

Conjoncture

www.cfcim.org

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

ACTUS CFCIM

Accompagnement
sur BATIMAT 2011

FINANCES

Bourse : le marché
dans le rouge

MANAGEMENT

L'intelligence
émotionnelle

DOSSIER

Infrastructures : le Royaume en chantier

Votre Invitation
DEVCOM à
l'intérieur !

Décembre 2011

L'invité de Conjoncture



Fouad Laroui

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

Cahier central
Nouveaux adhérents
Vos infos pratiques

932
NUMERO 50^{ème} ANNÉE

Dispensé de timbrage
Autorisation n° 956





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 !



Eau de source naturelle

Aïn Ifrane

Source Bensmim

1,5L



BESOIN DE SIMPLIFIER LE SUIVI DE VOS OPÉRATIONS MULTI-BANQUES ?



AVEC CONNEXIS, EXÉCUTEZ VOS PAIEMENTS ET ACCÉDEZ EN TEMPS RÉEL À TOUS VOS COMPTES !

Connexis, une plate-forme web intégrée pour vos opérations multi-banques :

- Accédez à tous vos comptes BMCI ou dans d'autres banques au Maroc et à l'étranger ;
- Bénéficiez d'un reporting de vos comptes en temps réel pour améliorer la gestion de votre trésorerie ;
- Initiez et validez en quelques clics vos paiements de salaires, fournisseurs domestiques et internationaux au Maroc ;
- Connectez-vous facilement avec votre système d'information.

CASH MANAGEMENT BMCI : DES SOLUTIONS EFFICACES POUR VOTRE ENTREPRISE



BMCI
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

www.bmci.ma



Joël Sibrac
Président

“ Les investissements massifs engagés par l’Etat pour moderniser les infrastructures du pays commencent à porter leurs fruits. ”

Modernité et rayonnement

Cette année 2011 qui s’achève aura marqué les esprits à bien des égards : bouleversements liés au « Printemps arabe », décélération de l’économie mondiale, crise de la zone euro... Le Royaume du Maroc n’a pas échappé à cette conjoncture internationale particulièrement difficile mais a fait montre d’une certaine résilience, notamment grâce aux réformes structurelles menées depuis plusieurs années.

Les investissements massifs engagés par l’Etat pour moderniser les infrastructures du pays commencent à porter leurs fruits et cette année 2011 a encore vu le lancement ou la poursuite de grands chantiers structurants : inauguration du tramway de Rabat, ouverture de l’autoroute Fès-Oujda, lancement des travaux du TGV, etc.

Comme le rappelle dans nos colonnes le Ministre de l’Equipement et des Transports, Karim Ghellab, « le Maroc n’a jamais connu une cadence aussi soutenue de réalisation de grands projets d’infrastructures ». Ces grands chantiers, auxquels Conjoncture consacre ce mois-ci un dossier spécial, visent à doter le Royaume d’infrastructures modernes et efficaces, à même d’assurer l’essor économique du pays.

Le développement en cours des réseaux routiers et autoroutiers permet le désenclavement de régions entières, tout en renforçant l’attractivité des territoires auprès des investisseurs étrangers. Près de 28 milliards de dirhams sont ainsi dédiés à la construction d’autoroutes pour la seule période 2008/2012. Les projets en cours ou programmés, Tétouan-Fès, Berrechid-Béni Mellal, Nador-Taza, El Jadida-Safi, Safi-Essaouira, Essaouira-Agadir, doivent permettre d’atteindre les 1800 km d’autoroutes d’ici 2015...

Le secteur ferroviaire n’est pas en reste avec l’ambitieux contrat-programme 2010-2015 de l’ONCF, consacré à la modernisation du réseau actuel et, bien sûr, à la création de la ligne à grande vitesse Casablanca-Tanger. Le TGV permettra à terme de relier la capitale économique du Royaume à une région en pleine expansion et qui a elle-même profité d’un autre « méga-projet » structurant : Tanger Med.

Ces grands chantiers illustrent la volonté des plus hautes autorités du Royaume d’ouvrir le Maroc à la modernité et de le faire entrer dans un cercle vertueux de développement. Au bénéfice des populations et du rayonnement international du Maroc.

Editorial

Sika Maroc, partenaire de vos projets



- ▲ Technologie du béton
- ▲ Réparation et protection des bétons
- ▲ Renforcement de structure
- ▲ Joints et collage souples
- ▲ Collage, scellement et calage
- ▲ Revêtements de sols industriels et décoratifs
- ▲ Etanchéité
- ▲ Cuvelage
- ▲ Membranes d'étanchéité.

Sika Maroc S.A.

Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182 Bouskoura - Casablanca - Maroc

Tél.: +212(0)522 33 41 54 - Fax : +212(0)522 59 07 99

info@ma.sika.com - www.sika.com



Innovation & Consistency | Since 1910

Sommaire



Conjoncture est édité par



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

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

Directeur de la publication
Joël Sibrac

Rédacteur en chef
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, Marine Vincent 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

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

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

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 500 exemplaires.

EDITORIAL

3

ACTUS CFCIM

- Accompagnement de la CFCIM sur BATIMAT 2011

7

7

Echos Adhérents

8

Echos Maroc

- Les projets d'aménagement du Grand Casablanca

11

11

Service Economique de l'Ambassade de France

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

12

13

13

12

L'invité de Conjoncture

- Fouad Laroui

14

14

Dossier : Infrastructures : le Royaume en chantier

- Infrastructures : le Royaume en chantier
- Interview de Karim Ghellab, Ministre de l'Équipement et des Transports
- Chantiers en cours : où en est-on ?
- Tanger med, un hub portuaire multi-modal
- Interview avec Abdelhafid Oualalou, Vice-Président de l'IMRI

19

22

24

26

27

19

Finances

- Bourse : le marché dans le rouge

19

19

Management

- L'intelligence émotionnelle, outil indispensable des managers
- Le marketing célèbre la fin de l'année
- Responsabilité sociale : pourquoi aller vers l'ISO 26000 ?

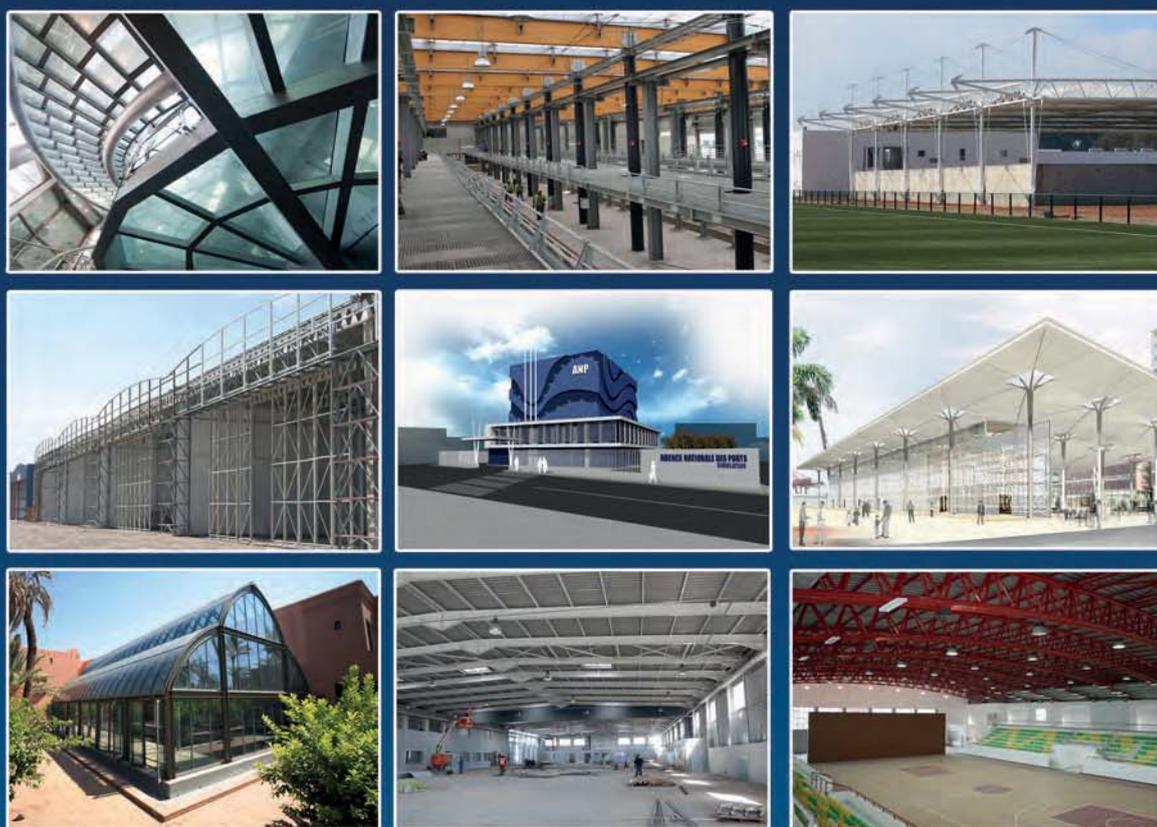
30

31

32

30

Des SOLUTIONS pour mieux CONSTRUIRE



Professionalisme, Compétitivité, Créativité et Réactivité sont nos valeurs, menasteel répond à une demande croissante d'une architecture métallique créative, et un besoin de structures innovantes.

L'expérience, le savoir-faire, la maîtrise des techniques ainsi que l'engagement du personnel permettent à Menasteel de s'adapter à toutes les demandes et à chercher constamment les réponses judicieuses pour concrétiser vos projets.

Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

• Mardi 6 décembre

Petit déjeuner – débat
« Méthodes de médiation et gestion
des conflits commerciaux »
Animé par Jean-Bernard Dagnaud,
Arbitre-Médiateur Agréé,
Centre de Médiation et d'Arbitrage
de Paris (CMAP)

Modéré par Mohamed Kabbaj, Gé-
rant du Cabinet Maroc Expetise,
Président de la Commission Juri-
dique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

A partir de 8h15 au siège de la CFCIM

Contact :

Khalid Idrissi
kidrissi@cfcim.org

• Jeudi 15 décembre

Forum Adhérents

“La nouvelle vision de l'ONDA :
quelles perspectives pour les entre-
prises ?»

Animé par Dalil Guendouz,
Directeur Général de l'ONDA

18h30 au siège de la CFCIM

Contact :

Meriem Yousri
myousri@cfcim.org

Enquête de lectorat Conjoncture

Chers adhérent(e)s, la CFCIM va mener prochainement une enquête de lectorat afin de mieux cerner vos besoins et attentes concernant la revue Conjoncture. Vous serez donc un certain nombre d'adhérents à être contactés par nos soins dans les semaines qui viennent afin de répondre à un rapide questionnaire. Nous vous remercions par avance de votre participation.

Accompagnement de la CFCIM sur BATIMAT 2011



La CFCIM a accompagné près de 285 personnes (chefs d'entreprise, cadres, artisans) sur le Salon international de la construction BATIMAT 2011, du 7 au 12 novembre dernier à Paris. Avec près de 2300 exposants, cette 28^e édition de BATIMAT a permis aux professionnels marocains accompagnés par la CFCIM de découvrir les nouvelles tendances du secteur.

Ferez-vous partie des entreprises références en 2012 ?



Plus que quelques jours pour être référencé sur
Kompas et gagner

- › Un gage de sérieux vis-à-vis de vos partenaires
- › Une visibilité assurée et un impact important
- › Une accessibilité à 6 millions de visiteurs
- › Une plateforme de réception d'appels d'offres

Développez votre activité au MAROC
et à l'international

Annuaire Kompas
10.000 exemplaires distribués
nominativement auprès des décideurs

Kompas.com
1.9 millions de profils consultés
et 26 langues, 70 pays



CD-ROM Kompas
30 500 exemplaires gratuits aux acheteurs

KOMPASS
Connects business to business

Info@kompas.ma
05 22 77 71 00

Télécontact dévoile son application pour Smartphones



Edicom, le premier éditeur d'annuaires professionnels au Maroc, a annoncé le lancement d'une application Télécontact pour smartphones. Disponible sur iPhone, Blackberry et les terminaux fonctionnant sous Android, cette application gratuite permet non seulement d'effectuer des recherches de produits et services comme sur un annuaire classique, mais aussi de procéder à des localisations de proximité en utilisant la fonction GPS du smartphone. Les utilisateurs pourront profiter de l'option Click-to-Talk, qui permet de téléphoner directement au professionnel sélectionné lors d'une recherche, sans avoir à saisir son numéro manuellement. Les résultats de recherche sont affichés sur une carte, afin de faciliter leur localisation et d'identifier les professionnels les plus proches de l'utilisateur. La fonction d'itinéraire indique le chemin menant au professionnel sélectionné, tandis qu'un filtre permet d'affiner les résultats de recherche.

UPS Maroc ouvre sa 5^e agence à Fès



A l'occasion de son 14^e anniversaire au Maroc, l'enseigne internationale UPS poursuit son développement et a inauguré le 17 novembre dernier sa 5^e agence dans le royaume, en plein cœur de Fès, offrant ainsi un service de transport et de messagerie express pour les particuliers et entreprises de la région. Une navette quotidienne est dédiée au transfert des expéditions de Fès vers l'aéroport international Mohammed V afin d'assurer, le jour même, leur acheminement vers les principales destinations au monde.

