

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
52<sup>e</sup> année  
Numéro 946  
15 mars -  
15 avril 2013  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

**L'INVITÉ DE CONJONCTURE**  
**HAMID BENBRAHIM EL-ANDALOUSSI**



## Agroalimentaire : Etat des lieux et perspectives

### **ECHOS MAROC**

Indicateurs économiques  
et financiers

### **FISCALITÉ**

La fiscalité verte au Maroc :  
état actuel et perspectives

### **RH**

L'accueil et l'intégration des  
nouvelles recrues

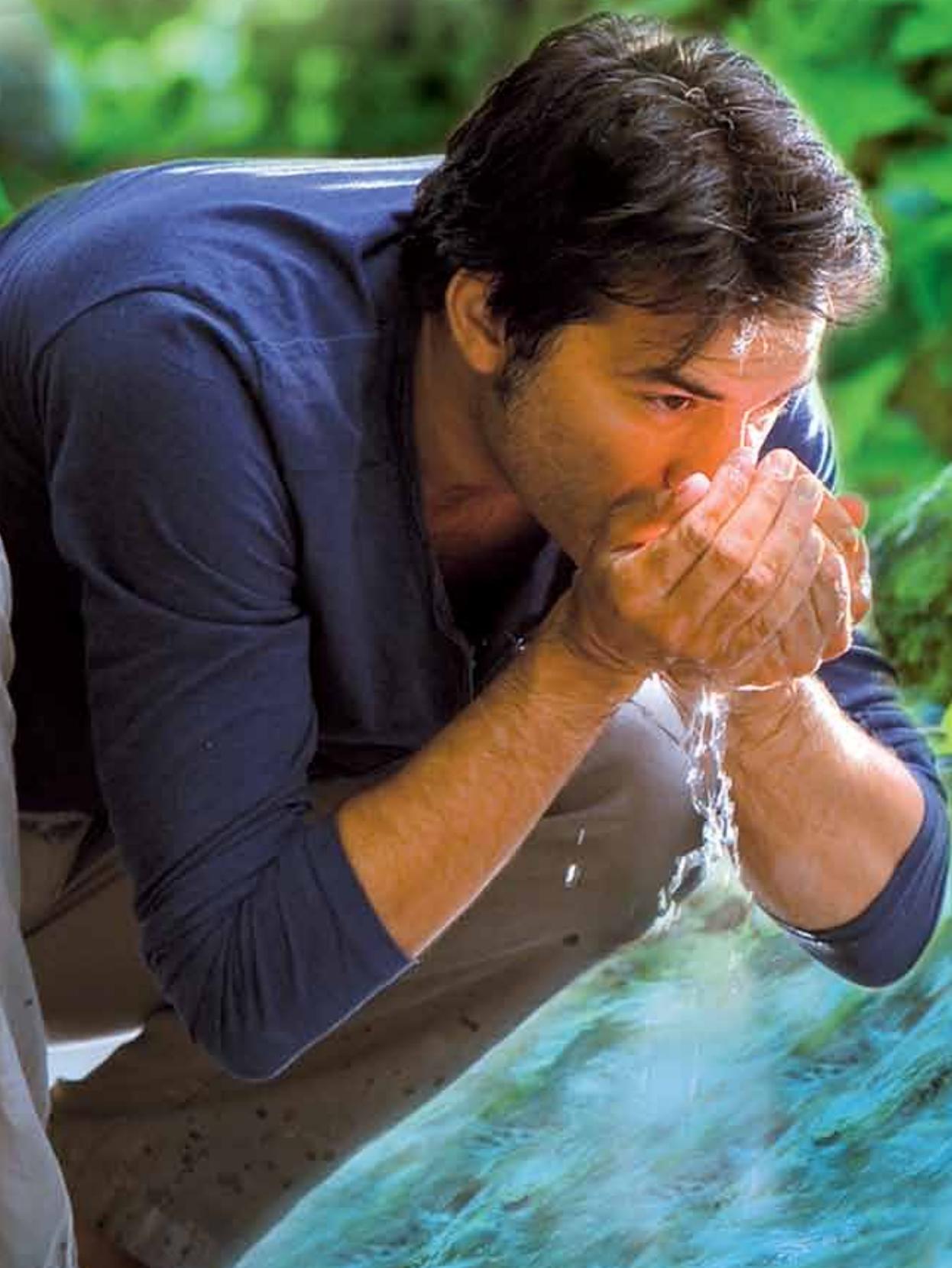


L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France

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



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



# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN



TRWVA/ADP

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

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

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

# SOGÉLIB

## LE NOUVEAU CRÉDIT POUR LES PRO LIB\*

### À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

### VOUS ÊTES ENTRE DE BONNES MAINS

\*Offre réservée aux professions libérales



#### 1<sup>ÈRE</sup> INSTALLATION | DÉVELOPPEMENT

En tant que profession libérale, vous avez des projets d'installation à votre compte ou de développement de votre activité.

Pour vous aider à les réaliser dans les meilleures conditions, il est important d'être bien conseillé et bien accompagné. C'est pourquoi Société Générale vous réserve un accueil personnalisé, avec des Conseillers de Clientèle dédiés et une offre de crédits sur-mesure.

يدنا في يدك



الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Prix d'une communication locale



## Editorial

# Industrie agroalimentaire

## « Un secteur en plein essor »

Joël Sibrac  
Président

Le secteur de l'industrie agroalimentaire représente près de 30 % de la production industrielle totale du Maroc. Avec une valeur ajoutée évaluée à 19 milliards de dirhams, le secteur a enregistré 18 milliards de dirhams à l'export. Il compte 2 000 établissements, soit 25 % de l'ensemble des unités industrielles du Royaume et emploie plus de 100 000 personnes. Notre « Zoom » de ce mois lui est consacré pour son essor et sa vitalité. Mais pas seulement...

En effet, dans le cadre de ses activités, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) s'investit dans ce secteur depuis des années. Dans son rôle d'accompagnateur des entreprises françaises à l'international, la CFCIM est parfaitement en cohérence avec la stratégie du Ministre français du Commerce Extérieur, Madame Nicole BRICQ, qui a proposé « un plan export couplant l'offre commerciale française avec les demandes des pays partenaires », dont le Maroc fait partie. La thématique « Mieux se nourrir » qui intègre la qualité et la diversité des produits, la sécurité et la traçabilité alimentaire, la diététique et les équipements agricoles, est l'une des quatre retenues par le plan stratégique de Madame Nicole BRICQ. Une vision que la CFCIM partage et qu'elle met en pratique à travers certaines de ses activités.

