

# Conjoncture

www.cfcim.org



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

## ACTUS CFCIM

Retour sur le  
DEVCOM Maroc

## ECHOS MAROC

Les chantiers de  
l'ONDA en 2012

## NTIC

Zoom sur les  
Serious Games

## DOSSIER

### Le Maroc, un hub vers l'Afrique

Janvier 2012

L'invité de Conjoncture



Baudouin Dupret

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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

933  
NUMERO

51<sup>ème</sup> 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

# “ Nous assistons nos clients dans 200 pays à travers le monde ”

**Interview avec Younes El Aouad, Directeur Commercial – Axa Assistance Maroc**

**Axa Assistance Maroc lance un nouveau produit spécialement destiné aux étrangers résidents au Maroc. Que couvre-t-il exactement ? Quels avantages par rapport aux autres produits classiques de l'assurance ? Les réponses.**

**Axa Assistance Maroc lance un nouveau produit, spécialement destiné aux étrangers résidents au Maroc. De quoi s'agit-il exactement ?**

**Younes El Aouad :** Axa Assistance Maroc lance en effet un produit riche en garanties spécifiques. Ce nouveau produit, baptisé Assistance résidents étrangers, est destiné à assurer une couverture médicale et juridique aux étrangers résidents au Maroc, ainsi qu'une couverture technique pour les véhicules. C'est un produit qui offre un grand nombre de garanties, parmi lesquelles on peut citer : le transport sanitaire, l'avance de caution d'admission hospitalière, la prise en charge des frais d'avocats, la prise en charge des frais de la visite d'un proche parent en cas d'hospitalisation au Maroc ou à l'étranger, le rapatriement de la dépouille en cas de décès, etc. De plus, d'autres avantages ont été apportés à la version du produit destiné exclusivement aux adhérents de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.

**Sachant que ces étrangers résidents au Maroc bénéficient généralement déjà d'une assurance souscrite dans leurs pays d'origine. Quel intérêt ont-ils à faire appel aux services d'Axa Assistance Maroc ?**

**Younes El Aouad :** La majorité des produits d'assistance sont caduques, à partir du moment où l'assuré passe plus de 90 jours dans un pays, autre que celui où il a souscrit son contrat. Aujourd'hui, Axa Assistance Maroc est donc en mesure d'offrir un produit global et innovant à même de garantir aux résidents étrangers installés au Maroc une couverture maximale

répondant à leurs besoins spécifiques.

**Quels sont les autres produits commercialisés par Axa Assistance Maroc ?**

**Younes El Aouad :** AXA Assistance Maroc dispose d'un portefeuille de produits large et diversifié. Nous commercialisons l'assurance voyage, nécessaire pour l'obtention du visa Schengen par exemple. Nous proposons également le service «Domicile Assistance» qui garantit des prestations médicales, comme la visite d'un médecin, ou l'envoi d'une ambulance, à domicile etc.

Nous offrons également à nos clients entreprises des solutions d'assistance sur mesure, adaptées à la nature de leur activité et à leurs besoins. Je vous donne un exemple : toutes les entreprises ont une assurance accidents du travail, mais très peu sont organisées pour gérer des situations d'urgence dont peuvent être victimes leurs collaborateurs.

Axa Assistance Maroc propose de prendre en charge le collaborateur de l'entreprise dès la survenue de l'accident et de l'accompagner jusqu'à son rétablissement. Au passage, nous nous occupons de son transport et de son admission dans un centre hospitalier. Nous informons ses proches et assurons son retour à son domicile dans les meilleures conditions.

**Présentez-nous Axa Assistance Maroc en quelques mots ?**

**Younes El Aouad :** AXA Assistance Maroc est une filiale du Groupe AXA.

Sa mission est de venir en aide à ses clients, dans les moments de difficultés, en s'appuyant sur un réseau composé des meilleurs prestataires du royaume,



*Younes El Aouad*

qu'il s'agisse de cliniques, de médecins, d'ambulanciers, de remorqueurs, d'avocats, de loueurs de véhicules. Grâce au professionnalisme de ses équipes, à la qualité de ses services, et sa renommée, Axa Assistance Maroc compte aujourd'hui dans son portefeuille un nombre important de grandes entreprises dans les métiers de la banque, de l'assurance, l'automobile, la location longue durée ou encore les grandes unités industrielles ou de service. Ceci sans oublier la confiance que placent chaque jour en nous des particuliers, à la recherche d'une assistance sans failles et de garanties solides. Enfin, grâce à son appartenance à un groupe international, AXA Assistance Maroc a enfin la capacité d'intervenir dans 200 pays à travers le monde.

#### Contacts :

Tél : 05 22 46 46 58/59/61

E-mail : [animation.commerciale@axa-assistance.ma](mailto:animation.commerciale@axa-assistance.ma)



Joël Sibrac  
Président

“ En mon nom personnel, comme au nom de tous les administrateurs de la CFCIM et de ses collaborateurs, je vous souhaite à toutes et à tous une excellente année 2012. ”

# Editorial

## Bonne année !

L'année qui vient de s'écouler a été particulièrement riche en événements, tant sur le plan national que dans l'environnement régional du Royaume et à l'international. Face à des changements politiques profonds et à une conjoncture économique incertaine, le Maroc a su anticiper et capitaliser sur ses acquis. Cette nouvelle année 2012 s'ouvre donc sous le signe de l'espoir et... des efforts à redoubler !

Espoir que les nouvelles institutions fraîchement élues « transforment l'essai » tout en poursuivant la stratégie de développement menée avec succès ces dernières années. Espoir aussi que la crise économique et financière au sein de l'Union Européenne - principal partenaire commercial du Maroc - n'impacte pas trop fortement le Royaume dans les mois à venir.

Pour le reste, le Maroc dispose de solides atouts qu'il nous appartient - femmes et hommes de ce pays - de consolider et de développer. Destination privilégiée dans la stratégie d'internationalisation des entreprises étrangères, notamment françaises, le Royaume se positionne également comme un véritable hub régional tourné vers le continent africain, permettant à ses entreprises d'exporter compétences et savoir-faire sur des marchés en pleine expansion. Un positionnement auquel Conjoncture consacre ce mois-ci son dossier thématique.

La CFCIM aussi accompagne, à sa mesure, le développement des entreprises du Royaume. Après le succès de la première édition du DEVCOM Maroc, qui a réuni le mois dernier à Casablanca les principaux acteurs du développement commercial, du marketing et de la communication au Maroc, votre Chambre prépare déjà la tenue d'autres salons porteurs programmés cette année : la troisième édition du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire, CFIA Maroc, du 25 au 27 septembre 2012, et la deuxième édition du salon EnR des énergies renouvelables, du 20 au 22 novembre prochains.

Le développement de nos activités de formation constitue également un axe prioritaire pour la CFCIM. Dès ce mois de janvier, notre Campus d'Aïn Sebaâ va ainsi accueillir le Programme Grande Ecole « ESC Casablanca », qui permettra aux futurs diplômés d'acquérir une solide formation sanctionnée par un diplôme marocain visé par le Ministère marocain de l'Enseignement supérieur mais aussi - et c'est une première au Maroc - par un diplôme français homologué par le Ministère français de l'Enseignement supérieur.

Cette année 2012 verra également la poursuite de nos activités de parcs industriels, avec la mise en service du parc d'Ouled Salah et un troisième projet en cours de réalisation à Settat. Sans parler de nos actions d'information, de conseil et de prospection, que les collaborateurs de la CFCIM continueront de développer tout au long de l'année, au service de nos entreprises adhérentes et dans le cadre, notamment, de la délégation de service public d'UBIFRANCE au Maroc que votre Chambre vient de remporter.

En mon nom personnel, comme au nom de tous les administrateurs de la CFCIM et de ses collaborateurs, je vous souhaite à toutes et à tous une excellente année 2012.

Votre cadeau  
de bienvenue :

100 Dh  
offerts par



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



## My e-c@rd Maroc

La carte 100% dédiée à vos paiements sur internet au Maroc

*Enfin une carte bancaire 100% dédiée au paiement sur Internet au Maroc !*

Que ce soit pour régler vos factures d'eau, d'électricité ou de téléphone, pour effectuer des réservations d'hôtels ou acheter des billets d'avion... Commandez **My e-c@rd Maroc**, rechargez à votre rythme et accédez au paiement en ligne 7J /7 et 24H /24, en toute simplicité et sécurité.

**My e-c@rd Maroc** vous invite également à découvrir les bons plans shopping et loisirs sur [www.mydeal.ma](http://www.mydeal.ma), ...et à profiter d'un super cadeau de bienvenue et de bonus sur chacune de vos commandes !

*My e-c@rd Maroc : la tester, c'est l'adopter !*



الشركة العامة  
SOCIETE GENERALE

Société Générale Marocaine de Banques - 55, Bd Abdelmoumen 20100 - Casablanca - Maroc • R.C N° : 28987



Prix d'une communication locale

# Sommaire



Conjoncture est édité par



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

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

**Directeur de la publication**  
Joël Sibrac

**Rédacteur en chef**  
Philippe Confais

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

**Photos et illustrations :** CFCIM, 123rf

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

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

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

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 500 exemplaires.

## EDITORIAL

3

## ACTUS CFCIM

6

- Retour sur le DEVCOM Maroc
- Accompagnement des adhérents sur les salons internationaux
- Election du Bureau 2012 de la CFCIM
- La CFCIM accueille le programme « Grande école » de l'ESC Toulouse

6  
8  
9  
11

## Echos Adhérents

12

## Echos Maroc

13

- ONDA : les chantiers phares en 2012

13

## Service Economique de l'Ambassade de France

14

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

14  
15  
15  
15

## L'invité de Conjoncture

16

- Baudouin Dupret, Directeur du Centre Jacques Berque

16

## Dossier : Le Maroc, un hub vers l'Afrique

19

- Le Maroc, un hub vers l'Afrique
- Interview avec Sanae Lahlou, Directrice des Marchés à Maroc Export
- Des pays offrant d'importantes opportunités
- Les banques marocaines, en éclaireurs du futur CFC
- Interview avec Mehdi Zouhir, PDG de Buzzichelli Maroc
- Interview avec Xavier Verfaillie, Directeur Général de BASF Maroc, Algérie, Tunisie

19  
22  
24  
26  
28  
29

## Immobilier

30

- L'Observatoire de l'Immobilier d'Entreprise (OIE) livre ses premiers chiffres

30

## Juridique

31

- La libéralisation du contrôle des changes

31

## Finances

32

- Reprise du marché financier en 2012 ?

32

## Management

33

- Savoir manager les résistances au changement
- Comment réussir son team building ?
- Vers une agriculture durable

33  
34  
35

## NTIC

36

- Serious Games : des univers virtuels pour développer compétences et comportements

36

# Retour sur le DEVCOM Maroc : Une première édition exceptionnelle !

Plus de 3000 visiteurs étaient présents pour cette première édition marocaine du Business Forum DEVCOM, dédié aux professionnels de la communication, du marketing et du développement commercial.



Un des plateaux du DEVCOM Maroc : Sandrine Salvagnac, Directrice Commerciale et Marketing, groupe Eco-Médias ; Marie-Noëlle Tissot, Manager MarCom, Display ; Roy Haddad, CEO Middle East Africa, JWT ; Siham Mechtani, Coach Monitoring ; Asma El Jay, Directrice Marketing et Communication, Eaux minérales d'Oulmès ; Omar Benaïcha, Directeur Général, Bureau Veritas Maroc ; Xavier Verfaillie, Directeur Général, BASF Afrique du Nord ; Wadad Sebti, Responsable Communication et Marketing de la CFCIM ; Hicham Bennis et Marc-Lionel Gatto, co-directeurs du DEVCOM Maroc.

3.000 visiteurs, c'est le bilan de la première édition du DEVCOM au Maroc, co-organisé par la CFCIM et la société MLG Consulting, les 7 et 8 décembre derniers à Casablanca. L'événement a été accompagné par plus d'une cinquantaine d'entreprises expertes dans les domaines de la communication, du développement commercial et du marketing.

Le DEVCOM place l'interaction visiteurs-experts au cœur de son offre à travers des animations vivantes théâtralisées. Plus de 80 démonstrations rapides (Speed démo), 36 conférences et 4 forums thématiques retransmis en plateau TV ont ainsi animé cette première édition casablancaise.

## Les meilleures « Speed démos » récompensées

Plate-forme dynamique d'échange in vivo entre praticiens de la communication, du développement commercial et du marketing, le DEVCOM est aussi un apporteur de solutions concrètes. A ce titre, il a récompensé les meilleures Speed démo des participants à travers quatre trophées : Performance commerciale, Communication, Marketing et E-solution.

Commerciale, Communication, Marketing et E-solution.

Cas réels, outils et innovations ont ainsi été mis en scène par les directeurs communication, marketing et commerciaux participants. Le prix de la Performance commerciale a été attribué à l'entreprise Ask me Digital Maroc, représentée par son Directeur Général et Fondateur Saad Chaoui. Le Trophée Solution marketing, a également rassemblé de nombreux Directeurs marketing et communication. Il a été décerné à l'entreprise Telecontact

après une Speed démo consacrée au thème «Optimiser votre plan media sur le plan économique». Pour sa part, le Trophée Concept Communication a récompensé la meilleure idée de communication au service de la vente et de la fidélisation. Il a été remis à Outsourcia qui intervient dans la création et le pilotage de stratégie media social 2.0. Enfin, la Trésorerie Générale du Royaume a remporté le Trophée E-solution pour ses services et applications mis en ligne récemment à destination des particuliers et des entreprises.

Le Prix Innovation a été décerné à Electroprint pour son produit recyclable Re-board, support de PLV en carton léger et le Prix de la Technologie a été remis à la société Marshmallow, agence digitale.

## Salles comblées pour les conférences

Quatre salles ont accueilli en continu 36 conférences thématiques dédiées à la communication, au marketing et au développement commercial dans tous leurs aspects contemporains. E-commerce, webmarketing, stratégie commerciale... Ces sujets, liés à des cas clients et experts, ont fait le plein de participants bien avant leur ouverture. Une retransmission TV a permis d'en assurer une plus large diffusion tandis que la scène principale se muait en véritable théâtre de vente.



**Saad Benhayoun, Directeur Général Délégué ADECCO MAROC. Membre du Comité de pilotage DEVCOM Maroc.**



Saad Benhayoun

« Je ne suis pas venu au DEVCOM Maroc en tant que visiteur mais je voulais voir le déroulement de l'événement et y prendre part de manière active, comme je l'ai fait les mois précédents au sein du Comité de pilotage. J'ai ainsi participé à plusieurs conférences, collectives et individuelles, ainsi qu'à deux jurys. Pour résumer ces deux jours, qui sont passés

bien vite, je dirais que c'est une réussite totale en termes d'organisation, d'affluence (pendant les conférences, les salles étaient pleines, des gens restaient même devant les portes !). Un enchaînement assez rapide, beaucoup d'intérêt à ce qui a été dit et présenté. Je suis ravi de ce que ça a donné et prêt à repartir pour l'organisation de la prochaine édition... »

**Saad Chaoui, Directeur Général et Fondateur Ask-Me Digital Maroc. Expert-exposant DEVCOM Maroc.**

« Le DEVCOM Maroc est une très belle initiative. C'est clair, concis : les gens viennent prendre l'information dont ils ont besoin. C'est pour nous un excellent moyen de rencontrer du monde. Le format du DEVCOM Maroc est parfait. J'étais à la fois conférencier et exposant, l'interaction exposants/visiteurs est excellente. Concernant l'ensemble des produits et services présentés, je suis fier de voir autant de gens qui font de l'innovation une priorité pour le Maroc. Globalement mon impression est donc très positive. A l'année prochaine ! »



Saad Chaoui

**Chrystèle Ronceray, Directrice Générale Adjointe Carrefour/Label'Vie. Visiteur DEVCOM Maroc.**



Chrystèle Ronceray

« Pour une première édition, ce forum est assez exceptionnel. J'ai été agréablement surprise par le niveau des participants et des produits et services proposés. Je suis arrivée au Maroc il y a trois mois et je n'avais pas encore vu ces technologies en Europe ! Certaines de ces innovations intéressent particulièrement ma société... »

**Charlotte Lefort, Directeur marketing et Développement, KOMPASS. Sponsor officiel DEVCOM Maroc.**

« KOMPASS est un partenaire historique de la CFCIM. Nous avons toujours souhaité l'accompagner dans ses événements B-to-B, salons, etc., car KOMPASS se situe au cœur des relations entre acheteurs, vendeurs et décideurs. Ce forum en particulier était intéressant puisque Kompass s'inscrit en tant qu'acteur dans les trois thématiques du DEVCOM

Maroc : performance commerciale, marketing et communication. Enfin, j'ai été complètement séduite par la formule et le format : innovant, dynamique, hyper-interactif avec les « speed démos », conférences, plateaux TV, trophées, etc. Le bilan pour une première édition est exceptionnellement positif »



Charlotte Lefort

**Anas Chraïbi, Directeur Général, Direct Print. Expert-exposant DEVCOM Maroc.**



Anas Chraïbi

« Très bonne impression au terme du deuxième jour. Excellente fréquentation, des dirigeants de haut niveau. En très peu de temps nous avons pu nouer des contacts extrêmement intéressants et je vois beaucoup de commandes à venir grâce à ce forum. Par rapport aux salons habituels qui durent 4 ou 5 jours, nous voyons beaucoup moins de prospects peu intéressés, étudiants, « touristes ». Les gens viennent pour des solutions concrètes. DEVCOM Maroc m'a également permis de développer mes capacités de présentation grâce au concept de « speed démo ». J'ai un regret par rapport à l'organisation : c'est l'absence de connexion internet sur le forum. Mais dans l'ensemble je suis très content et je re-si-gnerai probablement pour l'année prochaine ! »

**Marie Pastelot, Directeur Nalian. Expert-exposant DEVCOM Maroc.**

« Nous sommes venus pour lancer notre filiale au Maroc et grâce au forum nous avons plusieurs contacts sérieux (directeurs généraux, directeurs marketing, etc.) pour de la création de noms de marque. Donc le bilan est très positif ! La formule du DEVCOM Maroc est très dynamique, le rythme est soutenu, nous n'avons pas eu le temps de nous ennuyer ! »



Marie Pastelot

**Moulay Mehdi Sougrati, Gérant de l'agence BABCOM. Visiteur DEVCOM Maroc.**



Moulay Mehdi Sougrati

« Je suis agréablement surpris par ce forum. Je ne savais pas trop à quoi m'attendre car c'est un nouveau format d'événement professionnel, et je dois dire qu'entre les plateaux TV, les conférences et les speed démos j'ai découvert de nombreux produits et services innovants. C'est une véritable boîte à outils qui permet aux opérateurs du secteur d'améliorer leurs prestations et leur compétitivité. J'attends la prochaine édition pour revivre cette expérience, aussi bénéfique qu'enrichissante »

## Gérez vos conflits commerciaux grâce à la médiation

La CFCIM a organisé le 6 décembre dernier un petit-déjeuner/débat autour du thème de la médiation et de la gestion des conflits commerciaux. Animé par Jean-Bernard Dagnaud, Président de Chambre honoraire au Tribunal de Commerce de Paris, Médiateur, Arbitre et formateur agréé près le CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), cet événement a permis à de nombreux adhérents de découvrir les avantages et modalités de la médiation.

