à penser que « la bataille du facility management vient de commencer »...

Franck Dautria

Laforêt Immobilier – Monceau Investissement

(1) - Aristote

(2) - Focus Développement Construction, [www.developpement-construction.com](http://www.developpement-construction.com)



# La réforme de la SARL par la loi n° 24-10

**La SARL est la forme de société la plus courante au Maroc. Toute réforme concernant les textes législatifs et réglementaires a donc un impact direct sur les sociétés existantes comme sur les sociétés futures.**

La loi 24-10 avait été annoncée depuis plus d'un an déjà et il faut remarquer la diligence avec laquelle elle a été votée et elle est entrée en vigueur, après sa publication au Bulletin Officiel du 30 juin 2011. Elle intervient dans un contexte fiscal incitant à la création de sociétés et à la sortie du secteur informel par application de mesures ou mécanismes dont il ne pourrait être question ici.

Il faut d'emblée remarquer que la loi n° 24-10 ne remplace pas la loi n° 5-96 sur la société en nom collectif, la société en commandite simple, la société en commandite par actions, la société à responsabilité limitée et la société en participation. La loi n° 24-10 procède bien plus à des retouches, des réglages fins sur des leviers considérés comme clés par le législateur. Ces réglages portent aussi bien sur la question du capital de la société que sur le formalisme lors de la phase de création de la société. Il faut également rappeler que les droits d'enregistrement de 1000 dirhams restent applicables et sont inchangés.

## **Pas de minimum légal pour le capital social**

Le capital social des SARL a fait l'objet d'une attention spécifique de la part du législateur, avec des effets attendus très variables.

La principale modification apportée par la loi n° 24-10 sur le capital minimal requis porte sur son montant. Déjà réduit à 10.000,00 dirhams par de précédentes réformes, le capital social n'est désormais plus soumis à aucun minimum légal. En effet, l'article 46 de la loi n° 5-96 tel que modifié prévoit que « le capital social de la société à responsabilité limitée est librement fixé par les associés dans les statuts. Le capital social est divisé en parts sociales à valeur égale ». Ainsi, selon ce texte, il est tout à fait possible d'envisager la constitution d'une SARL ayant un capital social de 1 dirham.



En matière d'augmentation de capital, la loi n° 24-10 a pris acte d'une pratique d'ores et déjà largement répandue, celle de l'augmentation de capital par compensation de créances liquides et exigibles sur la société ou incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission. Cette insertion dans à l'article 77 de la loi n° 5-96 n'est pas une création technique elle encadre plus la pratique puisque l'intervention d'un expert comptable ou du commissaire aux comptes en validation de l'arrêté de compte établi par le gérant est désormais requise. Cela renforce la garantie des créanciers qui est constituée par le capital de la société puisque, désormais, les sommes prises en compte pour l'augmentation de capital sont garanties par l'intervention d'un professionnel exerçant sous sa propre responsabilité.

## **« Formalisme » assoupli**

La loi n° 24-10 a également procédé à des évolutions majeures en matière de création de société par rapport à la situation antérieure.

Ainsi, le formalisme est largement assoupli, permettant aux créateurs d'agir avec plus de rapidité et de souplesse dans leurs démarches. A titre d'exemple, l'attestation de blocage du

capital versé en numéraire n'est plus requise que pour les sociétés dont le capital dépasse 100.000,00 dirhams selon l'article 51 modifié, et ce dépôt tout comme l'attestation en question peut être réalisé par voie électronique.

Dans cette lignée, le dépôt au greffe du tribunal de commerce et l'immatriculation peuvent se faire par voie électronique, selon les articles 95 et 96. Toutefois, il faut remarquer que ces facultés, qui marquent une vraie innovation, sont soumises à la publication de décrets fixant les formes et conditions de réalisation de ces opérations par voie électronique.