Maroc Intégration développe son offre de service pour les salariés étrangers

Moins d'un an après le lancement de son activité dédiée aux expatriés, Maroc Intégration élargit sa gamme de service autour des prestations suivantes :

- Gestion de l'installation,
- Formalités administratives et réglementaires,
- Gestion du départ,
- Coaching interculturel.

Partenaire des DRH qui souhaitent confier la gestion de leurs salariés étrangers à des professionnels de la mobilité, la société accompagne déjà une dizaine de multinationales installées ou en phase d'implantation à Casablanca et Rabat.

Dans le cadre de son développement, Maroc Intégration doit ouvrir prochainement un bureau à Tanger et lancer une offre de recrutement de profils étrangers.

Plus d'informations par e-mail : contact@maroc-integration.com ou sur le site web : www.maroc-integration.com



Redal adopte de nouveaux horaires



Dans le cadre de sa démarche de proximité visant l'amélioration continue de la qualité de ses services, Redal, filiale de Veolia Environnement, adopte des horaires élargis au niveau de ses 24 agences. A compter du 28 novembre 2011, toutes les agences Redal seront ainsi ouvertes de 8h à 16h et le vendredi

jusqu'à 16h30. Six agences réparties stratégiquement sur l'ensemble de la Wilaya, assureront une permanence pour le paiement des factures de 16h à 18h.

Altadis Maroc devient Imperial Tobacco Maroc

Poursuivant le processus de son intégration au Groupe Imperial Tobacco, acteur international majeur du secteur des tabacs, Altadis Maroc adopte la dénomination sociale Imperial Tobacco Maroc.

Imperial Tobacco Maroc fabrique dans son usine d'Ain Harrouda des marques internationales qui étaient auparavant importées. Ainsi 95 % des cigarettes vendues sur le marché marocain sont fabriquées au Maroc par Imperial Tobacco Maroc, 1^{ère} entreprise agroalimentaire du Royaume.

IMPERIAL TOBACCO MAROC

إمبريال توباكو المغرب



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

**Vous êtes étranger au Maroc ?
Retrouvez les conseils de Manu sur Alamente TV !**

**Réservé aux Étrangers
au Maroc**

les
Salam'alek
de Manu



**Les bons plans
pour s'installer au Maroc sont sur :**



[youtube.com/user/alamentetv](https://www.youtube.com/user/alamentetv)



[facebook.com/alamentetv.ma](https://www.facebook.com/alamentetv.ma)

www.sgmaroc-erm.com



الشركة العامة
SOCIETE GENERALE



Prix d'une communication locale

La technologie du sol industriel



TWINPLAN - MAROC S.A.R.L.

Route de Malabata
Immeuble Royal Offshore
10^{ème} étage N° 101
90 000 Tanger
Maroc

T: +212 (0) 539 34 32 62
F: +212 (0) 539 34 32 60
E: info@twinplan-maroc.com



Une société du Groupe TWINTEC

Design • Build • Insure

Design: L'étude des solutions techniques adaptées aux besoins spécifiques du client.

Build: La fourniture de tous les matériaux et leur mise en oeuvre appropriée par le personnel expérimenté Twinplan.

Insure: Une assurance responsabilité civile couvre Twinplan pour toutes ses conceptions.

Le Groupe Twintec est un des leaders mondiaux dans la production de sols en béton renforcé de fibres d'acier.

- Dallages sans joints sciés
- Dallages sur sol
- Dalles portées sur pieux
- Hautes tolérances de planéité
- Dalles lourdement chargées
- Dallages extérieurs

www.twinplan-maroc.com

Les projets d'aménagement urbain de la région du Grand Casablanca

Mohamed Aouzay, Gouverneur et Directeur Général de l'Agence urbaine de Casablanca, a animé un forum adhérents CFCIM afin de faire le point sur l'évolution de l'urbanisme dans la principale région économique du Royaume.

Devant une assistance particulièrement nombreuse et attentive, réunie au siège de la CFCIM le 3 novembre dernier, Mohamed Aouzay, Gouverneur et Directeur Général de l'Agence urbaine de Casablanca a présenté les grands axes du développement stratégique du Grand Casablanca, prévus par le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU). Insistant sur la notion de « concertation » qui a selon lui prévalu autant lors de l'élaboration du SDAU que dans les discussions actuelles sur les plans d'aménagement, M. Aouzay a rappelé que le SDAU prévoit l'ouverture de 20 000 ha pour l'habitat, « avec ses équipements de proximité ». En parallèle, le schéma directeur a prévu, sur 20 ans (2010/2030), l'ouverture de 5000 ha

pour les activités économiques. Sans oublier la redynamisation des friches industrielles.

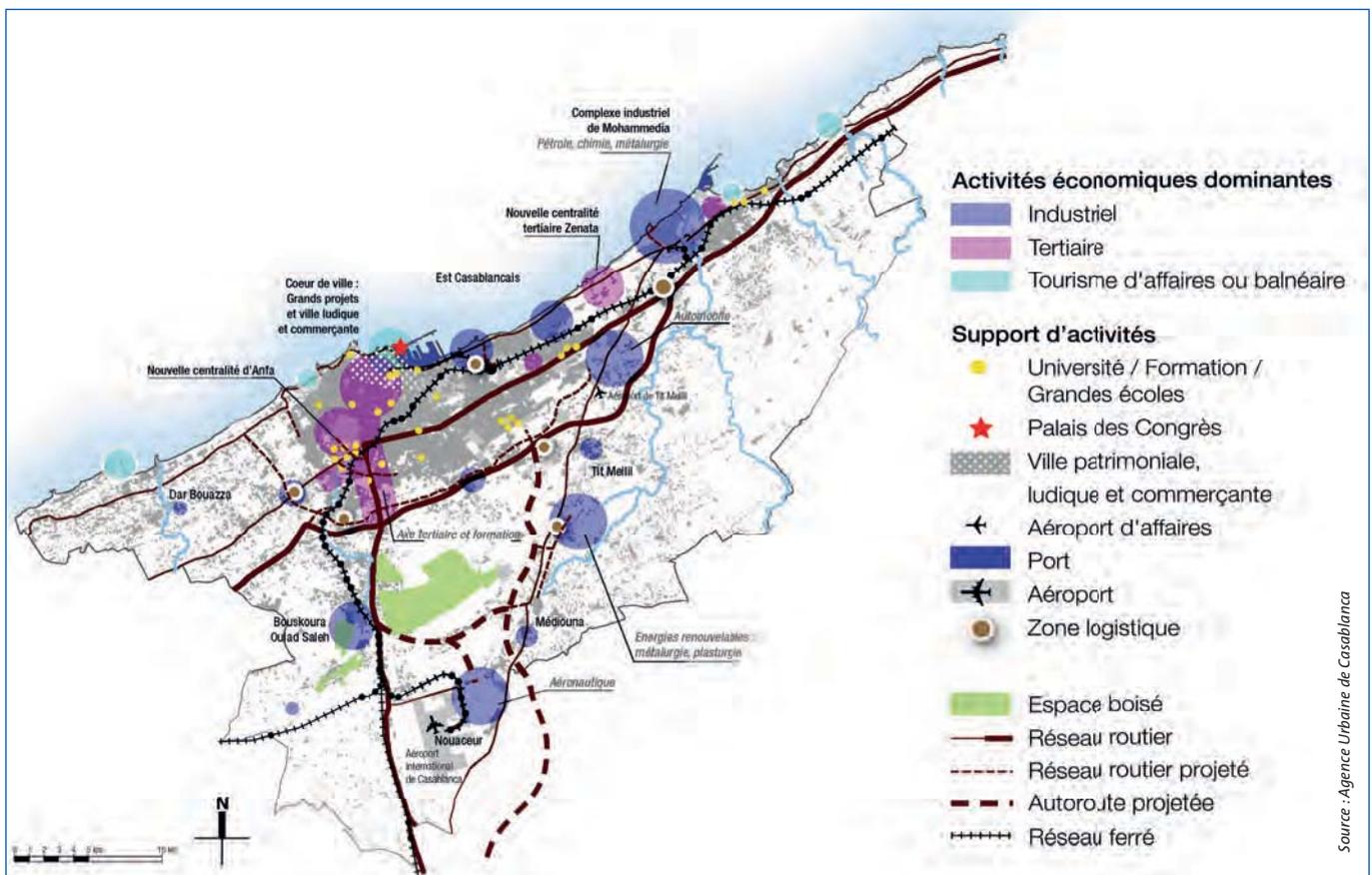
Plans d'aménagement

« Cela fait plus de 20 ans qu'aucun plan d'aménagement n'a été homologué à Casablanca », a rappelé Mohamed Aouzay. Aujourd'hui, sur les 34 plans d'aménagement (33 pour le Grand Casablanca et celui de Mansouria), seul celui de Hay Hassani est au ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme pour homologation. Il a été soumis à l'enquête publique fin 2010 et la Commission centrale s'est



réunie au siège de la Wilaya. Pour les plans de Mansouria, Ben M'Sik, Sidi Othmane, Sbata, Moulay Rachid, l'enquête publique est clôturée. Concernant les autres plans, « ils vont être mis dans le circuit au premier trimestre 2012 », assure M. Aouzay. « Les diagnostics ont été réalisés, les premières options ont été arrêtées avec les bureaux d'étude ».

Christophe Guguen
conjoncture@cfcm.org



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

Les élections législatives du 25 novembre et la mise en place du nouveau gouvernement viennent ponctuer un cycle entamé début 2011.

Un an durant les questions politiques et sociales liées à l'approfondissement de la démocratie ont été au premier rang et l'ont emporté sur d'autres considérations. Un an, ce n'est pas trop pour un tel enjeu, pour une phase qui a toutes chances de rester gravée dans l'histoire du Maroc pour les progrès accomplis à ce titre, voire dans celle du monde arabe pour l'exemple d'évolution pacifique qu'elle incarne.

Si le Maroc a pu se permettre d'accorder un tel degré de priorité aux enjeux politiques et sociaux, c'est en partie, ne l'oublions pas, du fait de la qualité de sa situation macro-économique. Celle-ci a assuré une stabilité et, sinon une tranquillité (notion difficilement conciliable avec les réalités de la compétition économique), du moins une sérénité et des marges de manœuvres précieuses pour donner place au débat et à la respiration démocratiques.

Mais un bien aussi précieux mérite que l'on s'en souvienne et que l'on en prenne soin. Il ne pourra, par conséquent, que revenir tôt ou tard, au premier rang des priorités...

Dominique BOCQUET

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

Augmentation de 20% des échanges commerciaux sur les 9 premiers mois de 2011

A la fin septembre 2011, le Maroc avait échangé 392 Mds MAD de biens avec l'étranger, contre 327 Mds un an auparavant, soit une augmentation de 20 %. Ces chiffres confirment l'importance qu'a pris le commerce extérieur pour le Royaume. Ainsi, le taux d'ouverture du Maroc – montant total des échanges en proportion du PIB – est passé de 43,5 % en 1998 à 58 % en 2010.

Les exportations augmentent de 17,5 % à 127 Mds MAD et les importations de 21,1 % à 265 Mds MAD. L'effet de l'augmentation des cours des matières premières est prépondérant : en volume, les importations n'augmentent que de 4 % (31,5 millions de tonnes à fin septembre 2010), et les exportations stagnent (16,6 millions de tonnes contre 16,7 à fin septembre 2010).

Dans le détail, les exportations proviennent principalement de quatre catégories de produits : les phosphates et produits dérivés, le secteur du textile, les produits de l'agriculture et de la pêche, les composants électroniques. L'augmentation des exportations en valeur est tirée par les phosphates (+42 % à 9,2 Mds MAD) et ses produits dérivés (+31,6 % à 26 Mds MAD). Ces deux catégories de produits représentent 28 % des exportations marocaines, contre 24,4 % en 2010

Du côté des importations, l'augmentation est tirée par les produits alimentaires (+38 % à 27 Mds MAD) et les produits énergétiques (+38 % à 69 Mds MAD).

La balance commerciale reste déficitaire, à -138,9 Mds MAD. Le taux de couverture – exportations rapportées aux importations - s'élève à 47,7 % (49,1 % en 2010 à la même période).

raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr

Fiche express : OCP Skills

L'Office chérifien des phosphates (OCP) conduit une stratégie industrielle ambitieuse qui prévoit le doublement de la capacité minière et le triplement des capacités chimiques entre 2010 et 2015.