Véritable alternative aux parcours classiques de la justice et des tribunaux, la médiation permet de résoudre les conflits commerciaux à l'amiable, rapidement, à un coût maîtrisé et en toute confidentialité. Ces litiges peuvent porter sur la mauvaise exécution d'un contrat, un conflit entre associés, le non-respect de certaines clauses, un litige lié à la propriété intellectuelle ou au droit social, etc. En pratique, 70 % des dossiers traités en médiation par le CMAP débouchent sur un accord négocié et consensuel, accepté par chacune des parties.

Au Maroc, la CFCIM, en partenariat avec le CMAP, a mis en place un Centre de médiation qui est aujourd'hui pleinement opérationnel. Les médiateurs sélectionnés sont neutres, impartiaux et formés aux techniques de la médiation. Ils ont été désignés par une Commission d'agrément

et de nomination, elle-même composée de personnalités reconnues :

- Mohamed Drissi Alami Machichi, ancien Ministre de la Justice, Professeur à l'Université Mohammed V (Rabat Agdal) ;
- M'hamed Sagou, ancien Ministre des Finances, Président de Sud Actif Groupe Finance ;
- Noureddine El Omari, ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances, ancien PDG de la Banque Centrale Populaire, Président du Conseil National du Commerce Extérieur ;
- Saâd Bendidi, ancien PDG de l'ONA, Président de Haworth.

Pour toute information, contacter :

Khalid Idrissi  
kidrissi@cfcim.org



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



## Accompagnement des adhérents sur les salons internationaux - Premier semestre 2012

|                |   |   |  |   |   |
|----------------|---|---|--|---|---|
| <b>Janvier</b> | • 20 - 24<br><b>Maison et Objet</b> , Paris, Villepinte<br>Meuble et décoration<br>Contact : Hind Belaassel<br>hbelaassel@cfcim.org   | • 23 - 26<br><b>Arab Health</b> , Dubaï / EAU<br>Santé, médical, chirurgie, biotech<br>Contact : Sophia Bouziane<br>sbouziane@cfcim.org       |  |   |   |
| <b>Février</b> | • 6 - 10<br><b>Fruit Logistica</b> , Berlin/Allemagne<br>Salon international des fruits et légumes<br>Contact : Amal Belkhemmar<br>abelkhemmar@cfcim.org                                | • 7 - 12<br><b>Ideo Bain &amp; Interdima</b> , PARIS, Porte de Versailles<br>Salle de bains<br>Contact : Nadwa el Baine<br>nelbaine@cfcim.org | • 8 - 11<br><b>Expobois</b> , Paris, Villepinte<br>Machine à bois<br>Contact : Hind Belaassel<br>hbelaassel@cfcim.org  | • 25 fév - 5 mars<br><b>SIA</b> , Paris, Porte de Versailles<br>Agriculture, élevage, Machine<br>Contact : Nadwa el Baine<br>nelbaine@cfcim.org | • 28 fév - 3 mars<br><b>Ipack-Ima</b> , Milan/Italie<br>Salon international de la manutention, de l'emballage et des machines pour l'industrie agro-alimentaire<br>Contact : Sophia Bouziane<br>sbouziane@cfcim.org |
| <b>Mars</b>    | • 3 - 7<br><b>Europain &amp; Intersuc</b> , Paris, Villepinte)<br>Boulangerie, restauration<br>Contact : Nadwa el Baine<br>nelbaine@cfcim.org   | • 6 - 10<br><b>CEBIT</b> , Hanovre / Allemagne<br>Informatique, télécommunications<br>Contact : Sophia Bouziane<br>sbouziane@cfcim.org        | • 14 - 16<br><b>B2Bmontreal</b> , Montréal/Canada<br>Forum multisectoriel<br>Contact : Amal Belkhemmar<br>abelkhemmar@cfcim.org  | • 26 - 30<br><b>Industrie</b> , Paris, Villepinte<br>Technologie de la production<br>Contact : Hind Belaassel<br>hbelaassel@cfcim.org           | • 26 - 30<br><b>SITL</b> , Paris, Porte de Versailles<br>Transport<br>Contact : Hind Belaassel<br>hbelaassel@cfcim.org  |
| <b>Avril</b>   | • 13 - 19<br><b>Foire de Canton</b> , Canton/Chine<br>Multisectoriels<br>Contact : Amal Belkhemmar<br>abelkhemmar@cfcim.org   | • 16 - 21<br><b>Intermat</b> , Paris, Villepinte<br>Bâtiment<br>Contact : Nadwa el Baine<br>nelbaine@cfcim.org                                | • 23 - 27<br><b>Hannover Messe</b> , Hanovre/Allemagne<br>Industries et techniques<br>Contact : Sophia Bouziane<br>sbouziane@cfcim.org   |   |   |
| <b>Mai</b>     | • 3 - 16<br><b>Drupa</b> , Dusseldorf/Allemagne<br>Salon mondial de l'imprimerie et du papier<br>Contact : Sophia Bouziane<br>sbouziane@cfcim.org                                       | • 22 - 25<br><b>Hopital Expo</b> , Paris, Porte de Versailles<br>Santé<br>Contact : Hind Belaassel<br>hbelaassel@cfcim.org                    | • 22 - 26<br><b>Mecanica</b> , Sao Paulo/Brésil<br>Salon professionnel international des machines et des fournitures industrielles<br>Contact : Amal Belkhemmar<br>abelkhemmar@cfcim.org |   |   |
| <b>Juin</b>    | • 18 - 22<br><b>Achema</b> , Frankfurt/Allemagne<br>Salon de procédés chimiques, biotechnologies et protection de l'environnement<br>Contact : Amal Belkhemmar<br>abelkhemmar@cfcim.org | • 16 - 21<br><b>Futurallia Lilles</b> , Lille<br>B2B<br>Contact : Nadwa el Baine<br>nelbaine@cfcim.org  |  |   |   |

## Composition du Bureau 2012 de la CFCIM

• **Président**

Joël Sibrac  
Gérant 3JS Conseil

• **Premier Vice-Président**

Jean-Marie Grosbois  
Directeur Général Brasseries du Maroc

• **Vice-Président délégué aux Relations Institutionnelles Régionales**

Robert Ruiz  
Gérant Filloucat

• **Vice-Président délégué aux Relations Institutionnelles**

Eric Ceconello  
Directeur Général Delattre-Levivier Maroc

• **Vice-Président, Président de la catégorie Industrie**

Eric Gosse  
Administrateur Directeur Général  
Total Maroc

• **Vice-Président, Président de la catégorie Services**

Nelly Rabane  
Conseil Juridique – Associée  
Gérante Jurilex

• **Vice-Président, Président de la catégorie Commerce**

Bruno Borias  
Gérant Azcim

• **Secrétaire**

Guy Eberhardt  
Directeur Général  
Preber

• **Secrétaire Adjoint**

Serge Mak  
Directeur  
Promamec

• **Trésorier**

Yannick Giaconia  
Directeur Général  
Maroc Transmission

• **Trésorier Adjoint**

Yann Lebeau  
Chef De Mission  
France Export Céréales

## « Seconds entretiens » du Club France Maroc

Le Club France Maroc, réseau des étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français, créé à l'initiative de l'Ambassade de France au Maroc et de la CFCIM, a organisé ses « Seconds Entretiens » le mois dernier sur le thème : « Le retour et l'insertion professionnelle des diplômés marocains de l'enseignement supérieur français ». L'objectif était de contribuer au débat national sur la mobilisation des compétences marocaines de l'étranger en donnant la parole aux praticiens et protagonistes du sujet, dans un cadre restreint de séminaire et table ronde. Cet événement a également été l'occasion de présenter les résultats d'une étude sur le retour au Maroc des diplômés marocains de l'enseignement supérieur français, étude conduite par le Club France Maroc, « Careers in Morocco » et la Fondation « Academia ».



Plus d'informations sur le site internet du Club France Maroc : [www.clubfrancemaroc.com](http://www.clubfrancemaroc.com)

## Agenda



• **Lundi 23 janvier**

Petit-déjeuner/débat  
« La couverture sociale des Français résidant à l'étranger au service des entreprises »  
Animé par Jean-Pierre Cantegrit, Sénateur représentant les Français établis hors de France, Président de la Caisse des Français de l'Etranger  
08h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Samuel Grasset  
sgrasset@cfcim.org

• **Judi 26 janvier**

Forum Adhérents  
« L'entreprise face aux récentes évolutions de la réglementation des changes »  
Animé par Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes  
18h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Meriem Yousri  
myousri@cfcim.org

• **6, 7, 8 février**

Conférences  
"Relations internationales et perspectives 2012"  
Animées par Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS  
Le 6 février à Casablanca, le 7 à Tanger et le 8 à Rabat.

Contact :  
Meriem Yousri  
myousri@cfcim.org

## Les salons organisés par la CFCIM en 2012



25-27 septembre 2012



20 - 22 novembre 2012



En partenariat avec



Centre International de Conférences et d'Expositions de Casablanca

## Accélérez votre développement à l'international

### Votre réseau au Maroc, en France et dans le monde

- Un réseau de 3 500 entreprises membres ■ Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs
- Un partenariat stratégique avec le réseau ACFCI ■ Un bureau à Paris
- Une implantation régionale forte : Agadir, Fès, Marrakech, Meknès, Oujda, Rabat, Tanger
- Représentante d'UBIFRANCE, l'Agence française pour le développement international des entreprises
- Un réseau de 28 000 entreprises affiliées aux 114 Chambres françaises dans 78 pays du monde (UCCIFE)

### Des services dédiés aux entreprises

- Accueil et conseils aux investisseurs ■ Mise en relation B-to-B ■ Etudes de marché sur mesure
- Missions de prospection commerciale ■ Informations économiques et réglementaires ■ Dossiers thématiques
- Sélection de contacts ■ Revue de presse et appels d'offres ■ Opportunités d'affaires ■ Résolution de conflits commerciaux
- Salons CFCIM au Maroc et pavillons UBIFRANCE ■ Organisation de vos événements commerciaux ■ Parcs industriels
- Aide au recrutement de vos collaborateurs ■ Domiciliation ■ Hébergement de VIE
- Contrat de protection sociale et de rapatriement sanitaire pour vos salariés
- Formation initiale et continue : Ecole Française des Affaires (bac +2) et programmes ESC Toulouse du bachelor au MBA



#### Au Maroc

15 avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca  
Tél.: (+212) (0) 5 22 20 90 90  
Fax : (+212) (0) 5 22 20 01 30  
[cfcim@cfcim.org](mailto:cfcim@cfcim.org)



#### En France

46 avenue de la Grande Armée - 75017 Paris  
Tél.: (+33) (0) 1 40 69 37 87  
Fax : (+33) (0) 1 40 69 37 83  
[paris@cfcim.org](mailto:paris@cfcim.org)



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Membre de  CCIINT'L  
VOTRE RÉSEAU À L'INTERNATIONAL

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

# L'ESC Toulouse ouvre son programme « Grande École » à Casablanca

C'est une première au Maroc : la CFCIM accueille sur son Campus d'Aïn Sebaâ le programme « Grande École » de l'ESC Toulouse, qui démarrera dès janvier 2012. Explications d'Hervé Passeron, Directeur du Groupe ESC Toulouse.



**Conjoncture : Le groupe ESC Toulouse se développe à l'international en ouvrant son programme « Grande École » au Maroc. Quelles sont les caractéristiques de cette nouvelle implantation ?**

**Hervé Passeron :** La stratégie du Groupe ESC Toulouse s'appuie sur le déploiement de campus à l'international. Toulouse, Barcelone et Casablanca en partenariat avec la CFCIM sont les emplacements de nos trois campus. Pour tous nos programmes, l'exigence que nous fixons est de garantir le même niveau d'excellence sur chacun des sites. Ce sera aussi le cas pour le programme « Grande École » sur Casablanca. Le format sera donc strictement identique à la formation délivrée à Toulouse, en termes de recrutement des étudiants, de contenu des enseignements, de qualité du corps professoral et de contrôle des connaissances. L'objectif principal est de permettre à des élèves marocains et internationaux d'obtenir officiellement le Diplôme du Groupe ESC Toulouse au Maroc, dans un établissement qui a été reconnu à cette occasion par le Ministère Marocain de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (n° : 312/2010). À l'identique des étudiants de notre campus de Toulouse ou de ceux de Barcelone, les étudiants de Casablanca qui le souhaiteront pourront passer un semestre ou une année dans les autres implantations du Groupe à Toulouse ou à Barcelone, ou profiter de nos accords d'échanges avec des Business Schools ou des Universités étrangères.

Le parcours Grande École des étudiants au Maroc sera validé par un double diplôme : à la fois le diplôme Master en management que le Ministère français de l'Enseignement nous a autorisés à délivrer au Maroc, plus le diplôme marocain. Une première dans le genre. Dans le contexte de qualité évoqué, notre objectif est, rapidement, de diplômer une centaine d'étudiants par an.

**Pourquoi avoir choisi le Maroc ?**

Toulouse, Casablanca et Barcelone sont trois villes dynamiques et innovantes, ouvertes sur l'espace euro-méditerranéen. Le choix est cohérent. Pourquoi le Maroc en particulier ? C'est un pays stable, attractif pour le reste de l'Afrique francophone et dont le marché est prometteur. Sans compter la densité historique des échanges franco-marocains : depuis la création de notre École en 1903, plus d'un millier de diplômés de l'ESC Toulouse sont des marocains. Notre philosophie est : « Penser globalement, agir localement ». Aussi, au Maroc nous accompagnons les orientations stratégiques du Royaume, déclinées en plans sectoriels, en proposant des formations « sur-mesure » qui répondent aux besoins exprimés : création d'entreprises, formation d'ingénieurs et de scientifiques au management, ...

**Comment se déroulera le programme Grande École au Maroc ?**

La formation sera dispensée sur le Campus d'Aïn Sebaâ, comme c'est le cas pour l'ensemble des formations professionnelles que nous proposons déjà au Maroc en partenariat exclusif avec la CFCIM : Mastères spécialisés (MS), Mastères en Science (MSc), Tri-Executive MBA, formation intra, ... La CFCIM assure la gestion administrative ainsi que la logistique et l'ESC Toulouse garanti la maîtrise de l'ingénierie pédagogique. L'équipe pédagogique du Master en management sera composée de Pro-

fesseurs permanents recrutés au Maroc, renforcée de professeurs venant de Toulouse. Le cursus commence à Bac+3 et dure trois ans, dont un semestre à l'étranger.

**A quand la première rentrée ?**

La rentrée se fera en janvier 2012 pour un premier groupe. Un concours est organisé mi-janvier, ouvert aux candidats ayant un bac+2 validé. Les candidats souhaitant entrer directement en 2e année suivront la procédure d'admission parallèle pour une rentrée en septembre 2012.

**Les trois accréditations internationales**

Toulouse Business School est la 3<sup>e</sup> école française à avoir obtenu la triple accréditation EQUIS (accréditation européenne et internationale) en 2001, AMBA (accréditation internationale des MBA) en 2002 et AACSB (accréditation américaine et internationale) en 2003.

Ces accréditations récompensent la qualité des programmes, l'ouverture internationale, l'accompagnement et l'insertion des élèves, la qualité du corps professoral et de sa production de recherche. Moins de 1 % des Business Schools dans le monde sont aujourd'hui triplement accréditées ! Depuis leur première obtention, ces accréditations ont été renouvelées à par des audits successifs.

**Une école plébiscitée**

Le Financial Times a classé le programme ESC Toulouse 6<sup>e</sup> meilleur programme Grande École français en 2010 et dans le top 20 du classement international (sur 65 programmes analysés). Le programme ESC Toulouse est régulièrement classé dans le Top 10 français par la presse spécialisée nationale (L'Étudiant-L'Express, Le Figaro, etc.).