Enfin, la dernière innovation apportée par la loi n° 24-10 consiste en une contrepartie de toutes les mesures incitatives, contribuant à la transparence dans la vie des affaires. L'obligation de dépôt de deux exemplaires des statuts en phase de création, dans les 30 jours de leur signature, ou des états de synthèses dans les 30 jours suivant la date de l'assemblée générale approuvant les comptes, auprès du greffe du tribunal de commerce est maintenue mais, outre les sanctions déjà existantes à l'article 46 de la loi n° 5-96 consistant en la possibilité de la dissolution de la société, tout intéressé peut obtenir du Président du Tribunal de commerce une ordonnance de référé contraignant à ces publications, éventuellement sous astreinte.

En conclusion, la loi n° 24-10 insère dans le droit de la SARL des mesures de souplesse, fortement incitatives à la constitution de telles sociétés, avec des effets parfois incertains. Le succès de cette réforme dépend de la santé de l'économie marocaine mais aussi de la publication rapide des décrets nécessaires à une mise en œuvre complète des mesures prévues.

Mohamed Kabbaj  
Gérant du cabinet Maroc Expertise  
Président de la Commission Juridique, Fiscale et  
Sociale de la CFCIM

# Progression sensible des crédits d'équipement au premier semestre 2011

L'encours des crédits accordés par le secteur bancaire aux entreprises affichait fin août une progression de 8,32 % à 302 milliards de dirhams, soit environ 45,5 % des crédits octroyés à l'économie nationale par les banques. Parallèlement, les créances en souffrance sur les crédits affectés aux entreprises restent maîtrisées à 15 milliards de dirhams.

Les entreprises sont les principales bénéficiaires des concours octroyés par le secteur bancaire à l'économie nationale, même si le rythme de distribution des crédits à celles-ci est moins soutenu qu'auparavant. En effet, d'après les données de Bank Al-Maghrib, à fin août 2011, l'encours des crédits accordés par les banques de dépôts à l'économie nationale ressort à 663 milliards de dirhams, en hausse de 6,7 % par rapport à fin décembre 2010 affichant une progression de 7,6 % comparativement au niveau d'août 2010. De cet encours, les créances consolidées distribuées aux entreprises privées font ressortir une évolution de 8 %, par rapport à la même période de l'année dernière, à 302 milliards de dirhams, représentant 45,5 % de l'encours total des crédits distribués par les banques à l'économie nationale. La part des crédits octroyés aux entreprises représentait 47,5 % des encours totaux de crédits accordés par les banques en 2010. Ce fléchissement s'explique essentiellement par la hausse plus importante des crédits immobiliers dont l'encours a dépassé 202 milliards de dirhams à fin août 2011.

Le plus gros montant de l'encours des crédits octroyés aux entreprises est constitué des crédits de fonctionnement, telles que les facilités de caisse, les découverts et les crédits de trésorerie, qui ont progressé de 17,2 %, par rapport à août 2010, pour ressortir à 164,45 milliards de dirhams.

## Progression modérée des crédits d'équipement

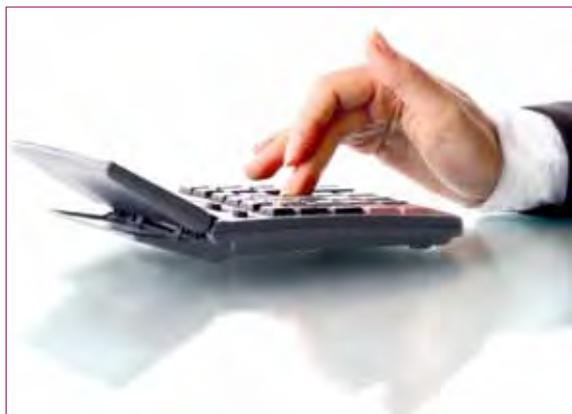
Toutefois, si les crédits de fonctionnement ont fortement augmenté, traduisant un important besoin en cash des entreprises soumis à des

délais de paiement de plus en plus long et qui recourent, en conséquence, fortement aux ressources bancaires de court terme, les crédits d'équipement, qui sont des crédits à moyen et long terme, et qui financent les biens immobiliers et matériels faisant partie de l'outil de production d'une entreprise, ont affiché une progression modérée de seulement 5,8 % à 137 milliards de dirhams. Cette relative faible progression s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, « l'assèchement » de liquidités du système bancaire pousse les banques à recourir massivement à des dépôts rémunérés de Bank Al-Maghrib et aux capitaux du marché de la dette privée, plus coûteux, pour faire face à l'expansion des crédits les obligeants en conséquence à être plus sélectifs en matière d'octroi de crédit. En effet, si l'encours des crédits à l'économie a progressé de 6,7 % depuis décembre 2010, il faut noter que l'encours des dépôts du secteur n'a évolué que de 2,3 % sur la même période pour s'établir à 621,3 milliards de dirhams, ce qui porte le coefficient d'emploi du secteur à 106,7 %.

