

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
51^e année
Numéro 941
15 octobre -
15 novembre 2012
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE
FOUAD DOUIRI

Ressources : les sous-sols du Maroc

ECHOS MAROC

Indicateurs économiques
et financiers

JURIDIQUE

Limites du projet de loi
sur la domiciliation

MARKETING

Re-légitimer
la marque B-to-C



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

Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi



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

Vous voulez le financement sans l'endettement ? C'est d'accord.

Vous voulez développer votre entreprise et il vous faut des capitaux ? La Bourse vous offre une source alternative de financement qui vous donne les moyens de concrétiser vos projets, en toute simplicité.

Dès aujourd'hui, prenez attache avec nos conseillers, ils sont là pour vous expliquer tout ce que la Bourse peut vous apporter. Profitez de leur expertise en appelant le 05 22 45 26 30.

PARCE QUE LES ENTREPRISES SONT FAITES POUR GRANDIR



Créateur de Valeurs

www.casablanca-bourse.com



Joël Sibrac
Président

Editorial

Salons professionnels

« Un levier de compétitivité pour les PME-PMI »

La 3^{ème} édition marocaine du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA Maroc), organisée par la CFCIM du 25 au 27 septembre dernier, a notamment été inaugurée par l'Ambassadeur de France au Maroc, Charles Fries, accompagné du Ministre-Conseiller pour les Affaires Economiques et Chef du Service Economique Régional, Philippe Baudry. En dépit de la conjoncture actuelle, l'événement a rencontré un franc succès au vu du nombre de participants (180 exposants, dont 105 entreprises françaises et 3 400 visiteurs professionnels) et de la qualité des échanges, soulignée dans l'enquête de satisfaction réalisée à l'issue du salon.

L'intérêt marqué des PME-PMI françaises, pour le CFIA Maroc comme pour les « Pavillons France » d'autres salons locaux (Pollutec Maroc, Elec Expo, SIB), sur lesquels UBIFRANCE, conjointement avec la CFCIM, propose un accompagnement personnalisé – au travers, notamment, de programmes de rendez-vous d'affaires ciblés – rappelle combien le développement à l'international est devenu une nécessité pour les entreprises hexagonales en quête de relais de croissance.

Et quoi de mieux que les salons professionnels (bien préparés) pour partager les expériences, pour rencontrer prospects, clients et fournisseurs, pour présenter ses savoir-faire ? Un salon professionnel est plus qu'un lieu de rencontres, c'est un véritable levier de compétitivité, une opportunité à saisir pour les PME-PMI des deux rives de la Méditerranée.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : conjoncture@cfcim.org. Site Web : www.cfcim.org ►►► **Directeur de la publication** Joël Sibrac
►►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►►► **Rédacteur en chef adjoint** Christophe Guguen ►►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak
►►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►►► **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Marine Vincent, Philippe Malaval, Mohammed Kabbaj, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Teuler, 123rf, Reed Exhibitions ►►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP)
►►► ISSN : 28 510 164 ►►► Numéro tiré à 13 000 exemplaires.

PUBLICITÉS **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kais GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com

Découvrez la classe Premium Voyageur

40% d'espace en plus à prix serrés.



Le confort et la tranquillité

Voyagez dans un siège à coque fixe qui offre 40% d'espace en plus par rapport à la classe Voyageur. Ce siège ergonomique est doté d'une assise large et relaxante et de larges accoudoirs. Il s'incline à l'intérieur de sa coque,



préservant l'intimité de chacun. Profitez d'un large écran vidéo de 10,4 pouces (26,4 cm), d'un casque audio à réduction de bruit, d'une large tablette, d'une prise électrique et d'une liseuse orientable.

Un traitement prioritaire à l'aéroport



Pour gagner du temps, vous avez accès aux comptoirs d'enregistrement prioritaires et vous récupérez vos bagages en priorité à destination. Vous pourrez emmener jusqu'à 2 bagages en soute de 23 kg chacun, un bagage cabine et un accessoire.

Des prix serrés pour tous vos voyages

Air France instaure un nouveau rapport qualité-prix pour rendre vos voyages abordables, en proposant une gamme de tarifs attractifs adaptés à vos voyages d'affaires ou personnels. En choisissant de voyager en classe Premium Voyageur, vous accumulez 25% de Miles Flying Blue en plus.

Une restauration variée

Nous vous proposons un apéritif avec champagne et le choix de 2 plats chauds*. Au-delà de dix heures trente de vol, bénéficiez d'un buffet en libre-service composé de mini-sandwiches et de glaces Häagen-Dazs® au départ de Paris.



* Sauf sur certaines destinations.

Voyagez vers Paris et le monde entier

Profitez de la vie parisienne le temps d'une escale, avant de vous envoler vers plus de 900 destinations, avec nos partenaires SkyTeam. Ce sera l'occasion d'un agréable séjour à Paris, où de romantiques promenades vous permettront de découvrir boutiques de mode, musées, parcs et restaurants gastronomiques.



Sommaire

ActusCFCIM

- 6 CFIA Maroc : les entreprises au rendez-vous
- 8 Nouveau site internet de la CFCIM
- 8 Calendrier des formations du Campus CFCIM

EchosMaroc

- 10 Service économique de l'Ambassade de France
- 12 Indicateurs économiques et financiers
- 14 Stratégie gouvernementale d'amélioration du climat des affaires
- 16 Prospection Maroc

EchosInternational

- 17 Accompagnement sur les salons professionnels

L'invitédeConjoncture

- 18 Fouad Douiri, Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement



ZOOM

Ressources : les sous-sols du Maroc

- 22 Carte des ressources et principaux projets
- 25 Interview d'Amina Benkhadra, DG de l'ONHYM
- 26 Les phosphates, principales richesses du Maroc
- 28 Mines : bientôt un plan sectoriel ?
- 30 Hydrocarbures : l'exploration s'intensifie

21



Regardsd'experts

- 36 **Management** Concevoir et mettre en place une nouvelle organisation
- 39 **Marketing** Ingrédients pour re-légitimer la marque B-to-C
- 41 **Juridique** Les limites du projet de loi sur la domiciliation

On en parle aussi...

- 44 L'association du mois : INSAF
- 44 l'agenda culturel de l'Institut français du Maroc

35



CFIA Maroc 2012 : les entreprises étaient au rendez-vous

Franc succès pour la 3^e édition marocaine du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire, qui a eu lieu du 25 au 27 septembre à Casablanca.

Christophe Guguen, conjoncture@cfcim.org

La 3^{ème} édition marocaine du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA Maroc), organisée par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) du 25 au 27 septembre dernier, a été inaugurée par l'Ambassadeur de France au Maroc, Charles FRIES, accompagné du Ministre-Conseiller pour les Affaires Economiques et Chef du Service Economique Régional, Philippe BAUDRY, ainsi que par les représentants du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, et bien entendu, par le Président de la CFCIM, Joël SIBRAC.

En dépit de la conjoncture économique actuelle, notamment en France, l'événement a rencontré un franc succès au vu du nombre de participants (180 exposants, dont 105 entreprises françaises et 3 400 visiteurs professionnels) et de la qualité des échanges, soulignée dans l'enquête de satisfaction réalisée à l'issue du salon. L'événement a une nouvelle fois regroupé l'ensemble des acteurs issus des secteurs des Ingrédients & Produits Alimentaires Intermédiaires, Equipements & Procédés, Emballages & Conditionnements.

Opportunités saisies

Cette 3^{ème} édition du CFIA Maroc a ainsi permis aux exposants de présenter leurs savoir-faire et leurs technologies à des visiteurs professionnels en quête de solutions sûres et pérennes pour anticiper les évolutions du

marché, pour mieux se positionner à l'export et découvrir les dernières innovations. Afin de mieux cerner les enjeux de l'agroalimentaire marocain de demain, un programme fourni de conférences - au cœur de l'actualité

des industries agroalimentaires - a complété l'événement. La CFCIM a par ailleurs organisé des rendez-vous d'affaires qualifiés pour le compte de plusieurs entreprises exposantes françaises.*



DEVCOM

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



PROPOSEZ VOS EXPERTISES À PLUS DE 3000 DÉCIDEURS

LES 11 ET 12 DÉCEMBRE 2012 | PARADISE - CASABLANCA

Forum
Performance
Commerciale

Forum
Solution
Marketing

Forum
Communication
d'Entreprise

Forum
Planète
E-Commerce

Forum
Retail

7 bonnes raisons de devenir Expert / Exposant au DEVCOM Maroc

1. Les atouts d'un événement spécialisé, dédié uniquement aux donneurs d'ordres
2. L'opportunité de vous positionner comme expert de votre domaine via des conférences et émissions TV
3. Le positionnement B to B d'un événement innovant 100 % orienté résultats
4. La limitation du nombre de concurrents pour bénéficier de l'ensemble des prospects
5. La puissance de la promotion et une couverture médiatique valorisante
6. La valeur ajoutée de la plate-forme communautaire et de la web TV
7. De véritables opportunités d'affaires et de partenariats grâce à la qualité du visitorat

Sponsor



www.devcom-maroc.com

Contact

Emilie CADET
Tél. : 05 22 35 02 12
E-mail : devcom@cfcim.org

Vidéo



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

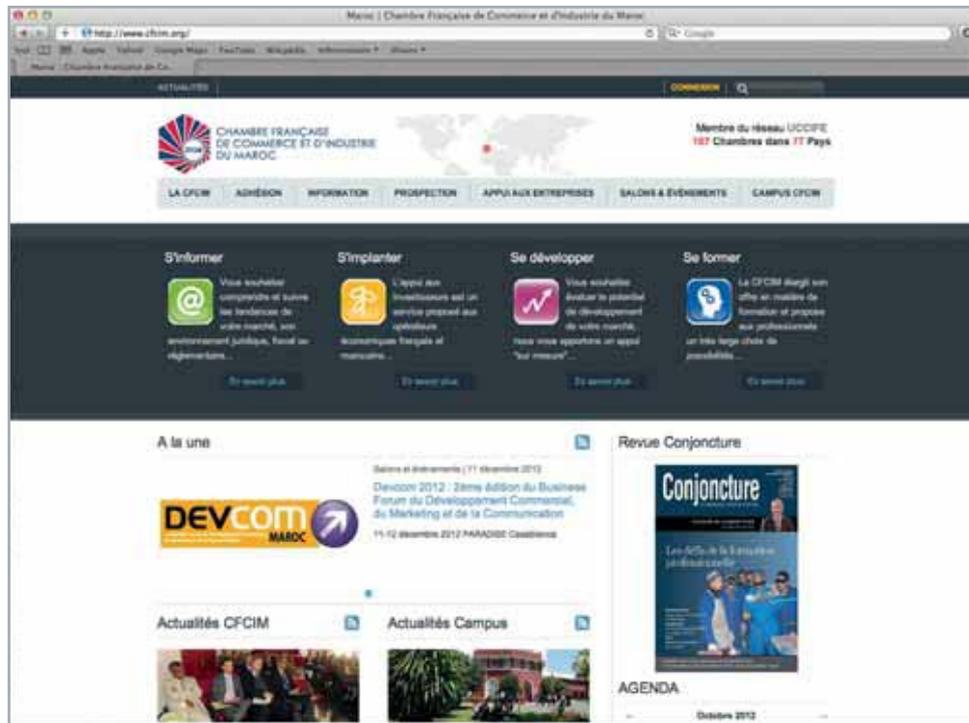


Nouveau site internet de la CFCIM

LA CFCIM vient de lancer une nouvelle mouture de son site internet, plus fonctionnelle, qui permettra aux internautes de retrouver toutes les activités de la Chambre en quelques clics. Rendez-vous sur le site : www.cfcim.org



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



AGENDA

Mercredi 17 octobre Réunion d'information

« Loi n°09-08 et protection des données personnelles au Maroc : êtes-vous dans les temps ou sous pression ? »

14h30 à l'Hôtel Rabat, 21 avenue Chellah à Rabat

► Contact : bchliah@cfcim.org

Judi 18 octobre Cycle des Ateliers de la Gouvernance d'Entreprise

« L'approche pratique de la mise en œuvre de la Gouvernance dans l'entreprise »

8h15 au siège de la CFCIM

► Contact : eboulanger@cfcim.org

Campus CFCIM : Cycles de formation

B.A.D.G.E.

Bilan d'aptitude délivré par les grandes écoles

Tout Candidat en possession d'un Bac + 2 validé peut obtenir, par capitalisation de deux BADGE, un Mastère Spécialisé du groupe ESC Toulouse.

La délivrance du Mastère est conditionnée par une sélection sur dossier par un jury, un travail de recherche (thèse professionnelle) et une soutenance devant un jury. Le Groupe ESC Toulouse propose une très large offre de programmes diplômants, Mastères Spécialisés et Masters of Science, positionnés autour de la chaîne de valeur de l'entreprise.

L'objectif est de former des experts de haut niveau académique et professionnel et de permettre aux experts actuels de parfaire leur connaissance par les programmes de formation continue.

Cycle ANGLAIS Perfectionnement

Durée : 60 heures

Date : octobre 2012

Objectif : Pouvoir s'exprimer avec aisance en anglais lors de réunions, de présentations, ou dans le cadre des échanges avec des interlocuteurs anglophones

Cycle de Formation Supérieure

Assistante de
Direction

Durée : 150 heures

Date : octobre 2012

Objectif : Amener chaque participante à l'épanouissement technique, relationnel et stratégique développé par la maîtrise :
Des outils linguistiques, organisationnels et Bureautique.
Des valeurs comportementales
Des moyens efficaces adaptés à l'entreprise et à son évolution

Cycle de Technique d'Expression et de Communication/TEC Français professionnel écrit et oral

Date : octobre 2012

Objectif : Être capable de : Comprendre et rédiger des documents, Communiquer oralement dans une situation professionnelle, Acquérir des éléments langagiers, Acquérir des outils de communication occasionnels

Cycle de perfectionnement en management/CPM

Date : octobre 2012

Objectif : Permettre à des personnes déjà engagées dans la vie active, d'acquérir une formation complémentaire dans le domaine de la gestion des entreprises, leur offrant la possibilité d'obtenir des

connaissances nouvelles en vue d'une meilleure insertion dans leur vie professionnelle.

Cycle Ressources Humaines

Durée : 150 heures

Date : octobre 2012

Objectif : Maîtriser les outils et techniques des différents aspects de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, ingénierie de formation, gestion des carrières, entretien annuel d'appréciation, gestion des compétences, formation de formateur. Être en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel

► Contact : Rédouane Allam
Responsable Formation et
Partenariats
rallam@cfcim.org
Tél. : 05 22 35 02 12
GSM : 06 67 03 03 25
Fax : 05 22 34 03 27
E-mail : cefor@cfcim.org

sofim

SO CIETE DE FOURNITURES
D'INDUSTRIES ET MINES

HYOSUNG Power & Industrial Systems
Performance Group



GIRODIN SAUER

ZENNER



Energie

Mines

Chimie

Pétrochimie

Ciment

Agroalimentaire

Câbles

Transport

Papier et emballage

Textile

Céramique

Iskra
Iskra MIS



SR
SALVATORE
ROMBONI
POMPE ITALIA



IDEAL

QUELQUE SOIT VOTRE SECTEUR, VOTRE TAILLE
IL SUFFIT D'EXPRIMER VOS BESOINS



valverobica
industriale

EST



28, Rue des Provins- Belvédère - Casablanca
20 310 - Maroc
Tél : 05 22 45 00 61/05 22 45 03 11
Fax : 0522 45 01 86
Mail : sofim20@menara.ma
Web : www.sofim.ma

Mot du Chef du Service économique de l'Ambassade de France



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

La francophonie et les affaires peuvent faire bon ménage. Une première « Rencontre des banques francophones » a ainsi été organisée sur le thème des PME à Marrakech le 20 septembre, par le GPBM et la Fédération Bancaire Française. Y ont notamment participé le Secrétaire Général de la Francophonie Abdou Diouf et de nombreuses personnalités marocaines, dont

Nizar Baraka, Othman Benjelloun et M^{me} Miriem Bensalah. M. Abdou Diouf a souligné l'importance des PME, maillon essentiel du développement en Afrique et rappelé le rôle majeur des banques pour le financement de l'économie et « l'inclusion sociale ». Le thème choisi a ainsi permis d'étudier les moyens de rapprocher les banques des PME et TPE. Mais l'essentiel de la rencontre visait à créer les conditions d'un réseautage favorable à une future « Union bancaire francophone ». Le système bancaire marocain ne s'est pas mobilisé par hasard pour cet événement. La banque est en effet l'un des secteurs où les intérêts marocains ont réussi le mieux à s'internationaliser, notamment en Afrique subsaharienne. Attijariwafa Bank est ainsi présente dans 23 pays africains. La création de l'Union bancaire francophone devrait donc renforcer un processus favorablement engagé, qui profitera également aux établissements bancaires français, présents dans 5 des 6 premières banques marocaines. ►

Fiche express

Finance islamique : le volet de la réforme bancaire le plus attendu

La loi bancaire, en vigueur depuis 1996, va bientôt faire peau neuve. Parmi les nouveautés du projet de réforme en cours figure l'introduction d'un cadre législatif régissant l'activité des banques islamiques. Depuis le 1^{er} octobre 2007, seuls des produits islamiques (Ijara, Moucharaka et Mourabaha) sont autorisés à la commercialisation par les banques agréées au Maroc.

Dans le projet de réforme, Bank Al-Maghrib envisage d'autoriser les établissements bancaires à devenir des banques « participatives » ou à en exercer partiellement l'activité (sous réserve d'obtention d'un agrément), partant du principe que les produits financiers participatifs peuvent apporter une contribution importante à la mobilisation de

l'épargne et à l'inclusion financière du pays. Si le projet de loi est adopté, les banques participatives qui verront le jour, seront habilitées à recevoir des dépôts et à réaliser des opérations commerciales, financières et d'investissement, à l'exclusion de celles impliquant la perception et le versement d'intérêt. Des comités d'audits seront mis en place pour identifier et prévenir les risques de non-conformité à la Charia.

Ce nouveau cadre légal pourrait modifier sensiblement les marchés de la banque et de l'assurance au Maroc. Il offrirait, par ailleurs, de nouvelles perspectives à la place financière de Casablanca, notamment par une attractivité accrue pour les capitaux du Golfe.