### Sika se porte acquéreur d'Axim



Innovation & Consistency Since 1910

Sika Maroc s'est porté acquéreur de la totalité des actions d'Axim Maroc, filiale contrôlée par Ciments du Maroc, opérant dans la branche agents de mouture pour ciment et adjuvants pour béton. Axim Maroc, société anonyme créée en 2003, produit et commercialise une large gamme de produits sous la marque Axim et dispose d'une unité industrielle d'une capacité annuelle avoisinant les 14 000 tonnes. Cette opération rentre dans le cadre d'un accord convenu entre les deux maisons-mères de Sika Maroc et Ciments du Maroc : Sika AG et Italcementi Group. L'accord concerne toutes les activités agents de mouture pour ciment et adjuvants pour béton en Italie, France, USA, Canada, Maroc et Espagne. En 2010, ces activités ont représenté environ 61 millions d'euros de chiffre d'affaires.

### OGER INTERNATIONAL enchaîne les projets au Maroc



Récompensé aux International Property Awards avec le prix de la « Meilleure architecture commerciale » le Morocco Mall est le plus grand mall d'Afrique et OGER INTERNATIONAL Maroc a contribué à la réussite de ce projet. Ce complexe couvert de verrières, totalisant 200.000 m<sup>2</sup> de surface construite

développe un concept alliant shopping et loisirs. Groupe d'ingénierie français, OGER INTERNATIONAL jouit d'une forte implantation au Maroc via son agence de Casablanca employant plus de 200 personnes. Spécialisée dans le management de projet, la maîtrise d'œuvre technique, l'OPC et l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans divers secteurs d'activités, OGER INTERNATIONAL Maroc termine également les hôtels Four Seasons de Marrakech, Sofitel Casablanca, Sofitel Agadir, Ibis Budget de Tanger et l'usine Procter&Gamble à Mohammedia.

### Air France ouvre de nouvelles lignes vers Toulouse

Dès le 1er avril 2012, Air France desservira Toulouse depuis Casa-



blanca à raison de 3 fréquences par semaine et depuis Marrakech deux fois par semaine. Au départ de Casablanca, ces vols directs vers Toulouse seront assurés le lundi, jeudi et samedi. Et au départ de Marrakech, les vols seront opérationnels le samedi et dimanche. Tous ces vols seront opérés en Airbus A320/A319 et proposeront une seule classe de voyage.

Ces ouvertures de ligne s'inscrivent dans la nouvelle stratégie commerciale d'Air France de reprise de part de marché au départ des régions françaises. « Après l'ouverture de la ligne Casablanca-Marseille, nous étoffons davantage notre offre avec trois vols hebdomadaires Casablanca-Toulouse et deux vols par semaine Marrakech-Toulouse avec une grille tarifaire incluant les billets en aller simple et des niveaux très compétitifs » a souligné Laurent DA LAGE, Directeur Régional d'AIR FRANCE KLM pour le Maroc et la Tunisie

### Dachser ouvre trois nouveaux sites dans le monde

Présent au Maroc à travers sa filiale Dachser Morocco, le prestataire international de solutions transports et logistiques poursuit son expansion mondiale. En l'espace de 2 mois, Dachser a ainsi créé pas moins de 3 nouvelles implantations aux USA, en Suisse et en Norvège. Si la Norvège est un élément important du



réseau Dachser pour desservir les pays paneuropéens et scandinaves, la décision de créer un nouveau site tient également compte de l'augmentation de la demande de solutions de transport et de logistique. La création d'un nouveau site en Suisse, profitant de sa proximité avec l'Allemagne et l'Autriche, permet l'ouverture de nouvelles voies dans l'espace de l'Union Européenne tout en raccourcissant les délais. Quant aux USA, la nouvelle implantation de Dallas, répond à la croissance du commerce d'import-export, avec l'Asie notamment.

Ces nouvelles agences renforcent considérablement le réseau de Dachser et permet de gérer des volumes d'expéditions en constante augmentation avec encore plus d'efficacité, tout en maintenant des standards de qualité élevés.

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

**[conjuncture@cfcim.org](mailto:conjuncture@cfcim.org)**



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# Les chantiers de l'ONDA en 2012

**Dalil Guendouz, Directeur Général de l'ONDA, a animé un Forum adhérents CFCIM afin de détailler la mise en œuvre de la stratégie 2011-2016 de l'Office National Des Aéroports.**

Malgré un environnement mondial et régional défavorable, l'Office National Des Aéroports enregistre à fin 2011 un chiffre d'affaire estimé en augmentation de 11%. Les prévisions pour 2012 sont positives avec un trafic passagers estimé en augmentation de 8,5 % (17 millions de passagers) et une hausse prévue du produit d'exploitation de 8%. Les investissements seront également en hausse de 15 % en 2012. Sous le feu des projecteurs depuis quelques années, l'Office semble avoir opéré sa mue. « Je ne dirai pas que l'ONDA est guéri, mais la convalescence est bien engagée », a expliqué son Directeur Général, Dalil Guendouz, présent à la CFCIM le 15 décembre dernier afin de détailler la mise en œuvre de la stratégie 2011-2016 de l'Office.

Parmi les nombreux chantiers en cours : le développement de l'aéroport Mohammed V de Casablanca. Un appel à manifestation d'intérêt doit être lancé ce mois de janvier concernant le projet de nouvelle zone hôtelière ; les passagers de l'aéroport pourront également profiter de nouveaux services au premier trimestre 2012 : services sur mobile, bornes d'auto-enregistrement, bornes interactives d'information. Le plan de développement prévoit aussi d'ici 2013 une nouvelle gare fret, un parking voitures à niveaux et un système de tri de bagages automatisé.

## Les projets phares en 2012

### Contrôle Aérien

Automatisation du contrôle aérien

Construction d'un deuxième CCR

### Aéroport de Casablanca Mohammed V

Réaménagement et extension du Terminal 1

Construction de la zone centrale T1/T2

Extension et réaménagement du T2

### Aéroport de Marrakech

Nouveau terminal T3 et infrastructure associée

### Aéroport Fès

Extension des installations terminales

### Aéroport de Rabat Salé

Nouvelle zone terminale Rabat

Dans le cadre de la qualité de services, outre les enquêtes de satisfaction passagers (institutionnalisées depuis un an), l'ONDA va intégrer en 2012 le système ASQ (Airport Service Quality) qui mesure la satisfaction des passagers et permet les benchmarkings internationaux. C'est l'aéroport d'Agadir qui devrait servir de site pilote dans un premier temps. L'Office projette également la mise en service pour les clients d'un système de guide horaire par SMS, qui permet d'obtenir via un numéro spécial les informations relatives aux horaires de son voyage. Enfin, le lancement de l'application « Smart Airport » – déjà opérationnelle sur l'aéroport de Casablanca et bientôt sur celui de Marrakech - doit permettre aux équipes de l'ONDA la collecte en temps réel des informations liées à la bonne marche du site (aspects de sûreté, sécurité, facilitations, qualité apparente et fonctionnement des installations terminales).

### Nouvelle stratégie Handling...

« Nous considérons aujourd'hui que le service Handling n'est pas à la hauteur de nos ambitions », explique Dalil Guendouz. Cette activité (traitement des bagages, etc.), concédée par l'ONDA à deux sociétés privées, va faire dès ce mois de janvier l'objet d'un appel d'offre international afin de gagner en qualité et en compétitivité. Le royaume a ainsi été « découpé » en trois zones : Nord, Sud, et Casablanca, qui feront chacune l'objet d'un appel d'offre.

### ...Et nouvelle stratégie Fret

L'activité fret suit une tendance à la baisse depuis 2008, malgré le taux de croissance positif enregistré par le Maroc, ce qui est « totalement anormal » selon Dalil Guendouz. En cause : des infrastructures élémentaires et des agents de la chaîne logistique du fret aérien encore peu développés et peu compétitifs. « La bataille du fret se gagne au sol », indique encore le Directeur Général de l'ONDA. L'Office s'éloigne donc un



Dalil Guendouz

peu de la piste pour devenir « acteur et promoteur logistique » dans l'environnement immédiat de 4 plates-formes aéroportuaires ciblées : Casablanca, Rabat, Tanger et Agadir. Presque 1 milliard de dirhams d'investissements est prévu pour le fret d'ici 2030.

### Bonne gouvernance

La métamorphose de l'ONDA concerne aussi bien sûr le changement de gouvernance, avec une nouvelle organisation et la refonte totale du manuel de procédures de l'Office. Un changement qui concerne notamment les concessions commerciales et le mode de passation des marchés alors que les audits internes lancés en 2010 sont presque tous terminés. Enfin, la procédure de circuit de paiement est revue afin de respecter dès janvier les délais de paiement ramenés à 60 jours par la loi. Dalil Guendouz annonce la mise en place, dans les mois qui viennent, d'un système de connexion sur le site de l'ONDA qui permettra aux fournisseurs, grâce à un identifiant et un mot de passe, de suivre en temps réel la procédure liée à leur paiement.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.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

2012 sera une nouvelle étape dans la longue histoire des relations franco-marocaines. Elle exigera constance, ambition et ouverture d'esprit.

« Constance » car c'est en période de changements que l'amitié offre les repères les plus précieux. Pour la France, le défi est de moderniser ses relations avec le Maghreb dans le contexte post-printemps arabe. L'amitié avec le peuple et les responsables marocains l'y aidera. Pour le Maroc, il s'agit de réussir le changement politique.

« Ambition » car on ne saurait se contenter de la routine dans un partenariat aussi intense que celui qui unit les deux pays. Ce partenariat est une aventure sans cesse recommencée car il combine proximité économique, culturelle et politique, ceci à un degré unique.

Enfin l'ouverture d'esprit est une impérieuse nécessité dans les rapports avec l'autre, notamment de la part de la France, vis-à-vis d'un Maroc plus que jamais en mouvement.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

### Campagne céréalière 2010-2011 : une production supérieure de 25% à la moyenne des cinq dernières années

Selon la Direction des Etudes et de la Prévision Financière, la campagne agricole 2010-2011 s'est achevée sur une hausse de 12 % de la production des trois céréales principales (maïs, blé, orge), soit un total de 84 millions de quintaux. Cette bonne campagne résulte de conditions climatiques favorables, notamment en termes de niveaux de précipitations. L'effort public n'était pas en reste, avec des investissements agricoles à hauteur de 7 Mds MAD et des subventions dépassant 2 Mds MAD (dont 14 % au titre de l'achat de semences sélectionnées).

La nouvelle campagne agricole 2011-2012, qui s'est ouverte en septembre dernier, bénéficie pour le moment d'un bon cycle pluviométrique, bien que légèrement en retrait par rapport aux conditions climatiques des deux campagnes précédentes. Les professionnels du secteur tablent sur une production céréalière se situant au-dessus des 80 millions de quintaux pour cette nouvelle campagne.

*raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express : 2012, une année chargée sur l'agenda Maroc-Union européenne

**Accord d'association :** sa mise en œuvre complète interviendra comme prévu le 1<sup>er</sup> mars 2012 avec la fin de la période transitoire. A cette date, le démantèlement tarifaire sera achevé et permettra à tous les produits industriels de circuler entre l'UE et le Maroc sans droit de douane. Quelques obstacles subsistent pour des secteurs très limités tels que les produits usagés (aucun démantèlement à ce jour).

**Accord de pêche :** le 14 décembre 2011, le Parlement européen a rejeté l'accord de pêche entre le Maroc et l'UE déjà en vigueur et qui expirait en février 2012. La Commission européenne va devoir le renégocier.

**Accord agricole :** il devrait être voté par le Parlement européen lors de la session du 13 février 2012 après passage en commission « commerce international » (26 janvier 2012). Si le vote est positif, il pourrait alors entrer en vigueur à partir de mai 2012. Cet accord présente d'importantes ouvertures pour les deux parties avec une augmentation des contingents tarifaires pour le Maroc notamment pour les tomates, courgettes, concombres, fraises et clémentines.

**Accord sur les services :** les négociations démarrées en février 2009 se sont accélérées ces derniers mois. Les dernières discussions sectorielles portent sur les services juridiques, les comptables et les architectes. Si aucune date de finalisation de négociation n'a été avancée, les deux parties se sont déclarées, pour la première fois, confiantes pour boucler les négociations d'ici fin 2012.

**Accord de libre échange global et approfondi :** en 2012 devraient être lancés les travaux préparatoires au lancement des négociations d'un accord de libre échange global et approfondi qui couvriront les aspects de concurrence, de normes, de marchés publics et de propriété intellectuelle.

*fanny.labarthe@dgtresor.gouv.fr*

## Les relations France-Maroc

### Jumelages européens : une place de choix pour la France

Le jumelage institutionnel est un instrument de coopération administrative lancé par la Commission européenne en 1998 afin d'aider les pays candidats à renforcer leurs capacités administratives pour pouvoir appliquer la législation communautaire en tant que futurs États membres de l'Union. Ce système, ayant fait ses preuves, a été étendu à des pays partenaires de l'Union européenne n'ayant pas vocation à en devenir membre. Les jumelages durent en moyenne deux ans et suppose la présence d'un fonctionnaire de l'Etat membre partenaire appelé « Conseiller résident jumelage » au sein de l'administration marocaine bénéficiaire.



Le Maroc bénéficie de ce dispositif depuis 2004. Vingt appels à propositions ont été lancés depuis cette date. La France occupe une place de choix dans l'attribution de ces jumelages puisqu'elle en a remporté onze comme partenaire principal et a été retenue pour un jumelage comme partenaire junior. Il est à noter que la France est le seul pays à répondre à chaque appel à proposition. La France a d'ailleurs remporté cinq projets pour lesquels elle était la seule candidate.

Le dernier projet notifié, qui démarrera début 2012, concerne un partenariat entre l'ADEME (France) et l'Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE) en vue de renforcer les capacités institutionnelles et techniques de cette dernière.

*fanny.labarthe@dgtresor.gouv.fr*

## Secteur à l'affiche

### L'Office national du conseil agricole (ONCA), un nouvel organisme phare dans le paysage agricole marocain

Dans le cadre de la dynamique du « Plan Maroc Vert », une nouvelle stratégie en matière de conseil agricole a été élaborée par le Ministère de l'Agriculture marocain en réponse aux nombreuses déficiences constatées dans le dispositif de vulgarisation : couverture régionale limitée, moyens inadaptés et faiblesse des ressources humaines et financières qui lui sont consacrées. Cette stratégie s'articule autour de trois axes :

- développement du conseil agricole privé,
- redynamisation des services de l'Etat,
- responsabilisation des instances représentatives des agriculteurs (chambres d'Agriculture et interprofessions) et renforcement de la coordination globale du dispositif.

L'Office national du conseil agricole (ONCA), établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière - missions : conseil et vulgarisation agricoles publics - a fait l'objet d'un projet de loi adopté, en novembre dernier, par le Conseil de Gouvernement.

La loi vise une meilleure utilisation du potentiel humain au service du développement agricole. Elle devrait se traduire par une réforme profonde du système actuel de vulgarisation agricole et des structures du Ministère de l'Agriculture en charge de ces missions. Sont directement concernés les Centres de Travaux (créés en 1957), les Centres de Mise en Valeur Agricole et les Centres de Développement Agricole relevant des Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole. Les 122 Centres de Travaux qui sont autant d'établissements publics autonomes seraient ainsi remplacés par le seul ONCA.

*michel.helffer@dgtresor.gouv.fr*

## Affaires à suivre

Ancien collaborateur de Camille Cabana, de Charles Josselin et de Rama Yade, Pierre Thénard a été nommé Consul général de France à Tanger, en remplacement de Jean-Yves Berthault

► Nouveau leader en charge de la région d'Afrique du Nord pour Renault : Jean-Christophe Kugler succède à Jacques Chauvet et sera l'interlocuteur de Michel Faivre-Duboz, Directeur général de Renault Maroc. Après de nombreuses expériences au sein de Renault, dont une expatriation en Argentine, M. Kluger était précédemment Directeur de la division « Utilitaires »

► Le Salon international de l'agriculture aura lieu à Meknès du 25 au 29 avril 2011. Cet événement sera précédé par la tenue de la 5<sup>ème</sup> édition des Assises de l'Agriculture (24 avril)

► Une rencontre entre la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et le patronat français (MEDEF) sera organisée prochainement. Cet événement sera l'occasion d'établir une relation forte avec le nouveau gouvernement marocain

► Un accord a été signé le 20 décembre dernier entre la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) et le groupe français Banques Populaires Caisses d'Epargne (BPCE) portant sur la cession à la CDG de sa participation directe au capital du CIH. A l'issue de cette opération, la CDG détiendra 67,9 % du capital du CIH

► L'Office chérifien des phosphates pousse ses pions dans les pays émergents afin d'accompagner la forte croissance de la demande d'engrais dans ces régions. L'Office confirme son intérêt pour l'Amérique du Sud (Brésil et Argentine) et va s'implanter en Turquie

► L'Agence française de Développement vient d'accorder un prêt de 20 M € à l'Office national de l'eau potable. Ce prêt financera le programme d'appui au programme national d'assainissement liquide (30 centres du Royaume concernant plus de 570 000 personnes)

► Air France a vu ses recettes sur le Maroc augmenter sensiblement en 2011 (environ +7 %). Du coup, la compagnie aérienne ouvre de nouvelles liaisons notamment entre Casablanca et Toulouse, d'une part, et Marseille, d'autre part, et Marrakech et ces deux mêmes villes françaises.

# “ La victoire du PJD, l'aboutissement d'un processus de réformes initié et contrôlé par la monarchie ”

Conjoncture reçoit ce mois-ci Baudouin Dupret, Directeur du Centre Jacques Berque pour les Etudes en Sciences Humaines et Sociales, basé à Rabat. Baudouin Dupret revient sur la victoire du PJD aux élections législatives du 25 novembre et sur l'évolution du champ politique marocain à l'aune du « Printemps arabe ».

**Conjoncture :** Vous êtes à la tête du Centre Jacques Berque, basé à Rabat. Pouvez-vous nous rappeler l'origine et les objectifs de ce Centre, qui reste peu connu du grand public ?