A titre d'exemples, notre Compagnie a organisé en 2012 la 3<sup>ème</sup> édition marocaine du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA Maroc) réunissant 180 exposants, dont 105 entreprises françaises et 3 400 visiteurs professionnels. Elle vient d'accompagner également une centaine de dirigeants marocains sur le Salon International de l'Agriculture (SIA) et le Salon International de la Machine Agricole (SIMA) à Paris. La CFCIM sera présente aussi sur le Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) du 24 au 28 avril prochain à Meknès où le Pavillon France abritera une soixantaine d'exposants. Tous se verront remettre notre publication « Analyse et Potentiel de Marché » relative au marché du machinisme agricole et des équipements pour les industries agroalimentaires au Maroc et certains bénéficieront en outre de programmes de rendez-vous B to B qualifiés organisés par la CFCIM. Enfin, votre Chambre prévoit en 2013 l'organisation d'une grande journée Maroc dans le secteur agroalimentaire, avec l'appui du Service Economique Régional de l'Ambassade de France au Maroc et le concours de la Section Maroc des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Ancrée dans son environnement, aussi bien au Maroc qu'en France, votre Chambre entend bien continuer à jouer ce rôle de « pont » opérationnel et ainsi contribuer aux échanges économiques entre nos deux pays. Nous sommes là dans notre raison d'être en apportant, à notre mesure, notre contribution au développement du Royaume, dans un esprit de partenariat.



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](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org) ►►► **Directeur de la publication** Joël Sibrac ►►►

**Rédacteur en chef** Philippe Confais ►►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Ferdinand Demba ►►► **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, Anne-Sophie Colly (journaliste), Mohamed Kabbaj, Kamal Fahmi, Marine Vincent, Stéphane Rochard, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►►

**Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, 123rf ►►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►►►

**Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►►► ISSN : 28 510 164 ►►► Numéro tiré à 13 500 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](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)

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

**Nadia Kaïs** Tél. : GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

# 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.

Plus d'infos sur notre site web

<http://mar.sika.com>



## 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 - <http://mar.sika.com>

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ  
QSE



**Innovation & Consistency** | Since 1910

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 ESC Toulouse  
Le Campus de la CFCIM en fête
- 7 Remise de diplômes de l'ESC Toulouse en images
- 8 Forums régionaux
- 9 Actualité du Campus de la CFCIM

## EchosMaroc

- 10 Catégorisation : vers un label national
- 12 Assises de l'Industrie  
Bilan à mi-parcours du PNEI
- 14 Service économique de l'Ambassade de France
- 16 Indicateurs économiques et financiers
- 20 Prospection Maroc
- 21 Echos International : accompagnement sur les salons professionnels
- 22 L'invité de Conjoncture : Hamid Benbrahim  
El-Andaloussi, Président du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS)



## ZOOM

### Agroalimentaire : état des lieux et perspectives

- 26 L'agroalimentaire dans l'attente d'un traitement de choc
- 28 Export : le secteur peut mieux faire
- 30 Comment booster les performances du secteur ?
- 33 Normalisation : le Maroc fait des efforts

25



## Regardsd'experts

- 36 **Juridique** La loi relative aux délais de paiement, un réel progrès ?
- 38 **Fiscalité** La fiscalité verte au Maroc : état actuel et perspectives
- 40 **RH** L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues
- 42 **La parole au Campus CFCIM** A la recherche des maîtres de la pensée

## On en parle aussi...

- 44 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 44 **L'association du mois : Fondation Ytto**
- 44 **L'agenda culturel de l'Institut français du Maroc**



## ESC Toulouse Le Campus de la CFCIM en fête

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a organisé deux cérémonies de remise de diplômes pour les promotions 2012 de l'ESC Toulouse les 1<sup>er</sup> et 2 mars 2013. En marge de ces événements, deux tables rondes ont été animées par deux journalistes de la place.

Ferdinand Demba



Les lauréats du Tri Executive MBA ont reçu leurs diplômes dans les locaux de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc le 1<sup>er</sup> mars dernier.

tiel de cette table ronde. La soirée s'est poursuivie avec la remise des diplômes aux lauréats du Tri Executive MBA et du BADGE, dans une ambiance bonne enfant.

### Remise de diplômes au Campus CFCIM

Le lendemain sur le Campus de la CFCIM, ce sont les lauréats promotions 2012 du Bachelor et des Masters qui étaient à l'honneur. En marge de la remise des diplômes, une table ronde animée par Ouadih Dada, journaliste et présentateur du JT de 20 h sur 2M, traitait de la troisième langue technologique. Intitulé « Technological literacy », le débat, dont le thème a été choisi par les étudiants, a tenu en haleine l'assemblée constituée en grande partie par les familles des lauréats. Et pour cause, les principaux intervenants étaient les nouveaux diplômés de l'ESC Toulouse qui s'en sont sortis avec brio devant leurs professeurs et leurs familles. A la question de savoir quelle place occupait les nouvelles technologies dans leur vie, nos lauréats étaient unanimes : une place de choix. A tel point que « la limite entre la vie privée et la vie professionnelle tend à disparaître », précise Pierre Dreux, Directeur de l'ESC Toulouse. Après le débat, les étudiants ont reçu leurs diplômes tout en réalisant un acte de bienfaisance à l'endroit des enfants de l'Association SOS Villages d'Enfants Maroc grâce à un don équivalent à la valeur de leur toge. A l'ESC Toulouse, on n'apprend pas seulement à « devenir des entrepreneurs de sa propre carrière », on enseigne aussi la générosité. \*

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) vient d'accueillir deux événements d'importance pour son Campus. En effet, les lauréats ont célébré l'obtention de leur sésame après plusieurs mois de formation aux programmes de l'ESC Toulouse. Deux cérémonies de remise de diplômes qui ont été organisées l'une dans les locaux de la CFCIM à Casablanca le 1<sup>er</sup> mars, l'autre au Campus de la CFCIM à Aïn Sebaâ le 2 mars, en présence notamment de M. Philippe Confais, Directeur général de la CFCIM, de M. Pierre Dreux, Directeur du Groupe ESC Toulouse, et de M. Jean-Marie Grosbois, Premier Vice-Président de la CFCIM. Deux événements ponctués par des tables rondes sur les thèmes « e-Recrutement » et « Technological literacy ».

### Remise de diplômes à la CFCIM

Le 1<sup>er</sup> mars, la CFCIM recevait les lauréats du Tri Executive MBA et

du Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE). Avant la remise de diplômes, c'est la table ronde sur le « e-Recrutement » animée par Bachir Thiam, journaliste et présentateur sur Atlantic Radio qui ouvrait la soirée. Myryam Bencheikroun de ReKrute.com et Omar Benjelloun de IBB Management, étaient les principaux intervenants de ce débat. On retiendra qu'Internet est un moyen de plus en plus utilisé par les recruteurs dans le monde entier. Avec un nombre constamment en augmentation d'internautes, les recruteurs et les candidats à l'emploi s'intéressent à cet outil incontournable. C'est un véritable vivier qui permet d'économiser en temps, en énergie et en argent. Jacques Digout, Directeur à l'ESC Toulouse, recommande de bien surveiller ses activités sur Internet. Car, comme le précise Myryam Bencheikroun, « on ne peut plus gérer une carrière aujourd'hui sans réseau social ». Voilà pour l'essen-

# Remise de diplômes de l'ESC Toulouse en images



Les lauréats du Mastère Spécialisé «Marketing, Management et Communication» immortalisant ce moment inoubliable au Campus de la CFCIM.