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

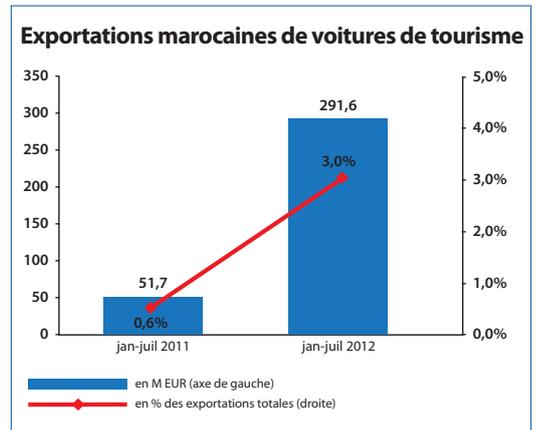
3,2 Mds MAD

3,2 Mds MAD d'exportations automobiles

De janvier à fin juillet 2012, le Maroc a exporté pour une valeur de 3,2 Mds MAD de voitures de tourisme. Par rapport à l'année précédente, cela représente une augmentation de plus de 400 % : les exportations automobiles ont ainsi quintuplé sur les 7 premiers mois de l'année.

Ces chiffres hors du commun reflètent la montée en puissance de l'usine Renault Tanger, inaugurée en février dernier alors même que, sur la période considérée, cette dernière ne fonctionnait pas encore à son régime maximal, qui sera à terme d'environ 500 véhicules produits par jour.

La production de l'usine Renault Tanger est principalement destinée à l'exportation. Parmi les pays destinataires, la France absorbe la majorité des exportations automobiles marocaines : sur les sept premiers mois de 2012, la France a importé 2 Mds MAD de véhicules de tourisme, ce qui représente environ 60 % des exportations marocaines.



► raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

L'industrie aéronautique

La décision de Bombardier de s'implanter au Maroc en 2013 (investissement de 200 M USD avec création de 850 emplois directs) confirme la place du Royaume sur la carte de l'industrie aéronautique mondiale.

Le secteur aéronautique marocain, qui connaît une croissance annuelle de 15 à 20 %, génère aujourd'hui 1 Md USD d'exportations moins de 10 ans après sa création. Il représente 8 500 emplois dans une centaine d'entreprises. L'objectif à l'horizon 2020 est de créer 15 000 emplois dans le cadre du développement du secteur.

L'aéropole de Nouaceur constitue déjà un pôle d'excellence autour de groupes français (Safran, EADS, plusieurs PME de référence telles Ratier-Figeac) avec des métiers à forte valeur ajoutée. Il bénéficie d'incitations publiques : statut de zone franche en tant que plateforme industrielle intégrée (P2I), aides à l'installation, plan de formation spécifique en partenariat avec l'enseignement supérieur, aides fiscales.

L'Institut des Métiers de l'Aéronautique est un élément majeur de l'« offre aéronautique Maroc ». C'est le fruit d'un partenariat innovant public/privé impliquant les branches professionnelles française, l'UIMM, et marocaine, le GIMAS. Financé par l'Agence française de développement à hauteur de 2,7 M€, il formera, avec emploi assuré, 400 jeunes en 2012 (800 en 2013).

Le Maroc se positionne ainsi comme une base industrielle compétitive à proximité immédiate de l'Europe, apte à répondre à la forte demande des donneurs d'ordre de premier rang (34 000 avions à construire dans les 20 ans à venir). L'arrivée de Bombardier apporte une dimension véritablement internationale au secteur.

► herve.stemmelen@dgtresor.gouv.fr

Les relations France-Maroc

Ratier-Figeac s'installe au Maroc



Charles Fries, Ambassadeur de France au Maroc, Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et Michel Ferey, Président de Ratier-Figeac.

© Ambassade de France au Maroc

Le 26 septembre, le Président de Ratier-Figeac, Michel Ferey, a inauguré conjointement avec M. Amara, Ministre marocain de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, la première filiale de Ratier-Figeac à l'étranger, en présence de l'Ambassadeur de France, du Gouverneur de la Province de Nouaceur et de M. El Andaloussi, Président du Gimias.

Ratier-Figeac, fondée en 1904 et rachetée en 1998 par le conglomérat américain United Technologies Corporation, est un fournisseur majeur de solutions globales d'équipements de cockpit et de cabine et le leader mondial dans la fabrication d'hélices de grande puissance. La société emploie 971 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 197 M € en 2011. Elle compte parmi ses clients Airbus, Bombardier, ATR, les armées française et allemande, l'US Air Force, etc. et a équipé au total 12 000 appareils dans le monde. L'usine de Nouaceur (4 300 m², 9 M € d'investissement) sera dédiée dans un premier temps à l'assemblage de mini-manches, palonniers, manettes de gaz, freins, vérins de portes, câblage (la conception et la R&D restant à Figeac), puis à l'usinage des pièces prévu en fin d'année. L'effectif, actuellement de 55 salariés, devrait passer à 150 personnes à l'horizon 2015.

L'implantation à Nouaceur permettra à l'équipementier d'optimiser ses coûts et de gagner en compétitivité afin de répondre à la forte demande (5 % par an pendant 20 ans). L'arrivée de Ratier-Figeac conforte ainsi la place de nos industries et de notre savoir-faire (sur une centaine de sociétés déjà installées sur l'aéropole, près de 90 % sont françaises : Safran, Zodiac, EADS, Labinal, Matis, Souriau, Aircelle, etc.).

► herve.stemmelen@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Nominations à l'Ambassade de France : Gilles Favret et Didier Larroque sont nommés respectivement Consul général de France à Casablanca, succédant à Pierre Voillery, et Consul général de France à Rabat, en remplacement de Paul Ortholan. Alexandre Diebolt devient le Conseiller Presse de l'Ambassade à la suite de Karim Ben Cheikh

►►► **Attribution de la 1^{ère} tranche** de la centrale de Ouarzazate (160 MW) : le consortium composé du saoudien Acwa Power International et des espagnols Aries Ingenieria y Sistemas et TSK Electronica y Electricidad a été retenu pour le premier contrat de production indépendante d'électricité (durée de 25 ans) du Plan solaire marocain. L'adjudicataire retenu a remis un prix heure de pointe de 1,62 dirhams (environ 15 centimes) par kWh

►►► **Implantation française** dans le secteur des énergies renouvelables : EDF Energies nouvelles Maroc est opérationnelle depuis le 1^{er} septembre. Sébastien Robert est nommé Directeur développement de la filiale

►►► **Après Lesieur et Centrale Laitière**, la SNI a cédé la société BIMO au groupe Kraft Foods, qui en devient ainsi l'actionnaire unique. Le groupe agroalimentaire américain, implanté au Maroc au début de la précédente décennie, appuiera le développement du biscuitier marocain

►►► L'accord agricole entre l'Union européenne et le Maroc est entré enfin en vigueur le 1^{er} octobre 2012 (JO de l'UE du 7 septembre). Le Règlement d'exécution concernant les contingents tarifaires de l'UE pour certains produits agricoles (tomates, concombres, courgettes, clémentines, fraises....) a lui été publié au JO de l'UE du 13 septembre.

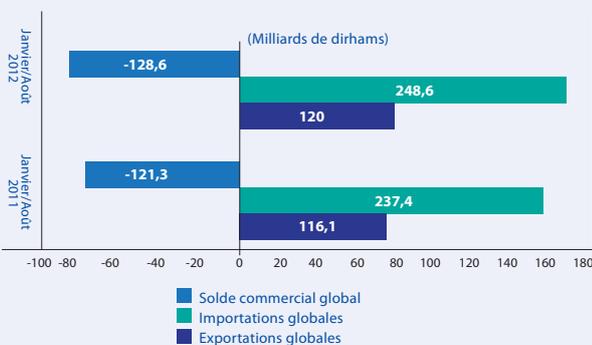
Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans Conjoncture les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc.
Une rubrique réalisée par la société de Bourse M.S.IN.



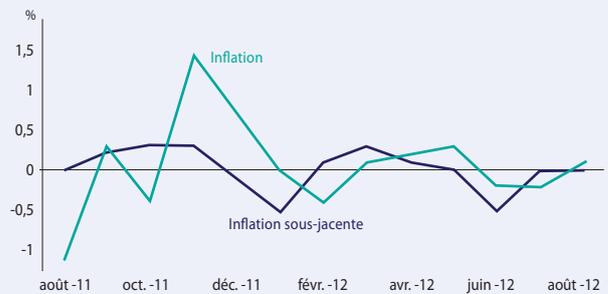
Balance commerciale

A fin août, le déficit s'alourdit de 6,1% en glissement annuel à 128,6 MMDH



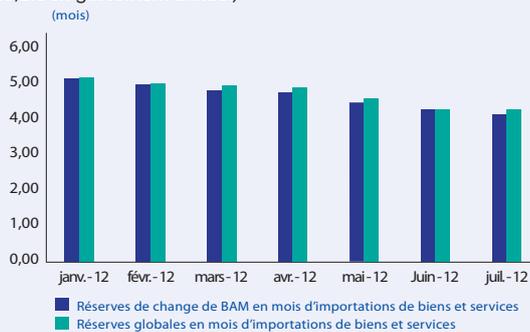
Inflation

Établis à 0,7% à fin août 2012



Avoirs extérieurs nets

Encours chiffré à 134,7 MMDH à fin juin 2012 (-19,2% en glissement annuel)



Encours des bons du Trésor

Établis à 341,2 MMDH à fin août 2012



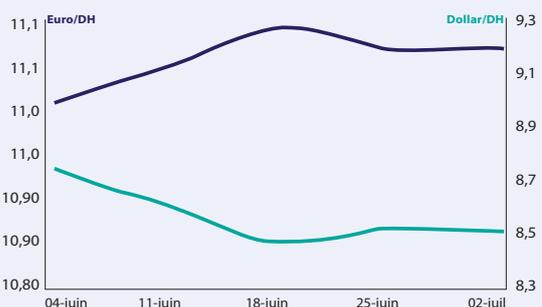
MASI

Evolution mensuelle de 4,75% à 9 471,8 points à fin septembre 2012



Cours de change

A fin septembre 2012 - MAD/Euro : +0,25% MAD/Dollar : -1,08%



			2011	2012	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh)	Août	237 403,1	248 625,6	4,7
	Exportations globales (mdh)	//	116 133,5	119 976,3	3,3
	Solde commercial	//	-121 269	-128 649	6,1
	Taux de couverture (%)	//	48,9	48,3	-
	Transferts MRE (mdh)	//	38776,7	38074,7	-1,8
	Recettes voyages (mdh)	//	40 445,2	38 405,6	-5
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	13 572	11 950,3	1,6
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	Août	927 517	959 040	4,1
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	176 999	139 973	-21,2
	Créances sur l'économie	//	739 615	810 262	6,7
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	670 208	710 436	6
	Crédits immobiliers	//	202955	218 196	7,4
	Crédits à l'équipement	//	136 940	134 671	-2
	Crédits à la consommation	//	33 941	39 539	16,5
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)				
	Industrie manufacturière	Août	160,7	166,3	3,15
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	81,3	81,3	-
	Industries extractives	//	153	152,1	-0,7
	Indice du coût de la vie (100=1989)	Août			
	Produits alimentaires	//	118,2	120	1,5
	Produits non-alimentaires	//	104,9	105,5	0,5
	Taux de change (prix vente)				
	1 EURO	Septembre	11,14	11,07	-0,6
	1 \$ US	//	8,30	8,55	3,01
Taux d'intérêt	Taux interbancaire (en %)	Juin	3,33	3,14	-19 pb
	Tx du marché secondaire des bons du trésor				
	26 semaines	//	3,33	3,37	4 pb
	2 ans	//	3,60	3,73	13 pb
	10 ans	//	4,14	4,37	23 pb
Bourse Des valeurs	Indices	Septembre			
	MASI	//	11 467,6	9471,8	-17,4
	MADEX	//	9 376,3	7728,7	-17,5
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	2934	1400	-52,2
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	526 399	444782	-15,5
Activités sectorielles					
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10° dh)	Juillet	26 766	28 222	5,4
	Produits dérivés	//	20 128	20 629	2,5
Énergie	Production d'électricité (GWh)	Juin	13 729	15 169	10,5
	Consommation d'électricité (GWh)	//	12 206	13 332	9,2
Télécom	Téléphonie mobile (en millions d'abonnés)	Juin	34	37,4	7
	Téléphonie fixe	//	3,6	3,4	-5,5
	Internet	//	2,3	3,7	60,3
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	Juillet	10 664	10 951	5,57
Tourisme	Arrivées de touristes étrangers (en milliers)	Juin	4 202	4 134	-1,6
	Nuitées (milliers)	//	8 325	8 190	-1,6

Marqué par des publications semestrielles mitigées, le marché boursier clôture le mois de septembre sur un plus bas annuel de 9 471,8 points (soit -4,75 % en glissement mensuel), ramenant ainsi la performance YTD à un plus bas niveau de -14,11 %.

Les volumes du mois se sont caractérisés par un rebond à 5 320 Mdhs, soit plus de 486 % en glissement mensuel. Une évolution attribuable à la vente de 10 % des parts de l'Etat dans la BCP sur le marché de bloc, à hauteur de 3,3 MMDHS. Les volumes sur le marché central ont progressé de 56 % à 1 400,2 Mdhs, par rapport au mois précédent. La capitalisation boursière s'est, quant à elle, dépréciée de -4,4 % à 444,8 MMDHS, impactée par les pertes des plus grosses valeurs de la place. Au regard des résultats du premier semestre 2012, on ressort avec un bilan de :

► 35 sociétés sur 76 affichant des résultats positifs.

-Evolution du CA consolidé de la place de 7,8% : grâce aux établissements de crédit d'une part, qui ont contribué à hauteur de +4 566 Mdhs (21,9 %), notamment AWB et BCP qui ont amélioré leurs PNB consolidés respectivement de 9,4 % à 8 687,1 MDhs, et de 12,3 % à 5 555,9 MDhs. D'autre part, Samir qui a participé à hauteur de +1 909,6 Mdhs (4,5 %).
► Quasi-stagnation du résultat d'exploitation consolidé, qui a limité son évolution à 0,32 % (soit 26 693,4 Mdhs) ; à cause des difficultés traversées par les différents secteurs : Persistance de la concurrence et diminution des prix (exemple de Maroc Télécom, SONASID) ; revue à la baisse des marges à l'international (Exemple Samir).

► Régression de la capacité bénéficiaire de la place de 11,6 % à 13,6 MMDH ; une diminution qui trouve son origine dans :

- La baisse des résultats d'IAM, qui a contribué à la dépréciation de la masse bénéficiaire à hauteur de 53,4 % (-930 Mdhs).
- La diminution du RNPG de SAMIR de 327 Mdhs ; ce qui constitue plus de 18,42 % dans la perte globale de la masse bénéficiaire de la place.
- Effritement de 30,3 % du RNPG de BMCE BANK à 360,2 MDhs ; soit 8,8 % de perte globale.

► Loubna Chihab

La stratégie gouvernementale d'amélioration du climat des affaires

Mohamed Najib Boulif, Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement, Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, était l'invité de la CFCIM le 18 septembre dernier.



Par Christophe Guguen
conjoncture@cfcim.org

Invité par la CFCIM pour animer un Forum adhérents sur le thème de « la gouvernance et l'environnement des affaires au centre de la vision stratégique du gouvernement », Mohamed Najib Boulif a présenté devant une salle comble les principales réalisations et les perspectives en matière d'amélioration du climat des affaires au Maroc.

Expliquant la corrélation étroite entre bonne gouvernance et développement, M. le Ministre Délégué a rappelé que pour la première fois au Maroc un Département Ministériel est chargé de la gouvernance, concept qui repose sur quatre piliers : primauté du droit, démocratie et participation, transparence, responsabilisation et reddition des comptes.

Simplification des procédures

Les actions déjà engagées pour renforcer la bonne gouvernance et la transparence du monde des affaires concernent principalement la simplification des procédures comme l'adoption du cadre juridique pour la mise en place de l'identifiant commun de l'entreprise (ICE), et la mise en place d'un portail internet (www.stopcorruption.ma)

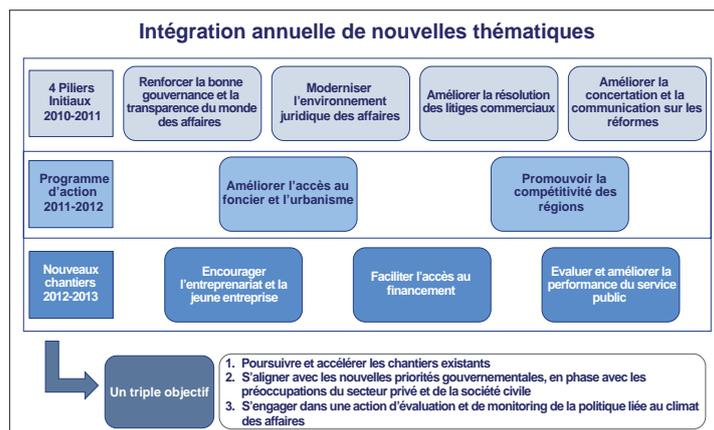
pour traiter les abus administratifs. En ce qui concerne l'environnement juridique des affaires, M. Boulif rappelle l'adoption de la loi et du texte d'application relatifs aux délais de paiement, avec l'application d'intérêts moratoires, mais aussi la réforme de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, la révision en cours du décret sur les marchés publics et la finalisation en cours de la réforme de la Charte de l'Investissement. Le gouvernement prévoit également de réformer la Charte de la PME et de mettre en place un cadre juridique adapté aux TPE et aux auto-entrepreneurs afin de lutter contre l'informel. Autre point soulevé par M. Boulif : l'amélioration de la résolution des litiges commerciaux à travers le développement de la médiation et de l'arbitrage, à l'instar du Centre de médiation mis en place par la CFCIM. Finalité :

l'adoption d'une réglementation incitative sur la médiation judiciaire.

Accès au foncier

Un des points noirs du climat des affaires au Maroc est l'accès au foncier. Après l'adoption d'une circulaire réduisant à 48h le délai d'obtention du quitus fiscal, la mise en œuvre du projet de pré-inscription du dossier de demande de permis de construire, le gouvernement prévoit une remise à plat de l'Urbanisme. Concernant l'accès au financement, un nouveau chantier consiste à réformer le droit des sûretés mobilières afin d'améliorer les pratiques de gestion des risques dans les institutions financières et bancaires. Il s'agit aussi de développer les financements alternatifs avec la mise en place d'un cadre réglementaire spécifique aux Sukuks.