**Baudouin Dupret :** Le Centre Jacques Berque est un Institut qui dépend de deux tutelles en France : d'une part le ministère des Affaires étrangères, et d'autre part le CNRS. C'est un Centre de recherche français à l'étranger qui a pour mission spécifique de travailler sur le Maroc et les pays du Maghreb, dans la perspective des sciences sociales et du monde contemporain. A partir de 2012, il sera également possible d'intervenir dans le domaine de l'archéologie, pour autant qu'elle touche au Maroc islamique. Ce sera spécifiquement un projet autour de Sijilmassa, berceau de la dynastie alaouite, sur lequel des fouilles commenceront sans doute à l'automne 2012. Notre mission consiste donc à faire de la recherche, mais aussi à tisser des partenariats aussi forts que possible avec les institutions marocaines de recherche et d'enseignement ainsi qu'avec les enseignants-chercheurs marocains.

**Vous suivez de près l'évolution du champ politique marocain depuis le début des événements dits du « Printemps arabe ». Début décembre, vous avez publié un article sur le portail Télés et dans lequel vous parlez d'une « victoire » du système politique marocain ?**

Je tenais à souligner l'évidence, à savoir que le 25 novembre a vu la victoire électorale du PJD, mais que cette victoire est l'aboutissement d'un processus de réformes bien contrôlé, si ce n'est largement initié, par la monarchie grâce à ce que j'appelle une succession de « désamorçages ». Le premier désamorçage



a d'ailleurs été entamé sous le règne d'Hassan II, dans les années 90, avec l'ouverture du champ politique et la formation du gouvernement d'alternance. Ensuite, un deuxième désamorçage a eu lieu sur la question sociale, au moment de l'accession au pouvoir du nouveau Souverain. On a vu que celui-ci se portait plus résolument dans l'action sociale, ce qui n'a pas nécessairement réduit la fracture sociale marocaine mais a largement donné l'impression que les différents problèmes sociétaux étaient pris en charge au moins par le Souverain.

Le troisième désamorçage, c'est à mon avis le discours royal du 9 mars, où on a vu une monarchie réagir au Printemps arabe et réagir en partie au Mouvement du 20 février - quoiqu'il ne faille sans doute pas surestimer l'importance de celui-ci. La monarchie a réagi non pas en faisant simplement des concessions, mais en activant un nouveau train de réformes dans la continuité du train de réforme engagé précédem-

ment. Il a situé cette réforme dans le fil de chantiers ouverts depuis un certain temps, comme la régionalisation et la mise en place du Conseil Economique et Social. Donc on a bien vu qu'il y avait une capacité non seulement à faire des concessions pour éviter que le bateau ne chavire, mais aussi à faire des propositions qui s'inscrivent dans une politique de long terme. Je crois que de ce point de vue là, les élections du 25 novembre sont une victoire du PJD assurément, mais elles s'inscrivent dans un chantier de transformation politique, économique et sociale du Maroc, entamé depuis une grosse dizaine d'années et largement maîtrisé par la monarchie.

**Le PJD a donc remporté ces élections, à l'instar d'autres formations dites « islamistes » en Tunisie et en Egypte. Peut-on dire pour autant que le facteur « religieux » ait joué un rôle déterminant dans le vote des électeurs marocains ?**

Les mouvements islamistes ne sont pas nécessairement religieux, ce sont des

mouvements politiques avant tout. Des mouvements qui fondent leur action politique sur une idéologie qui s'inscrit dans une certaine lecture de l'Islam. Mais ça n'en fait pas pour autant des mouvements religieux, ce ne sont pas des confréries ou des « clergés ». C'est vrai en Tunisie, c'est vrai en Egypte, c'est vrai aussi au Maroc. Le PJD est avant tout un parti politique et en terme d'idéologie, je crois qu'on peut parler facilement « d'islamo-conservatisme », en ce sens que c'est un parti qui a une idéologie démocratique, il accepte de passer par le jeu des élections. C'est une idéologie conservatrice au moins sur le plan économique et sur celui des valeurs morales - il est peut être plus progressiste sur les valeurs sociales puisqu'il revendique d'avantage d'équité et de justice pour les Marocains.

« Du point de vue idéologique, il est important de souligner la ressemblance entre le PJD et l'Istiqlal »

**A l'issue des élections, le PJD a dû négocier avec d'autres partis pour dégager une majorité et former un gouvernement de coalition. Sa marge de manœuvre s'en trouve-t-elle irrémédiablement réduite ?**

Je pense que c'est le propre du jeu démocratique et de tout gouvernement de coalition. Ensuite le résultat des élections, rappelons-le, même si c'est une victoire du PJD, ne lui donne quand même que 27% des voix, ce qui ne représente qu'1/4 des votants ; ce n'est pas un « raz-de-marée », ce n'est certainement pas comparable à ce qu'on a vu en Tunisie et encore moins à ce qu'on observe en Egypte. Donc avec seulement 27% des suffrages, le PJD doit faire des compromis. Des compromis idéologiques sans doute, mais aussi des compromis purement « politiques », c'est-à-dire donner des postes importants à des représentants de partis avec qui il forme une coalition. Mais je ne pense pas que ça leur pose un énorme problème en soi. Ils savent très bien que « gouverner » dans un système marocain qui se veut de plus en plus démocratique, passe nécessairement par la négociation et le compromis. Du point de vue idéologique, ce qui est important, c'est de souligner à quel point le PJD et l'Istiqlal se ressemblent historiquement. Quand je parle « d'islamo-conservatisme », c'est une qualification qui aurait parfaite-

ment valu pour décrire l'Istiqlal : des valeurs nationalistes, ancrées dans l'Islam, avec une tendance quand même conservatrice, au moins en matière économique et en matière de morale publique.

**Voyez-vous des similitudes entre ce nouveau gouvernement de coalition et le premier « gouvernement d'alternance » de 1998 ?**

Je crois que ce n'est pas dans le détail de la coalition que l'on va retrouver des similitudes, mais dans l'esprit réformateur. Le premier gouvernement d'alternance, bien qu'il ait été loin de remplir toutes ses promesses, a marqué une rupture forte dans la façon de faire de la politique au Maroc. Je pense que ce gouvernement « Benkirane 1 » sera lui aussi un moment fort dans la vie politique

marocaine. C'est le premier gouvernement après l'adoption d'une nouvelle constitution. Il était très important qu'il soit crédible, élu le plus démocratiquement possible avec le plus de participation possible aux élections. C'est ce qui a eu lieu, même si c'est loin de la perfection, et je crois donc qu'on assiste à un moment important dans l'histoire politique marocaine, à une deuxième rupture. En ce sens là, il y a une comparaison possible avec le gouvernement Youssoufi à la fin des années 90.

**Le prochain gouvernement devra envoyer très vite des signaux à une population marocaine dont les attentes sont élevées, aussi bien sur le plan social que sur la gouvernance. Comment faire « bouger l'immobilisme » sans déstabiliser le système ?**

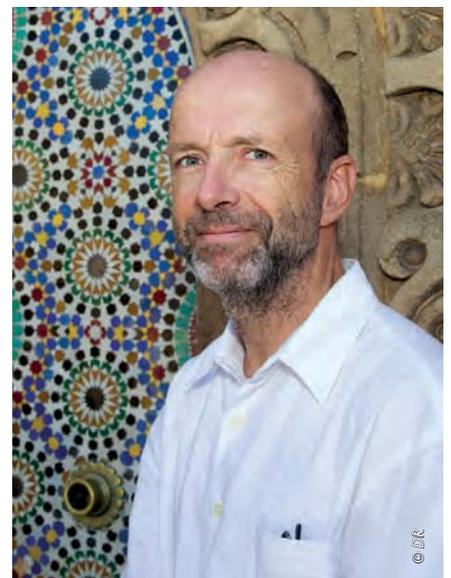
Il est difficile de faire des prédictions, mais c'est sûr qu'il y a deux choses qui doivent être très présentes dans la tête d'Abdelilah Benkirane : d'une part la nécessité pour son gouvernement de marquer une rupture avec les pratiques antérieures, un gouvernement qui apporte de vraies réponses aux questions pressantes de la population marocaine, particulièrement dans les domaines de la justice, de la fracture sociale et de la corruption. Je crois que ce sont des domaines fondamentaux sur lesquels on peut s'attendre à des

actions rapides – j'espère qu'elles seront efficaces – qui marqueront les esprits et caractériseront le gouvernement Benkirane comme un gouvernement d'action. Mais après, il s'agit d'une force politique et d'un homme politique : la deuxième chose qu'il doit avoir en tête, c'est l'augmentation de la participation aux prochaines élections et l'augmentation du vote en faveur du PJD. Il est certainement en train de réfléchir aux différentes manières de ne pas se « brûler » complètement les ailes dès lors qu'il touche à la flamme du pouvoir. Donc il ne faut pas s'attendre non plus à ce qu'il prenne tous les risques, qui ferait qu'en cas d'échec, l'espoir du PJD d'être reconduit au pouvoir s'effondre complètement. Je crois que c'est dans cet équilibre entre des actions rapides marquant les esprits mais en restant dans l'ordre du possible et sans prendre tous les risques, que va se situer l'action politique d'Abdelilah Benkirane.

**Le plus dur reste donc à faire ?**

En effet, le plus dur reste à faire, même si la rupture est définitive, que la dynamique est constante et va toujours dans la même direction. Certes, les élections sont plus démocratiques qu'hier. Certes, c'est un parti populaire qui est arrivé au pouvoir et qui veut se saisir des questions concernant les Marocains en premier chef. Mais l'immensité des tâches amène quand même à être prudent.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcm.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.

# Le Maroc se positionne en hub vers l'Afrique

L'Afrique est considérée aujourd'hui comme le principal relais de croissance des entreprises marocaines. Si la nouvelle stratégie du Maroc vers le continent commence à porter ses fruits, plusieurs défis restent à relever pour hisser les relations économiques au niveau des potentialités de la région.



Dossier réalisé  
par Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.org

|   |    |
|---|----|
| Le Maroc, un hub vers l'Afrique   | 19 |
| Interview avec Sanae Lahlou, Directrice des Marchés à Maroc Export                  | 22 |
| Des pays offrant d'importantes opportunités   | 24 |
| Les banques marocaines, en éclaireurs du futur CFC                                  | 26 |
| Interview avec Mehdi Zouhir, PDG de Buzzichelli Maroc                               | 28 |
| Interview avec Xavier Verfaillie, Directeur Général de BASF Maroc, Algérie, Tunisie | 29 |

Le Maroc entretient avec les pays d'Afrique subsaharienne des relations séculaires qui reposent sur des références culturelles et religieuses fortes qui remontent à des temps immémoriaux. Nonobstant, les relations économiques entre les deux régions sont restées plus que négligeables compte tenu des potentialités et des complémentarités importantes des économies.

Si les raisons politiques, plus particulièrement la question du Sahara marocain, y sont pour quelque chose, on note qu'une nouvelle dynamique s'est enclenchée depuis l'intronisation de SM le Roi Mohammed VI en

1999. Le Souverain a fait de l'Afrique une priorité stratégique de sa politique internationale. L'annulation de la dette des pays les plus pauvres du continent et l'exonération totale des importations en provenance de ces pays, décidées lors du sommet Europe-Afrique du Caire en 2000, les différentes visites du Roi dans une douzaine de pays africains au cours desquelles des commissions inter-étatiques mixtes ont été créées ou réactivées, ont jeté les bases de la nouvelle politique africaine du Maroc. Preuve de ce changement, le secteur privé a été fortement impliqué pour donner une nouvelle impulsion aux

relations économiques liant le Maroc au reste du continent. Ce qui a contribué au changement de perception des opérateurs marocains, mais aussi ceux des autres pays partenaires du Maroc (France, Etats-Unis, etc.), vis-à-vis de l'Afrique subsaharienne. L'exotisme et certains clichés véhiculés sur les pays du sud du continent commencent à se gommer et l'Afrique est désormais considérée comme un continent à fortes potentialités, du fait de ses ressources naturelles importantes et de sa croissance économique, offrant des opportunités de partenariat sud-sud et sud-sud/nord. En clair, le Maroc compte dorénavant jouer le rôle de moteur et de passerelle entre le continent, l'Union Européenne et le reste du monde en s'appuyant sur un certain nombre d'atouts : proximité géographique, stabilité politique, vigueur économique, système bancaire et financier solide, etc.

### Caravane de l'Export

Ainsi, et afin de soutenir les opérateurs marocains, l'Etat, pour stimuler les échanges avec les pays africains, a signé sur la période 2000-2010, plus de 400 accords politiques, économiques et techniques. En plus de ces accords, le Maroc a initié plusieurs actions (participation aux salons et foires africains, organisation de missions d'opérateurs économiques, etc.) pour promouvoir les relations économiques et commerciales avec les partenaires africains. C'est dans cette optique qu'a été lancée en 2009 la « Caravane de l'Export en Afrique » par Maroc Export dans le cadre d'une stratégie visant à renforcer les acquis des secteurs exportateurs et à positionner

le produit Maroc dans plusieurs marchés ciblés du continent. En 5 éditions, ces caravanes ont permis à plusieurs centaines d'opérateurs marocains de divers secteurs d'activités de visiter 16 pays d'Afrique subsaharienne<sup>(6)</sup>. Ces caravanes, encouragées par l'implantation des banques marocaines en Afrique (Attijariwafa bank, BMCE Bank et Banque Populaire) ont concerné tous les secteurs d'activité (BTP, pharmacie, textile-habillement, agroalimentaire, énergie, équipement électrique, biens d'équipement, NTIC, etc.).

Cette nouvelle dynamique des relations entre le Maroc et l'Afrique, reposant sur un certain nombre d'atouts (proximité, expertise avérée dans certains domaines, coûts compétitifs, relations politiques privilégiées, etc.) a permis d'améliorer très sensiblement les échanges commerciaux entre les deux partenaires. Ainsi, le volume des échanges est passé de 271 millions de dollars en moyenne annuelle sur la période 1990-1996, soit 2,2 % de la valeur totale du commerce extérieur marocain à 529 millions de dollars en moyenne annuelle sur la période 1998-2008 avec un pic de 1 milliard de dollars en 2008. Grâce à cette percée sur le continent noir, les exportations du Maroc à destination du continent, pris globalement, ont progressé pour représenter 9 % du volume total des échanges extérieurs du Maroc.

Dans ses relations commerciales, le Maroc importe de l'Afrique subsaharienne essentiellement des produits énergétiques (charbon, pétrole, etc.) et agroalimentaires qui ont représenté respectivement 49 % et 35 % des importations totales de cette région. Ses

principaux fournisseurs sont l'Afrique du Sud, le Gabon et le Nigéria. Du côté des exportations, l'offre marocaine n'a pas beaucoup varié au cours de ces dernières décennies. La désagrégation des exportations par produits, fait ressortir le poids important de l'agroalimentaire, des produits mécaniques & électriques et des produits chimiques avec des parts respectives de 45 %, 19 % et 12 % du total des exportations sur la période 1998-2008. Les principaux marchés à l'export sont le Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Guinée Equatoriale, etc.

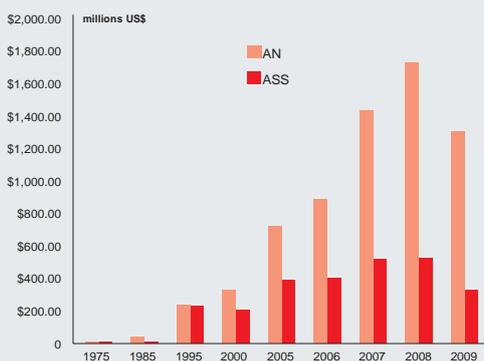
Compte tenu de la faiblesse du pouvoir d'achat des populations africaines, les entreprises marocaines ciblant les marchés africains privilégient la stratégie de pénétration basée sur des considérations de coûts dans plusieurs secteurs d'activité où le Maroc bénéficie d'un avantage comparatif.

### 17 milliards de dirhams d'investissements

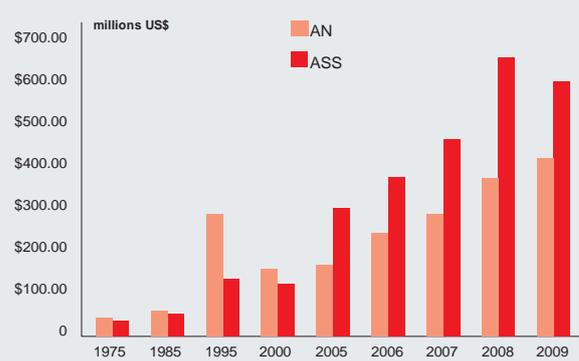
Par ailleurs, en plus des échanges commerciaux, certaines entreprises marocaines optent pour des implantations de filiales sur le continent. Ainsi, sur la période 2003-2010, les investissements cumulés des entreprises marocaines sur le continent ont atteint 17 milliards de dirhams. Plus de 70 % de ces investissements ont été réalisés au niveau de la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine). Ils ont permis à diverses entreprises marocaines (Maroc Telecom, BMCE Bank, Attijariwafa bank, Delta Holding, Ynna Holding, Managem, HPS, M2M Group, IB Maroc, Stroc, CBI, CID, Sothema, etc.), de trouver en Afrique des relais de croissance pour faire face à un marché

## Comparatif des échanges avec l'Afrique du Nord (AN) et l'Afrique subsaharienne (ASS)

### Importations marocaines d'AN et d'ASS



### Exportations marocaines vers l'AN et l'ASS



Source : Commission Economique des Nations-Unies pour l'Afrique

national en cours de saturation dans certains secteurs. Et pour inciter à davantage d'investissements, le Gouvernement marocain a, dans le cadre de la loi de finances 2011, relevé le plafond du montant que les investisseurs marocains sont autorisés à investir en Afrique de 30 MDH à 100 MDH.