Les lauréats du BADGE, tous des Brasseries du Maroc, posant pour la postérité à la CFCIM.



Monsieur Pierre Dreux, Directeur de l'ESC Toulouse, Madame Nabila Tbeur, major de promotion du Tri Executive MBA et Monsieur Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM.



La table ronde sur le e-Recrutement animée par Bachir Thiam au siège de la CFCIM le 1<sup>er</sup> mars.



La table ronde sur le thème «Technological literacy» animée par Ouadih Dada au Campus de la CFCIM le 2 mars.

© Photos DR

## Tanger La fiscalité expliquée par Mohamed Kabbaj

**A**près l'adoption de la Loi de Finances 2013 par le Parlement marocain, place à l'explication des textes. C'est à cet exercice que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) s'est pliée en organisant une réunion d'information, en collaboration avec sa Délégation régionale de Tanger, le vendredi 15 février à l'hôtel Andalucia Golf à Tanger. Cette réunion animée par Mohamed Kabbaj, Gérant du Cabinet Maroc Expertise et Président de la Commission Juridique,

Fiscale et Sociale de la CFCIM, sur le thème : « Les principales mesures fiscales de la Loi de Finances 2013 », a permis aux 85 participants, adhérents et opérateurs économiques de la région de Tanger de connaître dans les moindres détails les principales mesures de la Loi de Finances 2013. Le débat a été enrichi par la participation de Monsieur Mohammed Chriki, Directeur Régional des Impôts, de Monsieur Tahiri et de Madame Sbai de la Division de la Législation à la Direction Générale des Impôts.

## Rencontre COFACE

**L**a Délégation de Tanger de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé, en collaboration avec COFACE Maghreb, une réunion d'information au profit de ses adhérents, le lundi 14 janvier 2013, sur le thème « L'assurance-crédit : la solution pour prévenir et garantir le risque de crédit et développer le chiffre d'affaires ». Cette rencontre était animée par Jean-Marc PONS, Directeur Général-Région Maghreb

Afrique de l'Ouest et Centrale, et Hicham ZAKI, Responsable Commercial Maghreb. Au cours de cette rencontre, les intervenants ont affirmé que « l'assurance-crédit se révèle être une solution simple et efficace pour prévenir et garantir le risque de crédit, faciliter l'accès au financement auprès des banques et développer son chiffre d'affaires. » Une bonne nouvelle en ces temps de crise pour les opérateurs économiques.

## Mais aussi...



**Pascal Boniface**, Directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) pour un cycle de conférences sur le thème « **Les mutations structurelles de l'ordre international** », à Casablanca, Rabat et Marrakech du 28 au 30 janvier dernier.

Ici à Rabat, il a posé avec Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM, Inane Benyaich, Directrice du CRI de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Imane Masmoudi, Directrice Adjointe du CRI, Jean-Claude Leillard, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM, M'Hamed Sagou, Gérant de Sud Actif Groupe Finance (SAGFI) et Membre Correspondant de la CFCIM, Janie Letrot, Déléguée Régionale de la CFCIM à Rabat, Jean Lacharme, Délégué Régional Suppléant et Bouchra Chliha, Chargée d'Affaires.



La réunion de travail annuelle de zone Maghreb-Afrique et Moyen-Orient des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger a eu lieu les 4, 5 et 6 février derniers à Johannesburg, en Afrique du Sud. Cette rencontre a vu la participation du Délégué Général de l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger (UCCIFE), des Présidents des Chambre de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger et de Directeurs Généraux de la zone et de Conseillers en Développement à l'International des CCI de France. Monsieur Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, et Monsieur Philippe Confais, Directeur Général, ont effectué le déplacement à Johannesburg à cette occasion.

## Affaires à suivre



**Monsieur Philippe Confais**, Directeur Général de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a été réélu coordinateur de la zone à l'occasion de la réunion de zone Maghreb, Afrique et Moyen-Orient, tenue les 4, 5 et 6 février derniers à Johannesburg en Afrique du Sud. **La CFCIM accueillera** la prochaine réunion de zone qui se déroulera au Maroc.

**La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc et sa Commission Juridique, Fiscale et Sociale** ont organisé quatre réunions d'information animées par Mohamed KABBAB, Expert-Comptable, Gérant du Cabinet Maroc Expertise et Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM, sur le thème : « Les principales mesures fiscales de la Loi de Finances 2013 », à Tanger, à Marrakech, à Meknès et à Fès.

## Conjoncture accueille une nouvelle plume



**MONSIEUR FERDINAND DEMBA** est confirmé au poste de secrétaire de rédaction-journaliste pour Conjoncture. Il a pris ses fonctions depuis le 12 novembre 2012. Nous lui souhaitons la bienvenue.

# BADGE, une formation qualifiante à la portée de tous

Dans sa volonté d'offrir une formation toujours plus qualifiante, le Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc s'est doté, depuis 2012, du Bilan d'Aptitude Délivré par la Conférence des Grandes Ecoles (BADGE). Comment fonctionne le BADGE ? En fait, tout candidat en possession d'un Baccalauréat et ayant au minimum 5 années d'expérience professionnelle peut obtenir, par capitalisation de deux modules, un Mastère Spécialisé du groupe ESC Toulouse. Cette ouverture des

Grandes Ecoles au monde du travail répond à une demande forte des entreprises de disposer de moyens de renforcement et de reconnaissance des compétences. La délivrance du Mastère est conditionnée par une sélection sur dossier (validation des acquis), une thèse professionnelle et une soutenance devant un jury. Le Groupe ESC Toulouse propose par ailleurs sur le Campus CFCIM une très large offre de programmes diplômants, Mastères Spécialisés et Masters of Science, positionnés autour de la chaîne de valeur de l'entreprise.



## Renseignements :

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



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## AGENDA

### Jeudi 21 mars Forum Adhérents

« La gestion du patrimoine foncier de l'Etat et le partenariat public-privé »  
Animé par Omar Faraj,  
Directeur des Domaines de l'Etat  
18 heures 30 au siège de la CFCIM  
► Contact :  
myousri@cfcim.org

## Campus CFCIM : Cycles de formation

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

**Durée : 60 heures**

**Date : mars 2013**

#### 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 Anglais Perfectionnement

**Durée : 60 heures**

**Date : mars 2013**

#### Objectif :

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

### Cycle Formation Logistique

**Durée : 100 heures**

**Date : mars 2013**

#### Objectif :

Acquérir les techniques et les outils propres aux métiers de la logistique.

Maîtriser la chaîne logistique. Apprendre à accélérer la chaîne logistique.