Enfin, pour mesurer et améliorer l'efficacité des procédures administratives, le gouvernement prévoit la mise en place d'outils d'évaluation systématique en se focalisant sur des procédures phares : délais de remboursement de la TVA, procédures d'autorisation de construire, délais de règlement des contrats et délais dans l'exécution des décisions de justice commerciale. *



Sika Maroc, partenaire de vos projets



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



Sika Maroc S.A.

Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182
Bouskoura - Casablanca - Maroc
Tél. : +212(0)522 33 41 54
Fax : +212(0)522 59 07 99
info@ma.sika.com - www.sika.com



Innovation & Consistency | Since 1910

SISTEP-MIDEST 2012 : une deuxième édition très réussie

L'édition 2012 de SISTEP-MIDEST, l'événement professionnel marocain dédié à la sous-traitance industrielle et aux machines, équipements et services pour l'industrie qui s'est déroulé du 19 au 22 septembre à Casablanca, a enregistré de très bons résultats qualitatifs et quantitatifs, accueillant une offre internationale représentative et un visitorat professionnel très qualifié.

31 exposants français

31 entreprises françaises étaient regroupées sur un Pavillon France. La CFCIM a organisé des rendez-vous B-to-B pour 18 d'entre elles. SISTEP-MIDEST a reçu, durant ses quatre jours, 3 917 visiteurs issus de 33 pays du Maghreb, d'Europe et d'Afrique. 16 % venaient d'autres nations que le Maroc. Les plus représentées étaient la France (6%), l'Espagne, la Turquie, la Tunisie et l'Italie. Parmi eux, une trentaine de grands donneurs d'ordres africains et européens ont été invités et pris en charge par Maroc Export pour venir

rencontrer les exposants et nouer ainsi des relations constructives pour l'avenir. De nombreux groupes internationaux étaient représentés, comme EDF, Bosch Siemens, ThyssenKrupp, Samsung, SNECMA, Bombardier, Thales, Continental Automotive, Messier Bugatti...

Ces professionnels ont pu rencontrer, sur 6 000 m² d'exposition, 191 exposants issus d'une quinzaine de pays, parmi lesquels figuraient de nombreux leaders mondiaux. La présence étrangère était en effet particulièrement importante, 60 % étant originaires de

nations autres que le Maroc : l'Algérie, l'Allemagne, la Belgique, la Chine, les Emirats Arabes Unis, l'Espagne, la France, la Hongrie, l'Italie, le Luxembourg, la Pologne, le Portugal, la Tunisie et la Turquie. Ils présentaient une offre industrielle globale en six secteurs majeurs pour permettre aux visiteurs de trouver toutes les réponses à leurs besoins : machines-outils, tôlerie, électronique, services, plastiques et sous-traitance.



© Reed Exhibitions

La France, Pays Invité d'honneur d'Elec Expo 2012

LE 7^{ÈME} SALON INTERNATIONAL DE L'ELECTRICITÉ, de l'Eclairage, de l'Electrotechnique et de l'Automation Industrielle aura lieu du 17 au 20 octobre 2012 à Casablanca. La France est cette année le Pays Invité d'honneur. Des plannings de RDV seront organisés par la CFCIM pour les entreprises françaises exposantes sur le Pavillon France.

Pollutec Maroc : 95 entreprises françaises participantes



CETTE ANNÉE ENCORE, le savoir-faire français en matière de Green Tech a été largement représenté sur le Pavillon France du salon Pollutec Maroc, organisé à Casablanca du 3 au 6 octobre dernier. Associant de nombreux partenaires (notamment des CCI françaises), le Pavillon France, réparti sur 11 îlots et une surface totale d'exposition de 750 m², a accueilli 42 entreprises hexagonales dont c'était la première participation. La CFCIM a organisé en parallèle des programmes de rendez-vous personnalisés pour 37 entreprises ainsi qu'une mission spécifique sur la gestion des déchets pour le compte de 3 entreprises. Les entreprises françaises exposantes étaient issues majoritairement du secteur de l'eau mais aussi des secteurs de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables, des déchets, du recyclage, de la dépollution, de la qualité de l'air, du développement durable et de l'analyse-mesure-contrôle.

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels.



MATELEC

Génie électrique et électronique

Salon international du génie électrique et électronique

Du 22 au 25 octobre 2012, Madrid, Espagne

MATELEC est une exposition internationale du génie électrique et électronique et l'un des plus importants salons dédié à l'industrie en Espagne. Elle offre les dernières évolutions technologiques par les professionnels du secteur.

- Plus de 1 950 exposants
- Plus de 28 000 visiteurs

MATELEC, ce sont 5 secteurs d'activités représentés :

- Technologies de l'installation électrique
- Energie électrique
- LIGHTEC : illumination et solutions d'éclairage
- Maison numérique et intégrateurs de systèmes de télécommunication
- Automation, contrôle industriel et électronique.

Contact : Amal BELKHEMMAR
Tél. : 0522 43 96 21
Fax : 0522 22 19 95/48 65 93
abelkhemmar@cfcim.org



YOUR PASSION, YOUR INDUSTRY.

Construction

Salon BIG 5 Show

Du 5 au 8 novembre 2012 Dubai /Emirats Arabes Unis
www.thebig5.ae

Le BIG 5 Show est le plus grand salon de la construction et des branches apparentées de toute la région du Golfe. Véritable plate-forme d'échanges

et de partage d'expérience, le BIG 5 Show est une occasion privilégiée d'exporter son savoir-faire et d'aller à la conquête de nouveaux marchés. Le Big 5 Show 2012 en chiffres :

- 38 500 m² de surface d'exposition
- 2 220 exposants
- 49 715 visiteurs

La cible :

- Entreprises du bâtiment
- Génie civil
- Architectes, Architectes d'intérieur
- Bureaux d'études
- Maîtres d'ouvrage
- Entreprises d'exploitation
- Entreprise de maintenance

Contact : Sophia BOUZIANE
Tél. : 05 22 43 96 31
Fax : 05 22 22 19 95/48 65 93
Email : sbouziane@cfcim.org



Hôtellerie

Salon equip'hotel 2012

Du 11 au 15 novembre 2012 Paris, Porte de Versailles

www.equiphotel.com

Equip'Hôtel, rendez-vous mondial de la Restauration, de l'Hôtellerie, des Cafés et des Collectivités, vous offre une approche sectorielle sélective et claire, ainsi que des concepts innovants pour mieux appréhender un monde en pleine évolution.

Pour sa 52^{ème} édition, Equip'Hôtel réunit sur une superficie de 100 000 m² plus de 1 500 exposants essentiellement fabricants, distributeurs, prestataires, représentants et importateurs.

- Equipements & Matériels de Cuisine, Petit Matériel de Cuisine
- Bâtiment et Aménagement
- Produits Alimentaires & Boissons
- Cafétérie, Equipements de Bar & Minibar, Discothèque
- Arts de la Table & Linge, Vêtements professionnels
- Mobilier, Décoration, Luminaires & Revêtements
- Salle de Bain, Forme & Détente
- Buanderie, Entretien, Blanchisserie, Hygiène
- Technologies & Réseaux (Informatique, Téléphonie, Audiovisuel & Sécurité)
- Services & Ingénierie

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM
Tél. : 0522 43 96 23
Fax : 0522 26 02 82
nelbaine@cfcim.org



BTP

Salon Equipbaie Metalexpo
Du 13 au 16 novembre 2012 Paris Expo Porte de Versailles

www.equipbaie-metalexpo.com

Equipbaie Métaexpo est le salon professionnel dédié à toutes les ouvertures du bâtiment et à leurs équipements (menuiseries, fermetures, produits verriers, protections solaires) ainsi qu'au métal dans la construction (menuiserie métallique, agencement, décoration, métallerie Feu, ferronnerie).

EQUIP'BAIE, vous donne l'opportunité de rencontrer pendant 4 jours l'ensemble des professionnels de la fenêtre, porte, fermeture volets, stores intérieurs, stores extérieurs, machines, outillages et protection solaire.

MÉTAL EXPO est le lieu de rencontre des acteurs de la filière Métal. C'est aussi l'occasion pour les prescripteurs de découvrir les nouveautés des industriels, en particulier pour l'aménagement intérieur et la décoration.

- Les produits de menuiserie métallique, métallerie, agencement-décoration, métallerie feu (métal et verre)
- Le traitement de surface
- Les machines d'atelier et l'outillage
- L'informatique spécialisée

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM
Tél. : 0522 43 96 23
Fax : 0522 26 02 82
nelbaine@cfcim.org



Environnement

Salon pollutec 2012

Du 27 au 30 novembre 2012 Lyon Eurexpo
www.pollutec.com

Pollutec 2012, rendez-vous mondial des professionnels de l'environnement, réunira 2 400 exposants qui présenteront les dernières innovations en terme de matériels, d'équipements et de services dans tous les domaines de l'environnement pour l'industrie et les collectivités locales.

Secteurs concernés :

Industriels : (BTP – Chimie – Mécanique – Agroalimentaire), responsables de collectivités locales, bureaux d'études, prescripteurs, organismes de recherche. Eau, air, bruit, analyse (mesure, contrôle), déchets et recyclage, énergie, nettoyage, risques, santé et environnement, sites et sols pollués, organismes, administrations, collectivités, instituts de recherche et établissements publics

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM
Tél. : 0522 43 96 23
Fax : 0522 26 02 82
nelbaine@cfcim.org



Agroalimentaire

Foodist 2012

Du 6 au 8 décembre 2012 Istanbul - Turquie

<http://www.tuyap.com.tr>

Foodist est le salon leader Eurasien des aliments et des boissons.

Salon reconnu par les plus grands opérateurs internationaux dans les aliments et la fabrication de boisson, la distribution et le commerce, FOODIST 2012 est un événement de référence dont le succès découle de l'offre très spécialisée et de la capacité d'innovation.

A qui est destiné le salon Foodist 2012?

- Aux fabricants
 - Aux grossistes et aux distributeurs
 - Aux points de vente
- Foodist 2012 en chiffres :
- 15.185 m² de surface d'exploitation
 - 1200 exposants
 - 21 000 visiteurs

Contact : Sophia BOUZIANE
Tél. : 05 22 43 96 31
Fax : 05 22 22 19 95/48 65 93
Email : sbouziane@cfcim.org



Fouad Douiri,
Ministre de l'Énergie, des Mines,
de l'Eau et de l'Environnement

« Toutes les possibilités de financement seront mobilisées »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Fouad Douiri, Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, qui fait le point sur la nouvelle stratégie énergétique du Royaume.

Conjoncture : La nouvelle stratégie énergétique du Maroc, lancée en mars 2009, fixe des objectifs ambitieux à l'horizon 2020. Pouvez-vous nous en rappeler brièvement les grands axes ?

Fouad Douiri Le Maroc, peu doté en ressources énergétiques conventionnelles, dépend quasi totalement de l'extérieur, à plus de 95%, pour son approvisionnement en sources d'énergie pour satisfaire sa demande croissante inhérente à son essor économique et à sa progression démographique. Notre pays qui se développe à un rythme accéléré pour assurer la prospérité et le bien-être de sa population, connaîtra dans les années à venir un véritable bond en avant dans son développement économique et social avec la réalisation des grands chantiers déjà lancés ou programmés. En intégrant toutes les données dans leurs dimensions internationale et nationale et pour répondre à la demande croissante en énergie, le Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, acteur responsable du développement énergétique du pays, a élaboré, conformément aux Hautes Orientations Royales, une nouvelle stratégie énergétique nationale pour relever ces défis, avec pour objectifs majeurs de sécuriser l'approvisionnement en diverses formes d'énergie, d'en assurer la disponibilité et l'accessibilité à des prix raisonnables et de

rationaliser leur utilisation tout en préservant l'environnement.

Les orientations stratégiques fixées pour atteindre ces objectifs visent :

- La mise en place d'un bouquet énergétique diversifié et optimisé, notamment pour la production électrique, autour de choix technologiques propres, fiables et compétitifs.
- Le développement à grande échelle des ressources nationales considérables en énergies renouvelables, en particulier le solaire et l'éolien, pour couvrir une part substantielle de nos besoins en énergie, atténuer notre dépendance énergétique, réduire les émissions des gaz à effet de serre et protéger l'environnement. L'objectif est de porter leur contribution dans la consommation en énergie primaire à 10% en 2020 et à 20 % en 2030.
- La promotion de l'efficacité énergétique, érigée en priorité nationale comme le moyen le plus rapide et le moins coûteux pour mieux utiliser et économiser l'énergie tout en réduisant notre facture énergétique. Notre ambition est d'atteindre 12 % d'économie sur notre consommation énergétique en 2020
- L'intégration dans le système énergétique régional africain et euro-méditerranéen pour renforcer la sécurité énergétique, abaisser les coûts d'approvisionnement, élargir les échanges, développer la coopération, les transferts de technologies et la solidarité.

- L'application en amont des dispositifs de préservation de l'environnement dans toutes les activités énergétiques.

Les investissements nécessaires pour développer les énergies renouvelables sont considérables (9 milliards d'euros pour le seul Plan solaire). Comment le Maroc compte-t-il attirer les investisseurs dans le contexte mondial actuel ?

La réalisation des projets énergétiques, et notamment les plans solaire et éolien portant sur 4 000 MW à l'horizon de 2020, constitue autant d'opportunités pour la mise en place de véritables partenariats public-privé, impliquant un engagement encore plus fort du secteur privé et de l'ensemble des acteurs concernés par le développement de notre secteur énergétique, tant au niveau industriel, de l'innovation technologique que du renforcement des compétences.

Les projets du plan solaire marocain et la majorité des projets du programme éolien intégré seront réalisés dans le cadre de la production concessionnelle (IPP) en recourant au processus d'appels d'offres internationaux pour garantir un prix compétitif couplé à l'utilisation de tous les mécanismes de financement possibles. Nous cherchons un financement optimisé (prêts concessionnels, ainsi que l'exportation partielle de l'énergie verte produite, si elle est nécessaire). A ce propos, je tiens à signaler l'intérêt qu'accordent la plupart des institutions financières clés nationales ou internationales à ces projets.

Dans le cadre de ces partenariats public-privé, il est prévu la création de sociétés de projets par site avec la contribution dans les capitaux propres du Fonds Hassan II, de la SIE, de l'ONE ou de Masen et des partenaires stratégiques. L'idée est de profiter de l'expertise de chaque acteur : techniquement, économiquement et financièrement. Toutes les possibilités de financement seront mobilisées.

L'attractivité de ces projets aux investisseurs dépend du schéma institutionnel adopté, de la taille du projet et de la rentabilité potentielle. En effet, le Maroc a une histoire couronnée de succès au niveau de la production concessionnelle de l'Énergie (IPP). Le succès des projets développés et réalisés dans ce cadre, couplé au nouveau cadre législatif, réglementaire et institutionnel adopté, est de nature à permettre de mener ces nouveaux projets dans des meilleures conditions ainsi que de donner plus de garanties aux investisseurs.

A titre d'exemple, pour le projet de la centrale solaire d'Ouarzazate, le consortium saoudien Acwa Power International vient d'être désigné adjudicataire de la première tranche de ce projet d'une capacité de 160 MW avec 3 heures de stockage. Le niveau du prix offert, reflète la clarté du processus suivi, la qualité de la structuration

et l'optimisation de la répartition des risques inhérents à ce projet.

L'efficacité énergétique est aussi un des piliers de la nouvelle stratégie marocaine. Quelles sont les principales actions réalisées ?

L'efficacité énergétique, axe prioritaire de la stratégie énergétique est devenue un engagement volontariste pris au plus haut niveau de l'Etat pour mobiliser l'ensemble des opérateurs et intervenants en faveur de la maîtrise de la demande énergétique avec l'objectif de réaliser une économie d'énergie de 12% à l'horizon 2020 et 15% à l'horizon 2030.

Dans le domaine de l'efficacité énergétique, plusieurs mesures d'efficacité énergétique ont été mises en application depuis l'adoption de la nouvelle stratégie énergétique:

- Près de 5 Millions de Lampes Basse Consommation (LBC) ont été installées à travers les réseaux de distribution de l'ONE et des régions en 2012, permettant d'économiser près de 200 MW à la pointe.
- L'introduction, depuis 2008, de l'horaire d'été GMT + 1 qui a permis d'économiser 80 MW à la pointe.



« Nous devons tous prendre conscience que nous sommes entrés irréversiblement dans l'ère de l'énergie chère. »

- Pour encourager les économies dans la consommation de l'électricité, une tarification incitative sociale et d'autres plus spécifiques aux secteurs industriel et tertiaire ont été mises en place.
- Une campagne de communication et de sensibilisation a été réalisée à travers les différents médias.
- Des conventions et des contrats-programmes ont signés avec les différents Départements ministériels et les opérateurs et vont mettre en œuvre les dispositifs d'efficacité énergétique dans les secteurs des transports, de l'habitat, de l'industrie.

Nous devons tous prendre conscience que nous sommes entrés irréversiblement dans l'ère de l'énergie chère. Et, la sobriété énergétique demeure le moyen le plus rapide et le moins coûteux pour réduire notre dépendance et notre facture énergétiques.

► Propos recueillis par Christophe Guguen
conjoncture@cfcm.org

JE M'APPELLE YOUSSEF, JE M'ENGAGE AUPRÈS DE VOUS...



Youssef, Directeur d'agence
Passionné de cuisine

VOTRE RÉCLAMATION
TRAITÉE DANS UN DÉLAI
DE 7 JOURS

VOTRE RELEVÉ
DE COMPTE LA
1^{ère} SEMAINE DU MOIS

VOS CARTES BANCAIRES
ET CHÉQUIERS EN MOINS
DE 7 JOURS

DÉCOUVREZ LA SUITE DE NOS ENGAGEMENTS
www.8engagementspourvous.com

يدنا في يدك

الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

ZOOM

- p.22** Carte des ressources et principaux projets
- p.25** Interview avec Amina Benkhadra, DG de l'ONHYM
- p.26** Les phosphates, principales richesses du Maroc
- p.28** Mines : bientôt un plan sectoriel ?
- p.30** Hydrocarbures : l'exploration s'intensifie



Le Maroc détient environ 80% des réserves mondiales de phosphates. En photo, un site de l'OCP à Khouribga.