Au delà des échanges des biens et services et des investissements initiés par le secteur privé, les entreprises publiques marocaines (ONE, ONEP, etc.) commencent également à exporter leurs expertises et savoir-faire sur le continent.

Et toujours dans le cadre de cette politique visant à dynamiser les échanges entre le Maroc et l'Afrique, la RAM a fait de Casablanca un hub pour le continent africain. La compagnie relie actuellement Casablanca à une trentaine de capitales africaines assurant ainsi la connexion entre l'Europe, les Etats-Unis et le reste du monde à l'Afrique.

#### Des défis à surmonter

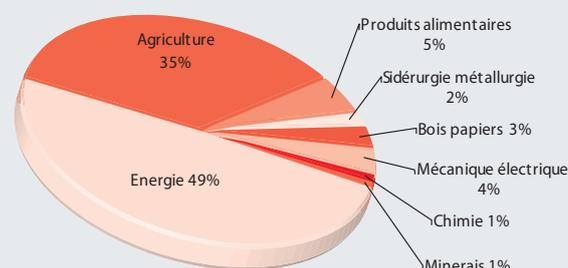
Reste que malgré la dynamique des échanges enregistrée au cours de ces dernières années, le volume des échanges demeure très en deçà des potentialités et des opportunités offertes par les deux marchés. Et pour cause, les obstacles au développement des échanges sont nombreux. Parmi ces défis que doivent surmonter les entreprises marocaines tentées par des échanges avec les pays africains, il y d'abord, la rigidité de la structure du commerce bilatéral du Maroc avec les partenaires africains. Celle-ci est liée à plusieurs obstacles dont : les facteurs tarifaires (droits de douane élevés), non-tarifaires (certificat d'importation, contrôle de qualité, règle d'origine, etc.) et la faiblesse des infrastructures.

Ensuite, il y a la faible connaissance des opérateurs marocains des marchés africains. Du coup, ils ont tendance à se focaliser uniquement sur les marchés francophones de certains pays ayant des relations politiques privilégiées avec le Maroc (Sénégal, le Gabon, la Guinée Equatoriale, Guinée, Côte d'Ivoire, etc.) délaissant certains pays anglophones (Nigeria, Ghana, etc.) ou lusophone (Angola) présentant pourtant d'intéressantes opportunités. Par ailleurs, les échanges se heurtent à l'absence d'un accord de libre-échange bilatéral ou multilatéral entre le Maroc et les partenaires du sud. L'accord conclu avec les 8 pays de l'UEMOA n'a pas encore été paraphé, malgré des négociations engagées depuis 2002.

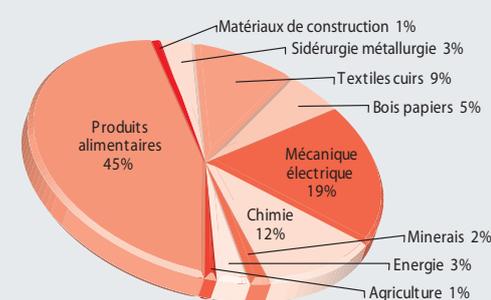
En outre, les exportations marocaines demeurent faiblement diversifiées et doivent faire face à l'évolution de la demande des pays africains qui commence à se sophistication au fur et à mesure que le niveau de vie des populations évolue. Enfin, l'autre défi de taille est lié à l'absence de lignes maritimes régulières reliant la Maroc aux différents pays africains pour acheminer les marchandises.

### Structure des échanges entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne (moyenne 1998-2008)

#### Importations marocaines



#### Exportations marocaines

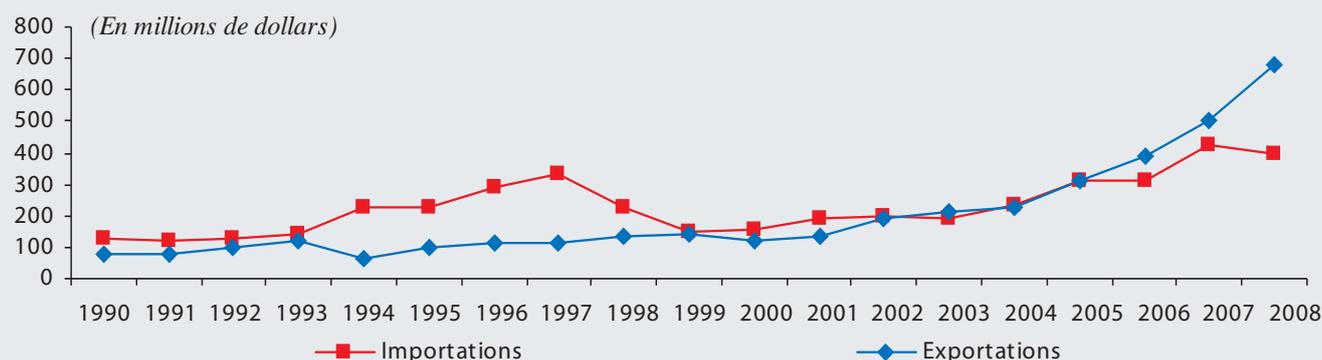


Source : Etude DEPF, mai 2010

Bref, tous ces facteurs, et tant d'autres, contribuent à rehausser le coût de transaction avec un impact négatif sur la compétitivité des produits marocains et par ricochet sur le volume des échanges entre le Maroc et les pays de l'Afrique subsaharienne.

1 En 5 éditions, la caravane de l'Export en Afrique a fait escale dans 16 pays : Sénégal, Côte d'Ivoire, Mali, Angola, Guinée Equatoriale, Burkina Faso, République Démocratique du Congo, Cameroun, Mauritanie, Bénin, Gambie, Gabon, Ghana, Togo, Guinée et République du Congo

### Echanges commerciaux du Maroc avec l'Afrique subsaharienne



Source : Etude DEPF, mai 2010

# “ Plus de 8000 contacts noués grâce aux Caravanes Afrique de l'Export ”

Interview avec Sanae Lahlou, Directrice des Marchés à Maroc Export.

**Conjoncture : Une 5<sup>e</sup> « Caravane de l'Export » est repartie en Afrique mi-décembre. Quels enseignements avez-vous tiré depuis le lancement de la première Caravane Afrique, en décembre 2009 ?**

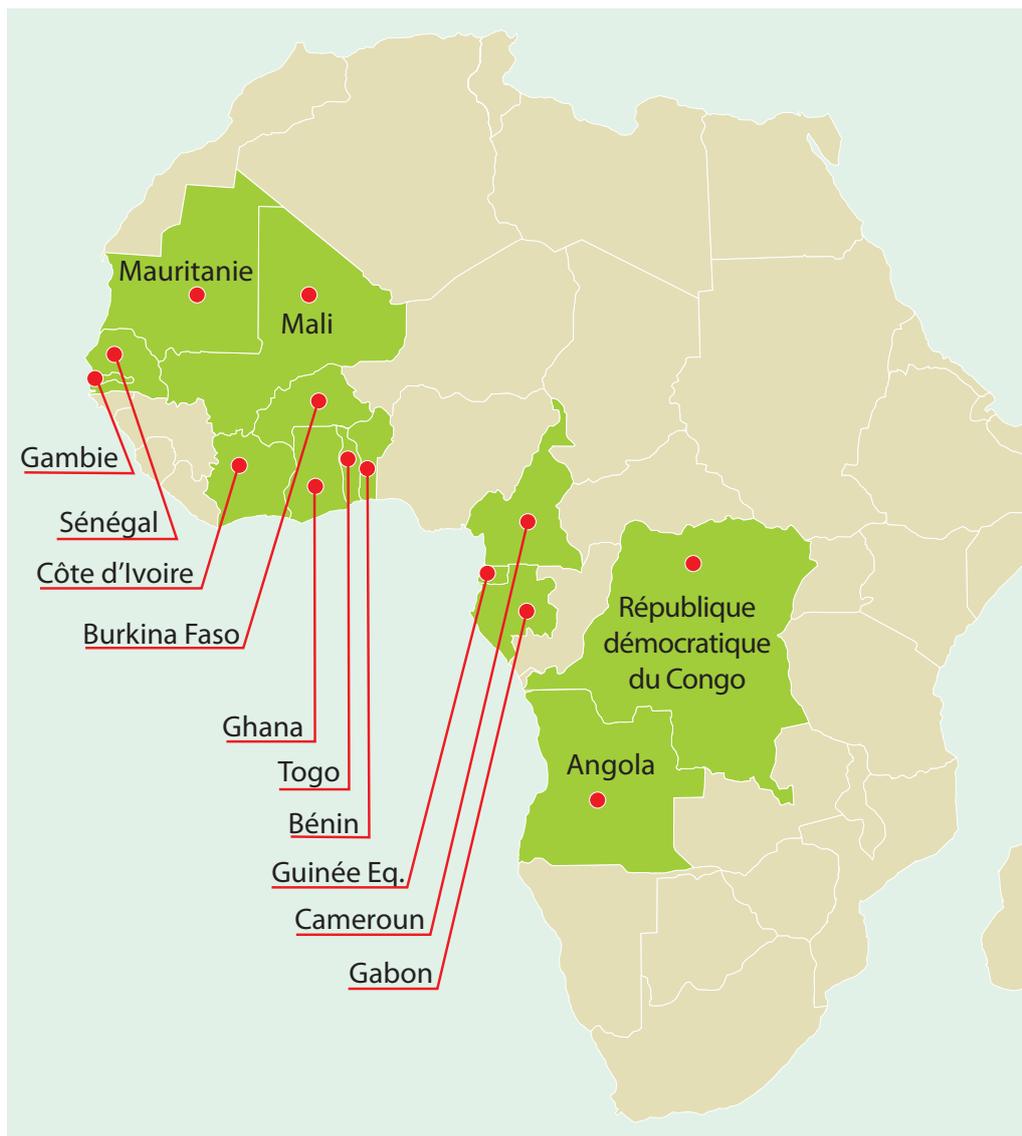
**Sanae LAHLOU :** Dans le cadre de la stratégie nationale de développement des exportations « Maroc Export Plus », il a été recommandé de prospecter de nouveaux marchés tout en continuant à consolider nos marchés traditionnels. A cet effet, un accent particulier a été mis sur l'Afrique. Ce choix s'imposait d'autant que les pays sub-sahariens sont un prolongement naturel pour le Maroc et que ce continent est l'un des rares espaces géo-économiques dans le monde à avoir réalisé une croissance positive de son PIB ces trois dernières années (4.8 % en 2008, 2.1 % en 2009 et 4.7 % en 2010).

Maroc Export a sillonné depuis 2009, en 5 éditions de Caravanes, 16 pays. Chacune des Caravanes a connu la participation d'une centaine d'institutions et d'opérateurs économiques marocains et se caractérise par une diversification sectorielle. Les participants ont noué plus de 8000 contacts avec les opérateurs et décideurs, soit une moyenne de 16 contacts par entreprise par étape. Pour tirer des enseignements des ces Caravanes, une étude d'impact a été menée sur la base d'un panel de 42 entreprises parmi les 450 ayant participé aux caravanes. L'étude a décrit la Caravane de l'Export comme un outil d'extension des réseaux d'affaires et une sorte d'éclairer sur l'Afrique, grâce notamment à son rôle de Networking. D'un autre côté, l'étude a fait ressortir le rôle de la Caravane de l'Export comme passerelle de communication avec les décideurs publics africains grâce à un accès direct aux ministères

et administrations africaines. Enfin, côté chiffres, ce panel a totalisé un chiffre d'affaires global de plus de 730 millions de Dhs. Cela veut dire que chaque participant a pu conclure au moins un contrat d'une valeur moyenne de 12.25 millions de dirhams. Ce chiffre nous permet d'évaluer la rentabilité de la Caravane de l'Export. En effet, pour chaque dirham investi dans l'organisation de ces caravanes, 233 dirhams de chiffre d'affaires sont générés.

**Quels sont les atouts des opérateurs privés marocains pour pénétrer ces marchés et s'y développer ?**

Les visites effectuées par SM le Roi Mohammed VI dans plusieurs pays de l'Afrique sub-saharienne ont insufflé une nouvelle dynamique aux relations qui lient le Royaume avec ces pays, ce qui a incité les opérateurs privés à inscrire l'Afrique dans leur priorité de développement à l'international. L'atout de ces opérateurs réside dans la qualité des pro-



duits et services exportés, la proximité du royaume géographique et culturelle avec ces pays africains. Il est à noter que plusieurs entreprises marocaines ont déjà pu s'implanter avec succès sur ces marchés de l'Afrique, notamment dans les secteurs de la finance, des BTP, du transport, de l'industrie pharmaceutique, etc. Enfin, les opérateurs privés marocains bénéficient de l'organisation mise en place par Maroc Export et qui leur permet de transcender les problèmes logistiques pour se concentrer sur les contacts avec leurs partenaires potentiels.

### Quels sont les freins ou blocages qu'ils doivent encore surmonter ?

On ne peut véritablement parler de freins ou de blocages. Les quelques difficultés qui pouvaient subsister ont été aplanies ou sont en voie de l'être. Par exemple, on ne peut se laisser limiter dans notre approche par des obstacles d'ordre linguistique. La preuve en est que nous avons visité aussi des pays non-francophones. Les problèmes liés au transport et à la logistique sont de plus en plus réduits grâce aux lignes aériennes et maritimes qui nous relient à des pays subsahariens et qui ne font que se renforcer. Les problèmes de financement et de garantie de paiement s'estompent du fait de l'implantation de banques, y compris marocaines, dans ces régions. D'ailleurs 3 banques marocaines nous accompagnent dans le cadre des Caravanes de l'Export en Afrique, en l'occurrence, Attijariwafa Bank, BMCE et Crédit Agricole.

### Quel est l'intérêt pour des investisseurs étrangers (européens, arabes, etc.) de passer par le Maroc ou de s'associer avec des opérateurs marocains, pour pénétrer ces marchés africains ?

De par sa position géographique à la croisée des chemins entre l'Afrique, l'Europe et le monde arabe, le Maroc, 2<sup>e</sup> investisseur africain dans le

continent, jouit d'un enracinement historique profond en Afrique, continent qui est devenu « une véritable niche d'opportunités ». Notre pays

« L'important reste d'approcher ces marchés dans une logique de coopération et de pérennité. »

a aussi une position unique en tant que hub régional pour le commerce, l'investissement, la redistribution et le nearshoring. Par ailleurs et dans le cadre de l'ouverture et de la libéralisation de

l'économie adoptées par le Maroc, différents accords de libre-échange ont été conclus avec un accès potentiel à un marché de plus d'un milliard de consommateurs.

Il y aurait d'ailleurs intérêt à mutualiser les efforts et à créer des synergies pour que les opérateurs marocains et les investisseurs étrangers identifient ensemble les différentes opportunités de partenariat sud-sud ou sud-sud/Nord. L'important reste d'approcher ces marchés dans une logique de coopération et de pérennité. Il y a des choses qu'on peut



Sanae Lahlou

faire seuls, mais d'autres pour lesquelles il nous faut des partenaires. D'où l'importance à accorder à une coopération tripartite ou multipartite. La preuve en est que, pour ce qui est de la Caravane, nous comptons dans notre délégation plusieurs filiales marocaines d'entreprises internationales de renom telles que: Nexans, Delatre Levivier, Lafarge, GFI Informatique, Renault et Chabakat Maroc.



Rencontres Maroc - Côte d'Ivoire à Abidjan, lors de la 5<sup>e</sup> Caravane de l'Export - décembre 2011

# Des pays offrant d'importantes opportunités

Les entreprises marocaines et les filiales des firmes multinationales qui investissent au Maroc parient désormais sur un marché régional plus large. Le Maroc devient un hub pour un marché englobant le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest, soit un marché de plus de 270 millions de consommateurs. Dans ce cadre, le hub Maroc s'appuie sur plusieurs atouts : la proximité géographique, l'expertise des entreprises marocaines et les relations politiques privilégiées avec plusieurs pays africains.

Lors des 5 éditions de la «Caravane de l'Export en Afrique», 16 pays ont été visités dont 2 (le Sénégal et la Côte d'Ivoire) à deux reprises. Si les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ont connu une certaine dynamique au cours de ces dernières années, il n'en demeure pas moins que le niveau des échanges est très en deçà des potentialités. C'est pour cette raison que les entreprises marocaines qui investissent et les firmes des multinationales qui s'implantent au Maroc incluent désormais le Maroc dans un large marché intégrant les pays d'Afrique de l'ouest et centrale. Plus concrètement, le Maroc est considéré comme un hub. D'ailleurs, lors des Caravane de l'Export en Afrique, de plus en plus de filiales de multinationales implantées au Maroc font le déplacement. C'est le cas de Nexans, Lafarge, GFI, Delattre Levivier, etc. Certains marchés sont particulièrement ciblés par les opérateurs pour diverses raisons : stabilité politique, opportunités d'affaires, relations économiques privilégiées, meilleure connaissance du marché, langue commune (pays francophones), etc.

## Le Sénégal : un partenaire historique

Troisième puissance économique



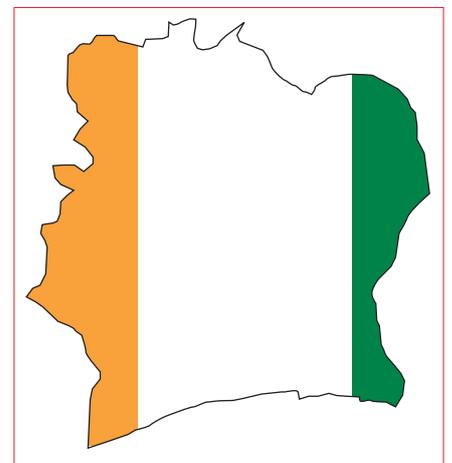
Ouest-africaine après le Nigéria et la Côte d'Ivoire, le Sénégal figure parmi les pays les plus industrialisés de la sous-région grâce à une forte présence de filiales de multinationales françaises. Pauvre en ressources naturelles, l'économie sénégalaise repose, outre son industrie, sur deux autres piliers : le tourisme et la pêche. Le Sénégal, avec une population de plus de 12 millions d'habitants, compense cette faiblesse en ressources naturelles par sa stabilité politique pour attirer des investisseurs étrangers.