Ensuite, la morosité économique et le manque de visibilité poussent nombre d'opérateurs économiques à repous-

ser leurs programmes d'investissement entraînant un ralentissement des demandes de crédits adressés aux banques et donc, in fine, un montant de crédits d'équipement relativement moins important. Par ailleurs, si, globalement, les TPE et les PME recourent, en dehors de l'autofinancement, quasi exclusivement aux banques pour financer leurs besoins d'investissement, les grandes entreprises disposent, à travers le marché des capitaux (billets de trésorerie, emprunt obligataire, etc.), des sources alternatives de financement et elles y recourent de plus en plus. Enfin, il y a le durcissement des conditions d'octroi de crédits par les banques du fait de la montée des risques et donc d'impayés. Et sur ce point, selon l'évaluation annuelle réalisée par Bank Al-Maghrib, au titre de l'année 2010, auprès des neuf banques représentant une part de marché de 90 % en matière de distribution de crédits, « le resserrement des conditions d'octroi des crédits, qui a concerné davantage les grandes entreprises et les PME, est attribuable en grande partie à la hausse des coûts liés aux fonds propres et à la perception des risques relatifs à la réalisation des garanties ».

Par ailleurs, l'encours des créances en souffrances du secteur bancaire sur les entreprises (hors entreprises individuelles) ressortait à 15 milliards de dirhams. Si cet encours représente 45,5 % des créances en souffrance des banques, il ne représente tout de même que moins de 5 % des encours de crédits accordés aux entreprises.





Choisissez la meilleure protection  
pour vos créances.

**L'assurance crédit, pensez-y !**

Parce que le risque d'impayés n'est ni une légende ni une fatalité, Euler Hermes ACMAR propose des solutions performantes allant de la prévention à l'indemnisation pour mieux protéger votre poste clients. N°1 mondial de l'assurance crédit, le groupe Euler Hermes est présent au Maroc et à l'international dans plus de 50 pays.

Pour en savoir plus : **05 22 79 03 30**



**EULER HERMES**  
ACMAR

Membre d'**Allianz** 

[www.eulerhermes.ma](http://www.eulerhermes.ma)

# À la conquête de nouveaux territoires d'apprentissage

**Face aux ruptures stratégiques récurrentes, les collaborateurs se tournent de plus en plus spontanément vers un apprentissage informel reposant davantage sur la collaboration et le partage entre apprenants que sur les approches top-down du développement.**

## L'apprentissage informel : nouvel enjeu de formation

Les recherches réalisées ces dernières années démontrent que l'on acquiert la vaste majorité de ses compétences professionnelles de manière informelle, sur le tas bien plus que dans des salles de classe. En effet, face aux ruptures stratégiques récurrentes, les collaborateurs se tournent de plus en plus spontanément vers un apprentissage informel reposant davantage sur la collaboration et le partage entre apprenants que sur les approches top-down du développement. Cela a de quoi faire réfléchir sur nos pratiques de développement du Capital Humain. Bien que le chiffre puisse varier d'une publication à l'autre, on s'accorde aujourd'hui à dire qu'environ 80 % du développement des compétences professionnelles est informel. Les 20 % restant sont le résultat d'actions structurées de formation.

L'apprentissage ne peut et ne doit donc plus être désormais considéré comme une activité isolée, cloisonnée et réalisée en dehors de l'environnement et du quotidien professionnel. Travail et formation se rejoignent, s'interpénètrent et il convient de réfléchir en dehors du traditionnel cours / classe / parcours et embrasser l'ensemble du spectre : formation, échange et développement sur le lieu de travail.