Parallèlement, l'OCP a choisi de contribuer au développement humain et à la formation dans ses régions d'implantation historiques (Khouribga, Benguérir-Yousoufia, Jorf Lasfar-El Jadida, Safi et Laayoune), où il est souvent aujourd'hui le principal employeur. Ce plan « OCP Skills » s'articule principalement autour de trois axes :

- le recrutement de 5 800 salariés au sein des bassins d'activités du Groupe ;
- le renforcement de l'employabilité par la mise en place, en partenariat avec différentes institutions publiques et privées, d'un plan de formation des personnes vivant autour des sites de l'OCP (environ 15 000 personnes concernées). Selon des règles prédéfinies, l'Office s'engage à prendre en charge les frais financiers des formations et à allouer des bourses d'études. Il s'agira au passage de faciliter les futurs recrutements de l'OCP mais aussi de ses fournisseurs ;
- l'accompagnement de projets générateurs d'emplois par le biais d'aides financières et techniques. L'OCP appuiera également des associations porteuses de projets et d'innovation sociale.

laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Les relations France-Maroc

Evénements à retenir

Thales renforce sa présence au Maroc et l'inscrit dans un cadre partenarial

Le 2 novembre dernier, une cérémonie a marqué l'installation des équipes de Thalès International Afrique à Rabat et la signature d'une convention de partenariat avec le Ministre de l'Industrie, Ahmed Reda Chami, par lequel Thales s'engage à acheter 90 M€ de fournitures marocaines en cinq ans. Ces actions constituent un signe fort de la place qu'occupe le Maroc dans le dispositif et les priorités du groupe.



Etienne Pahin, Directeur général de Thales Maroc et Cédric Costes, Président de Thalès International Afrique.

Dans le secteur civil, Thales a dans les dernières années fortement développé ses relations avec l'ONCF, remportant plusieurs contrats de signalisation et télécommunication. Après ces deux succès commerciaux sur les tronçons Taourirt-Nador et Casablanca-Rabat, Thalès a décidé de renforcer sa présence au Maroc par la création d'un département « signalisation ferroviaire » au sein de Thales Maroc. Thales est par ailleurs déjà présent sur le projet LGV par sa participation dans la réalisation de l'atelier de maintenance.

Dans le domaine de la défense et de la sécurité, Thales a été retenu par le gouvernement marocain pour l'important marché de la carte nationale d'identité sécurisée (fourniture d'un système de production et de personnalisation de 20 millions de cartes biométriques) avec transfert des savoir-faire correspondant. Thales est également très fortement impliqué dans deux programmes-phares d'équipement militaire du Royaume : la frégate multi-missions et le Mirage F1 modernisé. Il participe aussi à l'équipement militaire de toutes les nouvelles frégates de la Marine Royale.

pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr

Implantation de Pernod Ricard au Maroc

Le groupe français Pernod Ricard distribuait déjà de nombreux produits au Maroc mais a décidé d'y conforter sa présence avec la création au 1er juillet 2012 d'une filiale qui devrait compter à terme 30 salariés.

Avec ce nouvel arrivant, 36 entreprises du CAC 40 seront présentes au Maroc, signe de l'importance qu'accordent les grands groupes français au Maroc, à la fois en tant que marché local et comme hub vers l'Afrique.

Entreprises du CAC 40 présentes au Maroc

ACCOR	EADS	PUBLICIS GROUPE SA
AIR LIQUIDE	EDF	RENAULT
ALCATEL LUCENT	ESSILOR INTL	SAINT GOBAIN
ALSTOM	FRANCE TELECOM	SANOFI AVENTIS
ARCELORMITTAL	GDF SUEZ	SCHNEIDER ELECTRIC
AXA	LOREAL	SOCIETE GENERALE
BNP PARIBAS	LAFARGE	STMICROELECTRONICS
BOUYGUES	LVMH	SUEZ ENVIRONNEMENT
CAP GEMINI	MICHELIN	TOTAL
CARREFOUR	PERNOD RICARD	VEOLIA ENVIRONNEMENT
CREDIT AGRICOLE	PEUGEOT	VINCI
DANONE	PPR	VIVENDI

fanny.labarthe@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre

Centrale solaire de Ouarzazate : la Banque mondiale a approuvé des prêts d'un montant de 297 M\$ destinés à aider le Maroc à financer la 1^{ère} phase de la centrale solaire de Ouarzazate. Ainsi, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, qui octroie des prêts aux gouvernements des pays en développement, accordera un prêt de 200 M\$. Le Fonds pour les technologies propres, quant à lui, prêtera 97 M\$ ▶ Le tout nouveau Morocco Mall de Casablanca est un puissant vecteur d'introduction des marques au Maroc. Un tiers des marques qu'il propose sont nouvelles. Au total, 50 % des marques que l'on y trouve (en incluant celles représentées par les Galeries Lafayette) sont françaises ▶ Un module de formation vient d'être lancé, au sein de l'Institut Agronomique et Vétérinaire (IAV) de Rabat, pour les vétérinaires appelés à servir au sein de l'administration marocaine, comme agents de l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) organisme public chargé entre autres de la sécurité sanitaire des aliments et du contrôle des denrées d'origine animale ▶ L'Office des changes a publié un document intitulé « Instruction générale des opérations de change », regroupant l'ensemble des dispositions de la réglementation des changes en vigueur. Il permettra d'offrir aux banques et différents opérateurs une meilleure accessibilité aux dispositions de la réglementation

▶ L'emboutisseur SNOP a inauguré, le 20 octobre, son usine de Tanger Free Zone. Cet investissement de 300 M MAD, qui créera 300 emplois pour un chiffre d'affaires à terme de 450 M MAD, fournira en priorité l'usine Renault de Tanger. La même semaine a été annoncée l'implantation du Groupe Mécanique Découpage (GMD), toujours dans TFZ, et toujours en liaison directe avec l'implantation Renault ▶ Charles Milhaud, ancien Président des Caisses d'Épargne françaises, va ouvrir un bureau de conseil à Casablanca. Son activité principale sera de mettre en relation les banques d'affaires et les investisseurs.

“ Les Marocains doivent se retrousser les manches ”

Conjoncture reçoit ce mois-ci Fouad Laroui, romancier, poète, chroniqueur et professeur d'université aux Pays-Bas.

Conjoncture : Vos derniers ouvrages, « La vieille dame du riad » et « Une année chez les Français », traitent de la confrontation entre deux mondes très proches mais aussi très différents. Vous-même qui habitez aux Pays-Bas depuis de nombreuses années, comment voyez-vous évoluer le regard des Européens sur le Maroc ?

Fouad Laroui : Aux Pays-Bas, il y a en fait un double regard : sur les Marocains qui y habitent et sur le Maroc en général. Les Néerlandais, pour la plupart, ne connaissent rien du Maroc et ont, de ce fait, beaucoup de préjugés. Ils ne comprennent pas que la société marocaine est très diverse, par exemple qu'elle contient des îlots de modernité absolue. En ce qui concerne l'image des Marocains, elle a malheureusement connu une évolution négative. Quand je suis arrivé aux Pays-Bas, en 1989, les Marocains formaient une communauté sur laquelle on n'avait pas trop de préjugés défavorables. Et puis une dégradation s'est amorcée, qui s'est accélérée avec le 11 septembre 2001. Tout à coup on ne voyait plus des Marocains mais des musulmans, avec tous les fantasmes de « menace » et « d'étrangeté » que ça comportait. Cette accélération résulte également de la montée du populisme : des hommes politiques ont ainsi trouvé une « cause » et diabolisent sans cesse les Marocains. Je pense surtout ici au parti populiste PVV de Geert Wilders, qui charge les Marocains de tous les péchés possibles et imaginables.

Cette montée du populisme et les préjugés envers le Maroc, qui concernent aussi d'autres pays comme la France ou la Belgique, entraîne-t-il en retour une modification du regard porté cette fois par les Marocains sur les Européens ?

Tout d'abord, je dois vous reprendre : c'est vrai qu'on peut avoir les mêmes préjugés aux Pays-Bas qu'en Belgique, mais pas en France. D'abord, pour une raison historique : les Français connais-



sent beaucoup mieux le Maroc, vu l'Histoire partagée entre les deux pays. Ensuite par la diversité de l'immigration marocaine en France. Dans ce pays, il y a des polytechniciens ou des normaliens marocains, des ingénieurs, des docteurs, des chercheurs d'origine marocaine. Quand vous voyez qu'Ali Baddou est en train de devenir une grande vedette de la télévision française, quand vous voyez tous les artistes, les intellectuels, les sportifs d'origine marocaine... La France a quand même une image plus nuancée, plus riche, de la diversité des Marocains.

Pour répondre maintenant à votre question, oui, il y a un choc en retour. La montée du populisme fait que le Marocain est vu d'un regard un peu anxieux et se sent rejeté. Par réaction, il rejette l'autre. Mais en rejetant l'autre qui est chez lui, il se rejette lui-même ! Quand on voit des Français de deuxième génération qui sifflent la Marseillaise ou aux Pays-Bas des Marocains qui ne se reconnaissent absolument pas dans les institutions ou les traditions néerlandaises... C'est dramatique car ils n'ont rien d'autre à quoi se raccrocher. Sauf la religion... Ces Hollandais de deuxième

génération - j'en ai rencontré beaucoup - ne connaissent que très peu le Maroc et n'ont jamais mis les pieds à Essaouira, Marrakech, voire Casablanca ! Leur « marocanité » ne pouvant pas s'exprimer, il leur reste l'Islam. Les signes religieux deviennent des signes d'appartenance identitaire. Donc le choc en retour ne fait qu'aggraver le problème, c'est un cercle vicieux. Le populiste, lui, se frotte les mains...

Vu la crise que traverse actuellement l'Europe, crise économique mais aussi culturelle et identitaire, est-il vraiment possible de « briser » ce cercle vicieux ?

En tant qu'économiste, j'essaye quand même de séparer ce qui est conjoncturel et structurel. L'Europe reste, en gros, la région la plus riche du monde. À mon avis, elle n'est pas du tout en déclin. En revanche, on a une crise de conjoncture, liée à la crise de la dette. Et quand vous parlez de crise culturelle et identitaire, ce sont les caractéristiques de toute société dynamique, sans cesse « en crise », en train d'évoluer. Le fait que l'Europe traverse une crise culturelle ou identitaire est assez normal en soi, sinon on serait dans une société sclérosée ou to-

talitaire. Dans une société ouverte, démocratique, les choses évoluent. D'une certaine façon, on est constamment en crise. La question est de savoir sur quoi va déboucher la crise actuelle. Et là, c'est une question de tempérament personnel : on peut annoncer la fin du monde, si on est pessimiste... Il y a toujours eu des livres qui annonçaient le déclin irréversible de l'Occident face à la poussée des barbares, etc. D'un autre côté on peut dire : « Oui, l'Europe est devenue très diverse, mais les Etats-Unis le sont aussi ! ». Cette diversité, pour peu qu'il n'y ait pas d'éléments de rupture fondamentaux, peut devenir un élément de richesse. La vraie question, me semble-t-il, est la suivante : est-ce que l'islam européen va devenir un islam « individuel », séparé de la place publique comme les autres références religieuses ? Je pense qu'il évoluera dans ce sens. C'est pratiquement inscrit dans l'évolution historique des religions.

La question de l'évolution de l'Islam se pose aussi de ce côté-ci de la Méditerranée, alors que le « Printemps arabe » souffle sa première bougie. Quel regard portez-vous aujourd'hui sur ces événements, avec un peu plus de recul ?

D'abord, je trouve que c'est quelque chose de vraiment formidable. Quand j'ai vu les Tunisiens se soulever et cette famille cleptomane, avide, désastreuse, s'enfuir comme des voleurs, j'étais profondément heureux. Quand les Egyptiens ont forcé le départ de quelqu'un qui, après quarante années de pouvoir, s'appropriait à mettre son fils en orbite comme si le pouvoir présidentiel était héréditaire, j'étais soulagé. J'espère que ça va se passer aussi dans d'autres pays de la région, comme le Yémen. Cela dit, je pense qu'il faut toujours pousser l'analyse un peu plus loin et ne pas être prisonnier d'un mot ou d'une expression. Quand on dit « le Printemps arabe », ce qui est une sorte de convention journalistique, on risque de faire une erreur d'analyse car tous ces pays ne sont pas dans la même situation, c'est l'évidence même ! Le bouffon tra-

gique qu'était Kadhafi avait finalement prolongé la division clanique et régionale de la Libye. Le Yémen, c'est une collection de tribus, c'est tout. De tous les pays arabes, il n'y en a que trois qui ont véritablement une Histoire, et le Maroc en est un. Le reste, ce sont surtout des « accidents » de l'Histoire. Il faut donc être très réservé sur le fait d'appeler tout cela « le Printemps arabe ». Chaque pays a ses caractéristiques.

Et concernant le Maroc ?

Comme je l'ai dit, il faut tenir compte des particularités de chaque pays. Et une des particularités qui distingue

« Le Maroc a beaucoup d'atouts mais il y a aussi énormément de pesanteurs et d'entraves sociologiques, culturelles, économiques... »

profondément le Maroc de pays comme la Libye de Kadhafi ou comme certains émirats, c'est une longue histoire politique et parlementaire. Nous avons, par exemple, les partis issus du Mouvement national, et qui ont donc une profonde légitimité historique. Au cours des dernières

décennies, d'autres partis se sont créés. Ils fonctionnent, avec des congrès, des « idéologies », des idées (pas trop, malheureusement...). Il y a un cadre institutionnel qui a au moins le mérite d'exister. Alors on peut faire deux choses : soit dire que ce cadre institutionnel ne vaut rien et dans ce cas-là on ne participe même pas, c'est la politique de la chaise vide, du boycott tout azimut. Soit essayer de faire évoluer les choses à l'intérieur de ce cadre institutionnel. Et je pense que c'est possible.