En 2010, le Maroc a exporté pour un volume de 741 MDH, contre 51 MDH d'importations. Les exportations marocaines vers le Sénégal sont plutôt diversifiées et comprennent des produits énergétiques, le textile, les produits alimentaires, les produits pharmaceutiques, les biens d'équipements, etc. Certaines entreprises marocaines y ont implanté des filiales pour mieux pénétrer le marché ouest africain.

Partenaire historique du Maroc et premier importateur de produits marocains en Afrique subsaharienne, le Sénégal offre des opportunités d'exportations et d'investissement aux opérateurs des secteurs agro-alimentaires, énergie, BTP, les composants électriques, fil électriques, etc. C'est pour cette raison que la Caravane de l'Export a fait sa deuxième escale au Sénégal cette année après celle de 2009.

Au Sénégal, outre les excellentes relations commerciales, les opérateurs marocains peuvent compter, au niveau du financement et de l'accompagnement, sur les banques marocaines : Attijariwafa bank et BMCE Bank.

## Côte d'Ivoire : un potentiel et des opportunités importantes



La Côte d'Ivoire est certainement l'un des marchés les plus prometteurs de l'Afrique de l'ouest. Après une décennie perdue à cause des troubles politiques, l'économie ivoirienne redémarre. En effet, si l'économie ivoirienne repose à titre principal sur le secteur agricole, dominé par le cacao et le café dont le pays est un des premiers producteurs mondiaux, les secteurs industriel et tertiaire représentent respectivement 20 % et 50 % du PIB. Le pays, peuplé de 21 millions d'âmes, dispose d'importantes ressources pétrolières et des réserves minières dont l'or, le diamant, le fer, le cuivre, etc. La Côte d'Ivoire demeure la principale économie de la région UEMOA où elle pèse environ 40 % du PIB de la zone. Le pays dispose des infrastructures portuaires, aéroportuaires et ferroviaires à même de faciliter les échanges commerciaux.

Grâce à ses hydrocarbures et à ses barrages hydroélectrique, le pays produit de l'électricité en excès et l'exporte vers les pays voisins. Le pays exporte essentiellement du café et du cacao.

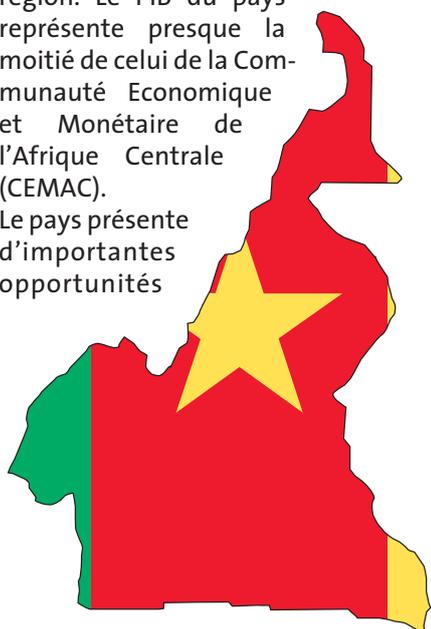
Avec le Maroc, les échanges commerciaux ont connu une forte progression et la balance commerciale demeure très favorable au Maroc. En 2010, les exportations marocaines vers la Côte d'Ivoire ont atteint 532 millions de dirhams, faisant de ce pays le second acheteur des produits marocains après le Sénégal. Les exportations marocaines qui ont progressé de 77 % entre 2008 et 2010 sont constituées essentiellement d'engrais et de poissons. En revanche, les importations marocaines se sont établies à seulement 127 millions de dirhams.

Avec ces atouts, l'économie ivoirienne demeure une opportunité de choix pour les exportateurs et les investisseurs marocains de divers secteurs d'activité : BTP, NTIC, énergie, etc. D'ailleurs, l'homme d'affaires marocain Anas Séfrioui vient d'y entamer la construction d'une cimenterie dans ce pays afin d'accompagner la reconstruction du pays.

#### **Cameroun : pays riche avec d'importantes opportunités**

Le Cameroun fait partie des pays ciblés par les exportateurs marocains. Le pays est très riche en ressources naturelles (pétrole, bauxite, cobalt, fer, gaz naturel, manganèse, etc.) et agricoles. De plus, grâce aux revenus tirés des exportations, le Cameroun dispose d'un PIB par habitant de 2 300 dollars, de loin supérieur à la moyenne des pays de la sous-région. Le PIB du pays représente presque la moitié de celui de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Le pays présente d'importantes opportunités

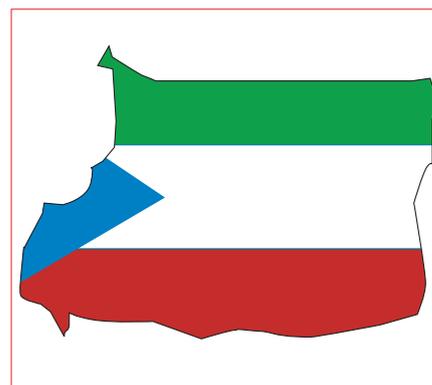


pour les exportateurs et investisseurs marocains.

Outre Attijariwafa bank qui y dispose d'une filiale et la gestion déléguée de l'eau assurée par un consortium marocain, on ne note pas une forte présence d'entreprises marocaines dans ce pays. Les déficits au niveau des infrastructures (routes, autoroutes, barrages, etc.), du logement et d'électrification au niveau du monde rural sont autant d'opportunités à saisir par les secteurs exportateurs marocains qui pourront y trouver des débouchés intéressants pour faire face à l'étroitesse et à la saturation du marché local et ce d'autant que le pouvoir d'achat de la population camerounaise est un peu plus élevé que celui de plusieurs pays africains.

#### **Guinée Equatoriale : un PIB par habitant de 36 000 dollars !**

La Guinée Equatoriale est certes un tout petit pays par sa population avec seulement 650 000 habitants, il n'en demeure pas moins qu'avec un PIB par habitant de 36 000 dollars par habitant, elle figure parmi les pays les plus « riches ». En effet, grâce à une production pétrolière de 450 000 barils par jour, la Guinée Equatoriale, 4ème producteur d'Afrique subsaharienne, est un pays en chantier et affiche des taux de croissance exceptionnels. Le pays offre ainsi



des opportunités d'affaires pour plusieurs secteurs marocains dont le BTP, l'immobilier, l'énergie, la pêche, l'agroalimentaire, les NTIC, les services financiers, etc.

Entretenant d'excellentes relations politiques avec le Maroc, la Guinée Equatoriale est devenue l'un des principaux clients du Maroc au sud du Sahara. En 2010, les échanges commerciaux entre les deux pays ont totalisé un volume d'affaires de 830 MDH.

Enfin, cette liste de pays cibles est loin d'être exhaustive. D'autres pays comme le Gabon, le Burkina Faso, le Mali, la Guinée, l'Angola, le Nigéria, le Congo,..., constituent également des cibles intéressantes pour les exportateurs et investisseurs marocains même si les exportations vers ces pays demeurent encore très limitées.

### **La problématique de financement des exportations et des investissements**

Pendant longtemps, la première difficulté que rencontraient les exportateurs marocains en Afrique était celle liée au financement. Si le marché africain exprime un grand besoin dans des secteurs où le Maroc est bien positionné (industrie, BTP, agroalimentaire, etc.), il n'en demeure pas moins que les échanges commerciaux étaient limités surtout à cause de l'absence de moyens financiers.

Aujourd'hui, cette contrainte a été globalement dépassée du fait de l'implantation des banques marocaines dans plus de 20 pays d'Afrique de l'ouest et centrale, principaux clients du royaume sur le continent. Grâce à la forte présence des filiales des banques marocaines BMCE Bank, Attijariwafa bank et BCP, les exportateurs et les investisseurs marocains peuvent compter sur des services de proximité, des instruments de financements adéquats et l'accompagnement nécessaire à chaque étape de leurs projets.

En plus, les entreprises peuvent recourir à certains instruments de financement et de garantie comme le Global Trade Finance Program (GTFP) de la Société Financière International (SFI), qui vise à faciliter les échanges commerciaux sud-sud.



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

# Conjoncture

**En 2012, ciblez les décideurs !**



## Contenu

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

## Positionnement

Conjoncture est le lien privilégié de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc avec ses 3 500 entreprises adhérentes. Ce sont donc chaque mois, 3 500 chefs d'entreprises et 8 000 cadres supérieurs qui reçoivent Conjoncture, à leur nom, sur leur bureau. De même, les institutions, tant françaises que marocaines, sont directement ciblées et reçoivent gracieusement la revue.

Ce positionnement fait de Conjoncture un outil de travail indispensable aux décideurs en quête de contacts d'affaires, de conquête de marchés et de développement international.

Conjoncture est donc le support ciblé indispensable à vos campagnes B-to-B.

## Tirage et diffusion

**12 500 exemplaires et plus !**

Lecteurs abonnés bénéficiant d'un envoi nominatif par poste :

- Dirigeants des 3 500 entreprises adhérentes mais aussi leurs 8 000 cadres supérieurs
- 500 leaders d'opinion (hauts responsables, administrations françaises et marocaines, médias...)

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

## Lectorat

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

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

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

## Conjoncture

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



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

**En 2012, annoncez dans Conjoncture  
et ciblez, vous aussi, les décideurs !  
Optimisez vos campagnes B-to-B.**

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

# Les banques marocaines, éclaireurs du futur hub financier CFC

**Les banques marocaines sont aujourd'hui implantées dans une vingtaine de pays africains. Elles contribuent au financement des économies locales et y accompagnent les entreprises marocaines. Elles vont jouer un rôle clé dans la réussite de Casablanca Finance City.**

Les banques marocaines ont compris depuis quelques années que leur avenir se joue à travers l'extension naturelle de leur rayonnement vers les autres pays d'Afrique. Ainsi, le début des années 2000 a marqué un tournant dans l'internationalisation des banques marocaines ayant atteint une certaine taille critique. C'est BMCE Bank qui s'est lancée la première lors de cette nouvelle politique d'internationalisation en acquérant 27,38 % du capital de la Banque du Mali lors d'une opération de privatisation. Il s'en suivra la création de banques d'affaires au Sénégal et en Tunisie et une implantation en République démocratique du Congo. Toutefois, il a fallu attendre la prise d'une participation stratégique dans le capital de Bank of Africa (BoA) pour que la BMCE Bank donne un sens réel à sa politique d'expansion en Afrique subsaharienne.

Le groupe bancaire marocain a investi quelques 133 millions d'euros dans BoA, devenue le fer de lance du Groupe Benjelloun dans sa politique de développement de l'Afrique. Aujourd'hui, grâce à la BoA, BMCE Bank est présente dans 17 pays africains de l'ouest, du centre et de l'est.

Pour sa part, le Groupe Attijariwafa bank a démarré son développement à l'international en acquérant 53,54 % de la Banque du Sud (Tunisie) avant de créer une filiale au Sénégal, Attijariwafa bank Sénégal. Cette dernière sera fusionnée avec la Banque Sénégal-Tunisienne pour donner naissance en 2006 à Attijari bank Sénégal. Une année après, le groupe marocain réalise une opération stratégique en prenant le contrôle de la CBAO, une banque sénégalaise créée en 1853 et qui opère au sein de l'UEMOA. C'est l'acquisition de 5 filiales africaines

du groupe français Crédit Agricole SA, implanté au Gabon, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire et Sénégal, qui conféra une dimension régionale à Attijariwafa bank. Dans la foulée, le groupe marocain prend le contrôle de la Banque internationale du Mali (BIM) et s'implante au Burkina Faso et en Mauritanie, tissant un réseau dans 11 pays pour un investissement total d'environ 7 milliards de dirhams et devenant ainsi la première banque de l'UEMOA.

## Deux stratégies de développement

Pour leur développement, les deux banques marocaines s'appuient sur deux modèles stratégiques de développement. BMCE Bank se contente d'une prise de participation raisonnable dans une banque lui offrant des marges de manœuvre dans la gestion de la banque avant de monter dans le tour de table de cette dernière. C'est ainsi qu'a opéré le Groupe en acquérant en 2008 35 % du capital de la BoA, présente à l'époque dans 11 pays, avant de monter dans le tour de table de cette dernière pour contrôler aujourd'hui 57,15 % du capital.

Pour sa part, le Groupe Attijariwafa bank axe sa stratégie sur une prise de contrôle majoritaire des banques acquises dès le départ et ce dans l'optique de prendre la gestion opérationnelle de la banque acquise et de dupliquer rapidement le modèle de développement de la maison mère.

Dans tous les cas, si les deux groupes bancaires ont des stratégies de développement différentes, il n'en demeure pas moins que les objectifs à atteindre sont les mêmes. Les banques sont attirées par des opportunités de croissance des marchés africains qui affichent des taux de



bancarisation très faibles (moins de 15 % en moyenne), le financement des économies locales grâce à leurs expertises, assurer le transferts de Africains résident à l'étrangers vers leurs pays d'origine et accompagner le flux d'affaires entre le Maroc, l'Afrique et le reste du monde.

Et dans ce cadre, les banques marocaines installées en Afrique vont constituer les têtes de pont du future hub financier régional qu'ambitionne Casablanca Finance City. D'ailleurs, les deux banques comptent installer certaines de leurs structures au sein de cette place financière. Et BMCE Bank compte établir les sièges de BoA Capital, banque d'affaires du groupe BoA, et Insurance of Africa (IoA), le pendant de BoA dans le domaine des assurances, au sein de CFC. Ainsi, la création de CFC servira les besoins croissants des institutions et gouvernements de la région et fournira une plate-forme pour les investisseurs qui veulent soutenir leurs activités en Afrique. Ainsi, les banques marocaines implantées en Afrique pourront aider leurs clients, entreprises locales et filiales d'entreprises marocaines ou d'autres installées dans ces régions, à se financer au niveau de la future CFC, en s'introduisant à la Bourse de Casablanca ou en y levant des capitaux nécessaires à leur développement par le biais de divers instruments financiers (capital investissement, marché obligataire, etc.).

Pour rappel, CFC accueillera 3 types d'acteurs : les institutions financières, les sièges régionaux des multinationales financières et les services professionnels (cabinet de conseil, audit ou juridique, etc.).



# “ Le Maroc est une excellente courroie de transmission vers ces marchés africains ”

Interview avec Mehdi Zouhir, PDG de Buzzichelli Maroc.

**Conjoncture : Pourquoi et comment la société BUZZICHELLI-MAROC se développe-t-elle sur le marché Ouest-africain ?**

**Mehdi Zouhir :** Au milieu des années 2000, BUZZICHELLI-MAROC a connu une forte croissance à laquelle elle a répondu à travers la mise en place d'investissements et d'une organisation lui permettant de gérer ce développement d'une manière pérenne. Cette nouvelle dimension a obligé BUZZICHELLI-MAROC à réfléchir d'une manière structurée à son développement à l'international.

En effet, le marché marocain bien que suffisamment porteur en cette période ne permettait plus d'assurer à notre entreprise un volume d'activité pérenne à long terme. Dans le cadre d'une réflexion stratégique sur les opportunités de croissance, il nous est apparu que l'Afrique de l'ouest pouvait être un marché intéressant, arrivant à maturité pour des PME de notre dimension. Nous avons alors engagé les moyens nécessaires pour nous déployer progressivement sur ce marché. Cela a commencé par l'implantation d'une filiale au Sénégal fin 2005 puis s'est poursuivi par le Cameroun avec l'obtention d'un marché clé en main de référence, à savoir la construction d'une centrale électrique d'un montant de 500 millions de dirhams et enfin récemment l'installation en Mauritanie notamment dans le domaine de l'énergie.

D'autres prospections sont en cours et nous envisageons de nous installer dans d'autres pays de l'Afrique de l'ouest. BUZZICHELLI-MAROC réalise en 2011 un chiffre d'affaire de 500.000.000 dhs et dispose d'un carnet de commandes de l'ordre d'un milliard de dhs dont 50% seront réalisées sur le marché Africain.

**Quelles sont les avantages du Maroc en tant que hub pour la région ?**

A travers cette expérience, il nous est apparu au fur et à mesure, que le Maroc dispose de nombreux atouts pour

appréhender ce marché Ouest-africain :

- En collaboration étroite avec l'Europe notamment concernant l'ingénierie, et les approvisionnements d'équipements stratégiques, le Maroc se révèle à travers son positionnement géographique une excellente courroie de transmission vers ces marchés africains.
- La coopération sud/sud entre le Maroc et les pays d'Afrique de l'Ouest est renforcée par une diplomatie éclairée et efficace et une bonne communication entre les marocains et les habitants de ces pays notamment le partage de la langue française et d'autres intérêts culturels communs.
- Le Maroc s'avère être également une plate-forme logistique efficiente avec des connexions terrestres, maritimes, aériennes intéressantes vers ces pays là.
- Les entreprises marocaines notamment dans le domaine de la construction offrent des solutions compétitives notamment sur les frais d'expatriation de leur personnel encadrant de plus en plus qualifié.