## Quels outils pour quel informel ?

L'apprentissage informel repose sur une approche collaborative du développement qui met l'expert (un collaborateur parmi d'autres) au centre du processus de création de connaissance.

L'essor de ces usages, qui s'opposent à une approche plutôt passive de la formation, est intimement lié à l'émergence des outils du web 2.0. Trois ou-

tils majeurs, nés sur le web, œuvrent en ce sens et méritent d'être associés aux méthodes formelles de formation.

- **Forum – demandez aux experts**  
Organisé sous forme de discussions ouvertes par des questions individuelles, les forums permettent de faire appel à une expertise précise à un instant donné. S'ils sont souvent conçus comme des plateformes d'échange sur le mode questions/réponses, ils s'orientent généralement aussi vers des communautés d'échanges puisqu'une question peut susciter différentes réponses et aboutir à la mise en commun de bonnes pratiques.

- **Blog – laissez les experts s'exprimer**  
C'est le système le plus simple pour permettre à un individu d'exprimer une expertise sur un sujet spécifique. De nature plutôt textuelle, ils sont conçus pour permettre aux visiteurs d'accéder rapidement à une information grâce aux tags et à un moteur de recherche. S'ils sont orientés top-down (seul l'auteur peut rédiger), le système de commentaire permet de nouer une relation d'échange avec le lecteur qui perd en passivité par rapport à des cours plus traditionnels.

- **Wiki – collaborez entre experts**  
Un wiki est une collection de pages web que tous les utilisateurs peuvent modifier en ajoutant leurs propres contenus ou en modifiant celui des autres. À la différence des CMS traditionnels, les wikis permettent de compiler l'information très rapidement puisque tout le monde peut publier. Autre avantage: la quantité d'information disponible sur un sujet est proportionnelle à l'intérêt qu'il suscite chez les utilisateurs. La production de savoirs se démocratise.

## Passer des outils 2.0 aux usages 2.0

Les outils 2.0 ne peuvent être performants que s'ils sont combinés aux méthodes plus formelles d'apprentissage dans le cadre d'une stratégie de formation clairement définie. L'enjeu n'est pas de superposer les outils de type blogs, wikis ou réseaux sociaux, mais d'assurer leur cohérence et leur ergonomie. Ne pas adopter les technologies web 2.0 parce que c'est la mode, mais pour accompagner les usages : contenus accessibles en un seul clic, possibilité de les commenter, listes de contenus (« les plus vus », « les mieux notés », etc.), liaison des contenus entre eux grâce à un principe de tags, moteur de recherche poussé, etc. Autre écueil : « penser que ces communautés s'animent toutes seules ». Beaucoup d'entreprises pourraient avoir tendance à réduire le web 2.0 à des outils sans fournir l'animation suffisante à leur adoption. La solution : mettre à disposition des contenus qui encouragent l'échange et amorcent les usages, sinon les collaborateurs y vont une fois, voient qu'il ne se passe rien et ne reviennent jamais. Dans cette logique, les portails communautaires lient non seulement les contenus, mais surtout, les utilisateurs entre eux ! En notant, commentant et partageant les informations les collaborateurs se les approprient beaucoup plus facilement.

Il est indiscutable que chaque entreprise devra adapter ces principes. Pour cela, elle pourra progressivement intégrer de nouvelles activités pédagogiques dans ses dispositifs de formation en fonction de sa stratégie, sa culture et ses ressources.

Véronique Troupel  
Directeur Associée Capital Consulting

# Crédit carbone : comment ça marche ?

Projet de mécanismes de développement propre et crédit carbone restent l'affaire d'une poignée d'experts. Pourtant toutes les entreprises sont concernées par les enjeux du changement climatique. Décryptage des options.