Maintenant, en tant qu'économiste, je dois rappeler à ceux qui l'oublient parfois que sur les 22 pays arabes il n'y en a que trois qui n'ont pas une goutte de pétrole. Le Maroc en fait partie, les deux autres sont le Liban et la Jordanie. Tous les autres pays arabes sont au moins auto-suffisants (Tunisie, Syrie) ou vivent de la rente pétrolière comme nos voisins algériens. Toutes les richesses du Maroc sont produites par les Marocains. Il n'y a pas, comme en Algérie ou en Libye, un simple partage de la rente qui garantit à chacun un minimum. Les Marocains doivent se retrousser les manches. C'est absolument fondamental : si on n'a pas ça à l'esprit, on va commencer à parler de partage des

richesses avant même de produire ! Il faut être réaliste. Tout politicien qui prétend que demain on raserait gratis et que la prospérité est au coin de la rue est un menteur. Il faut dire les choses comme elles sont : la prospérité pour tous au Maroc, dans les conditions actuelles, n'est pas possible. Ce qu'il faut, c'est installer un « filet de sécurité » pour les plus pauvres, assurer un minimum de dignité et de revenus pour toute la population.

L'adoption de la nouvelle constitution a débouché sur des élections législatives anticipées fin novembre. Vu la situation politique et économique du Maroc, ne s'agit-il pas d'un « cadeau empoisonné » pour le prochain gouvernement élu, quel qu'il soit ?

Vous avez raison mais c'est un peu comme l'élection présidentielle de 2012 en France : celui qui sera élu président de la République française en mai 2012 n'aura pas la tâche facile ! Mais c'est peut-être ça aussi le courage politique : dire que les choses ne sont pas faciles et y aller quand même. Au Maroc, il ne devrait pas y avoir de majorité absolue donc les partis devront former une coalition. En tant que Marocain, je lui souhaite tout le succès du monde mais cette coalition va se heurter aux faits. Et les faits sont têtus. Le Maroc a beaucoup d'atouts mais il y a aussi énormément de pesanteurs et d'entraves sociologiques, culturelles, économiques... Le cadeau empoisonné sera pour ceux qui auront fait des promesses inconsidérées.

Propos recueillis par Christophe Guguen
conjoncture@cfcim.org



UN SERVICE LOGISTIQUE UNIQUE POUR DES OFFRES LOGISTIQUES MULTIPLES.

DACHSER Contract Logistics

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

DEVCOM

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

MAROC



Afin d'assister aux conférences, inscrivez vous sur notre site Internet



LE RENDEZ-VOUS DES DÉCIDEURS DU MARKETING, DE LA COMMUNICATION & DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Les 7 & 8 Décembre 2011 à l'hôtel Sheraton - Casablanca



Les 4 Trophées et 2 Prix DEVCOM Maroc



Emissions TV



36 conférences thématiques



250 Speed Démon



DEVCOM

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

MAROC



Afin d'assister aux conférences, inscrivez vous sur notre site Internet



LE RENDEZ-VOUS DES DÉCIDEURS DU MARKETING, DE LA COMMUNICATION & DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Les 7 & 8 Décembre 2011 à l'hôtel Sheraton - Casablanca



Les 4 Trophées et 2 Prix DEVCOM Maroc



Emissions TV



36 conférences thématiques



250 Speed Démon



DEVCOM

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

MAROC



Afin d'assister aux conférences, inscrivez vous sur notre site Internet



LE RENDEZ-VOUS DES DÉCIDEURS DU MARKETING, DE LA COMMUNICATION & DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Les 7 & 8 Décembre 2011 à l'hôtel Sheraton - Casablanca



Les 4 Trophées et 2 Prix DEVCOM Maroc



Emissions TV



36 conférences thématiques



250 Speed Démon



INSTITUTIONS

- Ministères
- Organismes publics
- Associations professionnelles

PERFORMANCE COMMERCIALE

- Agence conseil en développement commercial
- Agence conseil en recrutement / formation
- Editeur intégrateur de logiciel de gestion de la relation client CRM-SFA
- Externalisation de la réception /émission d'appels
- Externalisation des forces de vente
- Organisation de séminaires et d'incentives
- Coaching et accompagnement
- Formation et écoles spécialisées
- Banques et poste
- Annuaire professionnels

COMMUNICATION MARKETING

- Agence conseil en publicité
- Etudes de marché
- Géomarketing, cartographie, géolocalisation, mapping
- Agence conseil en événementiel
- Marketing opérationnel
- Street marketing
- Studio de création
- Impression / fabrication de papier
- Conseil en RP
- Packaging
- Objets publicitaires
- Publicité sur lieu de vente
- Production audiovisuelle
- Régies publicitaires
- Télévision et radio
- Presse écrite
- Télécommunication
- Naming - Création de noms de marque

e-COMMERCE, WEB-MARKETING et M-COMMERCE

- Web-agency - Web-design
- Loueur de fichiers d'e-mailing
- Mobile marketing agency
- Buzz marketing

MARKETING DIRECT ET VENTE A DISTANCE

- Agence conseil en marketing direct
- Télémarketing
- Opérateur postal
- Smsing

DISTRIBUTION ET POINT DE VENTE

- Signalétique / merchandising
- Animation point de vente

CONSEIL

- Conseil en management
- Conseil en organisation
- Conseil en stratégie

Afin d'assister aux conférences,
inscrivez vous sur notre
site Internet



www.devcom-maroc.com

INSTITUTIONS

- Ministères
- Organismes publics
- Associations professionnelles

PERFORMANCE COMMERCIALE

- Agence conseil en développement commercial
- Agence conseil en recrutement / formation
- Editeur intégrateur de logiciel de gestion de la relation client CRM-SFA
- Externalisation de la réception /émission d'appels
- Externalisation des forces de vente
- Organisation de séminaires et d'incentives
- Coaching et accompagnement
- Formation et écoles spécialisées
- Banques et poste
- Annuaire professionnels

COMMUNICATION MARKETING

- Agence conseil en publicité
- Etudes de marché
- Géomarketing, cartographie, géolocalisation, mapping
- Agence conseil en événementiel
- Marketing opérationnel
- Street marketing
- Studio de création
- Impression / fabrication de papier
- Conseil en RP
- Packaging
- Objets publicitaires
- Publicité sur lieu de vente
- Production audiovisuelle
- Régies publicitaires
- Télévision et radio
- Presse écrite
- Télécommunication
- Naming - Création de noms de marque

e-COMMERCE, WEB-MARKETING et M-COMMERCE

- Web-agency - Web-design
- Loueur de fichiers d'e-mailing
- Mobile marketing agency
- Buzz marketing

MARKETING DIRECT ET VENTE A DISTANCE

- Agence conseil en marketing direct
- Télémarketing
- Opérateur postal
- Smsing

DISTRIBUTION ET POINT DE VENTE

- Signalétique / merchandising
- Animation point de vente

CONSEIL

- Conseil en management
- Conseil en organisation
- Conseil en stratégie

Afin d'assister aux conférences,
inscrivez vous sur notre
site Internet



www.devcom-maroc.com

INSTITUTIONS

- Ministères
- Organismes publics
- Associations professionnelles

PERFORMANCE COMMERCIALE

- Agence conseil en développement commercial
- Agence conseil en recrutement / formation
- Editeur intégrateur de logiciel de gestion de la relation client CRM-SFA
- Externalisation de la réception /émission d'appels
- Externalisation des forces de vente
- Organisation de séminaires et d'incentives
- Coaching et accompagnement
- Formation et écoles spécialisées
- Banques et poste
- Annuaire professionnels

COMMUNICATION MARKETING

- Agence conseil en publicité
- Etudes de marché
- Géomarketing, cartographie, géolocalisation, mapping
- Agence conseil en événementiel
- Marketing opérationnel
- Street marketing
- Studio de création
- Impression / fabrication de papier
- Conseil en RP
- Packaging
- Objets publicitaires
- Publicité sur lieu de vente
- Production audiovisuelle
- Régies publicitaires
- Télévision et radio
- Presse écrite
- Télécommunication
- Naming - Création de noms de marque

e-COMMERCE, WEB-MARKETING et M-COMMERCE

- Web-agency - Web-design
- Loueur de fichiers d'e-mailing
- Mobile marketing agency
- Buzz marketing

MARKETING DIRECT ET VENTE A DISTANCE

- Agence conseil en marketing direct
- Télémarketing
- Opérateur postal
- Smsing

DISTRIBUTION ET POINT DE VENTE

- Signalétique / merchandising
- Animation point de vente

CONSEIL

- Conseil en management
- Conseil en organisation
- Conseil en stratégie

Afin d'assister aux conférences,
inscrivez vous sur notre
site Internet



www.devcom-maroc.com

Infrastructures : le Royaume en chantier

Le paysage infrastructurel du pays a connu une évolution significative au cours des dernières années. Afin d'accompagner le rythme de croissance de l'économie nationale, l'Etat a misé sur la politique de grands chantiers structurants : ports, autoroutes, réseaux ferroviaires, aménagement du territoire, etc. Tous ces projets ont bénéficié d'une attention particulière de l'Etat qui a consacré des investissements colossaux pour leur réalisation.



Dossier réalisé
par Rachid Alaoui
conjoncture@cfcim.org

Infrastructures : le Royaume en chantier	19
Interview de Karim Ghellab, Ministre de l'Équipement et des Transports	22
Chantiers en cours : où en est-on ?	24
Tanger med, un hub portuaire multi-modal	26
Interview avec Abdelhafid Oualalou, Vice-Président de l'IMRI	27

Le Maroc est engagé depuis quelques années dans une politique de grands travaux qui lui ont permis de se doter d'une infrastructure de qualité et diversifiée qui a contribué à la modernisation économique du pays et à l'amélioration de son attractivité et de son rayonnement à l'international. Il est difficile d'énumérer tous les grands projets structurants en cours de réalisation. Ce bref aperçu de certains grands projets donne une idée de l'approche keynésienne de relance et d'accélération de la croissance économique adoptée par le Maroc depuis plus d'une décennie. Outre le projet Tanger Med, les chan-

tiers structurants visant à renforcer l'infrastructure de base du Royaume ont concerné le réseau autoroutier, la poursuite de la politique des barrages, le développement du réseau ferroviaire avec le lancement de la ligne à grande vitesse (TGV), la modernisation du transport urbain avec la mise en place des tramways de Rabat et Casablanca, l'aménagement du territoire avec le cas de la Vallée de Bouregreg, etc.

Un réseau autoroutier reliant le nord au sud, l'est à l'ouest

Conscient de l'importance que joue un réseau routier et autoroutier

dense dans la dynamique de développement économique d'un pays, en facilitant la circulation des biens et services et en désenclavant les régions isolées, le Royaume a fait le pari du développement d'un réseau autoroutier devant relier toutes les grandes villes du Maroc. Il s'agit aujourd'hui d'un pari presque réussi. Alors que le réseau autoroutier atteignait à peine 300 km en 1999, celui-ci a atteint actuellement 1 420 km en linéaire et relie Tétouan au Nord à Agadir au sud en passant par les grandes villes marocaines : Fès, Meknès, Rabat, Casablanca et Marrakech. Et pour y arriver, il a fallu accélérer la cadence de réalisation du réseau autoroutier en passant de moins de 40 km/an durant la décennie 1990 à plus de 160 km/an actuellement et l'Etat a accordé une attention particulière à la réalisation de ces projets. En effet, une enveloppe de 36 milliards de dirhams a été consacrée à la réalisation du programme autoroutier dont 27,8 milliards de dirhams sur la seule période 2008-2012. Et le réseau autoroutier en exploitation a contribué fortement à fluidifier la circulation routière et à la dynamisation des échanges aussi bien entre les différentes régions du Royaume qu'entre le Maroc et l'international. De même, la qualité et la densité du réseau contribuent à l'amélioration de l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs étrangers. Et l'objectif fixé de 1 804 km à l'horizon 2015 sera certainement atteint ou même dépassé vu le nombre de projets autoroutiers en cours de réalisation ou projetés. Parmi les projets en cours, il y a le tronçon El-Jadida-Safi, longue de 140 km et nécessitant un investissement de

4,2 milliards de dirhams, l'axe Tétouan-Fès via Ouazzane, long de 252 km et permettant de relier les deux villes en 2h 20 mn au lieu de 4h 30 mn actuellement, le liaison Berrechid-Béni Mellal longue de 172 km pour un montant de 5,75 milliards de dirhams.

Et pour un plus grand maillage du territoire, d'autres projets autoroutiers sont programmés par les autorités dont les axes Nador-Taza (175 km), Safi-Essaouira (130 km) et Essaouira-Agadir (160 km).