**Quelles sont les principaux freins à surmonter pour affronter ce positionnement ?**

Il est évident que les opportunités offertes par ces pays, à l'industrie et aux infrastructures naissantes, posent un certain nombre de problèmes auxquels les entreprises marocaines doivent répondre en étant accompagnées par les organismes étatiques de tutelle qui doivent d'avantage s'engager à leurs côtés sur les points suivants :

- L'optimisation de la gestion des risques dans une période géopolitique et financière complexe
- Améliorer la compétitivité des coûts logistiques notamment sur le transport (cout aérien : un billet Casa/Dakar vaut 3 fois un billet Casa/Paris)
- Les partenaires institutionnels : banques, assurances, établissements de garantie, Office des changes, doi-



Mehdi Zouhir, PDG de Buzzichelli Maroc.

vent être d'avantage à l'écoute des problématiques des opérateurs économiques et développer leurs expertises respectives sur ces pays-là afin de les accompagner d'une manière plus efficiente.

Enfin, l'Etat doit encourager les entreprises par les incitations concernant la fiscalité, l'investissement, la formation, la prospection...

**Un dernier mot ?**

Pour conclure, nous pensons que l'Afrique de l'ouest dispose aujourd'hui de nombreux atouts pour mettre à niveau son économie et son industrie notamment dans le domaine des ressources minières et pétrolières et cela pour offrir à ces populations une meilleure qualité de vie. Elle a besoin pour cela de renforcer ses infrastructures (ports, aéroports, routes, autoroutes, chemins de fer), son industrie de base (centrales électriques, cimenteries, complexes miniers), et l'exploration et traitement des ressources énergétiques (pétrole, gaz).

Nous sommes convaincus qu'une entreprise comme BUZZICHELLI-MAROC a atteint aujourd'hui une dimension et un niveau de compétence suffisant pour accompagner d'une manière fiable et compétitive ces pays-là dans leurs projets d'investissements.

# “ Le hub de Casablanca bénéficie déjà d’une expérience solide ”

Interview avec Xavier Verfaillie, Directeur Général de BASF Maroc, Algérie & Tunisie, filiales du leader mondial de la chimie BASF.



Xavier Verfaillie, Directeur Général de BASF Maroc, Algérie & Tunisie.

**Conjoncture : Le Groupe BASF accroît sa présence sur des marchés africains en pleine expansion. Que représente l’Afrique dans la stratégie du Groupe ?**

**Xavier Verfaillie :** Le chiffre d’affaire de BASF dans les marchés émergents a quasiment triplé durant les 10 dernières années. Cette part du chiffre d’affaire a compté pour à peu près le tiers des ventes en 2010 (à part celles relatives aux industries pétrole et gaz), ce qui dénote de l’importance des marchés émergents. En 2020, nous prévoyons une contribution des marchés émergents de 45% au chiffre d’affaire de BASF. Entre 2011 et 2020, BASF compte investir entre 30 et 35 milliards d’euros, plus du tiers de ce montant sera investi dans les pays émergents. Nous avons déjà une position de leader et des perspectives d’expansion prometteuses dans ces marchés et c’est un atout que nous comptons consolider.

**Où se place le Maroc dans cette stratégie ?**

Le Maroc, avec sa proximité géographique de l’Europe, sa main d’œuvre qualifiée et son environnement éco-

nomique, se place en tant que partenaire idéal pour les multinationales désireuses d’investir en Afrique. Il est donc force de constater que cela va en s’améliorant.

BASF a une présence établie depuis longtemps maintenant au Maroc mais aussi en Afrique du Nord. Le bureau de BASF à Casablanca tient depuis quelques années déjà le statut de siège régional de BASF au Maghreb ; c’est donc un facteur clé quant à son importance stratégique dans la mise en place de la stratégie décidée par le comité directeur.

**BASF a ouvert début décembre un bureau au Kenya afin de desservir les marchés est-africains et sub-sahariens. Le Maroc peut-il lui aussi faire figure de « hub » vers l’Afrique ?**

Le continent Africain est bien trop vaste et la diversité culturelle importante pour qu’un seul y soit désigné. Etant donnée la taille du continent, un hub global a effectivement ouvert

ses portes au Kenya, mais d’autres centres régionaux vont ouvrir; tout comme le hub de Casablanca qui bénéficie d’une expérience déjà solide. Le PIB du Maghreb contribue pour plus de 25% du PIB total du continent : c’est la raison pour laquelle le hub marocain comporte une importance stratégique clairement définie. C’est pour toutes ces raisons que BASF Maroc jouera le rôle de pilier central dans la consolidation de la présence de BASF dans la région et le continent.

**Quels sont selon vous les atouts et défis à relever par le Maroc pour renforcer ce positionnement ?**

Il est évident maintenant que le Maroc a réussi à créer une atmosphère sereine et propice pour les investissements locaux et internationaux et que l’on peut observer dans les statistiques macro-économiques du pays. L’un des atouts les plus marqués du Maroc consiste en la politique économique libérale du pays

qui se confirme et se consolide d’année en année, créant donc un terreau idéal pour le développement des affaires, aussi bien pour les acteurs du pays que pour les investisseurs étrangers voulant implémenter une stratégie commerciale sur le

**“ BASF Maroc jouera le rôle de pilier central dans la consolidation de la présence de BASF dans la région et le continent. ”**

long terme. Le Maroc doit tout autant faire face à des défis comme le développement durable, la modernisation de ses infrastructures, etc... Mais c’est aussi l’une des raisons pour lesquelles une société comme BASF est présente : afin d’accompagner le pays et ses industries dans l’accomplissement et le perfectionnement de son succès qui est moderne, durable et consistant.

# L'Observatoire de l'Immobilier d'Entreprise (OIE) livre ses premiers chiffres

Afin de pallier le manque de données fiables et transparentes, l'OIE met à disposition des opérateurs et professionnels du secteur un outil simple et récurrent comportant les indicateurs-clé du marché marocain de l'immobilier d'entreprise.

Les premiers indicateurs présentés par l'OIE sont basés sur le recensement des transactions intervenues à Casablanca et à Rabat en 2010 et sur les trois premiers trimestres de 2011. Ces données ont été recueillies par les 5 cabinets fondateurs de l'OIE (voir encadré) et validées par un Comité scientifique afin de publier des indicateurs fiables et pertinents au niveau de chaque quartier. Pour Rabat, quatre quartiers ont été retenus dans un premier temps : Centre-ville, Haut Agdal, Hay Riyad et Yâacoub El Mansour. Au niveau de Casablanca, il s'agit du Quartier du Port, le Centre-ville, l'Entrée de ville, Casanearshore et Ain Sebaâ. Les premières données publiées portent sur une superficie totale de 71 790 m<sup>2</sup>, tout actif confondu (bureaux, commerces, locaux industriels). Le travail de l'OIE se veut collaboratif et évolutif, le nombre d'indicateurs et de villes couvertes progresseront parallèlement au volume des données collectées. Car l'Immobilier d'entreprise, véritable « secteur financier à

sous-jacent immobilier », doit pour se développer obtenir la confiance des investisseurs. Comme en Bourse, il s'agit de disposer d'informations fiables et transparentes qui procurent une réelle visibilité.

L'OIE se fixe ainsi un certain nombre d'objectifs :

- Eriger l'immobilier d'entreprise comme une filière à part entière de l'économie
- Rendre le marché plus efficient avec des notions de prix de marché contribuant à réduire le nombre de transactions atypiques ou à les isoler.
- Rendre le marché plus attractif et attirer plus de nouveaux investisseurs localement (parmi ceux qui étaient averses à ces segments ...), amener ceux qui y investissent déjà à s'y renforcer, mais également attirer plus d'investisseurs internationaux
- Augmenter la liquidité des actifs (acquisition, cession, financement, évaluation, ...).
- Favoriser le développement du locatif, ce qui se fera d'autant mieux, car

le marché des ventes offrira moins de perspectives de plus values « atypiques » et plus de fluidité avec des fluctuations/corrections (hausnières mais aussi baissières).

- Favoriser la professionnalisation du secteur, ce qui créera des barrières à l'entrée « saines » et qui rendront légitimes et nécessaires certains agréments ou labels (pour exercer), la maîtrise des produits, la maîtrise des techniques de commercialisation...
- Développer l'activité d'un certain nombre de métiers qui souffrent aujourd'hui de la situation d'opacité/manque de liquidité telles que l'intermédiation, l'expertise, les études, le financement, la formation continue et la formation supérieure en immobilier.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

« Le nombre d'indicateurs et de villes couvertes progresseront parallèlement au volume des données collectées. »

Association à but non lucratif, l'OIE a été créé en avril 2010 par un noyau dur de 5 acteurs majeurs de l'immobilier d'entreprise (Cabinets Lazrac, Immoclair Services, CDRE, Business Realities, Carré Immobilier), avec l'ICH Rabat/INAU comme partenaire scientifique.

Chaque membre alimente chaque trimestre l'OIE en statistiques fiables sur les transactions dans lesquelles il a été partie prenante. Il s'oblige également à respecter la charte d'éthique de l'OIE basée principalement sur la transparence et la professionnalisation du secteur (segments : bureaux, commerces, entrepôts). En contrepartie, l'OIE diffusera chaque trimestre une version détaillée des statistiques aux membres cotisants et une version synthétique aux médias et au grand public.

## Loyers recensés des bureaux - Casablanca et Rabat

|            | Quartier           | Loyer mensuel moyen pondéré * (HT&HC) | Min | Max |
|------------|--------------------|---------------------------------------|-----|-----|
| Rabat      | Centre ville       | 140                                   |     |     |
|            | Haut Agdal         | 91                                    | 58  | 115 |
|            | Hay Riyad          | 98                                    | 43  | 164 |
|            | Yâacoub El Mansour | 63                                    | 60  | 66  |
| Casablanca | Entrée de ville    | 131                                   | 107 | 182 |
|            | Centre ville       | 161                                   | 56  | 286 |
|            | Quartier du Port   | 72                                    |     |     |
|            | Aïn Sebaâ          | 80                                    | 40  | 100 |

\*Le loyer moyen est pondéré à la surface

Source : l'Observatoire de l'immobilier d'entreprise

# La libéralisation du contrôle des changes, un instrument de dynamisation de l'économie

**Parfois vu comme un frein ou un obstacle à la vie des affaires, le contrôle des changes est une réglementation en pleine évolution, avec une tendance à la libéralisation. En effet, depuis quelques années, les circulaires émises par l'Office des Changes, complétées par certains courriers, montrent une volonté d'ouvrir la porte à une plus grande souplesse dans la convertibilité du dirham et l'usage de devises au quotidien.**

Certes, des contraintes subsistent : il demeure obligatoire de convertir les billets de banque étrangers dans un délai ne pouvant excéder 30 jours à compter de la fin du séjour à l'étranger, par exemple. Toutefois, un certain nombre de circulaires sont venues augmenter les possibilités pour les résidents marocains d'utiliser des devises.

La circulaire n° 1700, en date du 17 février 2004, a permis l'usage de cartes bancaires internationales. Cette circulaire a été complétée plus récemment par la circulaire n° 1737 du 24 décembre 2010 et une lettre du 9 juin 2011 pour ce qui concerne des moyens de paiement en relation avec le commerce électronique. La circulaire n° 1737 tout d'abord a permis la constitution d'une dotation de 10.000 dirhams pour chaque résident au Maroc, réservée pour l'usage du commerce électronique. Ce commerce est apparu récemment au Maroc, le premier site internet commercial étant apparu en 2007. Cette dotation est donc un élément clé dans le nouvel élan qu'on a pu constater récemment, les statistiques officielles faisant ressortir une explosion aussi bien du nombre de sites marchands que du chiffre d'affaires global du secteur. Cette dotation est adossée à une carte bancaire spécifique. Il faut toutefois noter que la libéralisation n'est pas totale, un certain nombre d'achats demeurant restreints avec ce mode de paiement : les jeux d'argent et autres achats qui seraient contraires à la loi marocaine en générale ne sont pas permis par cette voie. La libéralisation ne signifie pas la porte ouverte à tous les contournements des lois marocaines !

Un nouveau pas a été franchi tout récemment avec la circulaire n° 1745 en date du 31 octobre 2011. Cette circulaire

intervient sur de nombreux plans en libéralisant chaque fois un peu plus voire totalement le contrôle des changes. Ainsi, les voyages pour motif de santé ouvrent droit à une dotation de 30.000 dirhams par voyage, sans qu'un plafond annuel ne soit déterminé. Plus encore les frais médicaux à proprement parler sont librement transférables pour les personnes devant exposer des dépenses de cet ordre à l'occasion d'un voyage engagé pour un autre motif. Cela s'applique aussi au remboursement des frais avancé par un tiers pour le compte du malade à l'étranger !

La même circulaire n° 1745 a aussi pris en compte certaines nécessités de la vie des affaires en permettant aux entreprises marocaines de financer en devises les frais liés au recours à des prestataires étrangers.

Le recrutement des talents est encore facilité par la possibilité, sans limite, de transférer à l'étranger les économies sur les revenus. Cette possibilité existait déjà pour les étrangers résidents au Maroc ainsi que pour les étrangères mariées à des Marocains. Elle se trouve étendue, depuis le 31 octobre dernier donc, à tous les Marocains recrutés au Maroc par des sociétés internationales ou marocaines, pour une durée de 5 ans. Ces transferts peuvent intervenir mensuellement avec un rattrapage sur les douze mois précédents.

La même circulaire n° 1745 vient apporter un élément de plus dans le sens de l'incitation à l'investissement étranger au Maroc, dans le secteur immobilier et touristique. En effet, sous l'évidente condition du bon paiement des impôts et taxes dus au Maroc, les produits de l'investissement locatif peuvent être librement transférés à l'étranger. Cette ouverture vise les étrangers non rési-

dents mais aussi les MRE et les étrangers résidents, sous réserve pour ces deux dernières catégories de justifier d'un investissement réalisé en devises.

Ces circulaires et exemples récents ne sont que quelques unes des dernières pierres apportées par l'Office des Changes à l'édifice de la libéralisation du contrôle qu'il effectue sur les transferts internationaux et les devises au Maroc. Certes, la libre convertibilité du dirham n'est pas encore à l'ordre du jour. Mais force est de constater que le Maroc n'en a jamais été aussi proche et que les gestes plus que significatifs faits, dont la liste présentée ici est loin d'être exhaustive, sont des éléments contribuant à une plus grande compétitivité de l'économie marocaine et une libéralisation forte du droit applicable aux changes dans le Royaume..

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



# Reprise du marché financier en 2012 ?

**Le marché continuera à subir les effets des incertitudes liées à la conjoncture régionale (Printemps arabe, crise des dettes en Europe, etc.). La levée de certaines incertitudes devrait toutefois favoriser l'arrivée sur le marché boursier de nouvelles entreprises. Le marché obligataire devrait continuer à tirer profit d'un environnement plus favorable.**

A la fin de l'année 2010, les analystes financiers des sociétés de bourse de la place étaient optimistes pour 2011 et avaient pronostiqué des performances boursières comprises dans une fourchette allant de 12 % à 17 %. A quelques séances de la fin de l'année, tous les indicateurs boursiers sont dans le rouge avec des pertes annuelles des principaux baromètres du marché (MASI et MADEX) supérieures à 13 %. Les perspectives ne semblent pas très favorables dans le court terme et certains analystes financiers pensent que la conjoncture ne devrait pas s'améliorer d'ici la publication des résultats annuels (fin mars 2012). C'est dire combien il est difficile de prévoir le comportement du marché financier au titre de l'année 2012. Toutefois, à partir de certains facteurs, on peut avoir une idée sur les éléments à même d'influencer le marché. En effet, outre la conjoncture régionale, marquée par les conséquences du Printemps arabe au niveau du Maghreb et la crise des dettes publiques au niveau de la Zone Euro, le marché financier devrait continuer à faire face à l'assèchement des liquidités du secteur bancaire et à la désaffection des investisseurs du marché. De même, il n'est pas certain que les investisseurs étrangers qui ont quitté la place dans le sillage des révolutions arabes reviennent de sitôt. Du coup, la volumétrie continuera à être anémique, ne serait-ce que jusqu'à la publication des résultats des sociétés cotées.

## Espoir de reprise ?

Il n'en demeure pas moins qu'un faisceau de facteurs favorables redonne de l'espoir quant à la reprise du marché boursier en 2012. D'abord, la levée de l'incertitude liée aux élections au Maroc et qui atténue en conséquence l'impact du mouvement du « 20 février ». Ensuite, après les 3 introductions en Bourse enregistrées en 2011, le marché



s'attend à l'arrivée de papier neuf en quantité et en qualité. Lors du Forum de l'Association des Bourses Africaines (ASEA) tenue à Marrakech, au début du mois de décembre 2011, le Directeur Général de la Bourse de Casablanca, M. Karim Hajji, a souligné que le marché devrait accueillir entre 5 et 7 nouveaux émetteurs en 2012. A cela, il faut ajouter les offres publiques de ventes des filiales agroalimentaires de la SNI –Centrale Laitière, Cosumar et Lesieur Cristal-, du papier de qualité qui ne manquera pas de susciter un regain d'intérêt pour la place. Toutefois, selon les observateurs avertis, seule l'introduction en Bourse d'une grosse entreprise de qualité est à même de constituer un véritable catalyseur pour le marché. Dans ce cadre, certains pensent que l'arrivée annoncée de Fipar Holding, filiale du Groupe CDG, peut contribuer durablement au redémarrage du marché actions en élargissant la base des investisseurs et en favorisant le retour des investisseurs étrangers.

## Un nouveau gendarme du marché

Par ailleurs, le marché devrait bénéficier du nouveau cadre organisationnel et réglementaire de la nouvelle Autorité Marocaines du Marchés des Capitaux (AMMC), qui remplacerait le

CDVM, jouissant de son indépendance avec des pouvoirs élargis. Ce qui ne manquera pas d'améliorer la confiance des investisseurs au marché. Enfin, les résultats annuels qui seront publiés avant le 31 mars 2012 impacteront sur les arbitrages des investisseurs et pourront contribuer, s'ils sont meilleurs que la tendance observée au premier semestre, à accélérer la reprise du marché boursier. Le marché obligataire devrait quant à lui continuer sur sa dynamique. En effet, dans une conjoncture marquée par les incertitudes, les investisseurs ont tendance à préférer la sécurité qu'offre le rendement obligataire.