## L'entreprise rapatrie la valeur financière des émissions de CO<sub>2</sub>

Outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, le bilan carbone est un inventaire émis par une entreprise, une collectivité ou une activité. Carburant, émissions atmosphériques..., il permet de mesurer une empreinte carbone. Il peut être utilisé en l'état comme preuve de bonne pratique ou bien inscrit dans un projet de Mécanisme de Développement Propre (MDP). Principal atout des projets MDP : permettre à l'entreprise de transformer les émissions évitées en actifs financiers. Plus concrètement, de convertir le gain généré en espèces sonnantes et trébuchantes. « L'entreprise achète des permis de pollution et va vendre ses crédits carbone sur le marché du carbone à un acheteur ou à un utilisateur final », explique Abderrahim Boutaleb, Directeur des services développement durable de Bureau Veritas Maroc. Le protocole de Kyoto prévoit en effet un mécanisme pollueur-payeur destiné à aider les pays et structures qui souhaitent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Sur le principe, une entreprise investit dans une technologie propre. Cet investissement lui permet soit « de rapatrier la valeur financière des émissions de CO<sub>2</sub>, soit de polluer à la hauteur de l'investissement effectué. » On l'aura compris, le dispositif vise à inciter les entreprises à réduire leur empreinte écologique en terme de gaz à effet de serre.

## Une croissance faible en carbone est la seule option

Achats, hydrocarbures pour le transport, matériel informatique (PC, serveur, imprimante, réseau...), le carbone est partout. D'après le rapport Stern, si nous continuons à ne rien faire, la température augmentera de 5°C sur Terre, ce qui correspond à une



hausse inconnue depuis 30 millions d'années. Selon la même source, la concentration de gaz à effet de serre a atteint 435 ppm de CO<sub>2</sub> en 2009, contre 290 ppm en 1850. Elle devrait s'élever à 750 ppm à la fin du XXI<sup>ème</sup> siècle. L'essentiel de cette augmentation résulte des 60 dernières années. Principaux incriminés ? La croissance, l'industrialisation et l'utilisation d'hydrocarbures. Sur le plan géographique, les Etats-Unis, l'Europe, mais aussi la Chine, le Brésil et l'Indonésie sont responsables de plus de 60% des émissions actuelles. Les effets de cette hausse des températures menacent l'accès à l'eau, la production de nourriture et la santé mais aussi l'utilisation des terres et des océans. Fonte des neiges, montée des eaux, tempêtes, ouragans, inondations, sécheresse, avancée des zones désertiques, migration de populations, certaines conséquences du changement clima-

tique sont déjà visibles aujourd'hui. D'après l'économiste britannique, l'enjeu immédiat est de limiter la progression de la température à 2°C d'ici 2020 « pour réduire le volume carbone de 80% par individu (en Europe) et la production de CO<sub>2</sub> à 44 milliards de tonnes ». Et de conclure « la croissance faible en carbone est la seule option du XXI<sup>ème</sup> siècle ».

## Faire un bilan carbone et/ou projet MDP

Si le bilan carbone comptabilise les gaz à effet de serre selon le tonnage de CO<sub>2</sub> produit, reste à savoir ce que l'on veut en faire. Concrètement, après l'intervention d'un consultant, le certificateur le valide. « Bureau Veritas donne un avis d'assurance concernant l'intégrité des données présentées. Cet avis d'assurance (ou de validation) sert à la valorisation des réductions d'émissions de gaz à effet de serre en tant qu'actif finan-

“ L'entreprise achète des permis de pollution et va vendre ses crédits carbone sur le marché du carbone. ”

cier ou du bilan carbone en terme de communication sur les politiques de développement durable. » commente Abderrahim Boutaleb, Directeur des services développement durable de Bureau Veritas Maroc. Le process prévoit en effet de valider la transparence et la cohérence des données, des préoccupations essentielles en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ultime étape pour les projets de MDP : l'approbation formelle du statut de MDP du projet par le Conseil Exécutif du Mécanisme de Développement Propre. Dès lors, les crédits carbone sont transformés en actifs financiers. Aujourd'hui le Maroc a fait valider et enregistrer cinq projets de Mécanisme de Développement Propre. L'intérêt pour ce type de mécanisme est croissant. « (...) nous travaillons actuellement sur la validation des projets de MDP des grandes stations d'épuration des eaux usées des villes de Marrakech et de Fès. Ces projets recherchent ce statut à travers notre intervention d'organisme certificateur. Il leur donne le droit de valoriser annuellement les dizaines de milliers de tonnes de CO<sub>2</sub> évitées sur le marché financier international » poursuit le Directeur des services développement durable de Veritas Maroc.