Les barrages pour développer l'agriculture

Depuis l'Indépendance, le Maroc a fait de la politique des barrages l'alpha et l'oméga de son développement. Et cette politique poursuivie sans relâche depuis lors a permis au Maroc de se doter d'environ 130 barrages ayant une capacité de stockage globale en eau de 17,3 milliards de mètres cubes. Rien que sur la période 1999-2011, ce sont environ 60 barrages qui ont été initiés dont une quinzaine encore en cours de réalisation. Et dans le cadre de sa nouvelle politique, l'Etat marocain s'est engagé dans la construction annuellement de 3 grands barrages et une vingtaine de petits barrages.

Globalement, ces barrages visent, entre autres, à assurer l'irrigation de plus de 1,5 million d'hectares, assurer l'alimentation en eau potable des populations et des unités industrielles, la protection contre les inondations et la production d'électricité. Environ 74 % des eaux stockées sont utilisées dans l'agriculture irriguée et 18 % servent à l'alimentation en eau potable et in-



dustrielle des agglomérations. Ainsi, selon les estimations, plus de 92 % des urbains et 80 % des ruraux ont accès à l'eau potable grâce à la réalisation des différents barrages. C'est dire que les barrages pourront contribuer fortement à la réussite du Plan Maroc Vert initié par l'Etat et visant à assurer une plus grande autosuffisance alimentaire et une amélioration sensible des exportations de produits agroalimentaires marocains.

Le TGV marocain est lancé

L'un des chantiers phares du Maroc pour les prochaines années sera certainement celui du TGV, le premier du continent. Le projet lancé en septembre 2011 vise à relier, dans une première étape, Tanger à Casablanca sur une longueur de 354 km. Cette tranche sera livrée en 2015 et permettra le transport de quelques 6 millions de personnes par an. Le TGV reliera les deux villes en 2h 10 mn au lieu de 4h 45 mn actuellement via le train.

Cette première tranche s'inscrit dans un plus ambitieux projet élaboré par l'ONCF en 2005 et visant à doter le Maroc d'une ligne ferroviaire à grande vitesse sur 1 500 km à l'horizon 2035 et devant relier Casablanca-Oujda (600 km) dans le cadre d'un projet trans-maghrébin et Tanger-Agadir (900 km) afin de relier le nord et le sud du Royaume.

Et selon les estimations, le coût de cette première tranche est évalué à 20 milliards de dirhams. L'Etat marocain en déblocquera environ 6 milliards de dirhams. L'Etat français accorde au projet un prêt de 625 millions d'euros avec des conditions très avantageuses (taux d'intérêt de 1,2 %, délai de remboursement de 20 ans après un délai de grâce



de 20 ans). Le reliquat est apporté par des fonds souverains des pays du Golfe. Ce projet structurant revêt une importance cruciale eu égard aux retombées positives qu'il devrait avoir sur le tissu économique et l'activité touristique nationale. En effet, le groupe français Alstom a signé un accord avec le gouvernement marocain visant à la création au Maroc d'une unité industrielle spécialisée dans la fabrication de câblages et de composants électrique et électronique destinés à l'industrie ferroviaire.

Quand Rabat et Casablanca parient sur le Tramway

Dans le cadre de la volonté des autorités de moderniser le transport public et de faire face aux engorgements de la circulation au niveau de Casablanca et de Rabat, les autorités ont opté pour la mise en place de tramways dans ces deux villes. Rabat s'est engagée dès 2007 sur un projet de tramway avec deux lignes sur une distance cumulée de 19,5 km. Celui-ci est aujourd'hui devenu une réalité et relie le nord de Salé au sud de Rabat en desservant les quartiers populaires, les hôpitaux, les ministères, les facultés, les gares routières, etc. Le tramway de Rabat, opérationnel depuis quelques mois, a nécessité une enveloppe d'investissement de 3,1 milliards de dirhams.

Pour sa part, Casablanca a longtemps tergiversé entre le RER et le tramway. Finalement, et pour des raisons techniques, c'est le tramway qui a été adopté. Les travaux de construction de 2 lignes s'étendant sur 30 km ont été lancés. S'étendant sur 30 km, il partira du Boulevard Okba et Tachifine, pour traverser Hay Mohammadi, le centre ville (Boulevard Mohammed V et le Boulevard Hassan II) pour rejoindre le Technoparc et Sidi Mâarouf avant de bifurquer du côté des facultés pour rejoindre Beauséjour et finir à Hay Hassani. Le coût de ce projet est évalué à 6,4 milliards de dirhams dont 2,4 milliards seront financés sous forme d'emprunts. Le tramway de Casablanca sera opérationnel le 12 décembre 2012 et pourra transporter jusqu'à 250 000 personnes.

L'aménagement de la Vallée de Bouregreg

Il s'agit d'un projet structurant qui vise la réhabilitation et la promotion des rives du fleuve de Bouregreg. Ce

projet porte sur 6 000 ha et repose sur la création de nouveaux espaces urbanistiques et résidentiels en harmonie avec l'histoire et l'environnement du site.

Lancée en 2006, la partie infrastructurelle est presque achevée. Les quais de débarcadère de Rabat, le port de plaisance Bouregreg Marina avec ses 240 anneaux, le tramway, le tunnel des Oudayas, le pont-viaduc Moulay El Hassan, etc. De même, les travaux de la première tranche de Bab El Bahr de 30 ha qui comprend les lots résidentiels, hôtels, bureaux, commerces et centres artisanaux sont en bonne voie. D'ailleurs, selon l'agence chargée de l'aménagement du site, plus de 80 %

des unités résidentielles du projet ont été commercialisés.

Avec un coût d'investissement global de plus de 30 milliards de dirhams, l'aménagement de la Vallée de Bouregreg permettra la création de plus de 30 000 emplois.

Enfin, à ces projets il faut aussi ajouter ceux concernant la construction, l'extension et la modernisation de plusieurs aéroports du Royaume par l'ONDA dont : le réaménagement de l'aérogare (Terminal 1) de l'aéroport Mohammed V de Casablanca, la mise en place d'un nouveau terminal à l'aéroport Fès-Saïss, la construction de l'aéroport de Béni-Mellal-Oulad Yaich, etc.

il est là !

8^e 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 Zerkouni • Casablanca • Tél. : 0522 26 96 96* • Fax : 0522 26 35 89 • contact@kerix.info

“ La politique des grands chantiers constitue l’un des principaux moteurs de la croissance économique du Maroc ”

Interview avec Karim Ghellab, Ministre en charge de l’Équipement et des Transports.

Conjoncture : Où est-on de la politique des grands travaux ?

Karim Ghellab : La mise en œuvre de la stratégie et des plans d’action pour la période 2008/2012 a franchi des étapes importantes. Les multiples grands chantiers programmés par le ministère de l’Équipement et des Transports avancent selon les calendriers annoncés à leur lancement. Avec la grande impulsion donnée au développement des infrastructures au Maroc durant la dernière décennie à travers le lancement d’un nombre important de grands projets de dimension jamais égalée au niveau du pays dans différents domaines, le Maroc a réussi à opérer une rupture positive dans son processus de développement socio-économique.

Qu’en est-il de l’évaluation des grands chantiers ?

Nous estimons que la politique des grands chantiers a été une réussite à plus d’un titre et ses objectifs ont été largement atteints. Concernant les réseaux routier et autoroutier, après l’ouverture en juin 2010 de l’axe Marrakech-Agadir et de l’autoroute Fès-Oujda en juillet 2011, le Maroc aura ainsi réalisé près de 1 000 km de nouvelles autoroutes durant les 8 dernières années. Nous œuvrons aussi à respecter les calendriers prévus pour les différents programmes et projets routiers, notamment : le programme des voies express totalisant un linéaire de 1054 km dont 650 km sont déjà achevés, le 2ème Programme National des Routes Rurales portant sur 15 500 km avec un rythme de construction de 2000 km/an et qui permettra de désenclaver 3 millions d’habitants en milieu rural, la Rcade méditerranéenne dont le dernier tronçon de 120 km, en cours de travaux, sera achevé en 2012. Dans le secteur ferroviaire, il est prévu



Karim Ghellab, Ministre de l’Équipement et des Transports

un investissement de 33 milliards de dirhams à l’horizon 2015. Le Maroc franchit aujourd’hui un nouveau palier avec le lancement de la réalisation du schéma directeur des lignes de train à grande vitesse portant sur un réseau de 1500 km. Les travaux de la première ligne Tanger – Casablanca sont déjà entamés pour une mise en service prévue à fin 2015. Dans le secteur portuaire, Tanger Med II se poursuit selon le rythme annoncé, ce qui permettra à ce complexe portuaire de devenir l’une des plus importantes plate-formes à conteneurs de la Méditerranée avec une capacité de plus de 8 millions d’EVP au lieu de 3 millions d’EVP actuellement.

De ce fait, rien que pour la période 2008-2012, le programme d’investissement y afférent est de 120 milliards de dirhams, ce qui représente le double du montant investi durant la période 2003-2007 et le quadruple de celui réa-

lisé entre 1998-2002.

Y a-t-il un agenda en ce qui concerne la poursuite des grands travaux ?

Nous restons fermement convaincus, au ministère de l’Équipement et des Transports, qu’un maintien voire une augmentation des niveaux d’investissements en infrastructures au Maroc est une nécessité de premier ordre. Les grands projets d’infrastructures contribuent à assurer un réel décollage économique du pays et à le mettre dans un cercle vertueux de développement. Les grandes orientations de l’action future sont de promouvoir une politique de transports écologiquement viable, qui réponde aux problèmes liés à l’augmentation des besoins de circulation et à la hausse des niveaux de bruit et de pollution qu’elle engendre, encourage l’utilisation de modes de transport respectueux de l’environnement et contribue à l’internalisation complète des coûts sociaux et environne-

mentaux. Je citerai, à titre d'exemple, quatre domaines pour lesquels l'effort devrait se poursuivre comme les autoroutes. Au-delà des 1 800 km qui seront opérationnelles en 2015, le 2ème schéma national autoroutier, en cours de finalisation, définira de nouvelles liaisons à lancer à moyen terme. Les lignes de train à grande vitesse, après le lancement de la 1ère ligne Tanger-Casablanca, d'autres lignes du schéma directeur devront être lancées dans les quelques années à venir. Le transport urbain de masse car à l'instar des projets de tramway à Casablanca et à Rabat, d'autres grandes métropoles ont besoin de tels moyens de transport collectifs. Et enfin, les zones logistiques avec la mise en œuvre de la stratégie nationale logistique annoncée en 2010, et qui devra atteindre son régime de croisière avec la création récente de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, est porteuse d'un nombre important de grands chantiers de zones logistiques.

Routes, autoroutes, axes ferroviaires, ports, aéroports,... Quel est l'impact de ces chantiers sur l'économie nationale ?

La politique des grands chantiers constitue l'un des principaux moteurs de la croissance économique du Maroc depuis plus d'une décennie. L'objectif de cette politique volontariste est de doter le pays d'infrastructures efficaces, considérées comme de réels facteurs clés du développement économique et des arguments de taille en matière d'attrait des investissements productifs. Par leur propre rentabilité et les retombées socio-économiques directs et indirects, les grands projets d'infrastructures contribuent significativement à assurer un réel décollage économique du pays et à le faire entrer dans un cercle vertueux de développement. Il est mondialement reconnu qu'à une augmentation de 1 % du capital d'infrastructures correspond une augmentation de 1 % du Produit Intérieur Brut (PIB).

En plus des effets multiplicateurs qui découlent des investissements dans les grands chantiers d'infrastructures de transport (création d'emploi, développement de l'entreprise BTP, ...), leur disponibilité augmente la rentabilité et le niveau de production des

entreprises et contribue largement à la diversification de l'économie nationale. Parfaitement conscient de cette réalité, le Maroc n'a jamais connu une cadence aussi soutenue de réalisation de grands projets d'infrastructures.

Comment la conduite de la politique des grands travaux impacte-t-elle les politiques publiques en matière d'aménagement du territoire, du développement humain ?

Partant de l'idée que les infrastructures de communication sont l'un des piliers de la politique d'aménagement du territoire. Les programmes d'infrastructures sont définis dans une perspective de desserte équilibrée et de désenclavement, quels que soient les trafics constatés leur raccordement aux grands pôles économiques et agglomérations urbaines. Les maillages d'infrastructures de transport nationaux, régionaux et provinciaux sont conçus de façon à assurer la continuité et la complémentarité des réseaux pour les personnes et les marchandises dans une approche multimodale et de développement durable.

Dans ce sens, le programme autoroutier vise à relier à l'horizon 2015 toute les villes de plus de 400 000 habitants, le programme des voies express reliera les principales agglomérations urbaines aux réseaux routier et autoroutier, la 1ère ligne LGV rapprochera les deux pôles économiques les plus dynamiques du pays à savoir Casablanca et Tanger, le programme national des routes rurales quant à lui permettra de desservir dès 2012 environ 80 % de la population habitant en milieu rural et favorisera leur épanouissement et développement humain.

D'autres exemples d'effets régionaux d'aménagement du territoire peuvent être cités à l'image du gain de la compétitivité de la région de Tanger-Tétouan qui vient en tête en matière d'effort d'investissement qui lui a été consacré durant cette dernière décennie (Complexe portuaire Tanger-Med, autoroutes, voies express, chemins de

fer, aéroport,...) et qui lui a permis de s'ériger en pôle économique majeur et d'attirer l'investissement de Renault dans une unité de production de véhicules d'une capacité de 400 000 voitures.