De même, de nombreuses entreprises, publiques et privées, font appel au marché obligataire pour financer leur développement et ce d'autant plus que les taux d'intérêt y sont globalement attractifs. Elles y recourent davantage du fait que le resserrement des liquidités du secteur bancaire s'est traduit par un durcissement des conditions d'octroi de crédits pour certaines entreprises et un renchérissement des coûts de l'argent. De même, les banques, acculées à renforcer continuellement leurs fonds propres pour répondre aux exigences réglementaire des règles prudentielles de Bâle II, recourent de plus en plus aux émissions obligataires subordonnées. Ainsi, le marché de la dette devrait continuer sur sa dynamique en 2012. Une évolution qui devrait ainsi impacter positivement sur l'évolution du marché de la gestion collective, particulièrement son compartiment obligataire qui devrait continuer à bénéficier d'un arbitrage favorable, comparativement au marché actions, grâce à un couple rendement/risque offrant plus de sécurité dans un environnement marqué par les incertitudes.

# Savoir manager les résistances au changement

La conduite du changement est devenue un impératif récurrent pour la plupart des entreprises qui doivent, dans un contexte mondialisé, sans cesse se renouveler pour rester compétitives.

## Changement et résistances

L'accélération croissante du rythme quotidien, caractéristique de la société moderne, est le fruit de l'essor des nouvelles technologies de communication et d'information qui, à travers les transactions en temps réel, abolissent les frontières du temps et de l'espace. Concrètement, le changement au sein des entreprises, se matérialise par une foule de projets qui bousculent, au quotidien, les habitudes des collaborateurs. Les raisons relatives à la nécessité du changement peuvent être d'origine externe (pression juridique, environnementale...) ou interne (création de nouveaux produits, changement de système d'information...). La démarche adoptée consiste à percevoir un problème, bâtir un plan d'action et mettre en œuvre une solution.

Le terme de changement traduit une rupture entre un présent, confortable et routinier, et un futur, inconnu, source de questionnements et d'inquiétudes. Ce passage d'un état à un autre qui rompt avec les habitudes et bouleverse l'ordre établi, nécessite un effort d'adaptation. Dans le cadre d'un projet, les acteurs concernés vont évaluer les efforts à fournir et les risques encourus. S'ils jugent qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner en réalisant le changement, alors ils adopteront une attitude de résistance. En effet, pour renoncer à un quotidien connu et maîtrisé qui procure un sentiment de sécurité et de confort, les changements envisagés doivent ouvrir des perspectives d'améliorations dynamiques.

## Les résistances : levier d'action du changement

Les résistances au changement sont des mécanismes de défenses inhérents à la nature humaine mais pas insurmontables. Liées à la personnalité, aux habitudes et aspirations des acteurs,



elles peuvent se manifester de manière active (explicite : refus, critique...) ou passive (implicite : lenteur, statut quo...). Bien souvent, les résistances ne sont pas directes et frontales mais s'expriment par l'inertie des acteurs et la lenteur d'avancement du projet. L'objectif en management du changement, est donc de susciter l'adhésion des équipes en organisant des ateliers qui permettront d'identifier les besoins, les attentes et les peurs des acteurs afin de convenir ensemble d'objectifs clairs et réalistes. Au cours de cette étape cruciale, la collecte d'information revient à pratiquer une écoute attentive qui permettra d'énoncer une problématique en phase avec la réalité. Le rôle du management est de mettre en lumière le potentiel et non les limites des acteurs du changement. Il convient de mobiliser les ressources afin d'instaurer une relation de coopération efficace axée sur la reconnaissance et la valorisation des personnalités de chacun. Tout en respectant les liens hiérarchiques, il s'agit de créer une synergie participative qui favorise l'expression. Souvent, le manager a tendance à imposer sa vision et méthode sans réellement prendre en compte les résistances qu'il considère comme négligeables mais le changement ne sera effectif que s'il émane des équipes qui le portent. On

a tendance à penser que les acteurs ne peuvent ou ne veulent pas changer alors, qu'en réalité, c'est sur les moyens d'y parvenir qu'ils achoppent. Le rôle du manager est donc d'être le guide qui met les équipes sur la voie. Il insuffle l'énergie, catalyse les forces autour d'un objectif commun et pilote l'avancement du projet. C'est une illusion de penser que mettre en place un nouveau système d'information ou procéder à une restructuration suffit à enraciner le changement. Les résistances sont spontanées et la clé pour les désamorcer se trouve dans le comportement du manager, dans ses talents relationnels, et non dans un savoir-faire issu de son expertise technique. Depuis ces vingt dernières années, les qualités essentielles du manager ont évolué. Nous sommes passés d'une époque dominée par la technique personnifiée par les ingénieurs à une société dirigée par les financiers et les économistes. Aujourd'hui, une troisième génération de managers se distingue par une capacité à communiquer, mobiliser et conduire le changement. À l'avenir, le manager devra disposer de connaissances en sciences comportementales s'il veut tirer le meilleur parti de ses collaborateurs.

Marine Vincent  
Consultante Sia Conseil

# Comment réussir son team building ?

**Pour affronter les frimas de la crise en ce début d'année, Conjoncture pose son regard sur le team building, un outil précieux mais aussi délicat. Premières pistes du coach.**

Construction d'équipe, c'est ce que signifie le terme team building, un objectif ambitieux et nécessaire pour faire avancer le bateau. C'est bien connu en sport comme en entreprise, on est plus efficace à plusieurs. Le team building permet de fédérer une équipe autour d'objectifs communs, de rassembler les énergies pour avancer conjointement. Il permet aussi de faire émerger les potentialités de chacun



et favorise le sentiment d'appartenance au groupe. « Il n'est pas un événement de congratulations », indique Eric Cuvelier, Consultant coach indépendant certifié, en collaboration avec le cabinet spécialisé Consulteam. Première priorité sur le plan de la méthode : définir son objectif. Chercher des idées, transmettre et partager des valeurs, une vision, chercher cette vision ou encore fédérer autour d'un nouveau projet figurent parmi les objectifs les plus couramment visés. « un team building sert à faire du collectage et de l'alignement de représentations » poursuit le coach. Il s'attache à identifier les représentations individuelles pour les faire converger. En clair, les entreprises regorgent souvent d'énergies dispersées. Le team building se propose de les identifier mais aussi et surtout de les faire avancer et mûrir ensemble.

**« Ultime finalité pour le top management : impliquer en créant du sens commun autour d'un projet collectif dans l'entreprise. »**

« un team building sert à faire du collectage et de l'alignement de représentations » poursuit le coach. Il s'attache à identifier les représentations individuelles pour les faire converger. En clair, les entreprises regorgent souvent d'énergies dispersées. Le team building se propose de les identifier mais aussi et surtout de les faire avancer et mûrir ensemble.

## Rassembler des êtres complexes

En pratique, une fois les équipes réunies, l'objectif est d'échanger pour mieux se comprendre et par là,

mieux travailler ensemble. Ultime finalité pour le top management : impliquer en créant du sens commun autour d'un projet collectif dans l'entreprise. Quel que soit son but concret, le team building concourt à fédérer, mais comment ? Pour Eric Cuvelier, praticien au Maroc depuis

une vingtaine d'années, il s'agit de « rassembler des êtres complexes et de créer une enveloppe culturelle minimale qui va rassembler le maximum de personnes dans l'entreprise. Dans cette enveloppe de processus, chacun est conscient qu'il contribue à l'entreprise par l'action qu'il mène ». Principal enseignement : à l'issue du team building, le collaborateur va œuvrer au quotidien pétri de cet objectif commun, dans sa réflexion, son action et éventuellement ses décisions. Mais quelle équipe ? L'encadrement, le service commercial ou encore l'ensemble de l'entreprise ? Là encore, l'objectif détermine les participants. Sachant toutefois qu'une réunion en très grand nombre rend l'interaction quasi impossible. Mieux vaut dans

ces cas-là, procéder par étage et faire descendre le projet en cascade par le biais d'ateliers. « Cela permet de cristalliser sur des actions menées et de faire une déclinaison par les hommes de la décision prise au niveau directorial. » poursuit encore le coach. Pour y parvenir, le recours à un œil externe s'impose le plus souvent à juste titre. Celui-ci a l'avantage de la neutralité. Il ne privilégie aucune solution

plutôt qu'une autre. Il est également outillé pour accompagner le processus : libérer la parole et faire éclore perceptions et idées.

## Pas question de passer au forceps

Le besoin créé l'occasion. Pas de timing spécifique recommandé en matière de team building. Néanmoins, il peut être considéré comme une bonne entrée en matière à la veille d'un projet phare, en début d'année ou encore en cas de résistance au changement. Car il existe autant de teams buildings que de projets d'entreprise ! Sur le fond comme sur la démarche, un facteur clé de succès incontestable : la bonne alliance entre donneur d'ordre et prestataire. « On est dans une communication qui se veut horizontale. On fait un team building non pas dans l'esprit d'être compris par ses collaborateurs mais plutôt parce que « nous allons nous comprendre. » explique encore le coach. Il s'agit d'une étape, en aucun cas d'une solution miracle ! Bref, un outil de management et de communication aux mille vertus à condition de savoir s'en servir.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org

# Vers une agriculture durable

**Respect de l'environnement et de la biodiversité, comment et jusqu'où ? En route sur le chemin escarpé et perfectible d'une agriculture durable.**

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir à leurs propres besoins », selon la définition admise par l'ONU depuis 1987 (Rapport Brundtland). Dans sa pratique, l'agriculture durable entend décliner le tryptique pérenne d'un développement durable pour les générations à venir par l'alliance heureuse de l'économie, de la dimension sociale et du respect de l'environnement (respect des sols, des forêts et de la ressource en eau). Au défi de produire mieux, s'ajoute encore et toujours celui de produire plus. A l'échelle mondiale, la planète abritera 9 milliards d'individus à nourrir en 2050, contre 7 aujourd'hui.

## Maroc Vert s'inscrit dans une agriculture plus durable

Le Plan Maroc Vert entend intégrer ces principes. Parmi ses objectifs, une agriculture équilibrée, préservant des équilibres sociaux et économiques. Il vise une agriculture à taille humaine en cohérence avec le potentiel naturel des sols et privilégiant une « utilisation rationnelle » des intrants. « Tous les projets de Maroc Vert concernent l'agriculture durable » affirme Abderahmane Naili, Directeur régional de l'agriculture de l'Oriental. La région compte plusieurs projets dédiés de reconversion de culture. Le plus vaste concerne la mutation de cultures céréalières en arboriculture fruitière car « les céréales sont liées aux aléas climatiques. », rappelle le spécialiste. Dans les mêmes conditions de pluviométrie, le rendement s'avère beaucoup plus performant : 7 quintaux/ hectare à 2.000 Dh l'hectare, contre 3 tonnes/hectare et 9.000 Dh l'hectare. L'objectif est d'atteindre 40.000 hectares sur dix ans. Dans le même esprit, les cultures d'amandiers seront converties en olivier. « Il s'agit de petites exploitations » souligne encore le Directeur régional de l'agriculture de l'Oriental. « Ces projets visent la pérennité, nous allons assurer un revenu



des agriculteurs sur 30 ans en tenant compte de l'environnement » précise encore A.Naili. En complément, des observatoires dédiés au suivi sanitaire des cultures et au conseil agricole ont également été mis en place.

## Les multinationales développent des filières vertes

Plus en amont, dans le monde entier, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans des processus durables et tracés via des réseaux spécifiques. A titre d'exemple, très largement consommée pour les produits cosmétiques, alimentaires, biocarburants, l'huile de palme en fait partie. Une étude réalisée par l'organisation mondiale de protection de l'environnement (WWF) auprès de 132 entreprises révèle ainsi un classement des plus performantes en matière de filières d'approvisionnement durables. Unilever y remporte la première place suivi de L'Oréal. 15 % des volumes d'huile de palme et de thé vert de l'anglo-néerlandais sont ainsi issus de filières certifiées Rainforest Alliance. « D'ici 2015, Unilever s'est fixé l'objectif

d'étendre la certification à l'ensemble de ses thés vendus en sachet » peut-on lire chez Rainforest, organisme engagé dans la préservation de la biodiversité notamment par l'accompagnement de projets d'agriculture durable. Pourtant, à l'exception de cas spécifiques, le WWF constate que beaucoup reste à faire pour encourager et développer ces filières.

## Poignée bio

Une filière 100 % bio s'est également développée sur certaines niches de produits traditionnels tels les cosmétiques, les huiles culinaires ou encore les produits agricoles. Pour autant, envisager le secteur à plus grande échelle suscite des réserves. « Le bio n'est pas compatible avec la nécessité de nourrir le pays et n'est pas non plus rentable au Maroc », indiquait il y a quelques mois un ténor du secteur agricole sceptique quant à une plus grande massification de l'offre pour le Maroc.

« À l'exception de cas spécifiques, le WWF constate que beaucoup reste à faire pour encourager et développer ces filières. »

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcim.org

# Serious Games : des univers virtuels pour développer les compétences et les comportements

**Le Serious Game, façon ludique et interactive de se former, attire un nombre croissant d'entreprises.**

Le Serious Game (jeu sérieux) est une nouvelle technologie de formation, tant sur le plan des outils que de l'approche pédagogique.

Il a pour principale vocation d'apprendre, d'informer, d'expérimenter, de s'entraîner tout en jouant. Ce n'est pas un jeu en ligne « sec », mais la combinaison du pouvoir pédagogique de trois éléments destinés à développer les compétences et les comportements des équipes :

- 1. Un jeu richement scénarisé avec un rendu graphique avancé qui propose des séquences, dans un univers immersif à explorer à 360°, en interagissant avec des personnages complexes autour d'une quête sur des scénarii de situations professionnelles.
- 2. Un portail multi-fonctionnel qui permet à l'utilisateur de choisir son avatar, analyser son profil qui évolue avec ses décisions dans le jeu, télécharger des documents et ressources de formation, suivre les progrès de son groupe de joueurs et échanger avec eux via une interface de forum.



- 3. La sollicitation, chez le joueur, des capacités recherchées dans le monde de l'entreprise : la mise en place d'une stratégie, la prise de décision et la prise de risque, la rapidité. Il permet de recréer des environnements proches du réel, de concevoir des scénarios complexes, de placer les joueurs dans des jeux de rôle ou des jeux de collaboration, de susciter chez eux de l'émotion. Et les parties peuvent être rejouées et évaluées.

Les grands groupes manifestent un intérêt croissant pour cet outil ludique. La formation traditionnelle a en effet du mal à faire face aux besoins croissants des entreprises dans ce domaine et séduit peu les jeunes générations qui rejoignent l'univers professionnel.

Pourquoi alors ne pas utiliser le jeu



vidéo pour former le personnel d'une entreprise, pour simuler des situations exceptionnelles ou difficiles à mettre en scène, pour informer, recruter, sensibiliser à une cause...

Ces jeux s'adresseront à des populations de managers mais aussi plus généralement aux populations sur le terrain appelées à interagir avec un client. Une façon ludique et interactive de se former qui pourra être également combinée avec de la formation classique en salle ou avec du mentorat.

Véronique Troupel  
Directeur Associé, Capital Consulting

## Un marché prometteur

Estimé à 2 milliards de dollars pour les US et l'Europe, le marché très convoité des Serious Games appliqués à la formation croît en effet de plus de 50 % par an. 40 % des entreprises américaines utilisent des jeux dans le cadre de leur politique de formation, tandis que 60 % des entreprises européennes déclarent qu'elles en utiliseront à l'avenir.

## De multiples champs d'application

| Outils                          | Description   | Exemples  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Leviers de recrutement</b>   | Conçus pour faire découvrir les métiers et expertises de l'entreprise, ils servent également à sélectionner stagiaires et candidats à l'embauche. | Reveal de L'Oréal ( <a href="http://www.reveal-thegame.com">www.reveal-thegame.com</a> ), Moonshield deThales ( <a href="http://www.moonshield.com">www.moonshield.com</a> ).                                       |
| <b>Instruments d'e-learning</b> | Permettent de compléter les actions de formation ou d'intégration.  | Starbank-the Game de BNP Paribas ( <a href="http://www.starbankthegame.bnpparibas.com">www.starbankthegame.bnpparibas.com</a> )   |
| <b>Outils de simulation</b>     | Permettent aux employés de s'entraîner à des situations professionnelles réelles en s'y confrontant virtuellement.                                | Ultimate Team Play, de la chaîne Hilton Garden Inn  |
| <b>Outils marketing</b>         | Au service de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise.  | Citizen Act de la Société Générale ( <a href="http://www.citizenact.com">www.citizenact.com</a> ) propose aux étudiants du monde entier d'inventer la banque de demain, centrée sur ses responsabilités sociétales. |



Choisissez la meilleure protection  
pour vos créances.

### L'assurance crédit, pensez-y !

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

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



**EULER HERMES**  
ACMAR

Membre d'**Allianz** 

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

**MOBICASH**

**Maroc  
Telecom**

# Mobicash Application Paiement Mobile la plus Innovante en 2011.



**C'est en innovant pour vous que nous obtenons  
nos plus belles récompenses :**

L'Association IAMTN (International Association of Money Transfer Network) a octroyé le Prix de l'Innovation 2011 à Maroc Telecom pour son service de Paiement Mobile Mobicash. La cérémonie s'est tenue à Londres le 15 Novembre à l'occasion du sommet mondial consacré au transfert d'argent le Global Money Transfers Summit 2011.