### Cycle de perfectionnement en management/CPM

**Durée : 150 heures**

**Date : mars 2013**

#### 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 : mars 2013**

#### 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 formateurs. Etre en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel.

### Le traitement des impayés : de la relance amiable au recouvrement contentieux

**Durée : 2 jours**

**Dates : mars 2013**

**Objectif :** Prévenir le risque d'impayés ; organiser une démarche contentieuse à faire soi-même en entreprise.

Élaborer le dossier de preuves.

Assurer le suivi des actions juridiques externalisées. Optimiser les coûts des procédures judiciaires. Gérer et piloter au mieux les acteurs du recouvrement : avocats, huissiers, agence de recouvrement. Choisir les procédures les plus adaptées au regard des délais, des coûts, et des montants à recouvrer.

### Pratique et maîtrise du Droit du Travail

**Durée : 2 jours**

**Dates : mars 2013**

#### Objectif :

Comprendre la hiérarchie des textes en droit du travail : le code du travail, la jurisprudence, les conventions collectives, les conventions internationales. Maîtriser les différents types de contrats de travail :

- Connaître les obligations du salarié et de l'employeur,
- Comprendre l'impact de la cessation du contrat de travail,

- Identifier les principaux partenaires et intervenants,
- Savoir gérer le contentieux social avec l'Inspecteur du Travail et le Tribunal.

### Réussir le management d'un projet : Etapes et méthodes

**Durée : 2 jours**

**Dates : mars 2013**

#### Objectif :

Prendre conscience des facteurs clés de succès d'un projet. Identifier les différentes étapes d'un projet. Acquérir une véritable méthodologie de conduite de projet. Constituer et gérer au mieux l'équipe projet.

Le CEFOR entreprises se tient à votre disposition pour toute information complémentaire, notamment pour étudier avec vous la réalisation de formation Intra. Information et inscription :

► 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

## Catégorisation : vers un label national

Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, était l'invité de la CFCIM le 14 février dernier.

Ferdinand Demba

Invité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 14 février dernier, Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, a animé un Forum Adhérents sur le thème : « Les dispositions fiscales de la Loi de Finances 2013, les retombées de la catégorisation sur les relations administration fiscale-entreprises et les perspectives des Assises ». Ainsi, l'un des premiers objectifs de la Loi de Finances 2013 est « l'élargissement de l'assiette et de l'équité fiscale ». Plusieurs mesures ont été proposées pour répondre à cet objectif. Il s'agit tout d'abord de la « taxation à la TVA sur la marge des opérations de vente et de livraison des biens d'occasion effectuées par le commerçant revendeur dont le CA est supérieur à 2 000 000 DH ». Une mesure complétée par le « relèvement du taux de l'impôt retenu à la source en matière de produits des actions, parts sociales et revenus assimilés de 10 % à 15 % » et le « relèvement du taux d'IR/profits de cession de terrains selon la durée de leur détention ». Et ce n'est pas tout. La Direction Générale des Impôts (DGI) prévoit également, dans le cadre de l'élargissement de l'assiette, un relèvement du taux de 20 à 30 %, applicable aux profits réalisés sur les premières cessions de terrains inclus dans le périmètre urbain, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### IS à 10 %

Quant à l'objectif à caractère économique visant la baisse de la charge fiscale, la restructuration des entreprises et la dynamisation de la bourse,

il annonce l'adoption de trois mesures phares qui consiste en la baisse de la charge fiscale, la restructuration des entreprises et la dynamisation de la bourse. En ce qui concerne la baisse de la charge fiscale, Abdellatif Zaghoun précise qu'il s'agit de la baisse du taux de l'IS à 10 % pour les entreprises dont le bénéfice fiscal est inférieur ou égal à 300 000 DH, du relèvement du seuil d'exonération pour les coopératives de production de 5 000 000 à 10 000 000 DH, hors taxe sur la valeur ajoutée et enfin de la réduction du taux de TVA de 10 % à 7 % applicable aux tourneaux servant à la fabrication des aliments de bétail et animaux de basse-cour.

La Direction des Impôts a également prévu d'accompagner la restructuration des entreprises en reconduisant les avantages accordés en faveur de la fusion avec la prorogation du régime transitoire de fusion de sociétés à fin 2016. Elle prévoit aussi l'augmentation de capital avec la réduction de l'impôt sur les sociétés ou de la cotisation minimale égale à 20 % du montant de



l'augmentation réalisée et de l'application du droit d'enregistrement fixe de 1 000 DH à fin 2013. Sans oublier que l'apport du patrimoine professionnel d'une personne physique à une société passible de l'IS bénéficiera de la neutralité fiscale jusqu'au 31/12/2014. Abdellatif Zaghoun a annoncé l'institution d'un droit fixe de 1 000 DH pour les constitutions et augmentations de capital des sociétés au lieu du droit proportionnel de 1 %, lorsque le capital souscrit ne dépasse pas 500 000 DH.

### Prorogation du bénéfice de la réduction de l'IS

Sur le volet des dispositions en faveur de la Bourse, le Directeur Général des Impôts propose la prorogation du bénéfice de la réduction de l'IS au profit des sociétés dont les titres sont introduits en Bourse par ouverture ou augmentation du capital jusqu'au 31/12/2016. Il prône également l'institution d'une neutralité fiscale au profit des opérations de prêt de titres et de titrisation, à l'instar des opérations de pension de titres. Mais aussi l'encouragement de l'épargne salariale, dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) bénéficiant de l'exonération de l'abondement versé par l'entreprise à son salarié dans la limite de 10 % de son salaire annuel imposable...

### Contribution des sociétés soumises à l'IS sur le bénéfice net comptable

Montant du bénéfice net de l'exercice comptable (en DH)	Taux de la contribution
De 15 millions à moins de 25 millions	0,5%
De 25 millions à moins de 50 millions	1%
De 50 millions à moins de 100 millions	1,5%
De 100 millions et plus	2%

NB : Cette contribution n'est pas déductible des bénéfices

Source : DGI

Le volet social n'était pas en reste dans ces nouvelles dispositions de la Loi de Finances 2013. En effet, l'objectif à caractère social prévoit la création du fonds d'appui à la cohésion sociale de solidarité dont le financement est assuré par une contribution de 60 DH par m<sup>2</sup> couvert (en remplacement de la TVA livraison à soi-même de construction), une contribution sur le bénéfice net comptable des sociétés, une contribution sur le ou les revenus nets d'impôt des personnes physiques. D'autres mesures à caractère social sont identifiées, parmi lesquelles la contribution sociale de solidarité sur les livraisons à soi-même de constructions, la contribution sur le bénéfice net comptable des sociétés, ou encore la prorogation de l'exonération de la TVA accordée aux associations de micro-crédit à fin 2016, etc.