L'élan de développement suscité par l'arrivée des grandes infrastructures dans une région, nous l'avons constaté ailleurs aussi, à Doukkala avec l'ouverture de l'autoroute vers El Jadda en juin 2006, Souss-Massa-Draa avec la mise en service de l'autoroute Marrakech-Agadir durant l'été 2010, ou encore l'Oriental avec l'ouverture de l'autoroute Fès-Oujda cet été et le Tadla dont la compétitivité sera certainement boostée

par l'arrivée de l'autoroute à Béni Mellal. Par ailleurs, la dynamique des grands chantiers enregistrée ces dernières années a permis de créer 62 000 emplois nouveaux chaque année dans le secteur des BTP qui emploie aujourd'hui plus de 900 000 personnes.

“ La dynamique des grands chantiers enregistrée ces dernières années a permis de créer 62 000 emplois nouveaux chaque année dans le secteur des BTP. ”

La crise financière et économique à l'échelle internationale a-t-elle des répercussions sur la marche en avant de votre stratégie ?

Globalement, le Maroc dans sa gestion de la crise mondiale a toujours essayé de conjuguer les exigences d'une réaction de conjoncture à celles d'une performance structurelle, fort en cela des réformes engagées dans plusieurs domaines et d'un ensemble d'actions structurantes. Bien qu'un réel bond qualitatif et quantitatif ait été réalisé en matière d'investissement dans les réseaux d'infrastructures, l'Etat doit maintenir ses efforts. Je rappelle que tous secteurs confondus, l'investissement public est passé de 55 milliards de dirhams en 2005 à 167 milliards de dirhams, en 2011. Pour la stratégie du secteur de l'Équipement et des Transports un grand effort a été entrepris et qui a permis de mobiliser tous les financements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des programmes et projets prévu pour la période 2008/2012.

Chantiers en cours : où en est-on ?

Le Maroc est en chantier. Plusieurs projets sont en cours de réalisation et visent à le port Tanger Med II, le tramway de Casablanca, les investissements autoroutiers



C'est bien connu, un pays ne peut aspirer au développement et à attirer les investisseurs étrangers sans disposer d'une infrastructure adéquate. Conscient de ses faiblesses infrastructurelles, le royaume du Maroc s'est engagé depuis une décennie à la mise en place des infrastructures nécessaires pour contribuer à faire du Maroc un pays émergent et attractif auprès des investisseurs étrangers. C'est dans cette optique que plusieurs chantiers infrastructurels ont été lancés au cours de cette décennie et certains sont en cours de réalisation.

C'est le cas d'abord du port Tanger Med dont la seconde phase, Tanger Med II, devrait être entièrement opérationnelle en 2016 avec la livraison des premières sections dès 2014 (Cf. article sur le port Tanger Med). Cet ouvrage, en cours de réalisation à l'ouest de Tanger Med I est réalisé par un consortium de 5 partenaires : Besix (Belgique), Bouygues travaux Publics (France), Bymaro (Maroc), Saipem (Italie) et Somagec (Maroc) pour un montant global de 9,25 milliards de dirhams. Malgré le désistement des concessionnaires des Terminaux à conteneurs, l'Etat marocain s'est en-

gagé financièrement pour que cette seconde partie du projet Tanger Med soit finalisée. Les travaux de réalisation avancent et le premier terminal à conteneurs de Tanger Med II, dont le concessionnaire est Marsa Maroc, devrait rentrer en service en juillet 2014.

Outre cette infrastructure portuaire stratégique, et conscient de la nécessité de disposer d'un réseau autorou-

tier de qualité pour accompagner le développement et la modernisation du Maroc, plusieurs chantiers autoroutiers sont aujourd'hui ouverts. Parmi ces chantiers figurent, l'élargissement de l'axe Casablanca-Rabat, le maillon central du réseau d'armature autoroutier du Maroc et qui relie la capitale économique à la capitale administrative. Ce projet vise l'élargissement à 2x3 voies de l'axe Casablanca-Rabat sur 57 km. Pour un coût de financement évalué à 927 MDH. Ce chantier devra être finalisé d'ici 2012 et permettre à l'infrastructure de supporter l'évolution rapide du trafic sur cet axe. De même, la réalisation de l'autoroute de contournement de Rabat se poursuit. Visant à faire éviter au trafic de transit la traversée des villes de Salé, Rabat et Témara et faciliter la connexion entre les différents axes autoroutiers qui convergent vers Rabat, la réalisation de cette voie de contournement, d'un coût global de 2,76 milliards de dirhams (HT), devrait s'achever en 2013. Enfin, l'autre axe autoroutier en cours de réalisation est celui de Berrachid-Béni Mellal. D'une longueur de 173 km, cette liaison vise à compléter le réseau autoroutier



améliorer les infrastructures du pays. Parmi eux figurent : le TGV, etc.

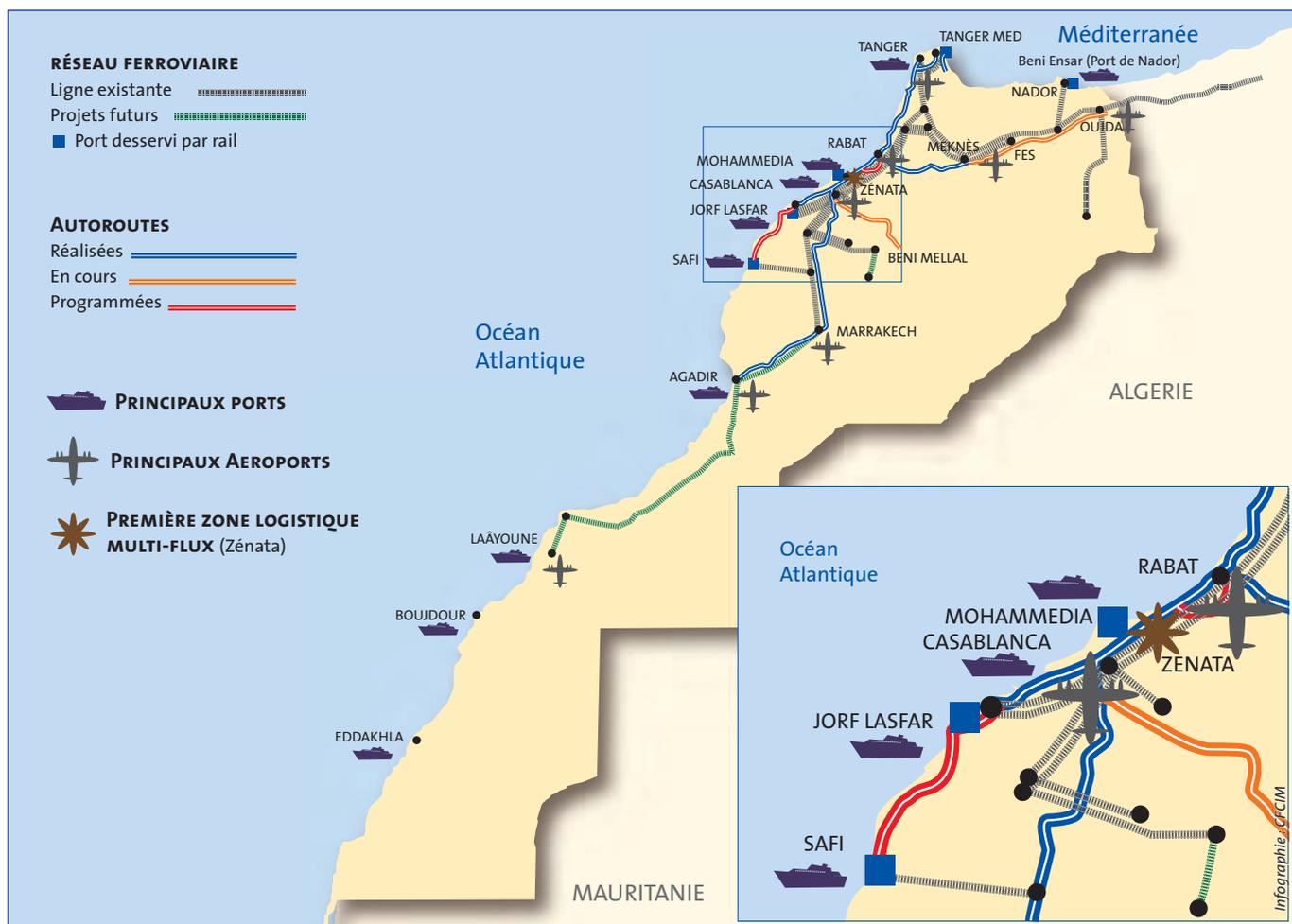
Nord-Sud entre Tanger et Agadir et Est-Ouest entre Rabat et Oujda. Ce projet qui relie Berrechid-Béni Ahmed-Khouribga-Oued Zem-Kasba Tadla et Béni Mellal a une portée régionale très forte. Les travaux ayant démarré en 2010, la livraison de l'ouvrage est programmée en 2013.

Par ailleurs, et afin de désengorger la circulation dans les grandes villes du Royaume, et plus particulièrement au niveau des villes de Casablanca et de Rabat et contribuer à diminuer la pollution atmosphérique, les autorités ont opté pour la mise en place des tramways. Si celui de Rabat-Salé est opérationnel depuis quelques mois, celui de Casablanca est encore en cours de chantier et ne devrait en-

trer en service qu'en décembre 2012. S'étendant sur 30 km, le tramway de la capitale économique partira du Boulevard Okba et Tachiffine pour traverser Hay Mohammadi, le centre ville (Bd Mohammed V et Bd Hassan II) pour rejoindre le Technoparc et Sidi Maarouf et Hay Hassani en passant par Beauséjour. Il nécessitera un investissement de 6,4 milliards de dirhams et permettra le transport de 250 000 personnes quotidiennement. Enfin, l'autre chantier ouvert tout récemment est celui du TGV devant relier Tanger à Casablanca. D'un coût

global de 20 milliards de dirhams, le lancement de ce projet a été donné le 29 septembre 2011 et la première tranche devant relier Tanger à Casablanca, longue de 354 km, devrait être opérationnelle en 2015. Le TGV permettra de relier les deux villes en 2h 10 mn au lieu de 4h 45 mn via le train normal. Ce chantier s'inscrit dans le cadre du programme de l'ONCF visant à doter le Maroc d'une ligne ferroviaire à grande vitesse sur 1 500 km à l'horizon 2035 autour de deux axes : Casablanca-Oujda et Tanger-Agadir.

« L'autre chantier ouvert tout récemment est celui du TGV devant relier Tanger à Casablanca. »



Tanger Med, un hub portuaire multi-modal

A l'horizon 2016, le complexe devrait offrir une capacité de traitement de 8,7 millions de conteneurs, 7 millions de passagers et 3 millions de véhicules. Ce méga-projet dont les travaux ont démarré en 2003 est réalisé en deux parties et nécessitera un investissement global d'environ 25 milliards de dirhams. Véritable port de transbordement, Tanger Med constitue un hub entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique.

Le projet Tanger-Med, chantier lancé en 2003, est incontestablement l'un des plus grands chantiers infrastructurels entrepris par le Maroc au cours de ces dernières années. Il représente une priorité stratégique pour le développement économique et social du Maroc en général et de la région du nord en particulier. Il se positionne comme un nouveau « hub » de la Méditerranée à la croisée des grandes routes maritimes. Située sur la seconde voie maritime la plus fréquentée au

monde, le Détroit de Gibraltar avec plus de 100 000 bateaux par an, le Port Tanger Med, dont l'activité principale sera le transbordement de conteneurs, est en mesure d'accueillir les plus grands navires porte-conteneurs de dernière génération. Il vient ainsi renforcer l'offre en infrastructure portuaire moderne et compétitive du Détroit de Gibraltar qui draine 20 % du transport maritime mondial de conteneurs.

Ce gigantesque projet est réalisé en deux parties : Tanger Med I et Tanger Med II.

Le port Tanger Med I est aujourd'hui complètement fonctionnel. Entré en service en 2007, Tanger Med I est, à la fois, une plate-forme destinée à l'activité mondiale de transbordement et une porte d'entrée sur le Maroc permettant d'accueillir les trafics liés aux activités d'import-export. Il a une capacité de traitement de 3,5 millions de conteneurs, 700 000 véhicules et 7 millions de passagers par an et dispose de 8 postes à quai et 35 ha de terre-pleins. Cette plate-forme portuaire offre toutes les conditions pour assurer le traitement des trafics conteneurs, passager et TIR dans de meilleures conditions de fluidité, de confort et de sécurité. Tanger Med I



comprend 2 terminaux conteneurs dont les concessions ont été accordées à APM Terminal pour le Terminal 1 et au consortium Eurogate Contship/MS/CMA-CGM pour le Terminal 2.