#### Combien ?

La tonne de carbone se valorise sur le marché dédié de la European Climate Exchange (Bourse européenne spécialisée dans la commercialisation des crédits carbone) à un prix variable. Ce prix peut atteindre de coquettes sommes, idéales pour financer la recherche et développement en innovation verte. « En juillet 2011, la tonne de carbone évité est échangée à 10.05 Euros. Prenons l'exemple d'un projet de MDP que nous avons validé décembre dernier pour la Compagnie Sucrière Sénégalaise. Le volume annuel de réduction d'émissions était d'environ 37.000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées. Il aurait engendré aujourd'hui un gain annuel d'environ 370.000 Euros. » indique encore le spécialiste.

#### Des actifs financiers valorisables pour toutes ?

Une condition double pour que le jeu en vaille la chandelle : émettre un vo-

lume critique de gaz à effet de serre et souhaiter le réduire ! S'il n'existe pas de restriction liée à la taille ou au domaine d'activité, le coût et la rentabilité de la démarche induisent des barrières naturelles. L'option MDP cible davantage les entreprises de taille critique. Pour autant, un grand nombre d'entreprises engendrent a priori une empreinte écologique lourde. Bâtiment et transport arrivent en tête. De manière générale, les entreprises industrielles, les gestionnaires de bâtiments administratifs ou dédiés aux services, mais aussi les décharges publiques et les stations d'épuration des eaux usées ou encore l'agriculture figurent parmi les plus concernés. C'est pourquoi, afin de répondre à la de-



mande des PME volontaires, d'autres mécanismes compensatoires sont en train de se dessiner au plan international. Un pré-requis : avoir établi un bilan carbone certifié. A la clé comme pour les MDP : la valorisation financière de chaque tonne de carbone évitée. Une nouvelle option qui pourrait élargir le vivier des bons élèves et dynamiser la croissance verte avant l'enjeu planétaire de 2020.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcim.org

*il est là !*

**8<sup>e</sup> édition 2012**

Une sélection de  
**16.000** entreprises

*Le plus fort tirage B2B*





**www.kerix.net**

Les entreprises du Maroc



**www.maroc1000.net**

Les grandes entreprises du Maroc  
et leurs chiffres/Bilan

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

# “ 2012 sera année de croissance pour l’affichage dynamique au Maroc ”

Interview avec Fahd Mekouar, Directeur général d’Itechia Technology, entreprise spécialisée dans la communication digitale et l’affichage dynamique.

**Conjoncture : Qu’est-ce que la communication digitale et l’affichage dynamique ?**

**Fahd Mekouar :** C’est une Nouvelle technologie d’Information et de communication (NTIC). Ça ne vous dit rien ? L’affichage dynamique, plus connu sous le terme anglais « Digital Signage », offre la possibilité de publier des messages à tout moment et en tous lieux. Cela est possible grâce à la convergence des technologies informatiques et audiovisuelles.

Le digital signage ouvre de nouvelles perspectives aux stratégies de communication et de marketing, il permet de gérer un contenu dynamique, contemporain, économique et surtout immédiatement remplaçable sans engendrer des coûts inutiles. Contrairement aux publicités télévisées qui sont diffusées à tout le monde sans distinction, l’affichage dynamique permet de s’adresser à un public ciblé. Il permet de communiquer de manière différenciée, en fonction du lieu de diffusion, de l’heure et de la stratégie. Ainsi s’établit un nouveau mode de communication mis à jour en temps réel vers les visiteurs, les clients ou les collaborateurs. Enfin, le digital signage répond aux besoins en termes de qualité d’accueil, de communication interne, externe, corporative et promotionnelle.