En outre, dans le cadre de l'amélioration des relations entre l'administration et les contribuables, la Loi de Finances a prévu des mesures de clarification et de simplification et des mesures d'exonération et d'allègement. Concernant les mesures de clarification et de simplification, il s'agit de la clarification des obligations de déclaration des produits des actions, parts sociales et revenus assimilés, de l'application du taux de 20 % non libératoire aux salaires bruts versés aux salariés qui travaillent pour les sociétés ayant le statut « Casablanca Finance City » (CFC) au lieu du taux libératoire et de la réduction de la durée d'habitation principale de 8 à 6 ans pour bénéficier de l'exonération de l'IR au titre du profit foncier.

Quant aux mesures d'exonération et

d'allègement, il est question de l'exonération des actes de constitution et d'augmentation de capital des sociétés ayant le statut CFC, de la révision des taux des sanctions pour infraction en matière des rémunérations versées à des tiers de 25 % à 15 % et de l'annulation totale des majorations et pénalités de retard correspondant aux droits émis jusqu'au 31/12/2011 et ce, après paiement du principal.

### **Catégorisation: récompenser les entreprises citoyennes**

Pour récompenser les bons contribuables de leurs efforts, le Directeur Général des Impôts a fait de la catégorisation fiscale une réalité. Quelle en est sa teneur ? Tout d'abord, elle permettra la prise en charge des préoccupations de l'entreprise liées à la trésorerie, la célérité et la réactivité de traitement de toutes ses doléances, l'accompagnement dans la conformité fiscale et l'alignement sur la tendance internationale de « labellisation » des contribuables.

Afin d'instaurer une émulation entre contribuables et un goût de l'effort de transparence visant à récompenser les entreprises citoyennes (celles qui travaillent dans le formel et respectent la législation), Abdellatif Zaghoun leur réserve un régime préférentiel. Ce régime prévoit le remboursement rapide de TVA et sans contrôle préalable, dont 80 % pour la classe A et 50 % pour la classe B. Sont aussi prévus l'intégration du critère de « contribuable catégorisé » dans la matrice d'analyse risque servant à la programmation au contrôle fiscal avec un bonus proportionnel à la classe

A et B, le traitement avec célérité et bienveillance du contentieux soumis à l'appréciation de l'administration, des guichets dédiés, des procédures simplifiées et personnalisées...

Selon le Directeur Général des Impôts, la procédure de catégorisation ouverte aux sociétés depuis décembre 2012 a déjà enregistré 15 sociétés considérées comme éligibles. « Notre objectif est d'aller vers un label national et partant de là, un opérateur classé par exemple « A » serait agréé même à l'international », a déclaré Abdellatif Zaghoun. Il a également ajouté que « cette procédure constitue un projet primordial dans le cadre de la vision d'amélioration des relations de la Direction Générale des Impôts avec les contribuables ».

C'est sur les Assises de la Fiscalité et de ses perspectives que le patron de la DGI a conclu son exposé, tout en précisant que l'organisation de cette rencontre, qui aura lieu d'ici avril, s'inscrit dans le processus de modernisation du système fiscal et vise à impulser un nouvel élan de réforme de la Fiscalité. Cette réforme devrait se traduire par un système fiscal efficient, efficace et équitable qui offrirait une qualité de service élevée au contribuable. Privilégiant une démarche participative, la rencontre regroupera les représentants des entreprises, des professionnels, des consommateurs, de la société civile, des politiques, etc. Les Assises de la Fiscalité aborderont les thèmes de la fiscalité et de la compétitivité, de la fiscalité et de l'équité, de l'administration fiscale et des attentes des usagers, entre autres sujets. Un rendez-vous décisif pour l'économie nationale.\*



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

membre de  
CCI International

## **Accélérez votre développement à l'international**

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs

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



## Assises de l'Industrie Bilan à mi-parcours du PNEI

La troisième édition des Assises de l'Industrie a tenu ses promesses. Le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) porte ses fruits. Abdelkader Amara annonce une augmentation du PIB de 50 milliards de dirhams d'ici 2015 pour 8 milliards de dirhams d'IDE en 2012. Le foncier demeure une problématique majeure.

**L**a ville du Détroit a accueilli les 3<sup>èmes</sup> Assises de l'Industrie le 20 février dernier, en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Un évènement qui a pour ambition de mieux positionner le Maroc sur l'échiquier mondial grâce à la construction d'une base industrielle qui ouvre de nouveaux horizons aux entreprises. Comme annoncé par le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Abdelkader Amara, lors de son passage à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc le 31 janvier dernier, l'évènement a permis de faire un bilan à mi-parcours du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) qui devrait arriver à maturité en 2015, mais aussi du secteur industriel marocain. Abdelkader Amara se veut rassurant. Selon les prévisions du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, le PNEI prévoit une augmentation du PIB industriel de 50 MMDH d'ici 2015. De quoi mettre en confiance l'ensemble des opérateurs du secteur et le gouvernement pour ces 5 prochaines années.

### **Bilan satisfaisant**

Mais avant, le ministre a tenu à rappeler le bilan de l'année écoulée. En effet, selon Abdelkader Amara, l'année 2012 a enregistré une majoration de 28,4 MMDH de son PIB. Tout en rappelant au passage que le secteur industriel marocain attire de plus en plus les investisseurs étrangers. Malgré la vitalité du secteur immobilier, à fin 2012, le secteur de l'industrie l'a supplanté en termes d'investissements directs étrangers, enregistrant pas moins de 8 milliards de dirhams. Ces résultats positifs sont l'œuvre de la collaboration conjointe de l'État et du privé. Abdelkader Amara n'a pas manqué de souligner les disparités existantes entre les différents secteurs de l'industrie. Car, si l'automobile, l'offshoring et l'aéronautique ont pu atteindre leurs objectifs sans trop de difficultés, il n'en est pas

de même pour les autres métiers mondiaux – en l'occurrence l'agroalimentaire et le textile et cuir – qui connaissent beaucoup de problèmes.

### **16 P2I d'ici 2015**

De toutes les mesures prises dans le cadre du PNEI, la mise en place de plateformes industrielles intégrées (P2I) est l'un des points forts de cette stratégie nationale. Les P2I ont permis de classer le Royaume comme destination leader pour l'investissement dans la région. C'est d'ailleurs pour cette raison que le PNEI prévoit la mise en place à travers le pays d'un réseau de 16 P2I sur plus de 2000 hectares, dont 9 seront sectorielles à l'horizon 2015. Pour faciliter l'installation des investisseurs au sein des P2I, l'Etat a prévu des mesures de financement.

Pour marquer le coup, les Assises de l'Industrie ont également organisé des rencontres B to B dont la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a joué un rôle de facilitateur. Ces rencontres avec l'administration marocaine (Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies, Agence Marocaine de Développement des Investissements, OCP, etc.) et des opérateurs français ont permis d'identifier des porteurs de projets venant de l'hexagone. Au total, pas moins de 23 investisseurs ont fait le déplacement à Tanger. Nonobstant un bilan mitigé, le secteur industriel a enregistré une augmentation de 37,25 % de son volume à l'export, en passant de 5,1 milliards de DH en 2009 à 7 milliards en 2012. Une croissance qui n'empêche pas le département d'Abdelkader Amara de pointer des points de vigilance pour l'ensemble du secteur. Le Ministre a soulevé la question du foncier qui demeure un frein pour le développement du secteur, en particulier dans les grandes villes et pour les PME. Des efforts restent donc à fournir afin de faire décoller le secteur et l'économie du Royaume dans la même foulée.