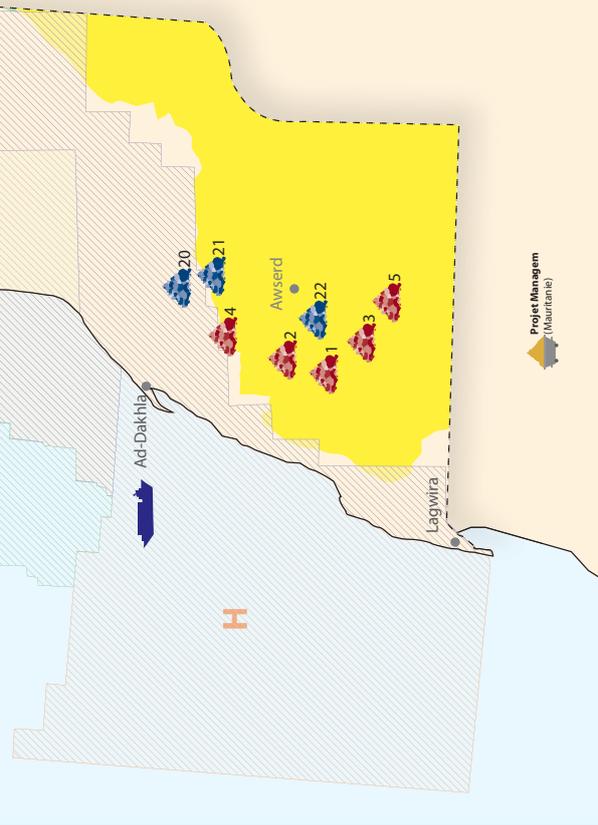
© Teulier

Ressources

Les sous-sols du Maroc

Dépendant à plus de 95% des importations pour satisfaire ses besoins énergétiques, le Maroc reste un pays largement sous-exploré. Au-delà de la manne des phosphates, véritable trésor national, le Royaume intensifie la prospection minière et pétrolière.

Dossier réalisé par Christophe Guguen
conjoncture@cfcim.org



Provinces métallogéniques

Minéralisation

- Pb, Zn type MVT (Remplissage de cassures, karsts et stratiforme)
- Polymétallique (Pb, Zn, Cu)
- Polymétallique type VMS, SEDEX et filoniens
- Nickel, Cobalt avec présence de métaux précieux, chromite et terres rares
- Métaux précieux et cuivre
- Roches et minéraux industriels (présence aussi dans les autres régions)

Mines en activité

- Or
- Argent
- Cuivre
- Étain
- Autres métaux

Phosphates

- Bassins miniers
- Usines chimiques
- Ports phosphatiers
- Minéroducts (en construction)

Gaz : production et transport

- Champs de gaz
- Gazoducs
- Gazoduc Maghreb-Europe

Raffineries de pétrole



Hydrocarbures

Accords pétroliers

N°	Zones d'exploration	Sociétés	Surface (en Km²)
1	Sidi Mokhtar	ONHYM-LONGREACH-MPE	4 498,70
2	Tanger Larache 1-3	ONHYM-REPSOL-DANA-GAZ NATURAL	2 744,00
3	Lalla Mimouna	ONHYM-CIRCLE OIL	2 211,30
4	Cap Boujdour offshore I-XV	ONHYM-KOSMOS	29 740,70
5	Rharb	ONHYM-CABRE	2 716,20
6	Sebou	ONHYM-CIRCLE OIL	134,70
7	Boujdour Onshore I-XIII	ONHYM	25 184,90
8	Fès	ONHYM-CABRE	1 598,85
9	Tarfaya Onshore 1-7	ONHYM-SAN LEON-LONGREACH	37 748,14
10	Foum Assaka Offshore I-IV	ONHYM-KOSMOS-PATHFINDER	6 473,10
11	Zag 1-11	ONHYM-SAN LEON-LONGREACH	21 672,50
12	Sidi Moussa Offshore 1-4	ONHYM-GENEL-SERICA-SAN LEON-LONGREACH	7 624,40
13	Foum Dreah Offshore 1-3	ONHYM-CAIRN-SAN LEON-SERICA-LONGREACH	5 090,00
14	Tarfaya Offshore I-VIII	ONHYM-DVM	15 041,40
15	Boujdour Offshore Shallow I-V	ONHYM-TEREDO	9 055,70
16	Essaouira Offshore Shallow I-VII	ONHYM-KOSMOS-CANAMENS	11 730,80
17	JUBI Maritime I-V	ONHYM-CAIRN-BARRUS PETROLEUM	5 606,40
18	MAZAGAN Offshore I-VI	ONHYM-PURA VIDA ENERGY NL	10 897,40

Champs ouverts aux partenariats

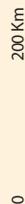
Contrats de reconnaissance

N°	Zones d'exploration	Sociétés	Surface (en Km²)
A	Missour Est 1	ONHYM-MPE	8 873,33
B	Tandara Sud	ONHYM-MPE	2 650,10
C	Rharb Offshore	ONHYM-REPSOL	14 018,20
D	Tadla 1	ONHYM-EOG	18 845,00
E	Haut Plateaux	ONHYM-REPSOL	23 356,50
F	Boudenib	ONHYM-REPSOL	33 938,80
G	Asa	ONHYM-ANADARKO	54 808,10
H	Anzarane Offshore	ONHYM-TOTAL E & P MAROC	100 926,70
I	Tarhazout Offshore	KOSMOS ENERGY DEAPWATER MOROCCO	6 588,80

En cours de négociation

N°	Zones d'exploration	Surface (en Km²)
I	Merada	7 314,00
II	Haouz	9 468,90
III	Maamoura Est	753,70
IV	Rabat Deep Offshore	10 670,10
V	Taounat	9 068,20

Mauritanie





Nourrir la terre pour nourrir la planète

OCP est fier de contribuer à nourrir une population mondiale grandissante en lui fournissant des éléments essentiels à la fertilité des sols et à la croissance des plantes.

Fort de ses 90 ans d'expérience, OCP est leader sur le marché du minéral de phosphate et de ses dérivés. OCP, offre ainsi une large gamme de produits fertilisants adaptés pour enrichir les sols, augmenter les rendements agricoles et nourrir le monde de manière économique et durable.

Basé au Maroc, à Casablanca, OCP travaille en étroit partenariat avec plus de 130 clients sur les 5 continents.

« Les bassins sédimentaires marocains demeurent sous-explorés »

Interview d'Amina Benkhadra,
Directeur Général de l'Office National
des Hydrocarbures et des Mines (ONHYM).



Conjoncture : Où en sont les différents projets d'exploration d'hydrocarbures ?

Amina Benkhadra : En termes de recherche, les différentes études géologiques, géophysiques et géochimiques et les travaux de forage, réalisés par l'ONHYM et/ou par ses partenaires, sur les bassins sédimentaires aussi bien en onshore qu'en offshore, ont montré l'existence de zones prospectives. En dépit de cette relance de l'exploration pétrolière dans notre pays et de la nouvelle dynamique instaurée, les travaux de recherche et plus particulièrement le nombre de forages d'exploration, tributaire des risques géologiques, restent en deçà de nos aspirations et du degré d'investigation des bassins sédimentaires marocains qui demeurent encore sous explorés. Les bassins sédimentaires marocains onshore ne comptent qu'un nombre limité de forages d'exploration (272 puits). La majorité de ces forages a été réalisée au cours des années 60 et 70. En offshore atlantique et méditerranéen, on compte uniquement 36 puits dont la majorité a été effectuée dans le domaine marin peu profond. Ce qui nous ramène à un total de 308 puits d'exploration (soit 0,04 puits par 100 Km² contre une moyenne mondiale de 10 puits par 100 Km²). Concernant les travaux géophysiques, Le volume total des acquisitions sismiques, réalisés depuis l'année 2000, a atteint 84 889 Km de sismique 2D (deux dimensions) et 21 903 Km² de sismique 3D (trois dimensions), alors qu'en 2000 l'acquisition de la sismique 3D n'avait pas encore été introduite au Maroc.

Durant la période 2000-2011, cinquante et un forages d'exploration ont été réalisés dont :

- Quarante-trois puits ont été forés en onshore et ont permis de mettre en évidence et de produire des accumulations modestes de gaz biogénique dans le bassin du Gharb et de déceler des indices prometteurs dans les Hauts Plateaux.
- Huit forages ont été réalisés en offshore dont 4 à des profondeurs supérieures à 2000 mètres d'eau et ont confirmé la viabilité des systèmes pétroliers définis, valorisant davantage le potentiel pétrolier des bassins maritimes. Le puits Anchois-1, réalisé en 2009 par Repsol sur les permis offshore Tanger - Larache, a mis en évidence une accumulation de gaz biogénique significative.

Aussi, l'ONHYM est décidé à accroître davantage les activités de recherche au Maroc par la réalisation, avec ses propres moyens, d'études et de campagnes de promotion afin d'attirer d'autres investisseurs de l'industrie pétrolière. Dans ce sens, de nouveaux accords ont été parachevés et signés alors que des négociations, sur des zones ouvertes, sont en cours avec des partenaires potentiels. Par ailleurs, l'ONHYM réalise par ces moyens financiers et humains propres des travaux d'exploration et de développements dans les permis de recherches et les concessions qu'il détient. Ainsi, entre 2007 et 2012, l'ONHYM a réalisé 830 km de sismique 2D, 185 km² de sismique 3D ainsi qu'un forage de développement sur le champ de gaz et de condensat de Meskala.

Qu'en est-il de l'exploitation des schistes bitumineux ?

Le Maroc dispose des réserves importantes en schistes bitumineux localisées dans trois principaux gisements : Timahdit, Tarfaya et Tanger. Ces gisements ont fait l'objet, durant les années 70 et 80 de plusieurs études détaillées ; géologiques, minières ainsi que des travaux de recherches et de développement au niveau des laboratoires et des unités pilotes. Depuis 2005, l'ONHYM a adopté une nouvelle stratégie pour le développement de cette ressource axée principalement sur le partenariat avec des sociétés pétrolières et ou avec des sociétés détentrices de procédés de valorisation des schistes. Aujourd'hui la valorisation des schistes bitumineux fait face à des défis majeurs d'ordre technologiques et environnementaux. En effet à ce jour aucun procédé de valorisation n'a atteint la maturité requise pour passer à l'échelle industrielle. De plus, l'impact sur l'environnement notamment pour les procédés de surface reste un handicap important. Le Maroc dispose certes d'un potentiel confirmé en schistes bitumineux qui peuvent contribuer dans le futur à réduire le déficit énergétique national une fois que les défis technologiques et environnementaux seront relevés.

Les efforts de promotion de l'ONHYM ont été couronnés par la signature de plusieurs accords et conventions avec plusieurs sociétés dont certaines sont avant-gardistes dans ce domaine. San Leon dispose de permis schistes dans la zone de Tarfaya sur lesquels elle va mener des travaux complémentaires et des tests pilotes du procédé Enefit sur la période 2012-2014. *

► Propos recueillis par Christophe Guguen

Les phosphates, principales richesses du Maroc

Détenteur d'environ 80% des réserves mondiales de phosphates, le Maroc, à travers OCP, a initié un ambitieux programme d'investissements destiné à renforcer sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur, dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

L Le Maroc détient environ 80 % des réserves mondiales actuelles de phosphates avec 51,1 milliards de tonnes selon l'IFDC¹ qui donne la répartition suivante : 28 milliards de tonnes pour le bassin de Khouribga, 22 milliards de tonnes pour le bassin de Gantour (Youssoufia et Benguerir) et 1,1 milliard de tonnes pour le bassin de Laâyoune (Boucraâ), auxquelles s'ajoutent les réserves potentielles du bassin de Meskala. OCP, détenu à 94,12 % par l'Etat marocain (et à 5,88 % par le Groupe Banque Centrale Populaire), a le monopole de l'exploitation des phosphates au Maroc.

3^e producteur mondial de phosphate brut (derrière la Chine et les Etats-Unis), le Maroc a extrait en 2011 près de 28 millions de tonnes de minerai. Environ la moitié est exportée à travers le monde comme matière première, l'autre moitié est livrée aux industries chimiques du groupe, à Jorf Lasfar et à Safi, pour y être transformée en acide phosphorique marchand (produits semi-finis, 4,4 millions de tonnes en 2011) et en acide phosphorique purifié et en engrais industriels, notamment DAP-MAP (produits finis, 4,3 millions de tonnes). OCP valorise une partie des phosphates de Khouribga et de Gantour à travers ses complexes chimiques et des joints ventures signées avec des sociétés internationales implantées à Jorf Lasfar (Indo Maroc Phosphore S.A, Euro Maroc Phosphore S.A, Bunge Maroc Phosphore et Pakistan Maroc Phosphore). Les phosphates de Boucraâ sont eux acheminés par convoyeur jusqu'à Laâyoune pour y être exportés bruts. OCP est ainsi présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur : phosphate brut, acide phosphorique et engrais.

Intensification de la concurrence mondiale
L'évolution croissante de la population et des besoins alimentaires mondiaux, couplée à une diminution des terres arables, engendre une hausse de la demande en engrais estimée

à 2 millions de tonnes supplémentaires par an d'ici 2020, principalement en Asie et en Amérique du sud. Face à l'intensification de la concurrence internationale (nouvelles mines et/ou usines intégrées d'engrais au Pérou, au Brésil, en Arabie Saoudite, en Australie et annonce récente en Irak de réserves estimées à 5,8 milliards de tonnes de phosphates), OCP, à l'instar de ses principaux concurrents, a initié un processus d'intégration verticale de ses activités (Mine et Chimie). Maroc Phosphore SA, filiale en charge de la production et de l'exportation d'acide phosphorique et d'engrais, a ainsi été absorbée par la maison-mère en 2012. Cette intégration doit permettre à l'entreprise de gagner en flexibilité dans la maîtrise de ses coûts, de ses volumes et de la cyclicité des prix.

Plus de 115 milliards DH d'investissements

OCP a lancé un ambitieux programme d'investissements (plus de 115 milliards de dirhams) sur la période 2010-2020. OCP a lancé fin 2011 un emprunt obligataire de 2 milliards de dirhams et a fait appel en mai dernier aux bailleurs de fonds internationaux : OCP a signé une convention de prêt avec l'AFD et la BAD (environ 2 milliards de dirhams chacun). L'AFD avait déjà apporté un concours financier de 240 millions d'euros en 2010.

► 29,5 milliards de dirhams sont prévus par OCP pour augmenter les capacités de production de phosphate brut, à travers l'extension des laveries Merah Lahrach, El Helassa, Ouled Fares, ainsi que l'ouverture de deux nouvelles mines (Halassa et Ouled Fares). La production devrait ainsi passer de 28 millions de tonnes/an à 50 millions tonnes/an.

► 6 milliards de dirhams sont consacrés aux projets d'infrastructures, notamment la construction de « slurry pipelines » (minéroducts) pour transporter le phosphate brut des mines de Khouribga au complexe de Jorf Lasfar et celui des mines de Youssoufia au complexe de Safi. Ces minéroducts vont faire baisser le coût du transport à environ 1 \$ US la

Le Maroc a extrait en 2011 près de 28 millions de tonnes de minerai.

Chiffres clé OCP

Chiffre d'affaires :
56,3 milliards DH (2011)

Résultat net :
16,3 milliards DH (2011)

Valeur des exportations :
35,63 milliards DH,
soit 24% du total
des exportations marocaines
(2010)

19 035 salariés (2010)

tonne (contre 7 à 8 \$ US la tonne par train). Ils permettront en plus d'économiser l'énergie et les investissements nécessaires pour le séchage de la roche. Le premier pipeline, avec une capacité de 40 millions de tonnes par an, est en construction (réalisé par la société turque Tekfen Construction and Installation Co.Inc) et doit être opérationnel en avril 2013.

► 16 milliards de dirhams serviront au projet Jorf Lasfar Hub, « clé de voute de l'expansion stratégique du Groupe » selon OCP. Ce hub sera capable d'accueillir jusqu'à dix usines d'engrais intégrées (OCP a investi dans les quatre premières) et permettra aux partenaires internationaux du groupe de transformer leur phosphate sur place, dans les six unités restantes. Ces unités, créées à l'identique, seront construites et équipées à six mois d'intervalle, à partir de juillet 2013, chacune avec une capacité de production d'un million de tonnes par an. Dans le même temps, la capacité portuaire de Jorf Lasfar sera portée à 35 millions de tonnes par an, par la mise à niveau de l'infrastructure de la plateforme commune de Jorf Lasfar et l'intégration du nouveau mineroduc.

► 44,9 milliards seront consacrés au développement de la valorisation des phosphates (chimie) : création de deux usines de granulation DAP-MAP (2 millions de tonnes par an), mises en service en 2013 ; et création des quatre nouvelles unités de production intégrée DAP-MAP (4 millions de tonnes par an), mises en service entre 2013 et 2015. Ces investissements permettront à OCP de renforcer son positionnement sur le segment de la chaîne qui dégage le plus de valeur ajoutée : les engrais phosphatés. Aujourd'hui, OCP est le leader mondial à l'export de roches (36,4 % de part de marché)

La capacité portuaire de Jorf Lasfar sera portée à 35 millions de tonnes par an.