25 milliards de dirhams d'investissement

En 2010, plus de 2,06 millions de conteneurs ont été traités par le port Tanger Med I et on prévoit le traitement de 2,6 millions de conteneurs en 2011 et 3,5 millions de conteneurs en 2013. Les réalisations encourageantes de cette première partie ont poussé les autorités à enclencher la seconde phase du projet Tanger Med, Tanger Med II dont les travaux de construction ont démarré effectivement début 2010 et devront s'étaler sur 51 mois. Cette seconde phase vise une extension du complexe Tanger Med pour permettre la consolidation sur le long terme du positionnement stratégique du port. Le complexe aura à terme une capacité globale de traitement de 8,5 millions de conteneurs. Cette seconde phase comprend également deux terminaux conteneurs. Le terminal 3 sera réalisé par TM2 SA, filiale de TMSA, après le désistement des concessionnaires adjudicataires initiaux de ce ter-

minal d'une capacité de 3 millions de conteneurs. Quant au Terminal 4, d'une capacité de 2 millions de conteneurs, il a été attribué à Marsa Maroc. Selon les termes des concessions signées avec TMSA pour des durées de 30 ans, les adjudicataires s'engagent à mettre en place l'ensemble des superstructures et équipements nécessaires. Les premières sections du Terminal 4 entreront en service dès 2014, au lieu de 2012. En clair, après le désengagement des premiers adjudicataires des

concessions de Tanger Med II à cause de la crise, l'Etat a préféré se charger de la réalisation de cette seconde phase du port Tanger Med.

Et en 2016, lorsque les travaux de ce méga projet seront finalisés, quelques 8,5 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 3 millions de véhicules et 10 millions de tonnes d'hydrocarbures transiteront chaque année par cette plate-forme multi-modale. En tout, le complexe Tanger Med va nécessiter un investissement global de l'ordre de 25 milliards de dirhams et comprendra : 4 Terminaux à conteneurs, 1 Terminal roulier et passager, 1 Terminal à hydrocarbure, 1 Terminal vrac et divers et 1 Terminal à véhicules.

Avec cet investissement colossal, l'Etat marocain s'est fixé comme objectif d'implanter une plate-forme logistique sur un pont maritime entre l'Europe de l'ouest, l'Afrique et la Côte Est de l'Amérique. Garantissant un accès direct aux grandes lignes maritimes Est/Ouest avec «zéro déviation» pour les navires, le port Tanger Med permettra ainsi de couvrir un marché de proximité de quelques 600 millions d'habitants. Le port Tanger Med est actuellement relié avec plus de 120 ports dans le monde.

“ Les grands travaux, un impact direct sur la formation et l’emploi ”

Interview avec Abdelhafid Oualalou, Vice-Président de l’IMRI (Institut Marocain des Relations Internationales).

Conjoncture : Quelle lecture faites-vous des politiques publiques initiées dans le cadre des Grands travaux ?

Abdelhafid Oualalou : Depuis les années 2000, le Maroc s’est engagé dans un vaste chantier de réformes structurelles dans les domaines politiques et socio-économiques, et ce sur l’ensemble du territoire national. Ainsi, des Plans nationaux de développement de plusieurs secteurs clés de l’économie ont vu le jour grâce à la plus haute autorité du Maroc, générant une nouvelle dynamique au travers d’investissements publics qui ont atteint 160 milliards de dirhams. Ceci expliquant cela, les politiques des Grands travaux ont eu un impact direct sur les marchés de l’emploi, sur la formation des ressources humaines et pour l’emploi des jeunes diplômés, une population considérée comme la priorité du moment, comme du reste la réduction des disparités sociales et territoriales. En outre, les grands projets structurants sont accompagnés par la mise en place de Technopôles dans des secteurs aussi innovants qu’essentiels comme la Recherche et Développement ainsi que des centres de formation professionnelle et des pôles universitaires afin de répondre aux besoins croissants en matière de ressources humaines et de compétences qualifiées.

Y-a-t-il des problématiques liées à la mise en route des grands projets structurants ?

La problématique de ces grands projets repose sur les modalités de conception, de faisabilité, de financement et d’impacts sur les structures et organismes de suivi et d’évaluation. Autre problématique, la réalisation qui a été assurée par des experts étrangers. En effet, il y a aujourd’hui des maillons faibles en matière d’organisation et de coordination et d’un certain déficit de concertation entre les acteurs concernés par

les projets comme les professionnels et leurs Chambres représentatives, les experts nationaux et les bureaux d’études nationaux. Dans de nombreux cas, ce sont les aménageurs et les urbanistes étrangers qui sont chargés d’exécuter les projets alors que la gestion est confiée à des acteurs nationaux. Pour remédier à cela, il conviendrait de réserver, par exemple, 25 % des marchés publics pour les MRE marocaines afin de les intégrer et de les parrainer.

Comment les grands chantiers ont-ils modifié le paysage national ?

Le fait que les grands travaux aient été initiés et orchestrés par le Roi Mohammed VI garantit leur exécution et leur suivi dans des délais respectés et respectant le cahier des charges. Je prendrai pour exemple le réseau routier, autoroutier, le secteur ferroviaire, le transport maritime, les zones logistiques, les grands barrages ou encore la modernisation des aéroports. L’étude Mc Kinsey avait relevé, entre autre, que le Maroc ne profitait pas suffisamment de son avantage géographique et de sa position stratégique avec un littoral de 3 500 kilomètres de long sur les deux mers. Depuis, le Royaume s’est lancé dans une stratégie nationale intégrée consistant à construire plus de 15 000 kilomètres de routes, 160 kilomètres d’autoroutes par an, et ce afin de désenclaver des régions et les connecter ainsi à l’axe Kenitra / El Jadida. Un axe qui concentre la majorité des infrastructures de base et le poumon économique national.

Avec le recul, que pensez-vous de l’arrivée prochaine du TGV en gare de Tanger ?

Quoi qu’on en dise, le programme a fait un choix stratégique dans le domaine ferroviaire. C’est aussi une décision royale prise dans le cadre de la moder-



Abdelhafid Oualalou

nisation du Maroc et de ses infrastructures de base. Le coup d’envoi des travaux du TGV, le 29 septembre 2011 à Tanger, pour un coût global de 20 milliards de dirhams, a été inauguré par le Roi Mohammed VI et par le président de la République Française, Nicolas Sarkozy, ce qui dénote de l’importance stratégique du projet et de l’investissement consenti. Grâce à cette nouvelle ligne à grande vitesse, le Maroc sera le 1^{er} pays d’Afrique et du monde arabe à être doté d’un système ultra moderne de transport compétitif et avec un impact certain en matière d’emploi, sur l’aménagement territorial et le tourisme. J’ajouterais que le projet de TGV s’inscrit dans le cadre de la politique de l’UPM (Union pour la Méditerranée) qui œuvre pour l’extension du réseau Transeuropéen de transport avec les voisins du Sud de la méditerranée. Si certaines voix se sont exprimées pour dénoncer le projet de TGV, je tiens à rappeler que le TGV va créer la bagatelle de 2 500 emplois durant la phase d’exploitation, en plus des 3 millions de journées pour les grands travaux de construction et la création d’un Institut de formation aux métiers ferroviaires grâce au partenariat ONCF / SNCF.



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.

Le marché dans le rouge avec des perspectives baissières

A mi-novembre 2011, les indices MASI et MADEX affichent des pertes annuelles respectives de 12,24 % et 12,19 %. La volumétrie enregistrée au niveau du marché central actions a reculé de 37,8 % à 29,38 milliards de dirhams. La capitalisation boursière s'est délestée de 57 milliards de dirhams. Les analystes financiers tablent sur une poursuite de la tendance baissière sur le court terme.

A quelques semaines de la clôture de l'exercice boursier 2011, l'heure n'est plus à l'optimisme. Les analystes ne pensent plus à la consolidation de la reprise du marché boursier après les bonnes performances enregistrées en 2010. On est très loin des pronostics optimistes des analystes financiers qui tablaient, au début de l'année, sur des performances boursières comprises entre 12 et 17 %. A mi-novembre 2011 (le 17/11/2011), les indices MASI et MADEX affichaient des pertes respectives de -12,24 % à 11 105,94 points et -12,19 % à 9 075,25 points. La capitalisation boursière de la place avait déjà perdu plus de 57 milliards de dirhams pour ressortir à 517,73 milliards de dirhams sous l'effet du recul des cours des principales valeurs du marché, notamment celles des secteurs de l'immobilier, du ciment et des bancaires dont CGI (-38,2 %), Addoha (-31,54 %), Holcim Maroc (-32,12 %), Lafarge Ciments (-31,7 %), BCP (-29,86 %), BMCE Bank (-19,89 %), CIH (-19,97 %), etc. Des recul qui n'ont pu être compensés par les bonnes performances du secteur minier dont les valeurs Managem, SMI et CMT réalisent des performances exceptionnelles de respectivement +143,31 %, +101,32 % et +40,31 %.

Parallèlement, la volumétrie a fortement reculé. Les volumes échangés sur les deux marchés (marché central actions et marché de blocs) se sont établis à 35,44 milliards de dirhams. Sur le marché de blocs, le volume enregistré a reculé de 55,45 % à 12,29 milliards de dirhams, à cause notamment d'absence d'opérations stratégiques. Au niveau du marché central actions, les échanges ont porté sur 29,38 milliards de dirhams, contre 47,14 milliards de dirhams à la même période de l'année précédente, soit une baisse de 37,80 %.

Cette forte baisse est toutefois à relativiser. En effet, si la conjoncture défavorable y est pour quelque chose, il ne faut pas perdre de vue que l'année boursière 2010 a été aussi marquée par les offres publiques d'achat (OPA) initiées par les holdings SNI et ONA dans le cadre de leur retrait de la Bourse de Casablanca. Ces OPA avaient contribué à dynamiser le marché grâce aux cessions d'actions des deux holdings initiées par les actionnaires minoritaires et le réinvestissement d'une partie du cash généré par ces opérations sur d'autres valeurs du marché. A cela, il faut ajouter que l'année dernière a connu la radiation, en cours d'année, de 4 valeurs (ONA, SNI, Distrisoft - absorbé par Matel PC Market pour donner naissance à Disway - et LGMC).

Par ailleurs, et au même titre que l'année dernière, la place n'a enregistré cette année que deux opérations d'introduction en Bourse : Stroc Industries et Jet Alu Maroc.

Poursuite de la tendance baissière

Les contre-performances de la place casablancaise, à l'instar des autres places de la zone MENA, s'explique par une conjonction de facteurs dont : les effets du « Printemps arabe » qui ont fait fuir les investisseurs étrangers non stratégiques, la conjoncture économique mondiale difficile à cause des crises de dettes publiques de plusieurs pays européens impactant négativement les places financières mondiales, les risques persistante d'une récession de l'économie mondiale, la morosité économique au niveau national, etc.

Du coup, et face au manque de visibilité sur le court terme, les arbitrages des investisseurs se font désormais en faveur des placements plus sûrs (comptes sur carnet, OPCVM obligataires, dépôts à terme, etc.) au détriment du marché actions, amenuisant ainsi davantage les échanges sur le marché boursier.

Du côté des perspectives, les analystes ne sont plus optimistes pour le reste de l'année. Le consensus des analystes de la place laisse prétendre une poursuite de la tendance baissière du marché, au moins jusqu'à la veille de la présentation des résultats des sociétés cotées au titre de 2011.

« Du côté des perspectives, les analystes ne sont plus optimistes pour le reste de l'année. »

Et selon les analystes de BMCE Capital Bourse, l'indice MASI devrait continuer sa glissade vers les 11 000 points sur le court terme du fait que « les investisseurs manquent de visibilité sur le contexte économique national et international ». Beaucoup d'analystes pensent que le marché devrait retrouver des couleurs à la faveur de l'arrivée sur le marché du papier de qualité. Dans ce cadre, outre le recrutement de nouveaux émetteurs, le marché devrait enregistrer des offres publiques de ventes relatives aux cessions partielles des participations de la SNI de ses filiales agroalimentaires : Lesieur Cristal, Cosumar et Centrale Laitière. Le déclenchement de ces cessions dépendra certainement de l'évolution de la conjoncture boursière, qui n'est pas des plus favorables actuellement.

Rachid Alaoui
conjoncture@cfcim.org

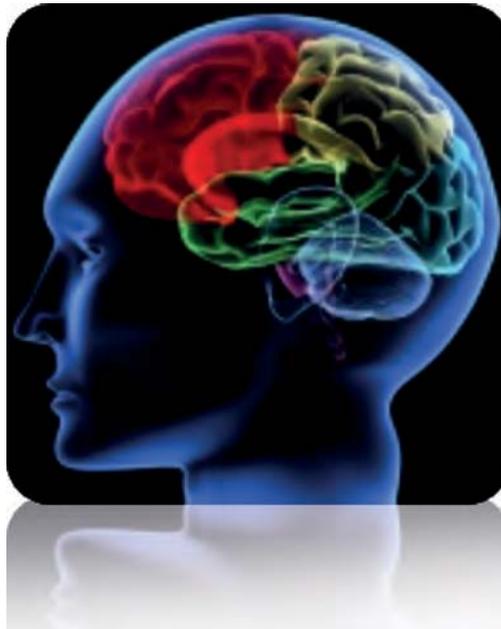
L'importance de l'intelligence émotionnelle pour les managers

Aujourd'hui, un manager compétent doit être à l'aise avec les émotions de ses collaborateurs pour les comprendre et savoir les gérer.