► Ferdinand Demba

**Le Ministre à soulevé la question du foncier qui demeure un frein pour le développement du secteur.**



## Bâtiments industriels à vendre et à louer

ExperTeam, agence-conseil en immobilier professionnel, dispose de biens de qualité : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains.



### **A louer – ZI Sidi Maarouf**

Bureaux – Plateaux cloisonables

**de 100 à 1.000 m<sup>2</sup>**

Dans un superbe immeuble neuf R+4, générant une excellente image, RDC commercial de 1.450 m<sup>2</sup>, spacieux et lumineux bureaux, divisibles et cloisonables selon les besoins du locataire, desservis par 3 ascenseurs, accès rapide au centre de Casablanca et aux axes autoroutiers.

Bâtiment neuf et de prestige, adaptable aux besoins des locataires.

**Prix selon la surface louée**



### **A vendre – ZI Bouskoura**

Bâtiment industriel

**1.500 m<sup>2</sup>**

Bâtiment de production très fonctionnel + bureaux, 1.500 m<sup>2</sup> en RDC (avec autorisation R+3), hauteur sous plafond 7 m, accès camions, parkings intérieurs, au centre de la très active Zone Industrielle de Bouskoura, localisation stratégique par rapport aux grands axes autoroutiers.

Investissement opérationnel et/ou financier très intéressant.

**Prix: 3.600 DH/m<sup>2</sup>**

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

Organisées par le ministère de l'Industrie en partenariat avec la CGEM, les Assises de l'Industrie rendent compte chaque année, en présence du Roi, des réalisations du Pacte national pour l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015.

Organisées le 20 février à Tanger sur le thème « Emergence, une dynamique engagée », les 3<sup>èmes</sup> Assises ont montré que le PNEI avait donné des résultats

tangibles. M. Amara s'est ainsi félicité de l'évolution enregistrée dans plusieurs « métiers mondiaux du Maroc », en termes d'investissements, d'exportations et d'emploi. Des insuffisances subsistent cependant, qui furent rappelées par Miriem Bensalah ; malgré des succès dans les secteurs automobile, aéronautique et de l'offshoring, le secteur industriel dans son ensemble a perdu 38.000 emplois en 2012 et sa part dans le PIB marocain a reculé à 15%. Des problèmes demeurent en matière de formation et de législation des conflits sociaux. Les Assises ont également mis en relief le problème récurrent de l'accès aux terrains industriels. Si le PNEI a accru l'offre à 200 hectares l'an, l'accès au foncier demeure onéreux et complexe au Maroc. A noter que 3 nouveaux contrats de programme 2013-2023 ont été signés : chimie-parachimie, industries métallurgiques et mécaniques et industrie pharmaceutique. Le Roi a par ailleurs reçu en audience et décoré Michel-Henri Pinaire, président de Snop Dunois (composants automobile, ayant investi à Tanger pour fournir Renault). ►

## Fiche express

### Bilan économique 2012

Reflétant notamment la baisse de la production agricole (-8,7 %), la croissance de l'économie marocaine s'est repliée en 2012 à 2,7 % (5 % en 2011). Les secteurs non agricoles ont pour leur part continué à soutenir l'activité, au rythme de 4,8 % (5,3 % en 2011). Le secteur secondaire a ainsi cru de 3,2 % grâce aux activités énergétiques, au BTP et à la construction automobile, compensant les faibles performances des activités du phosphate et des industries électriques et électroniques. Les activités tertiaires ont connu une croissance de 5,7 % (6 % en 2011), grâce aux secteurs des télécommunications, des services aux entreprises et des services fournis par les administrations publiques. En 2012, la croissance de la demande intérieure a ralenti à 2,8 % (5,8 % en 2011). Ce ralentissement a eu pour origine un plus faible dynamisme de la consommation des ménages (4,8 % en 2012 après 7,4 % en

2011). La consommation publique a continué au contraire à augmenter à un rythme soutenu (5 % en 2012 après 4,6 % en 2011). La demande intérieure a également bénéficié du bon rythme d'évolution de l'investissement (FBCF) qui a cru de 2,7 % soit davantage qu'en 2011 (2,5 %). Là encore, c'est la composante publique de l'investissement qui a tiré la demande. Intégrant l'effet du relèvement des tarifs des carburants à la pompe intervenu en milieu d'année, l'inflation a connu en 2012 une légère accélération, à 1,3 %. En 2012, le taux de chômage a enregistré une légère hausse par rapport à 2011, passant de 8,9 % à 9 %. Le chômage touche aujourd'hui 33,5 % des jeunes urbains et 16,4 % des diplômés. Le PIB par habitant a atteint près de 3000 USD en 2012.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# 54,9 Mds MAD

### 54,9 Mds MAD de charges de compensation en 2012

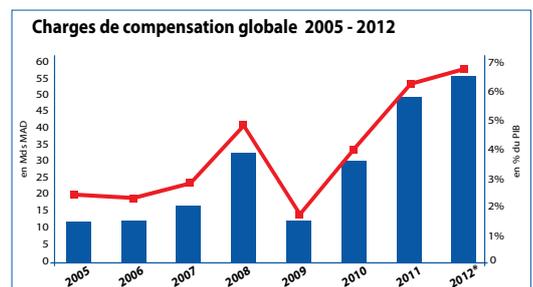
La charge budgétaire relative aux charges de la compensation s'est élevée à 54,9 Mds MAD (5 Mds €) en 2012, soit 6,5 % du PIB.

Les charges de compensation regroupent l'ensemble des subventions publiques aux prix des produits de base (farine, sucre et surtout produits pétroliers). Cette aide vise à compenser l'impact, sur les prix intérieurs, de la hausse des cours des produits de base.

En 2012, les dépenses à ce titre ont encore augmenté de 12,5 % par rapport à 2011. La hausse, en juin, du prix réglementé des carburants à la pompe n'aura donc pas suffi à enrayer la marche en avant des dépenses dues à la compensation. Cette augmentation est notamment imputable à la hausse des cours internationaux des produits pétroliers (le cours moyen du Brent en 2012 s'établissant à 112 \$).