Principaux pays producteurs et réserves mondiales

Pays	Production - 2011 (millions de tonnes)	Réserves (milliards de tonnes)
Maroc	28	50
USA	28,5	1,5
Chine	72	3,7
Russie	11	1,3
Australie	2,7	2,2
Afrique du Sud	2,5	1,5
Syrie	3,1	1,8
Jordanie	6,2	1,5
Algérie	1,8	2,2
Irak	0	5,8

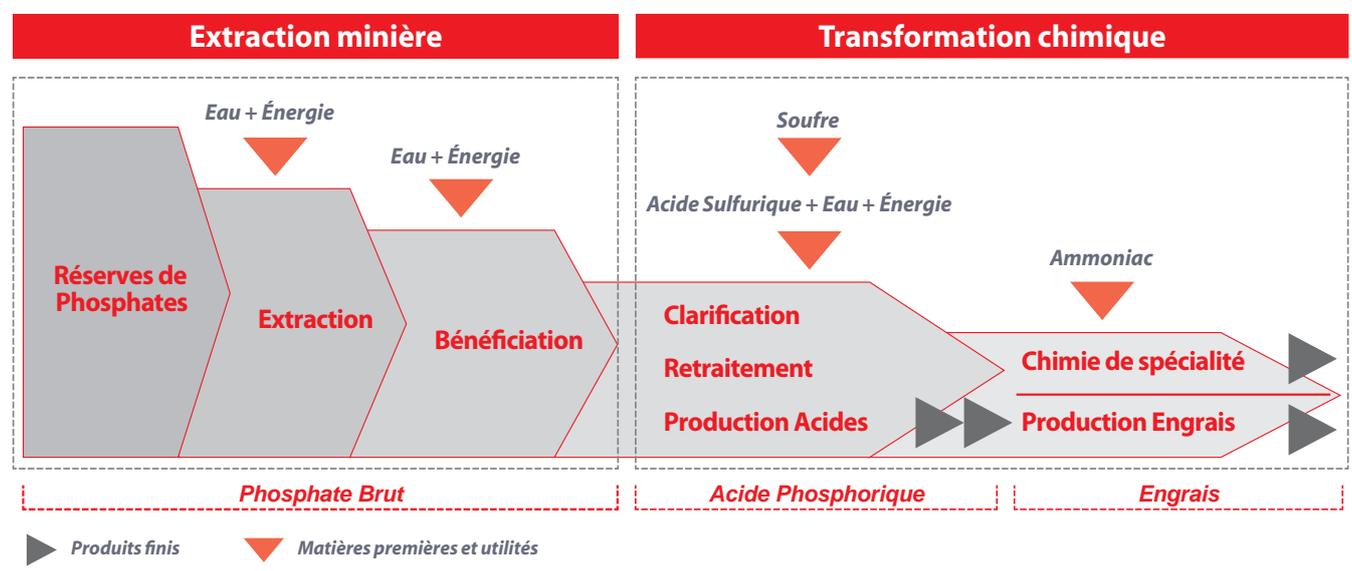
Source : US Geological Survey («Mineral Commodity Summaries 2012»)

et d'acide phosphorique (51 %), mais sa part de marché à l'export sur les engrais ne représente que 15 %.

Seulement 50 % des phosphates extraits des bassins marocains sont aujourd'hui transformés localement (contre 95 % aux Etats-Unis par exemple), mais la mise en place des nouvelles unités devraient permettre de faire passer cette part à environ 80%. D'ici 2020 et avec la mise en service des 6 unités restantes du Jorf Phosphate Hub, la capacité du site de Jorf Lasfar en production d'engrais DAP-MAP passera ainsi de 4 millions de tonnes/an actuellement à 13 millions de tonnes/an. OCP indique que « le Maroc sera alors, et de loin, le plus grand fournisseur au monde de roche phosphatée, d'acide phosphorique et de DAP/MAP ». *

¹ World Phosphate Rock Reserve and Resources (IFDC, 2010)

Chaîne de valeur de l'industrie des phosphates



Source : OCP

Mines : bientôt un plan sectoriel ?

Les sous-sols du Maroc renferment une grande variété de substances minérales. La recherche de métaux précieux s'intensifie, notamment dans l'Anti-Atlas et les provinces du sud. Une nouvelle stratégie minière pourrait être lancée d'ici l'année prochaine.

La production minière marocaine - hors phosphates - est relativement stable depuis 2007 (environ 1,7 million tonnes/an) pour un chiffre d'affaires annuel à l'export dépassant 4 milliards de dirhams en 2010. Les sous-sols du Maroc sont caractérisés par une grande richesse géologique : plomb, fluorine et antimoine au centre du pays ; cuivre, manganèse, or, argent, cobalt, étain dans l'Anti-Atlas ; plomb, zinc, cuivre, manganèse, fer et barytine dans le Haut Atlas ; fer, zinc, cobalt, étain, argiles smectiques dans le Rif ; plomb, zinc et charbon dans l'Oriental ; or, cuivre, diamants, uranium dans les provinces du sud. Les principales entreprises du secteur sont Managem (SNI), Compagnie Minière Touissit (OSEAD SAS et MIF), et SOMED (SNI, Fonds Abu Dhabi pour le développement, Trésor public marocain). Les petites exploitations (« petite mine ») jouent également un rôle important au niveau local en termes d'activité et de revenus : près de 40 % de la production minière nationale (hors phosphates), environ 20 % de la valeur totale des ventes et plus de 10 000 emplois.

Réformes attendues

Malgré les potentialités du sous-sol marocain, le secteur minier souffre encore de l'insuffisance des moyens alloués à l'ONHYM pour la couverture cartographique du territoire, la recherche et la promotion minière. « L'obsolescence et l'inadéquation de la législation minière actuelle » a également été soulevée par le ministère de tutelle. La réforme du Code minier, qui date de 1951, est annoncée depuis plusieurs années mais tarde à voir le jour. Fouad Douiri, Ministre en charge des Mines, a annoncé en juin dernier à l'agence Reuters qu'un projet de loi « serait bientôt soumis en Conseil des Ministres puis au Parlement ». Cette nouvelle loi, qui doit définir « un cadre légal moderne, compétitif et attractif », est « la première étape d'une stratégie nationale visant à accroître le rôle du secteur minier dans l'économie ». La nouvelle législation doit égale-

ment renforcer le contrôle du respect des normes sociales et environnementales par les sociétés exploitantes, au vu des conflits sociaux qui ont éclaté ces derniers temps, notamment à Imiter.

Managem, principal acteur national

Managem exploite des métaux de base (cuivre, cobalt, zinc, plomb) et des métaux précieux (or et argent). A travers sa filiale SMI (Société métallurgique d'Imiter, cotée à la Bourse de Casablanca), le groupe exploite notamment à Imiter, au pied du Haut Atlas, la plus grande mine d'argent d'Afrique (production de 243 tonnes en 2010). Le groupe prévoit une extension de l'usine et de la mine d'Imiter afin d'augmenter la production à 300 tonnes d'argent métal/an à partir du second semestre 2013. La politique de développement du groupe au Maroc est également axée sur l'exploitation des gisements de cuivre : outre les mines d'Agoujgal, Hajjar et Draâ Sfar, Managem développe les projets Bouskour et Oumjran. Pour ce dernier (cédé par l'ONHYM en 2010), le démarrage de la production est prévu pour le 3^{ème} trimestre 2013. Quant à Bouskour, la production démarrera en 2014. Les ressources minières de ces deux gisements sont en cours de certification. En parallèle, Managem mène des travaux de prospection en partenariat avec l'ONHYM : recherche par sondages sur le projet d'or d'HadImawn (Taroudant), développement des gîtes de cuivre du secteur d'Ighrem, recherche de minéralisations polymétalliques sur les secteurs de Jebilet, Guemassa - Haouz et Tekna, cession en cours des projets d'or de Hadlmawn et de Moumjjoud-Tizegouine à sa filiale Akka Gold Mining.

Compagnie minière de Touissit (CMT)

La CMT, filiale d'OSEAD Maroc Mining, elle-même filiale d'OSEAD SAS (Truffle Capital) et Moroccan Infrastructure Fund (Attijari Invest et Emerging Capital Partners), est spécialisée dans l'exploration, l'extraction et le traitement des minerais de plomb argentifère et de zinc. CMT dispose de 27 permis miniers, dont 16

Les sous-sols du Maroc sont caractérisés par une grande richesse géologique

concessions d'une durée de 75 ans, venant à échéance entre 2012 et 2029. CMT exploite un gisement polymétallique à Tighza (Moyen Atlas), où elle possède une usine de traitement qui produit des concentrés de Plomb argentifère, et de Zinc argentifère. CMT a également lancé le développement de filons aurifères dans le même district minier. Au nord de Marrakech (site de Rehamna), CMT possède un gisement d'argiles industrielles de bonne qualité, en cours de développement, et détient une participation minoritaire (7 %) dans SFPZ (Société des Fonderies de Plomb de Zellidja). En partenariat avec l'ONHYM, CMT poursuit le développement des gîtes de Naour (cuivre) et de Jbel Khitem (plomb et zinc).

SOMED

La Société Maroc Emirats Arabes Unis de Développement (SOMED) contrôle notamment, à travers Zellidja s.a, la société des Fonderies de Plomb de Zellidja (SFPZ), qui exploite l'unique raffinerie du minerai de plomb du Maroc (fonderie de l'Oued El Heïmer) avec une capacité de 80 à 100 Kt de plomb métal.

Ouverture aux sociétés étrangères

Le secteur minier s'ouvre progressivement à la concurrence étrangère. Plusieurs sociétés sont déjà présentes au Maroc pour prospector certains gisements : Kasbah Ressources (Australie) pour l'étain à Achmmach, Areva (France) pour la recherche d'uranium, Métalex (Canada) pour l'or et diamants dans les provinces du sud, Tolsa (Espagne) pour les argiles bentonitiques, Maya Gold & Silver pour l'argent à Znounger, Archean Group (Inde) pour l'évaluation et le développement du gîte d'or de Tafrent, Agricola (Angleterre) pour les indices d'or, argent, zinc, plomb sur le site d'Ain Kerma Toufrite, Pham (Canada) pour le Développement du prospect d'or de Tichka Est, SANC (France) pour la cession du gîte de zircon de Bou Issafen (Guelmim) et Garrot-Chaillac (France) pour le développement du gîte de Zrahina.

L'ONHYM intensifie ses travaux de recherche dans les provinces du sud

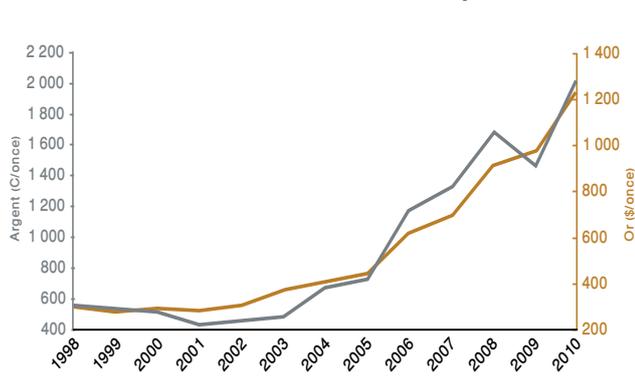
Achmmach, dans le viseur de Toyota

Le site d'Achmmach, près de Meknès, contient l'une des plus grands gisements d'étain en développement au monde. Les dernières estimations (mars 2012) font état d'un total de 14,6 millions de tonnes (indiquées et inférées) à 0,9 % d'étain. Kasbah Ressources a publié une pré-étude de faisabilité (PFS) au premier semestre 2012 et les forages continuent. Une étude de faisabilité définitive (DFS) est attendue pour le dernier trimestre 2013. La production future devrait être réservée à l'export (en Asie). Le groupe a signé en mars dernier un protocole d'accord avec Toyota Tsucho Corp pour une éventuelle prise de participation du groupe japonais à hauteur de 20 % dans le projet d'Achmmach.

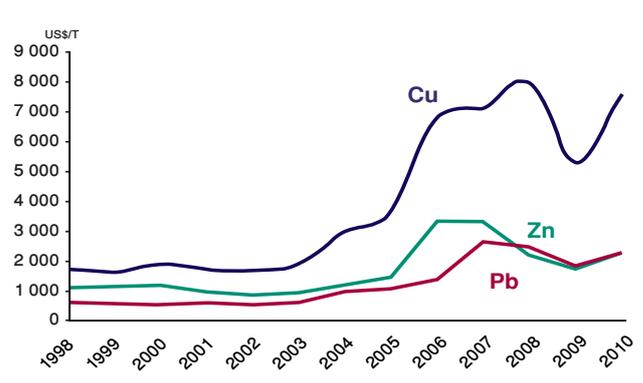
Metalex prospecte au Sahara

La compagnie canadienne Metalex a créé une joint venture avec l'ONHYM (Metalex 60 %, ONHYM 40 %) pour identifier les gisements miniers (notamment or et diamants) des provinces du sud, sur une zone de 17 100 km². Depuis 2004, 4 000 échantillons ont été prélevés et analysés selon Metalex. Ils ont révélé plusieurs anomalies notamment en or, diamants et uranium. Metalex a lancé fin 2011 une étude géophysique aéroportée au-dessus de la licence, qui sera suivie de prélèvements systématiques d'échantillons et de futurs sondages. A noter que l'ONHYM intensifie ses travaux de recherche dans les provinces du sud (régions d'Aswerd et de Bir Gandouz), notamment en métaux précieux et en uranium. Les résultats des sondages effectués à Glibat Lafhouda, à Drag-Al Farnan, à Twirga-Amwaga, à Twihinate et à Lamlaga sont en cours d'analyse. « L'estimation préliminaire et partielle des ressources est très encourageante » selon l'ONHYM, notamment sur les prospects d'Aghracha et de Matallah. Des appels d'offre vont être lancés pour sélectionner les futurs partenaires de l'Office. L'ONHYM prévoit par ailleurs d'intensifier ses travaux de recherche sur le projet d'or de Laknouk (teneurs entre 1 et 11 g/t Au) et sur le projet de Lahjeira (Nb, terres rares, Fe). *

Évolution des cours des métaux précieux



Évolution des cours des métaux de base



Source : Ministère de tutelle

Hydrocarbures : l'exploration s'intensifie

Gaz, pétrole, schistes : le potentiel du Maroc se précise au fil des travaux menés par l'ONHYM et les compagnies pétrolières. Tour d'horizon des différents prospects en cours d'exploration.

Aujourd'hui, le potentiel de la côte atlantique et de certains bassins onshore se précise.

Ressources : ensemble des volumes d'hydrocarbures contenus dans le sous-sol terrestre, dans les découvertes actuelles exploitées ou non et dans les gisements restant à découvrir.

Réserves estimées : quantités d'hydrocarbures dont l'existence est établie et dont les chances de récupération, dans le cadre des données actuelles de la technique et de l'économie, sont d'au moins 90%.

Réserves probables : quantités de pétrole ayant une probabilité supérieure à 50 % d'être économiquement exploitables. On parle de réserves possibles lorsque cette probabilité tombe à 10%.

Source : IFP Energies nouvelles

Contrairement à ses voisins nord-africains, le Maroc ne dispose pas encore de ressources commercialisables en grande quantité : la satisfaction des besoins énergétiques du Royaume dépend à plus de 95 % des importations d'hydrocarbures. Si des gisements de taille limitée sont exploités dans les régions du Gharb et d'Essaouira depuis le début du 20^e siècle, les bassins sédimentaires du Royaume restent en général largement sous-explorés : la densité des forages ne dépasse pas 0,04 puits/100 km² (contre 10 puits/100 km² en moyenne dans les pays producteurs). Aujourd'hui, le potentiel de la côte atlantique (offshore) et de certains bassins onshore (Tarfaya, Boujdour, Zag) se précise grâce aux travaux menés ces dernières années par l'ONHYM et les opérateurs privés détenteurs de contrats de reconnaissance ou d'exploration.

La nouvelle stratégie mise en place par l'ONHYM depuis 2000 vise en effet à promouvoir l'exploration des hydrocarbures à travers le développement des partenariats et le renforcement de l'expertise de l'Office. Le nouveau Code des hydrocarbures, promulgué en 2000, offre des avantages fiscaux particulièrement avantageux pour attirer les compagnies pétrolières internationales. On peut notamment citer : l'exonération totale de l'IS pendant 10 ans, la part d'intérêt de l'Etat plafonnée à 25%, l'exemption des droits de douane et de TVA pour tous les équipements, matériaux, produits et services. Ces dispositions

font du Maroc un des pays les plus attractifs au monde : pour une société pétrolière, un baril produit au Maroc serait ainsi aussi profitable que la production de 13 barils en Algérie.

La nécessité pour les compagnies pétrolières d'explorer de nouveaux gisements jouent également en faveur du Maroc. Les bassins offshore d'Afrique de l'Ouest ont révélé ces dernières années des ressources de plusieurs milliards de barils, dont l'exploitation est économiquement viable grâce aux évolutions technologiques et à la hausse des cours mondiaux. Le Ghana par exemple est ainsi entré fin 2010 dans le club des pays producteurs de pétrole. Les études réalisées sur certains prospects de l'offshore marocain montrent une grande similitude entre les bassins sédimentaires marocains et ceux en cours d'exploitation au sud du Royaume.

Pour autant, la découverte de ressources importantes ne débouche pas automatiquement sur une exploitation commerciale : l'exploration pétrolière est un processus coûteux, long et risqué. De nombreuses études géologiques et géophysiques sont nécessaires pour définir l'emplacement précis des gisements, suivies de forages d'exploration et de développement. Une étude sismique 2D en onshore coûte entre 60 000 et 100 000 dirhams par kilomètre. Un forage d'exploration onshore peut coûter entre 80 et 120 millions de dirhams. En offshore profond, le coût d'un forage peut dépasser les 800 millions de dirhams...

En 2010, l'ONHYM a ainsi investi 81,5 millions de dirhams dans l'exploration et ses partenaires

Production et consommation d'hydrocarbures en Afrique du Nord

	Pétrole			Gaz		
	Production (bbl/jour)	Consommation (bbl/jour)	Ressources prouvées (bbl/jour)	Production (Cu m)	Consommation (Cu m)	Ressources prouvées (Cu m)
Algérie	2,07 millions	312 000	12,2 milliards	85,15 milliards	29,86 milliards	4,5 billions
Maroc	3938	209 000	680 000	6 millions	560 millions	1,44 milliard
Mauritanie	11 640	20 000	100 millions	0	0	28,32 milliards
Tunisie	83 720	84 000	425 millions	3,5 milliards	4,85 milliards	65,13 milliards
Libye	1,78 million	289 000	46,42 milliards	15,9 milliards	6 milliards	1,54 billion

NB : 1 billion = 1000 milliards

Source : CIA World Factbook

(sociétés pétrolières) environ 745 millions de dirhams. Les premiers résultats sont très prometteurs sur certains prospects et des forages y sont programmés à partir de 2013. Voici un point région par région des principaux gisements en cours d'exploration.