**Quel est le profil d’entreprise (secteur d’activité, stratégie, taille, positionnement,...) susceptible d’être intéressé ?**

Le Digital Signage adresse pratiquement tous les secteurs d’activités et intéresse toute entreprise dans ses points de vente, des points d’attente et ses points de transit. Les secteurs d’activité généralement ciblés sont l’administration et le service public pour valoriser son action et optimiser ses contacts avec le citoyen, le secteur Banque et Assurance, pour valoriser son image de marque et améliorer sa communication et des services afin de promouvoir de nouvelles offres par exemple. Il y aussi

les Telecom, la Poste, les établissements financiers, les centres commerciaux, les établissements d’enseignement, les aéroports et gares, le retail, le transport en commun, les établissements de soins et de santé, le tourisme, les loisirs et divertissement, l’industrie, les institutionnels, les centres de congrès ou encore les terrains de sport.



Fahd Mekouar, Directeur général d’Itechia Technology

**Comment l’entreprise peut-elle s’approprier ce nouvel outil technologique ?**

C’est très simple et le déploiement est ultra rapide. Je m’explique. Une solution générique d’affichage dynamique c’est un logiciel de création, de planification, de diffusion et de supervision + un player (PC embarqué ou industriel) + un moniteur d’affichage. Maintenant, les projets, les besoins et les contraintes ne se ressemblent pas d’une entreprise à l’autre. C’est la raison pour laquelle nous proposons à nos clients de les accompagner dès la phase d’étude afin de mieux calibrer les outils proposés et dans l’optique de mettre en œuvre des solutions optimisées et évolutives.

**Quels sont les apports concrets pour l’entreprise ?**

Ils sont nombreux. Entre autres, le développement et la valorisation de l’au-

dience d’une entreprise, elle peut également augmenter le potentiel de ses points de vente, renforcer l’impact de sa communication, renouveler la perception de son image, valoriser la considération de ses collaborateurs, multiplier les décisions d’achat en magasin, tenir informés ses consommateurs à tout moment ou encore réaliser des économies

substantielles sur le coût d’impression et surtout sur les délais d’exécution. Avec l’affichage dynamique, les publicités se concentrent sur le meilleur client du moment : un client existant. Il est plus simple de convaincre un client d’acheter un produit se trouvant juste devant lui que de convaincre un client de se déplacer jusqu’au magasin. De plus, l’affichage dynamique peut être changé à n’importe quel moment de la journée et offre la flexibilité de l’information et de la publicité en temps réel. Enfin, l’affichage dynamique offre de nouveaux espaces publicitaires aux annonceurs et leur permet ainsi de générer un courant d’affaires supplémentaires.

**Un mot sur le paysage international et sur le marché marocain ?**

Le Digital Signage pèse plusieurs milliards d’euros et sa courbe de croissance grimpe d’environ 26 % tous les ans. Pour ce qui est du marché marocain, il reste encore assez timide et notre rôle justement, en tant qu’acteurs technologiques, est de maintenir une sensibilisation soutenue à ce nouveau mode de communication qui, comme c’est le cas en Occident, deviendra sans doute une composante essentielle à toute stratégie commerciale et marketing.



## DES SOLUTIONS POUR MIEUX CONSTRUIRE

Constructions Métalliques

Façades



Couverture



Ouvrages d'Art



Ouvrages Spéciaux



Charpentes Métalliques



# Vous souhaitez faire connaître votre entreprise et développer votre activité au Maroc ou à l'international ?

Etre annonceur sur Kompass c'est :

- Un gage de sérieux et de professionnalisme vis-à-vis de vos partenaires
- Une visibilité assurée et un impact important
- Une accessibilité à 6 millions de visiteurs dans 70 pays à l'échelle internationale
- Un classement prioritaire de votre entreprise sur les pages de recherche
- Une plateforme unique dédiée à la réception de vos demandes de devis et appels d'offres sur Kompass.com

Une visibilité unique  
sur 3 supports différents :



**Kompass.com**

1.9 millions de profils consultés  
et 26 langues



**Annuaire Kompass**

10.000 exemplaires distribués  
nominativement auprès des décideurs  
et acheteurs du Royaume



**CD-ROM Kompass**

30 500 exemplaires distribués directement



Bénéficiez vite de nos offres inédites en nous contactant sur :