La réforme du système de compensation est au menu du gouvernement marocain pour 2013. L'introduction de la vérité des prix devrait être accompagnée d'une aide sélective ciblant les ménages pauvres. On notera à ce titre la création en 2012 d'un « fonds d'appui à la cohésion sociale ». Encore expérimental, ce mécanisme d'aide directe aux ménages les plus défavorisés devrait donc monter en puissance.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr



## Secteur à l'affiche

### Enquête 2012 sur les marchés de la téléphonie et de l'internet

Le marché marocain des télécommunications est composé de 3 opérateurs globaux adossés à des opérateurs étrangers : Maroc Télécom (filiale de Vivendi à 53 %), Méditel (filiale de France Télécom à 40 %) et Wana (sous la marque INWI pour la téléphonie mobile et l'internet 3G - filiale de l'opérateur koweïtien Zain à 31 %).

**Selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), le parc des téléphones mobiles (réseaux 2G et 3G) a encore progressé de 6,7 % entre 2011 et 2012. Avec 39 millions d'abonnements, le taux de pénétration est de 120 % (+6,4 points par rapport à 2011). Sur ce marché, la formule prépayée prédomine (95 % des abonnés). Maroc Télécom est le premier opérateur avec 45,8 % de parts de marché, suivi de Méditel (29,5 %) et de Wana (24,7 %). La part de marché de Wana augmente régulièrement depuis 5 ans (1,9 % en 2008, année d'obtention d'une licence 2G). Entre 2011 et 2012, la baisse des tarifs en téléphonie mobile s'est traduite par la diminution du coût de la communication à la minute (-27 %) alors que l'usage par client a augmenté de 32 %.**

**Le marché du fixe** a baissé de 8 % par rapport à 2011 (résidentiels, professionnels et publiphonie) et compte 3,3 millions d'abonnés, ce qui correspond à un taux de pénétration de 10,1 %. Ce taux a peu évolué en 5 ans (9,7 % en 2008). Wana est le premier opérateur avec 60,5 % de parts de marché, suivi de Maroc Télécom (38,7 %). La part de Méditel est marginale.

**Le marché internet** double tous les 2 ans depuis 2006. Il compte aujourd'hui (toutes offres confondues, avec ou sans abonnements) près de 3,95 millions d'abonnés, soit un taux de pénétration de 12,2 %. Le marché a connu un renversement de tendance en 5 ans : l'Internet 3G est aujourd'hui la plus utilisée (82,7 %), l'ADSL est loin derrière avec 17,2 %. Maroc télécom détient 56,3 % du parc internet global, suivi de Méditel (28,7 %) et de Wana (15 %).

► [laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr)

## Relations France-Maroc

### Lancement du jumelage UE/Maroc relatif au renforcement de l'Infrastructure Qualité



De gauche à droite : Philippe Baudry, Chef du SER, Eneko Landaburu, Chef de la Délégation de l'UE, Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies, et Karima Kabbaj, représentant le MAEC.

© MICINT

**L**e programme P3A (Programme d'appui à l'accord d'association) est dans sa 3<sup>ème</sup> phase, dédiée à la convergence réglementaire UE-Maroc. Il est doté de 20 M € pour la période 2009-2014.

Dans ce cadre, le jumelage « Appui à la restructuration de la normalisation, l'accréditation, la métrologie et la surveillance du marché », au bénéfice de la Direction de la qualité et de la surveillance du marché, a été officiellement lancé par M. Abdelkader AMARA, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. La France a été retenue au travers de l'ADETEF et de l'AFNOR, cette dernière mettant à disposition ses experts.

Ce jumelage, d'une durée de 18 mois (janvier 2013 – juin 2014) pour un montant de 0,8 M €, contribuera à la mise en œuvre de la stratégie de coopération UE/Maroc en matière de renforcement des capacités des administrations et de l'infrastructure qualité marocaine afin de favoriser la conclusion d'accords UE/Maroc en matière d'évaluation de la conformité des produits industriels (ACAA). Il permettra également d'améliorer la compétitivité de l'industrie marocaine et de supprimer des obstacles générés par la duplication des procédures d'évaluation de la conformité à l'entrée des marchés internationaux, tout en renforçant la protection des consommateurs marocains.

Le jumelage prévoit notamment la finalisation de la transposition en droit marocain de 5 directives européennes (basse tension, compatibilité électromagnétique, matériaux de construction, machines et jouets) et l'initiation de 3 autres directives (équipements de protection individuelle, appareils à gaz, exigences d'éco-conception pour les appareils de réfrigération ménagers).

► [laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr)

## Affaires à suivre



**Ahmed Bentouhami**, ancien Directeur du développement des filières agricoles au Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, vient d'être nommé Directeur général de l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA). Il succède à Hamid Benazzou (premier Directeur général de l'ONSSA, créée en 2009), parti à la retraite ►►

**Youssef Chraïbi**, Président de Outsourcia, a été réélu à la Présidence de l'Association Marocaine de la Relation Client (AMRC). L'association regroupe les acteurs majeurs du secteur, qui emploie 45 000 personnes et génère 5 Mds MAD de chiffre d'affaires à l'export ►►

**La 8<sup>ème</sup> édition** du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) se tiendra du 24 au 28 avril 2013 à Meknès. Le SIAM 2013 aura pour thème « le commerce agricole ». Lors de sa précédente édition, le Salon avait accueilli plus de 900 exposants, en provenance de 42 pays, et attiré 630 000 visiteurs ►►

**La Banque mondiale** a octroyé au Maroc un prêt de 100 M€ destiné à la réforme du secteur des déchets ménagers (3<sup>ème</sup> de ce type depuis 2009). Les objectifs principaux poursuivis sont la généralisation de l'accès des citadins aux services de collecte et de traitement des ordures et la création d'emplois dans les activités de recyclage des déchets ►►

**Le Parlement européen** a chargé l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED) de rédiger un rapport sur les relations Europe-Méditerranée-Afrique du Nord. Objectif : formuler des propositions concrètes pour refonder le partenariat euro-méditerranéen. Le rapport devra être rendu d'ici la prochaine réunion plénière de l'Union pour la Méditerranée (11 et 12 avril 2013).

## « Sur le segment actions, le marché présente actuellement des opportunités réelles de placement »

Le Directeur Général Délégué de Marogest fait le point sur la situation de la place financière casablancaise. Petit tour d'horizon de l'année 2012 et analyse du contexte des marchés pour l'année 2013.

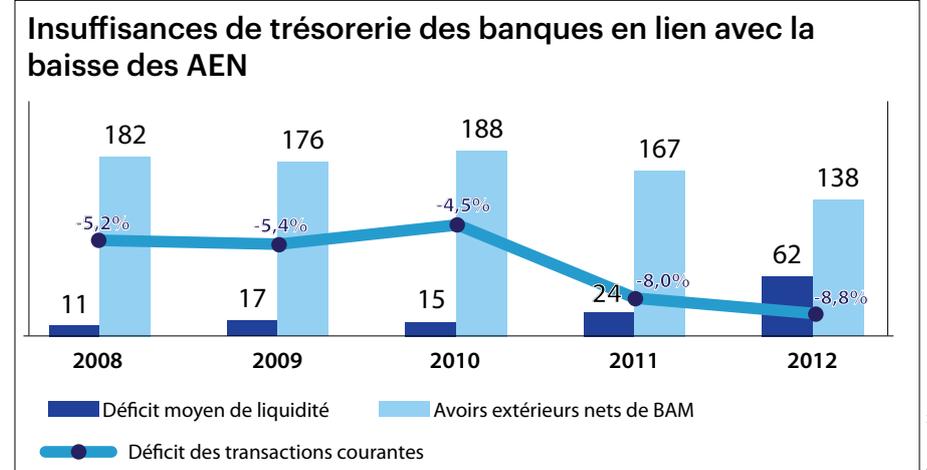


**Farid Chaaoub**  
Directeur Général Délégué de Marogest, une société de gestion des OPCVM\*, filiale de la société de Bourse M.S.IN.