Région Tanger-Larache (offshore)

► **Permis Tanger - Larache (Repsol, opérateur 36 % / Dana 15 % / Gas Natural 24 % / ONHYM 25 %)**

Le permis offshore Tanger-Larache est opéré par la société espagnole Repsol, qui prospecte le potentiel en gaz de la côte africaine et des îles Canaries. En janvier 2009, Repsol et ses partenaires ont réalisé leur premier puit (Anchois 1) sur le permis Tanger-Larache, à une profondeur de 2400 mètres, révélant des ressources estimées à 2,8 milliards de mètres cubes de gaz. Des études sont en cours pour déterminer l'emplacement du prochain forage.

Région du Gharb

Le Gharb est, avec le bassin d'Essaouira, la région historique de la production d'hydrocarbures au Maroc. Les gisements en production dans le bassin du Gharb contiennent généralement du gaz sec (99 % méthane). Malgré leur taille jusqu'ici modeste, leur exploitation s'avère rentable du fait de leur accès facile par forage (profondeur variant de 900 à 1 800 m) et du fait aussi de la présence de clients potentiels dans la région même. Au fur et à mesure des découvertes, l'infrastructure de production du Gharb s'est développée par la multiplication des stations de traitement de gaz et la ramification du réseau de gazoducs. L'année 2011 a connu la découverte de cinq nouveaux gisements en partenariat avec la société Circle Oil. De taille modeste certes, ces gisements renforceront le potentiel de production de la région. Par ailleurs, un nouveau gazoduc 8" a été mis en service en

février 2011 pour acheminer le gaz vers Kénitra et desservir les clients industriels de la région. La production totale de la région Gharb s'est élevée en 2011 à 22 millions Nm³ de gaz (Circle Oil 66 %, ONHYM 29 %, Cabre 5 %).

► **Permis Sebou (Circle Oil 75 %, ONHYM 25 %) et concession Oulad Nzala (Circle Oil 60 %, ONHYM 40 %)**

La compagnie irlandaise Circle Oil estime les ressources potentielles à près de 900 millions de mètres cube de gaz (2011). Une nouvelle campagne de forage est prévue en 2012.

► **Permis Lalla Mimouna (Circle Oil 75 %, ONHYM 25 %)**

L'année 2011 a connu la découverte de cinq nouveaux gisements dans le Gharb.

Les ressources sont estimées à 1,7 milliard m³ de gaz. Circle Oil travaille sur les données d'une étude sismique 3D (80km) en vue d'un premier forage.

► **Permis Gharb centre et sud (Cabre 75 %, ONHYM 25 %)**

Une étude de faisabilité économique est en cours pour déterminer la pertinence de futurs forages. La société Cabre détient également les concessions d'exploitation ZHA1, ZHA2 et SARI (Cabre 65%, ONHYM 35%).

► **Gharb offshore (Repsol) :**

contrat de reconnaissance. Repsol vient d'acquiescer 1500km d'étude sismique 2D.

Région Essaouira - Agadir

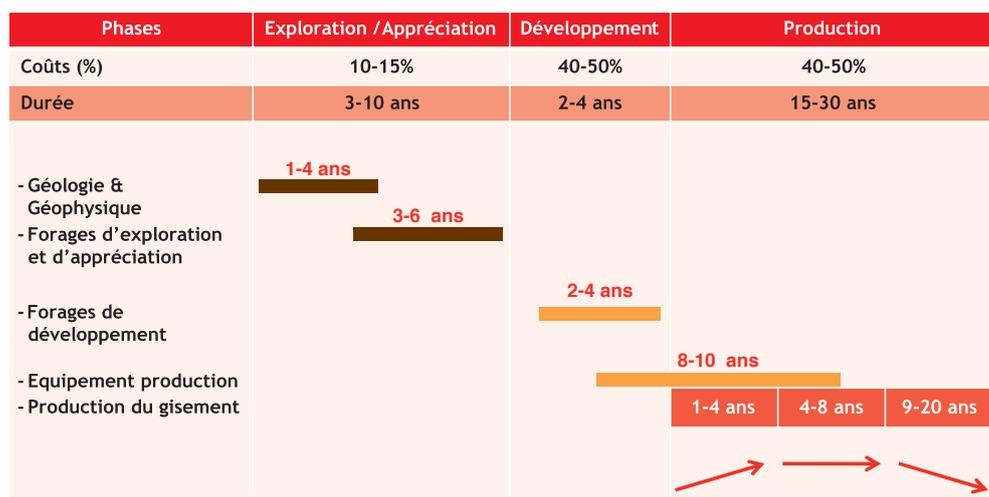
Plusieurs découvertes ont été réalisées sur le bassin d'Essaouira, dont celle du gisement de Meskala, considéré comme la plus importante découverte faite jusqu'à présent au Maroc. L'ONHYM dispose de deux unités de traitement de gaz à condensât à Toukimt et à Meskala de capacité respectives de 80 000 et 170 000 Nm³/j et d'une station de comptage du gaz à Korimat. La production est acheminée par gazoduc à l'usine OCP de Youssoufia. Production en 2010 : 32,9 millions Nm³ de gaz et 10,2 tonnes de condensat.

► **Permis Sidi Mokhtar (Longreach 50% opérateur, MPE 25%, ONHYM 25%)**

L'opérateur Longreach a fait estimer les réserves (par AJM Petroleum Consultants) à environ 8 milliards de mètres cube de gaz. L'acquisition d'une nouvelle étude sismique 2D sur 500 km est prévue en 2012 pour identifier les prospects à forer en 2013. Le contrat avec l'ONHYM prévoit deux forages à minimum 2400m de profondeur, pour un coût estimé par Longreach à 20 millions de dollars.

► **Permis Essaouira Offshore (Kosmos opérateur 37,5%, Canamens 37,5%, ONHYM 25%)**

L'exploration-production, un processus de longue haleine



Source : ONHYM

»»» Fin janvier 2012, la société américaine Kosmos a acquis 2450 km² d'étude sismique 3D. Le premier forage est prévu pour fin 2013.

► **Permis Foum Assaka (Kosmos opérateur 37,5%, Pathfinder Hydrocarbon Ventures Ltd 37,5%, ONHYM 25%)**

La société Fastnet Oil & Gaz a racheté en juillet 2012 Pathfinder Hydrocarbon Ventures Ltd à sa maison-mère Pathfinder Energy Maghreb. 23 prospects similaires aux champs de production ouest-africains ont été découverts sur ce permis de Foum Assaka. Une étude sismique 3D sur 2 600 km² a été lancée en février 2012. Kosmos prévoit un premier forage pour 2013. La compagnie américaine a également signé un contrat de reconnaissance pour le bloc Tarhazoute, situé entre le bloc Essaouira offshore et le bloc Foum Assaka.

► **Permis Mazagan (Pura Vida Energy 75%, ONHYM 25%)**

Pura Vida a signé un accord pétrolier en octobre 2011. Se basant sur les informations géologiques et géophysiques pré-existantes, le groupe a annoncé des ressources potentielles de 3,2 milliards de barils. Après le retraitement de 3 000 km d'étude sismique 3D et le prélèvement d'échantillons, Pura Vida a annoncé en septembre 2012 le doublement des estimations : 7 milliards de barils (estimation réalisée par le cabinet indépendant

Pura Vida a annoncé des ressources potentielles de 7 milliards de barils sur le permis Mazagan.

DeGoyler & MacNaughton). Les chances de succès sont passées de 19 à 34 %. Treize prospects ont été identifiés dont celui de Toubkal, qui renferme à lui seul 1,5 milliard de barils pour 31 % de chance de succès. Pura Vida va maintenant essayer de lever des fonds en vue des prochains forages.

► **Permis Sidi Moussa (Genel Energy 60%, Serica Energy 5 %, San Leon 8,5 %, Longreach 1,5%, ONHYM 25 %)**

Permis Foum Draa (Cairn Energy 50%, San Leon 14,1667 %, Serica 8,333 %, Longreach 2,5 %, ONHYM 25 %)

De nombreuses analyses géologiques et géophysiques ont été menées sur ces deux blocs. En mars 2012, Longreach a annoncé le résultat d'une évaluation indépendante des ressources (réalisée par Netherland, Sewell & Associates) : 2 milliards de barils et 28 milliards de mètres cube de gaz. En août 2012, Genel Energy, compagnie de l'ex-patron de BP, Tony Hayward, a pris une participation majoritaire (60 %) dans le bloc de Sidi Moussa pour 1,3 million \$ et s'engage à assurer les coûts de forage à hauteur de 50 millions \$.

Au même moment, la société Cairn Energy Plc a elle aussi pris une participation majoritaire (50%) dans le deuxième bloc (Foum Draa) pour 1,5 millions \$ et s'engage à assurer les coûts de forage à hauteur de 60 millions \$.

L'exploitation des schistes face aux contraintes environnementales

Le Maroc dispose d'importantes ressources en schistes bitumineux (notamment à Timahdit : 15 milliards de barils d'huile en place et à Tarfaya : 22 milliards de barils). A l'instar des Etats-Unis, où les gaz de schistes représentent désormais 23 % de la production totale de gaz, le Royaume a décidé ces dernières années de promouvoir cette ressource énergétique : 32 millions de dirhams d'investissements étaient ainsi programmés sur la période 2008-2012 pour concrétiser des partenariats, poursuivre l'exploration des procédés de valorisation et élaborer un cadre législatif et réglementaire incitatif. L'ONE avait également prévu un projet pilote visant la construction d'une centrale électrique de 100 MW à Tarfaya.

En avril 2010, un mémorandum d'entente (MoU) a été signé entre l'ONHYM et ENEFIT (société natio-

nale estonienne, géant mondial de l'exploitation de schistes), en présence du Premier ministre d'Estonie, afin d'étudier le potentiel des schistes à Ouarzazate, Tanger, Errachidia, Agadir et Aghmala. A Tarfaya, la société San Leon dispose d'un MoU exclusif (signé en 2009) pour explorer la région sur 6 000 km². San Leon s'est vu attribuer 4 blocs supplémentaires en août 2012 et une usine pilote est en cours de finalisation avec le concours des ingénieurs d'ENEFIT. Sur le site de Timahdit, l'étude de pré faisabilité technico-économique (partenariat entre l'ONHYM et Total-Petronas) n'a pas été concluante. L'ONHYM indique dans son rapport d'activité 2010 deux causes majeures : « l'insuffisance des ressources minérales pour une unité de 50 000 bbl/jour, à cause de la réduction de la zone exploitable par le parc national

d'Ifrane et la disponibilité des ressources en eau nécessaires à ce projet, soit 24 000 m³ / jour ». En effet, l'exploitation de schistes repose principalement sur la « fracturation hydraulique », qui consiste à fissurer la roche en injectant sous très forte pression un fluide à base d'eau contenant du sable et des additifs. Le procédé, interdit en France, est de plus en plus critiqué –aux Etats-Unis aussi – pour ses impacts environnementaux : besoins importants en eau, rejets toxiques, risques accrus de tremblement de terre. Trois rapports publiés en septembre dernier par la Commission européenne confirment les risques potentiels et appellent à revoir la réglementation en vigueur. Au Maroc, l'ONHYM explique aujourd'hui qu'« aucun procédé de valorisation n'a atteint la maturité requise pour passer à l'échelle industrielle ».

Région Tarfaya – Provinces du sud

► Permis Cap Juby (Cairn Energy 37,5 %, Barrus Petroleum 37,5 %, ONHYM 25 %)

Ce bloc offshore, situé à quelques kilomètres des îles Canaries, s'étend sur 5 600 km². L'accumulation de pétrole lourd sur ce bloc est prouvée. En juin 2012, Cairn Energy Plc a racheté la société Nautical Petroleum et est devenu l'opérateur de la licence. Une étude 3D sismique est prévue pour fin 2012. Un premier forage sera réalisé en fonction des résultats. A noter que l'exploration dans l'offshore Atlantique soulève le problème de la délimitation (en cours) des frontières maritimes entre le Maroc et l'Espagne (îles Canaries).

► Permis Tarfaya Offshore (Tangiers Petroleum 75 %, ONHYM 25 %)

Le bloc s'étend sur 15 041 km². En décembre 2011, l'australien Tangiers Petroleum a acquis un programme sismique 3D sur 4 prospects (Assaka, Trident, TMA, La Dam), dont les ressources sont estimées à 867 millions de barils par un cabinet indépendant (Netherland Sewell and Associates). Trois nouveaux prospects ont été découverts fin 2011 : Apollo, Hermes et Hercule. En août 2012, Tangiers Petroleum a ouvert un « data room » afin d'attirer des partenaires industriels.

► Permis Tarfaya onshore (San Leon opérateur 52,5 %, Longreach 22,5 %, ONHYM 25 %)

Le permis s'étend sur 13 434 km², jusqu'au sud de Laâyoune. Les ressources sont estimées à 711,3 millions de barils (Netherland Sewell and Associates) à travers d'anciennes données sismiques 2D. En 2012, l'opérateur prévoit le traitement de 608 km d'étude 2D supplémentaire pour actualiser les prospects. Un premier forage est prévu en 2013.

► Permis Bassin Zag (San Leon opérateur 52,5 %, Longreach 22,5 %, ONHYM 25 %)

Le bloc couvre 95 050 km² et fait partie du bassin Zag-Tindouf, qui renferme 84% des réserves connues en gaz de toute l'Afrique du nord. A l'est du bloc, du côté algérien, les découvertes se suc-

Le bassin Zag-Tindouf renferme environ 84% des réserves connues en gaz de toute l'Afrique du nord.

cèdent ces dernières années. En 2009, le groupe Repsol a ainsi découvert un important gisement de gaz (35 millions de pieds cube standard par jour). San Leon estime que 5 à 10 trillions de pieds cube de gaz peuvent être découverts côté marocain. Une étude magnétique aéroportée a été effectuée sur une ligne de 15 000 km. Une étude sismique 2D sur 1 674 xkm, une première sur cette licence, a été lancée fin 2011. Le traitement et l'interprétation de l'étude doivent se terminer en 2012. Un premier forage pourrait être réalisé en 2013.

► Boujdour Shallow offshore (Terredo Morocco Limited 75 %, ONHYM 25 %)

Signature de l'accord pétrolier en décembre 2010. Superficie totale de 9 055,7 km². Le contrat court sur une période initiale de deux ans pour l'acquisition, le traitement et l'interprétation de 500 km de sismique 2D ainsi que le retraitement et l'interprétation de 1 000 km de données de terrain.

► Boujdour onshore (ONHYM)

Acquisition et traitement de 300 km de sismique 2D au sud de Boujdour (achevé en novembre 2010). Interprétation achevée de 830 km de sismique 2D. Préparatifs depuis 2010 pour un forage stratigraphique BJD-1 (acquisition du matériel et logistique de forage).

► Cap Boujdour offshore (Kosmos 75 %, ONHYM 25 %)

Kosmos a identifié 19 prospects en se basant sur d'anciennes données 2D et 3D recueillies en 2009. La société continue de retraiter les données 3D existantes et prévoit un forage d'exploration fin 2013. Kosmos estime le potentiel de la licence à « plusieurs milliards de barils ».

► Anzarane (Total E&P Maroc, contrat de reconnaissance)

Contrat de reconnaissance signé avec l'ONHYM en 2011. En décembre 2011, Total a également signé un accord au sud de cette zone avec les autorités mauritaniennes pour une exploration en offshore. *



Lotissement Pétrolier, BP 82,
25350 Oued Zem
Tél. : 0523 41 60 76 / 0523 52 09 54
Fax : 0523 41 79 58

TADLAGAZ

Leading change towards excellence (LCTE)
with the promotion of 4 values : "HEAD"

- Human first
- Ethics; for a confident climat
- Apprenticeship; as life mode
- Discipline; an efficiency guarantee



PartnerDirect

Emportez votre bureau partout avec vous



Dell Latitude E5430
Productivité et durabilité en tout lieu.

à partir de

9.490 DH HT

Dell Latitude E5430

- Processeur Intel® Core™ i5-3210M
- Windows 7 Professionnel 64bits
- 14" HD LED, Camera HD intégrée
- Mémoire 4Go, DD 500Go
- DVD+/-RW, Wifi Advanced +Bluetooth
- LAN 10/100/1000, Lecteur de carte mémoire
- Connecteur de station d'accueil & HDMI
- Clavier Rétro-éclairé & Lecteur d'empreinte
- Garantie 3 ans sur site J+1

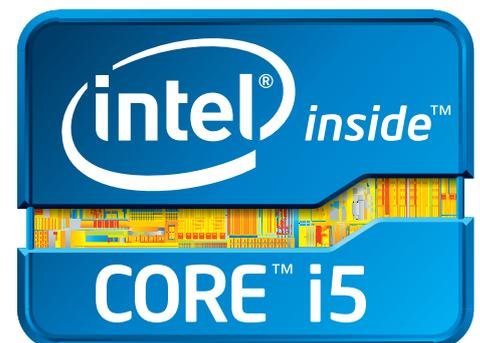


Optimisé par la 2e génération de processeur Intel® Core™ i5.

disway
DISTRIBUTEUR DE TECHNOLOGIES

Certifié ISO 9001

Pour plus d'infos, visitez le site
www.disway.com/dell



Regards d'experts

Experts. Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

Contact : conjoncture@cfcim.org



Management Concevoir et mettre en place une nouvelle organisation

Marketing Ingrédients pour re-légitimer la marque B-to-C

Juridique Les limites du projet de loi sur la domiciliation

Comment concevoir et mettre en place une nouvelle organisation



De nombreuses entreprises cherchent à repenser l'organisation de leurs activités afin de rester compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution. Cette capacité à innover dans leur fonctionnement devra répondre à des impératifs d'efficacité et de flexibilité.

Marine Vincent,
Consultante Sia Conseil

En amont de la conception d'une nouvelle organisation au sein d'une entreprise, il s'agit de poser un diagnostic sur l'organisation actuelle et d'élaborer une stratégie conduisant à sa mise en œuvre. L'objectif de cette première phase est de donner du sens au changement et de préparer les acteurs concernés afin qu'ils soient rapidement opérationnels.