De nombreuses études aux Etats-Unis ont démontré le lien étroit entre la capacité émotionnelle des collaborateurs d'une entreprise et ses résultats. Ces recherches confirment que les entreprises dont les leaders se distinguent par leur aptitude à gérer les émotions de leurs collègues obtiennent de meilleures performances (marge bénéficiaire : +71 %). Dans le contexte socio-économique actuel de conduite perpétuelle de projets du changement et de travail en équipe, la qualité des relations internes est devenue un facteur clé de différenciation. Un leader compétent utilise les émotions suscitées par les résistances naturelles au changement comme levier d'action. Il instaure une méthode interactive qui consiste à comprendre et formuler les inquiétudes des acteurs afin d'être capable de les réguler et gagner ainsi en réactivité.

Impact sur les performances

Une étude du cabinet Hay/Bear, publiée en 2000 auprès de 3971 salariés, atteste la répercussion directe de l'ambiance de travail sur les performances financières. Un nombre croissant de chefs d'entreprise, après avoir observé l'impact de la nature des émotions ressenties et partagées sur la productivité, cherchent à améliorer le climat émotionnel de leur organisation. Lorsqu'intelligence émotionnelle et intellectuelle fonctionnent ensemble, les individus sont plus performants. Les tests de quotient intellectuel (QI), longtemps réputés comme uniques outils d'évaluation de l'intelligence, se concentrent sur les aspects rationnels de l'esprit (capacités d'analyse, de synthèse, de mémoire...) or les émotions, avec les motivations et les cognitions, font parties des principaux types d'opérations mentales qui interagissent pour former la personnalité d'un



individu. Longtemps, on a considéré émotion et intellect comme antinomiques, c'est pourquoi mettre de la distance ou de la réserve pour « faire sérieux » est une attitude assez courante dans le milieu des affaires. Or, l'engouement d'un commercial pour son produit va directement influencer l'achat de son client, de même que la passion du professeur pour son sujet va inciter ses élèves à réussir...

Développer son quotient émotionnel

Christophe Haag et Jacques Séguéla donnent des exemples de tests, dans leur livre Génération Q.E. : le quotient émotionnel, arme anticrise, à utiliser lors d'un entretien pour mesurer le quotient émotionnel (QE) d'un candidat. Le développement des capacités émotionnelles résulte d'un apprentissage personnel, car à l'inverse du quotient intellectuel, le quotient émotionnel se développe avec le temps. Il est possible de l'améliorer avec des formations personnalisées notamment destinées aux managers. Aujourd'hui, un leader compétent doit être à l'aise avec les émotions de ses collaborateurs pour les comprendre et savoir les gérer. Or, dans les entreprises, le rapport hiérarchique suffit à geler l'effort à fournir. Dans ce cas, les dirigeants ne cherchent pas à développer leurs capacités émotionnelles. Une entreprise où QE et QI fonctionnent de pair est une entreprise où les gens s'expriment et participent avec plus d'enthousiasme et de fierté car ils se sentent valorisés par leur travail.

Marine Vincent
Consultante Sia Conseil

Définition et contexte

La notion d'intelligence émotionnelle (IE) se popularise en Amérique du Nord en 1995 avec la publication du Best-seller de Daniel Goleman Emotional Intelligence. Docteur en psychologie, D. Goleman élabore un modèle précis définissant l'intelligence émotionnelle autour de quatre compétences de base: la conscience de soi qui consiste à être capable de comprendre ses émotions, la maîtrise de soi qui reflète l'aptitude à dominer ses émotions, la conscience sociale qui englobe la capacité à détecter et comprendre les émotions d'autrui et enfin, la gestion des relations qui représente la faculté d'inspirer et influencer les autres tout en encourageant leur développement. La thèse sous-jacente de l'IE implique le dépassement du quotient intellectuel (QI) comme unique outil de mesure de l'intelligence car intelligences émotionnelle et cognitive participeraient de manière similaire à l'intelligence générale d'une personne.

Le marketing célèbre la fin de l'année

Communiquer à l'occasion d'un événement incitatif sur le plan de l'achat, quoi de plus évident ? En la matière, décembre est porteur. Ficelles d'un marketing spécifique.

Fin d'année sur un mode professionnel, amical ou encore familial, décembre est le mois du cadeau. Les entreprises sont nombreuses à guetter ces pics de consommation saisonniers et chacune déploie ses atours. Le cœur de l'activité concerne les cadeaux d'entreprise. « C'est un marché très concurrentiel. Le cadeau a son importance culturelle au Maroc. Il participe de la relation avec les clients et partenaires. » indique Shanaz El Fayache, Directrice Générale et Fondatrice d'Emotion Box, agence de loisirs spécialisée dans les coffrets cadeaux thématiques. Entre cotillons et paillettes, la gastronomie haut de gamme est aussi chez elle. Si en France, la marque Labeyrie réalise entre 70 % et 80 % des ventes en décembre, elle frétille également au Maroc, mais les chiffres sont rares. Également à l'honneur, vins et champagnes qui connaissent des progressions fortes, « entre novembre et décembre, nous réalisons à peu près 26 % de notre chiffre d'affaires annuel » souligne-t-on chez Nicolas Vins et Spiritueux. Et comme il n'est pas de bonne fête sans fine décoration, en cadeau d'affaires voire en cadeau de Noël, l'art de la table enregistre lui aussi un boom important.

Les secrets d'un joli nœud

Animations en magasins, promotions, têtes de gondoles, paquets généreux, voire arbre de Noël, un objectif : attirer les regards, évoquer la fête et inciter au cadeau. Dans les points de vente, vitrines suggestives, mises en avant produit et catalogues festifs assurent l'essentiel de la visibilité. « Il y a toujours un système promotionnel sur le champagne, produit phare de la fin de l'année ainsi qu'une mise en avant incluant des coffrets champagnes, spiritueux et objets du vin » indique Magali Bodet, gérante de la franchise Nicolas Vins et Spiritueux. « Comme tous les ans, nous réalisons un catalogue de produits de fêtes de fin d'an-



née distribué en magasin» poursuit la gérante. En complément, les acteurs d'un segment plutôt haut de gamme privilégient un marketing fortement ciblé. Quoi de plus efficace qu'une action destinée au vivier de clients effectifs ? S'il s'agit d'en élargir le bassin, communication événementielle ou encore relations presse concourent à valoriser la marque. « J'ai prévu une conférence de presse pour annoncer le lancement de notre nouveau site internet qui devient transactionnel. Nous avons aussi prévu une campagne d'e-mailings clients et prospects pour communiquer sur le site et sur notre nouvelle gamme de coffrets thématiques. Enfin, notre charte graphique et notre conditionnement ont été revus car nous fêtons cette année nos trois ans d'existence. » précise la Directrice Générale d'EmotionBox. Pour d'autres, la mobilisation des grands médias ciblés tels la radio, la presse ou encore une note d'affichage peut s'avérer payante. Car décembre est aussi le mois des primes. Pourtant, si la visibilité est la priorité, seule une poignée d'entreprises fait le choix d'une pole-position à cette période.

Marché du cadeau, l'occasion de fidéliser

Animation à part, le marketing des fêtes c'est aussi les cadeaux en eux-mêmes qui constituent un levier de fidélisation bien connu. Chez la SSII Maximiles Maroc, les programmes de fidélisation surfent également sur la fin de l'année pour dynamiser les ventes « Nous avons un adage : le comportement suit la récompense. Les animations de fin d'année font partie des programmes de fidélité. Elles permettent d'encourager un comportement d'achat à cette période. » rappelle Wiam Fahim, sa Directrice Marketing et Fidélisation. « C'est la moitié de mon chiffre d'affaires », poursuit de son côté Shanaz El Fayache qui cible aussi bien les entreprises que les particuliers. Bref, cumul de points, bonus ou encore cadeau physique, pas question de rater l'événement. Avec ou sans ficelle, signifier sa sympathie, remercier et/ou fidéliser, c'est finalement toujours l'objectif du cadeau.

Anne-Sophie Colly
conjoncture@cfcm.org

Responsabilité sociétale: pourquoi aller vers l'ISO 26000 ?

Valeur montante, la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est dotée d'un référentiel ISO. Quel bénéfice pour une entreprise déjà engagée dans le développement durable ?



L'ISO 26000 dote la notion de responsabilité sociétale et environnementale d'un cadre de référence dans un contexte de grande diversité des approches et des pratiques. Intitulée « Lignes directrices », cette norme est née de la volonté de nombreux acteurs, consommateurs, industriels, parties prenantes... désireux d'en harmoniser le concept. Ce référentiel ISO se distingue toutefois de ses confrères puisqu'il n'est pas « certifiable » et présente plutôt une « guidance » de développement durable. Il s'appuie sur sept questions centrales (voir encadré) issues d'un consensus dégagé entre les 159 pays membres de l'ISO. Il a pour mérite principal de poser des balises.

Piloter de façon plus rigoureuse son développement durable
Principal apport de l'ISO 26000 pour

l'entreprise ? Faire (re)connaître son engagement sur le plan sociétal et environnemental. Un bénéfice image utile dans un contexte de raréfaction de l'énergie et de réchauffement climatique. Dans son dernier rapport annuel paru en novembre dernier, l'Agence internationale de l'énergie se fait plus alarmiste. Elle s'attend d'ici 2035, à une augmentation de 20% du taux de CO2 soit une hausse de 3,5 degré Celsius de la température de la terre. D'où la nécessité aujourd'hui, au-delà même d'un engagement dans le développement durable, d'outils de suivi de sa gestion. En la matière, l'ISO 26000 offre un pilotage plus rigoureux selon un référentiel reconnu sur le plan international. En terme d'image, cette nouvelle norme permet également de se distinguer en s'imposant en pole position sur le plan du développement durable. « Cela permet d'identifier les voies de progrès qui viennent compléter notre approche après le label CGEM. C'est aussi l'occasion de fédérer nos ressources internes autour d'un projet porteur. A l'extérieur, ça rassure les parties prenantes et ça renforce l'image de l'entreprise. A terme, l'ISO 26000 peut devenir une attente et un critère de choix pour les parties prenantes. » indique Rachid Amor, Directeur des Affaires Publiques et du Développement Durable chez Lafarge. Le cimentier s'est assez vite engagé dans la démarche tout comme Centre-

Les 7 questions centrales de l'ISO 26000

- la gouvernance et l'organisation
- les droits de l'homme
- les relations et les conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- la communauté et le développement local (les parties prenantes)

lec dans le cadre d'un projet de coopération maroco-suédois.

Par l'audit, tu passeras

Au Maroc, plusieurs certificateurs et experts sont prêts à accompagner les entreprises dans la démarche, même s'il y a encore peu d'évaluateurs. « Nous avons mis en place une évaluation Afnor 26000 qui consiste à aller auditer les entreprises sur cette norme. Elle s'appuie sur quatre étapes : engagement, progression, maturité, exemplarité » explique Lilia Kriaa Lahlou, Directrice Générale Adjointe du Groupe Afnor au Maroc. En France, l'entreprise accompagne déjà une centaine d'entreprises dans la démarche. Mais pour l'heure, si l'intérêt en faveur de l'ISO 26000 est réel, la demande reste faible. « Au Maroc, il y a un travail de mise en place à développer. Le grand obstacle est la conformité environnementale. Le pays n'est pas encore prêt, cela viendra progressivement, mais ça ne sera pas un produit de grande consommation. » poursuit la Directrice Générale du Groupe Afnor. Bref, s'engager l'ISO 26000, c'est être pionnier parmi les pionniers.

Une norme marocaine pour le miel

Sous l'appellation Norme Marocaine 08.9.001, l'ONSSA et ses partenaires élaborent actuellement un projet de norme dédié au miel. Objectif : fixer les caractéristiques organoleptiques et physico-chimiques déterminants un standard de qualité pour ce produit. La norme prévoit des dispositions liées à l'hygiène et à l'étiquetage des produits et s'appliquera à « tous les miels produits par les abeilles ». Le projet indique également que « tous les modes de présentation des miels transformés et dont la destination finale est la consommation directe » seront concernés. La norme devrait aussi inclure les méthodes d'analyse et d'échantillonnage utilisées et recommandées.

Anne-Sophie Colly
conjoncture@cfcm.org

Né et élevé au Maroc,
...à l'aise partout



VOLUBILIA

LE NOUVEAU VIN DU NOUVEAU MAROC

Marketeur et Distributeur Exclusif : FOODS & GOODS S.A.

Nouris par un terroir unique et l'Art des Hommes sur le Domaine de la Zouina, entourés d'oliviers, seuls les raisins de la propriété sont vinifiés. Volubilia, élevé dans la rigueur et l'exigence des choix dans chacune des étapes de sa croissance, a été aussi entouré par beaucoup d'amour. Tout le monde nous dit qu'il est exceptionnel, nous en sommes très fiers.



Maroc Telecom,
Rapprocher les gens
par tous les moyens.
Innovation, proximité, citoyenneté

Un monde nouveau vous appelle