►►► **Elaborer la méthodologie d'intervention**

En étroite collaboration avec la direction, il s'agit de comprendre les objectifs poursuivis, le contexte dans lequel s'inscrit le projet, les enjeux desservis et les acteurs concernés. Autant d'éléments qui vont permettre de délimiter le périmètre d'action du projet et d'arrêter une méthode pour mettre en place la nouvelle organisation. Il convient de définir une stratégie d'intervention, de planifier les étapes du changement à travers un calendrier mais également de former des groupes de travail, déterminer les rôles et responsabilités des intervenants, les outils de collecte d'information et les livrables à produire. En somme, créer une vision claire et synthétique des changements partagés et validés avec la direction. Il est aussi primordial de préparer une stratégie de communication et de préciser la logistique de l'intervention.

• **Outils :** la méthode QQO-QCP (Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et pourquoi ?) pour aider rapidement à la compréhension, à travers le recueil d'informations élémentaires mais essentielles, de tous les éléments d'un problème, car un problème bien posé est un problème à moitié résolu.

• **Facteurs clé de succès :** nouer une relation authentique avec la direction et partager ensemble une compréhension des vrais problèmes. Il est capital de comprendre le sens de la réorganisation et de s'entourer d'une équipe convaincue de l'importance

« Les entretiens avec les collaborateurs vont permettre de prendre conscience des rapports de forces. »

de renouveler les façons de faire. Une réorganisation qui ne pourra se réaliser sans le soutien de la direction et la participation active du personnel.

►►► **Analyser la situation actuelle et identifier des solutions**

Durant cette étape, il s'agit, en plus des documents officiels étudiés, de faire participer tous les employés à la collecte de l'information à travers des questionnaires et

entrevues qui vont permettre d'identifier l'organigramme réel, les responsabilités des acteurs sur le terrain et les dysfonctionnements du service. L'objectif est de poser un diagnostic sur l'existant : qui fait quoi, comment, quand, pourquoi et avec quelles ressources. A travers l'analyse des dysfonctionnements, il est particulièrement intéressant de discerner et comparer la vision des collaborateurs opérationnels, de celle des managers et de la direction. Les entretiens avec les collaborateurs vont permettre de prendre conscience des rapports de forces et d'identifier

d'établir le nombre d'heures travaillées par activité, processus, entité et employé. Cet outil permet d'avoir une vision objective et complète pouvant justifier ou pas une réorganisation.

• **Facteurs clé de succès :**

donner du sens à la réorganisation. Cette étape du processus exige de soigner sa communication (ex : team building) et d'impliquer les équipes afin qu'elles adhèrent au projet. Il ne suffit pas d'expliquer d'où vient la demande, mais de donner un espoir aux personnes concernées (ex : dispense de formations, perspectives d'évolution de carrière) pour qu'ils adhèrent au projet.

Phase 2 : Mettre en place

L'enjeu de cette phase et de manager les résistances au changement ainsi que de piloter les transformations opérées.

►►► **Gérer les résistances liées au changement**

Mettre en place une nouvelle organisation implique un changement profond de l'entreprise. Ce changement fait naturellement peur aux collaborateurs car il oblige à faire le deuil d'un mode de fonctionnement connu et maîtrisé pour l'apprentissage de nouvelles façons de faire, synonyme d'efforts. Les acteurs vont adopter différents types de comportement correspondant au degré de

les collaborateurs favorables et ceux qui résistent au changement. Par ailleurs, cette analyse va s'accompagner, en parallèle, d'un Benchmark* sur différentes organisations afin de comparer les divergences et similitudes avec son entreprise. L'objectif est de poser un diagnostic qui va permettre de repenser l'organisation et de proposer des axes d'amélioration.

• **Outils :** il existe un outil informatique d'analyse de la performance qui permet

résistance qu'ils manifestent pour préserver leur fonctionnement actuel par peur de l'inconnu ou par refus de l'effort d'apprentissage. Trois types de comportement sont identifiables : les proactifs (10 %) qui affichent leur adhésion au changement et cherchent à la faire partager. Les passifs (80 %) qui sont, par peur de l'engagement ou en attente de résultats, en situation attentiste et de neutralité. Les opposants (10 %) qui exposent ouvertement leur désaccord quant au projet. Si les pourcentages au cours du projet évoluent, on considère qu'une gestion de résistances réussie comptera entre 51 et 80 % de personnes favorables.

• **Outils** : pour repérer les comportements, une grille de recueil d'information permettra de définir pour chaque catégorie d'acteur les craintes, attentes et résistances liées à la réorganisation. De plus, il est primordial de répertorier dans un tableau les discours informels types (on n'a pas le temps, on ne sait pas à qui s'adresser...) énoncés par les acteurs avec les réponses adéquates (communiquer sur le temps des activités liées au changement, diffuser une liste des ressources au service du projet...).

• **Facteurs clé de succès** : encadrer et mobiliser les acteurs autour des perspectives d'évolution et le bien-fondé de la nouvelle organisation. Donner des réponses rapides et honnêtes. S'assurer que tous ont les outils, ressources et informations nécessaires pour déployer la nouvelle organisation. Rappeler les objectifs régulièrement et encourager les collaborateurs à participer.

►► Piloter les transformations

Il convient de suivre étroitement le respect des actions

engagées dans la réorganisation. A travers un tableau de bord, l'objectif est d'avoir une vision synthétique des actions prévues avec leur date de réalisation prévisionnelle, les responsables concernés et un état des lieux effectif de leur réalisation (fait, pas fait, retard). Ce document sera la feuille de route à suivre pour les comités de pilotage de l'équipe projet qui se réunira hebdomadairement. Parallèlement, il est capital d'identifier et de classer les risques possibles pour pouvoir les anticiper et y répondre. Deux risques majeurs sont liés à la réorganisation, d'une part le risque social qui correspond à la peur des salariés de perdre leurs acquis et leurs conditions de travail et peut conduire à un refus de coopérer, d'autre part le risque organisationnel qui peut engendrer des dysfonctionnements si les nouveaux périmètres et activités de chacun ne sont

« Les acteurs vont adopter différents types de comportement correspondant au degré de résistance qu'ils manifestent. »

pas correctement délimités et connus de tous (fiche de poste, présentation des nouvelles entités...).

Enfin, la gestion des anomalies qui ne pouvaient pas être prévisibles dans la phase de conception et qui sont liées au déploiement. Généralement relevées par les collaborateurs, les anomalies sont remontées à l'équipe projet qui devra les résoudre rapidement.

Outils : La gestion des anomalies se fait par un tableau de bord divisé en deux caté-



gories : la définition des anomalies (anomalies, descriptif, périodicité) et leur solutions (actions correctives, échéances, responsables). Pour évaluer le changement, il existe une méthode appelée ICAP qui permet de mesurer le taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation au projet par des questionnaires.

• **Facteurs clé de succès** :

tenir des rencontres de résolution de problèmes et faire participer les employés à la recherche de solutions. Demander aux collaborateurs leurs réactions face au changement occasionné par la nouvelle organisation et offrir, si nécessaire, un soutien individuel ou en groupe pour accompagner le changement.

Phase 3 : Contrôler

Cette troisième et ultime phase débute lorsque l'implantation de la nouvelle organisation est achevée et

se termine lorsque celle-ci est définitivement adoptée par les employés. En d'autres termes, lorsque les acteurs sont définitivement autonomes et performants dans leurs nouvelles responsabilités.

►► Accompagner et rassurer les collaborateurs

Pendant et après la mise en place de la réorganisation, il y a une perte de productivité liée au temps d'adaptation des collaborateurs aux nouvelles structures et pratiques de l'entreprise. Cette période, appelée la vallée du désespoir, peut osciller entre 2 et 12 mois. Elle correspond à une baisse de productivité qui sera compensée par un effort d'apprentissage des collaborateurs pour retrouver le niveau initial de productivité et ensuite le dépasser. L'objectif est de diminuer les impacts et la durée de cette période en amorçant la phase d'apprentissage le plus tôt possible. Il convient de préparer au maximum les salariés en amont pour que l'effort d'adaptation des collaborateurs soit minimisé lors du changement et que les gains de productivité apparaissent rapidement.

• **Outils** : le suivi des indicateurs métiers directement liés au projet (indicateurs de coûts, de résultats, d'activité, de performance et stra-

tégiques). Ces indicateurs constituent un repère chiffré qui permet d'évaluer l'écart par rapport à un objectif à atteindre et d'apprécier son évolution dans le temps.

• **Facteurs clé de succès :**

être à l'écoute des collaborateurs pour identifier les dysfonctionnements et les aider à les résoudre rapidement si nécessaire. Il est important de se montrer disponible et de considérer les erreurs ou ajustements sur le terrain comme des opportunités d'apprentissage. Programmer des objectifs sur le court terme, faciles à atteindre et savoir reconnaître et célébrer les réussites et les progrès.

►► **Mettre en place un processus d'amélioration continue**

Le principe d'une démarche d'amélioration continue consiste à organiser, à chaque fois que survient un problème ou une anomalie liée à la réorganisation, la réunion d'un groupe de travail dédié à la recherche de solutions pragmatiques et rapides à mettre en place. En effet, l'objectif est d'être réactif face aux problèmes qui surviendront après l'implantation de la nouvelle organisation et de continuer à améliorer les processus mis en place à travers l'enseignement de l'expérience des collaborateurs sur le terrain. Un des pièges à éviter pour la direction est de se désintéresser du changement une fois celui-ci implanté en pensant que le projet est terminé. Or, une nouvelle organisation ne peut être correctement mise en place si elle n'est pas accompagnée par la suite d'un suivi étroit des processus mis en place et de l'autonomie des collaborateurs dans leurs nouvelles responsabilités.

• **Outils :** il existe une panoplie de méthodes d'amélioration

de la qualité comme la norme ISO9004, l'approche Kaizen, la méthode Six Sigma et la méthode Total Quality Management (TQM).

• **Facteurs clé de succès :**

mettre en place une équipe d'experts qualité avec des membres issus des différentes entités de l'entreprise, dédiée à la prise en charge de l'amélioration continue de la nouvelle organisation. La diversité des profils de cette équipe supervisée par des experts permettra de cerner

et d'encadrer une pluralité des problématiques aussi bien humaines que techniques.

Conclusion :

Adopter une nouvelle organisation demande aux collaborateurs de réels efforts d'adaptation auxquels ils ne consentent que s'ils comprennent le sens (et donc les bénéfices) du projet de changement. En effet, répondre à une prérogative de la direction ne suffit pas à faire accepter le changement et motiver

les collaborateurs à se l'approprier. Le rôle de l'équipe projet sera donc de communiquer la vision et le sens du changement, écouter et comprendre les résistances, agir pour répondre aux dysfonctionnements, soutenir les équipes et enfin récompenser les collaborateurs des efforts déployés. *

**Benchmark : Méthode continue de recherche et d'analyse comparative des meilleures pratiques des concurrents pour améliorer la performance des processus d'une organisation.*



Mobile Sales

Votre bureau sur iPhone & iPad

Consultez et actualisez vos données professionnelles où que vous soyez

Editez et imprimez vos documents en temps réel

Localisez vos commerciaux et collaborateurs en temps réel

76, Bd Abdelmoumen Résidence Koutoubia, 6^{ème} Etage, Casablanca
Tel : (00212) 522 25 72 76 - Fax : (00212) 522 25 72 70
Email : s.bennani@nt-soft.ma
Site web : www.nt-soft.ma

NT Soft
Network Technology Software

Développement des marques : ingrédients pour re-légitimer la marque B-to-C



La marque ingrédient (B-to-B-to-C), relais de croissance pour les entreprises fournisseurs, peut également être utile pour des marques grand public en perte de légitimité.

Philippe Malaval, Toulouse Business School

Si dans les pays comme la Chine ou le Brésil, le concept de marque continue sa progression, il semble que dans les pays matures, la marque rencontre au contraire un « seuil de résistance ». Les marques auraient-elles atteint leur apogée ? Une observation attentive permet de constater que le nombre de marques commercialisées en Europe diminue pour les marchés de la grande consommation, sous l'effet de la rationalisation des portefeuilles de marques. Une multinationale comme Unilever regroupe ses marques dans un souci de capitalisation, supprimant ainsi celles qui avaient été créées localement. Par ailleurs, on peut observer une légère érosion du nombre de postes de responsables marketing et communication créés, phénomène partiellement dû à la rationalisation évoquée. Les dépenses publicitaires enfin sont un troisième indicateur, en réduction de 5 à 10 % selon les années, sous le double effet de la moindre utilisation des médias les plus coûteux (télévision) et de la progression des nouveaux médias (Internet, mobiles). Comme le suggère la courbe ci-contre, la situation reste au contraire plus dynamique pour les différentes marques B-to-B. La perception générale des marques par les clients est de plus en plus banalisée en raison des différentes marques

distributeurs. S'est progressivement installée l'idée que tous les produits vendus dans la grande distribution sont correctement sélectionnés et apportent des avantages similaires aux consommateurs. Par ailleurs, les leaders d'opinion à l'instar de Naomi Klein ont su montrer les

« La perception générale des marques par les clients est de plus en plus banalisée en raison des différentes marques distributeurs. »

excès de certaines pratiques du « branding », notamment dans le secteur de l'équipement sportif. Ces deux phénomènes contribuent à retirer une partie de leur légitimité aux marques, déjà fortement contraintes dans un environnement morose.

Les apports de la marque ingrédient B-to-B-to-C

La Marque Ingrédient (Ingrédient Brand ou InBrand) relève des marques Business to Business (BtoB), marques de fournisseurs vendant un produit ou une prestation aux entreprises et organisations. Spécifiques, les Marques Ingrédients correspondent au contexte B-to-B-to-C (Business to Business to Consumer) : un composant,

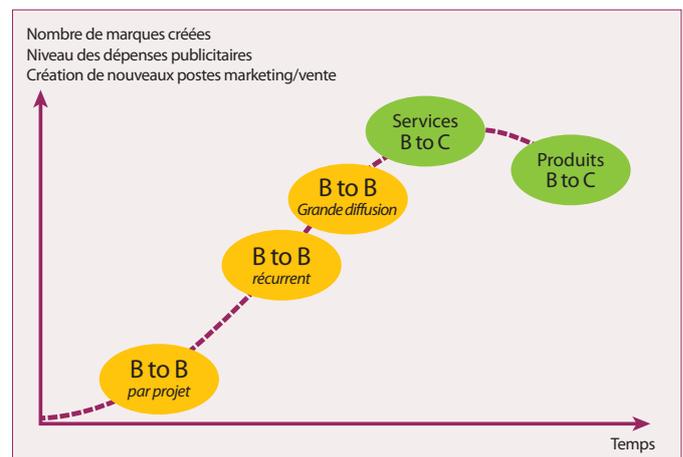
un ingrédient, une pièce détachée ou un sous-équipement fournis à une entreprise qui va l'intégrer dans un bien final destiné à son propre client (le consommateur). Tetra Pak pour les emballages alimentaires, Intel et ses microprocesseurs, Gore-Tex et sa membrane respirante ont été

parmi les premiers à développer une telle politique de visibilité. En effet, dans l'immense majorité des cas, la marque fournisseur n'est pas visible.

Le niveau d'éducation et la

plus grande facilité d'accès et de partage de l'information grâce à Internet, conduisent de plus en plus les consommateurs à vouloir vérifier ce qui se cache derrière le produit ou le service acheté. La marque ingrédient peut répondre aux trois questions principales posées : « de quoi le produit est-il fait ? », « d'où vient-il ? » et « comment a-t-il été produit ? », avec les trois dimensions suivantes :

►►► La dimension « Technologie » : pour répondre à des attentes de plus en plus exigeantes et souvent contradictoires des consommateurs, les services de R&D n'ont d'autre choix que de proposer des produits innovants, de plus en plus sophistiqués, au service marketing. C'est pourquoi dans certains cas, il devient quasiment impossible de cautionner les différents messages par une seule marque. Les équipements sportifs de haute montagne illustrent



bien le propos avec une tenue Lafuma qui annonce simultanément pour le même vêtement de snow-board la marque Thinsulate de 3M comme garant de l'isolation thermique, Windstopper de Gore-Tex en coupe-vent, mais également le tissu de performance Cordura d'Invista. De même, lors d'un achat d'un micro-ordinateur, le consommateur vérifie la présence de ces marques ingrédients qui le rassurent par la technicité de leurs promesses, qu'il s'agisse de logiciels équipant le PC ou de composants électroniques (microprocesseurs).

►► La dimension « Authenticité » : face à une mondialisation inquiétante, la quête d'authenticité progresse fortement. Le consommateur a de plus en plus envie de peser, par ses achats, en donnant la priorité à un produit provenant de sa zone économique pour contribuer ainsi à l'activité économique et sociale. C'est ainsi que les AOC (appellation d'origine contrôlée) peuvent jouer le rôle de marque ingrédient, rassurant le consommateur sur l'origine géographique : le fromage de Roquefort, le vin de Châteauneuf-du-Pape, l'huile d'argan de Taroudant (Maroc)...

►► La dimension « Responsabilité Sociale » : la responsabilité sociale et environnementale intervient de deux manières. Soit la Marque Ingrédient a su se construire une image favorable sur le plan social et environnemental, à l'instar de TetraPak et ceci lui permet alors d'en faire bénéficier son client, producteur de lait ou de jus de fruits. Soit la marque ingrédient n'y est pas encore parvenue, elle doit alors afficher un label de certification de type ISO 14001, pour ne pas enregistrer de contre-performance sur cette dimension-là.

Des champs d'application très diversifiés : des composants aux équipements collectifs

Le concept de marque ingrédient peut s'appliquer tout au long de la chaîne de la valeur, il faut distinguer :

►► Les « ingrédients » des-

« Grâce à sa communication en amont, la marque ingrédient permet de contribuer à l'amélioration de l'image de la marque cliente. »

tinés aux produits de grande consommation alimentaire, avec les emballages TetraPak, Bitrex répulsif pour protéger les enfants en bas âge, Nutrasweet ou... Lentilles du Puy ! Ce peut également être le cas des composants destinés aux produits textile-habillement avec Gore-Tex, Cordura, WindStopper, Woolmark, Coton Bio du Sénégal...

►► Les composants électroniques et logiciels informatiques, il est possible de citer AMD, Intel, Nvidia, les écrans Iiyama. Une variante se situe dans l'équipement de loisir à bord des avions (in-flight entertainment) avec les marques Thales Avionics et Panasonic pour la fourniture des écrans et systèmes associés.

►► Les biens d'équipement intermédiaires du bâtiment : équipements électriques Legrand, Schneider Electric, portes et fenêtres Technal, sanitaires Jacob Delafon, robinetterie Grohe, les automatismes de fermeture Somfy. Les biens d'équipement intermédiaires automobiles avec les fabricants de sièges Faurecia, Recaro, les équipementiers Valeo, Bosch, Continental, Visteon.

►► Mais le concept de marque-ingrédient s'applique également aux grands équipements livrés aux collectivités locales comme les transports en commun (métro, tram, TGV avec Alstom, Bombardier, Siemens). Il peut s'agir

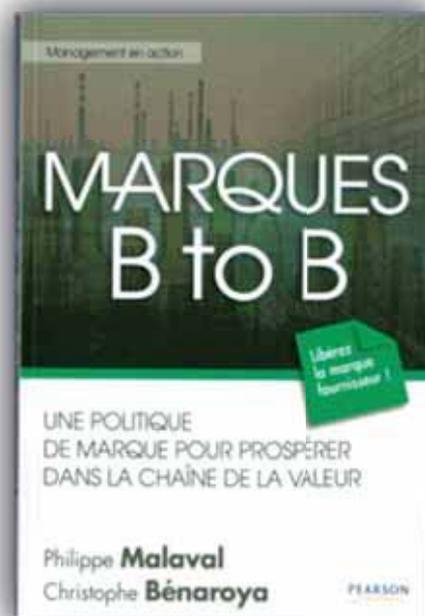
également d'équipements culturels ou sportifs livrés par Bouygues, parking avec Vinci Park... Zenith devient de fait une marque ingrédient pour une collectivité locale.

Ce dernier exemple illustre le BtoAtoU dans lequel le client est une Administration (A) et relève du Code des marchés publics. Le client final n'est alors pas un consommateur propriétaire de son bien mais un usager (U), utilisateur temporaire de l'équipement de transport ou de loisirs. L'élaboration d'une politique de marque BtoAtoU permettra plus tard de déployer des actions de sponsoring et une campagne de lobbying auprès des hauts-fonctionnaires et des élus. Enfin un dernier contexte similaire, appelé BtoBtoE, correspond à ce qui est vendu à une entreprise, mais destiné à ses employés, comme les équipements de protection individuelle (gants, lunettes...) et les prestations de restauration collective. Par analogie avec le

contexte BtoBtoC, la marque ingrédient permet dans ce dernier cas de mieux valoriser le client qui est ici l'employeur, davantage soucieux de la sécurité et du bien-être de ses salariés.

Au final, grâce à sa communication en amont, la marque ingrédient permet de contribuer à l'amélioration de l'image de la marque cliente et à l'amélioration des promesses et des prestations assurées aux clients finaux. Le partenariat entre la marque ingrédient et la marque cliente peut aller jusqu'à se traduire par la visibilité de la marque ingrédient sur le produit fini et donner ainsi lieu à une forme particulière de « co-branding vertical » (fournisseur/client) générateur de valeur.

Par les trois composantes possibles de la Marque Ingrédient en BtoBtoC, et par la même stratégie dans les deux autres contextes, visant enfin un Usager et un Employé, nul doute que la marque ait trouvé un nouveau terrain de conquête, véritable relais de croissance pour les entreprises fournisseurs et « ingrédient de re-légitimation » pour les marques grand public. *



Les limites du projet de loi sur la domiciliation



Un projet de loi est en cours de discussion pour réformer aussi bien l'activité de domiciliataire que la domiciliation. Ce projet prévoit un certain nombre de conditions pour l'exercice de la profession de domiciliataire et fait évoluer les conditions de la domiciliation.

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

La domiciliation est un service permettant à des créateurs d'entreprise de bénéficier d'un justificatif de siège pour leur entreprise, organisée sous forme individuelle ou sociale, lors de leur phase de lancement. Actuellement, une note du ministère de la Justice qui fait office de loi prévoit la possibilité de bénéficier d'un tel service pendant une durée de six mois et la pratique a révélé une certaine tolérance jusqu'à une période récente quant à la durée de cette domiciliation. Concrètement, cette pratique permet aux entreprises naissantes de ne pas avoir à engager des frais parfois disproportionnés ou inadaptés pour la location d'un local.

Toutefois, l'expérience démontre qu'à ce jour, l'administration fiscale refuse les domiciliations alors que les tribunaux de commerce l'acceptent mais sous réserve de produire un engagement de conclure un bail commercial dans un délai ne pouvant excéder 6 mois à compter de l'immatriculation. Cette incohérence et ces différences de positions sont préjudiciables à la création d'entreprise au Maroc et à la sortie du secteur informel d'un certain nombre d'entreprises existantes.

Projet de loi

Un projet de loi est en cours de discussion pour réformer aussi bien l'activité de domiciliataire que la domiciliation. Ce projet

prévoit un certain nombre de conditions pour l'exercice de la profession de domiciliataire et fait évoluer les conditions de la domiciliation.

Parmi les principales évolutions, il faut noter que le délai de domiciliation autorisé passe de 6 mois à 2 ans, le fait qu'un contrat écrit est exigé, que le domiciliataire est tenu de collecter des informations précises sur les domiciliés voire, dans le cas de sociétés domiciliées, leurs dirigeants, l'obligation du domiciliataire d'informer le greffe du tribunal de commerce auprès duquel les domiciliés sont immatriculés en cas de résiliation du contrat de domiciliation et une information annuelle des services fiscaux concernant toutes les

« Le délai de domiciliation autorisé passe de 6 mois à 2 ans »

entreprises domiciliées.

Ce projet présente toutefois quelques failles ou imprécisions qui laissent planer des incertitudes sur l'avenir de la domiciliation.

Le premier point concerne la personne du domiciliataire. La rédaction actuelle du projet laisse planer un doute à ce sujet. En effet, ce projet de loi prévoit que l'article 49-3 du Code de commerce poserait comme condition à l'exercice de l'activité de domiciliataire le fait d'être inscrit au Registre

de Commerce et d'avoir réalisé une déclaration de cette activité à l'administration compétente. Il n'est donc pas distingué selon que le domiciliataire soit une personne physique ou une personne morale. De plus, l'obligation à l'égard de l'administration consiste en une déclaration et non une autorisation : l'activité n'est donc pas soumise à un agrément administratif. Tout refus de la déclaration serait même abusif, a priori et en l'état de la rédaction du projet. Cependant, l'article 49-4 du Code de commerce tel qu'envisagé par le projet, qui pose les conditions de fond d'exercice de l'activité de domiciliataire, n'envisage que le cas des personnes morales sans exclure explicitement les per-

sonnes physiques. Ces dernières ne seraient donc soumises à aucune autre condition que celles d'inscription au Registre de Commerce, de déclaration aux administrations et de la jouissance d'un local adapté à l'activité de domiciliation d'entreprises tierces.

Dans la mesure où cette activité a des implications quant aux garanties offertes aux tiers dont l'administration fiscale du fait de la solidarité liant le domiciliataire et le domicilié à l'égard de l'administration, il s'agit d'une

incertitude à haut risque.

Il faut néanmoins signaler que, dans un contexte de groupe de sociétés, la seule mention de la domiciliation de sociétés dans l'objet social des holdings et le respect des conditions peu contraignantes du projet permettrait de domicilier les filiales au siège de la holding.

Frein pour un certain nombre d'entreprises

La nécessité d'un contrat de domiciliation selon le projet interdit de fait à une personne physique de domicilier son entreprise dans son domicile, si elle en est locataire voire même si elle en est propriétaire dès lors que l'entreprise serait organisée sous forme de société. Pour que cette solution soit possible, il faudrait qu'outre son activité professionnelle normale, cette personne déclare et soit inscrite au Registre de Commerce pour une activité de domiciliation. Dans la pratique, la lourdeur administrative et le coût fiscal rendent l'opération de fait irréaliste.

Cette impossibilité de fait est un frein de plus pour un certain nombre d'entreprises qui ne nécessitent pas de disposer de locaux spécifiques. Ainsi tous les métiers de services exerçant une activité exportatrice ou ne nécessitant que peu de matériel et d'espace pour travailler se trouvent devant un choix opérationnel et économique rapide, mais délicat pour l'ensemble de l'économie : se déclarer mais

augmenter ses coûts de manière inopportune ou s'installer dans le secteur informel. Il apparaît assez clairement que le projet de loi ne lève pas réellement les freins à la création d'entreprise et donc au développement des entreprises.

A titre de comparaison, la réglementation en France distingue la domiciliation et l'exercice de l'activité de domiciliaire à titre commercial. Ces deux points sont traités par les articles L123-10 et suivants du Code de Commerce français. On y retrouve une grande liberté pour la domiciliation du côté du domicilié, qui peut même domicilier son entreprise dans son domicile, même en étant locataire, sans avoir à obtenir d'autorisation de qui que ce soit, pendant une durée de deux ans. L'absence de solidarité fiscale à ce sujet a un fort impact sur l'absence d'autorisation à obtenir. Parallèlement, l'activité de domiciliaire professionnel est encadrée par un agrément à obtenir, garantissant de la réalité et de l'existence des sièges sociaux des entreprises domiciliées.

Durée de la domiciliation

Il faut également remarquer un point sur lequel le projet de loi marocain comme la loi française semblent imprécis ou insuffisamment pragmatiques, la durée de la domiciliation autorisée. Dans les deux cas, cette durée est plafonnée à deux ans. Néanmoins, pour une activité que le professionnel peut exercer seul, directement depuis son domicile (telle qu'une activité exercée par internet par exemple), ce délai semble bien court. Pourquoi ne pas permettre une domiciliation plus pérenne ? Au contraire, certaines activités ne se prêtent que mal à la domiciliation et cette pratique ne se justifie que le temps de mettre en place les bases opérationnelles de l'activité normale de la société. Il en va ainsi des sociétés indus-

trielles pour lesquelles le délai de deux ans est soit trop court (la construction d'une usine pouvant s'avérer plus longue), soit trop long (l'acquisition d'un site industriel clé en mains ne nécessitant pas une durée aussi longue). Il faut donc peut être revoir ce point avec plus de pragmatisme.

Il faut enfin noter que, sous réserve de la notification de la résiliation du contrat de domiciliation à l'administration, la solidarité fiscale disparaîtrait. Il

s'agit d'un point important, allégeant la responsabilité du domiciliaire mais ne favorisant pas spécialement la domiciliation en elle-même.

L'abus d'un certain nombre d'entreprise au regard de la loi actuellement en vigueur justifie certainement une réforme de la loi sur la domiciliation. Les six mois octroyés sont d'ailleurs largement dépassés dans de très nombreux cas et de nombreuses sociétés basculent ainsi dans une forme de clandestinité.

Le rôle des greffes en charges du Registre de Commerce est important à ce sujet, la radiation d'office et la communication aux services fiscaux de cette radiation pouvant avoir un rôle tout à fait dissuasif pour ceux qui ne se plieraient pas aux règles. Toutefois, les réformes envisagées ne semblent pas totalement adaptées voire incongrues (comme l'obligation pour le domicilié personne physique de signaler tout changement dans son état civil).*

Kompass, la référence du BtoB,
des utilisateurs 100 % business

L'incontournable support de référence !
10 000 exemplaires distribués auprès des décideurs et responsables achats

Toute la force d'internet au service de la base la plus riche !
www.kompass.com
3,5 millions d'entreprises dans 70 pays

Le complément indispensable au support papier !
30 500 CD Rom distribués directement aux professionnels

KOMPASS
Connects business to business
05 22 777 100
commercial@kompass.ma
www.kompass.com

ESC Toulouse



Mohamed BERRADA

Promotion - 2010

Franchisé Crestcom

TRI EXECUTIVE MBA



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Les 3 accréditations internationales



Code à scanner



Tél. : 05 22 35 02 12

www.campusfcim.com

Bd. Tarik El Ouahda - Aïn Sebaâ

L'association du mois

Institution nationale de solidarité avec les femmes en détresse (INSAF)

L'association marocaine INSAF s'est engagée, depuis sa création en 1999, dans la lutte pour le respect des droits de chaque femme et enfant. Ses missions consistent principalement à prévenir l'abandon des enfants nés hors mariage, à lutter pour l'éradication du travail domestique des filles mineures, à sensibiliser l'opinion et plaider auprès des responsables concernés. Selon une étude réalisée par l'INSAF en 2010 sur "le Maroc des mères célibataires", 83 femmes donnent chaque jour naissance à un enfant né hors mariage. Les données de l'étude indiquent un total effectif de 27 199 mères célibataires pour l'année 2009. L'INSAF a de nombreux projets en cours d'accompagnement psychologique, administratif et juridique, de formation et de soutien scolaire.

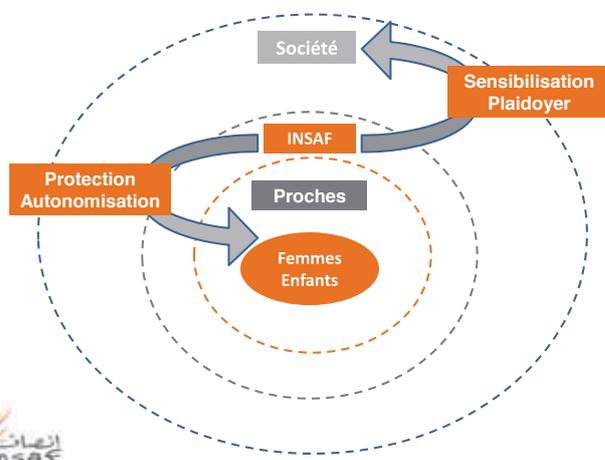
Les entreprises peuvent aider l'association en lui accordant des dons (produits alimentaires, produits d'hygiène, vêtements, fournitures scolaires, fournitures de bureau,



équipement, médicaments, couvertures, etc.), des subventions prenant en charge entièrement ou partiellement un ou plusieurs projets, ou encore un appui technique (formation par apprentissage des mères prises en charge par INSAF, stages et/ou recrutement de nos bénéficiaires, formation de l'équipe opérationnelle d'INSAF).

► **Meriem KAMAL – Responsable Communication & Partenariat**
GSM : 06 61 49 25 42
Fax : 0522 90 69 02
kamal.meriem@gmail.com

Notre cadre d'intervention



Agenda Culturel

INSTITUT
FRANÇAIS

MAROC

Expositions

► Dans l'intimité du maroc

Photographies de Gabriel Veyre 1901-1936

Autochromes, stéréotypes et films 16mm

Pour aller plus loin : www.gabrielveyre.com

A Meknès du 19 octobre au 9 novembre

Galerie Bab Mansour

A Oujda du 16 novembre au 7 décembre

Galerie d'art

► De l'estampe au multiple

Fonds d'estampe de l'Institut français de Tétouan

Du 6 au 28 octobre Agadir

Du 3 au 24 novembre Essaouira

Musique

► L'enfant et les sortilèges

Opéra fantaisie lyrique en deux parties de Maurice Ravel - livret de Colette

Direction musicale Didier Puntos

Mise en scène Arnaud Meunier

Agadir : 16 octobre

Casablanca : 18 octobre

Marrakech : 20 octobre

► 10^e concours international Lalla Meryem

Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc

Concerts d'ouverture et de clôture au Théâtre National Mohamed V

Du 1^{er} au 7 novembre

Débat d'idées/ livres

► Le prix Grand Atlas

Prix littéraire de l'Ambassade de France au Maroc

18 octobre - Rabat

Cinéma

► Mois du film documentaire

En novembre dans les Instituts français.

Pour plus d'informations :

Institut français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

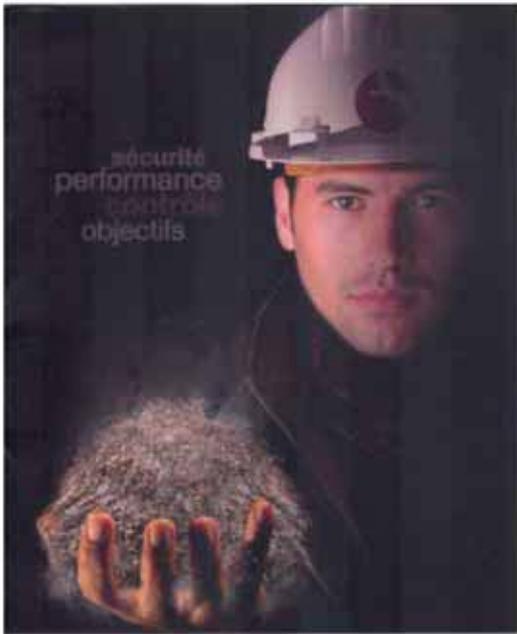
www.saisonfrancemaroc.org



EPC-MAROC



EPC
GROUPE



sécurité
performance
contrôle
objectifs

**PLUS D'UN DEMI SIÈCLE D'EXPERTISE,
ÇA COMPTE !**

EPC-MAROC, c'est une équipe
d'hommes et de femmes spécialistes dans la
production, distribution et mise en œuvre
des explosifs industriels.

**VOTRE SÉCURITÉ EST NOTRE
EXIGENCE**

Un partenaire
qui s'engage

EPC-MAROC



EPC
GROUPE



UNE ÉNERGIE CONCENTRÉE

Bouskoura – Marrakech – Oujda – Midelt

Tél. : 05 22 32 02 52 – Fax : 05 22 32 02 51 – www.info@epc-maroc.ma

FORFAIT MOBILE

Maroc
Telecom



Forfaits Mobile Maroc Telecom, à chaque avantage, votre satisfaction !

Les heures de communication gratuites, offertes auparavant après épuisement de votre forfait, sont aujourd'hui incluses dans votre crédit principal dès la 1^{ère} minute.

Désormais, vous profiterez, en toute transparence, de la totalité de vos heures de communication, **gratuités incluses, 7j/7 et 24h/24 vers tous les numéros nationaux** (fixes et mobiles) et **vers l'international***.

Ainsi, le forfait 6h+3h dont 3h étaient valables le soir et le week-end après épuisement de votre forfait principal, devient **gratuitement un forfait de 9h, valable 24h/24, 7j/7** vers toutes les destinations nationales et internationales.

Les forfaits Mobile de Maroc Telecom, un univers d'avantages et privilèges !

*Valable pour Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Espagne, Etats Unis d'Amérique, Finlande, France, Hollande (Pays Bas), Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal (y compris Madère), Saint Marin (République ; Italie), Suède, Vatican, Royaume Uni.

www.iam.ma