### DCM : Quelle a été l'évolution de l'activité gestion collective « OPCVM » en 2012 ?

Farid Chaaoub : L'activité de la gestion collective « OPCVM » en 2012 a évolué dans un contexte macro économique très difficile marqué par le marasme du marché boursier, la hausse des taux d'intérêt sur le compartiment obligataire et le déficit structurel de la liquidité sur le marché monétaire. Néanmoins, l'actif net global de la place (360 OPCVM) s'est chiffré à 241 milliards de dirhams à fin 2012 en progression de 5 % par rapport à fin 2011.

Les catégories « Monétaire » et « Obligation Court Terme » ont connu les taux de progression les plus élevés avec respectivement 18 % et 8 %. Ces catégories ont attiré plus d'investisseurs grâce notamment à leur faible exposition au risque taux d'intérêt et



aussi leur avantage de liquidité en termes de placement.

ses avoirs extérieurs suite au creusement du déficit du compte courant.

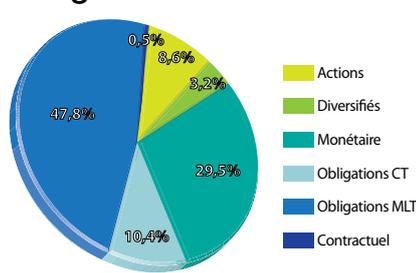
De l'autre côté, la situation des finances publiques s'est détériorée (Déficit budgétaire 7,1 %) suite à l'impact de la charge de compensation (55 milliards de dirhams) et la hausse des dépenses de fonctionnement. Pour financer ce déficit, le Trésor a fait principalement appel au marché primaire des Bons du Trésor (BDT) avec une levée brute de 120 milliards de dirhams et nette des remboursements BDT de 42,6 milliards de dirhams.

Bien évidemment, et comme c'est le cas dans tous les marchés, plus d'offre et moins de demande conduisent à une baisse des prix

### Dans quelle mesure la crise de liquidité et la dégradation des finances publiques ont-elles impacté l'évolution des taux d'intérêt sur le marché obligataire ?

Votre question fait allusion d'une manière générale à l'offre et à la demande des titres de créances et leurs impacts sur l'évolution de la courbe des taux d'intérêt. En effet, durant l'année dernière, le déficit de liquidité s'est aggravé pour atteindre presque 9 % du PIB. N'oublions pas qu'en 2012, le Maroc a détruit 29 milliards de dirhams de

### Structure de l'actif net par catégorie d'OPCVM



## Evolution des taux d'intérêt sur les marchés primaires par rapport à 2011 et 2012

Année	3 mois	6 mois	52 S	2 ans	5 ans	10 ans	15 ans	20 ans
déc.-12	3,42%	3,60%	3,88%	4,38%	4,57%	4,84%	5,08%	4,82%
déc.-11	3,37%	3,33%	3,49%	3,75%	3,97%	4,22%	4,45%	4,45%
Variation (en Points de Base)	5	27	39	63	60	62	63	37

Source : Marogest

et dans notre cas une hausse importante des taux des rendements primaires des Bons du Trésor (Voir tableau ci-dessus).

### Les taux d'intérêt vont-ils continuer à monter en 2013 ?

C'est déjà le cas pour ces deux premiers mois de 2013. La courbe des taux a augmenté en moyenne de 47 points de base (pb) pour le court terme, 13 fipb pour le moyen terme et 20 pb pour le long terme. Cette hausse est justifiée par un fort recours du Trésor au marché primaire des BDT (total levées janvier-Février : 32,6 milliards de dirhams) dans un contexte toujours d'assèchement des liquidités.

Maintenant, l'évolution de cette courbe pour le reste de l'année va dépendre surtout du comportement du Trésor sur le marché primaire suite à l'exécution de la loi des finances 2013. Le Trésor prévoit un besoin de financement de 33,5 milliards de dirhams. Cependant, deux éléments sont à suivre de près : l'évolution de la rubrique caisse de compensation en attendant sa réforme. Ces dernières années, elle a alourdi les déficits budgétaires et l'endettement public de l'Etat. En second lieu, le financement extérieur prévu (23,6 milliards de dirhams) du déficit budgétaire 2013 et les conditions ou chances de sa réalisation avec la nouvelle donnée relative à la dégradation de la notation du pays.

A signaler que le niveau de la courbe actuelle des BDT est le plus élevé depuis fin 2004 pour le segment 52 semaines à 5 ans. Les taux longs (10 ans et 15 ans) sont légèrement inférieurs à ceux des années 2004 et 2005 (Voir tableau ci-contre).

### La Bourse de Casablanca a réalisé une performance négative en 2012. Quelle explication ? Le problème de liquidité de la place n'est-il pas un facteur de blocage pour son développement ?

La Bourse de Casablanca a réalisé sa quatrième performance annuelle négative en 2012 (-15,13%) sur les cinq dernières années

à part l'année 2010 où le MASI a fait +21,17% (opérations exceptionnelles de retrait de la cote des titres SNI et ONA). Donc manifestement nous sommes dans un cycle baissier qui apparemment se poursuit pour l'année en cours.

Les facteurs qui se dressent derrière la panne boursière actuelle sont nombreux, il y a d'abord l'environnement macro-économique toujours peu porteur, la chute des bénéfices des sociétés cotées (dépréciation des marges opérationnelles, impact du coût d'endettement, conjoncture internationale défavorable,...), la cherté de la place de Casablanca (niveau de PER supérieur à celui de la zone MENA). En parallèle, les inquiétudes et les craintes quant aux perspectives de reprise du marché boursier font de la méfiance le maître-mot qui dicte pour l'heure le comportement des investisseurs. Par rapport à la problématique de la liquidité, effectivement elle est un facteur déterminant du développement de tout marché boursier. Malheureusement, notre place en a souffert ces dernières années et c'est devenu le sujet qui préoccupe tous les intervenants du fait de son importance

et de ses enjeux. Je pense que notre marché boursier semble consommer tout son potentiel et a besoin plus que jamais d'un nouveau souffle incarné par : de nouveaux titres cotés, davantage de flottants, d'intervenants (particuliers) et d'instruments de couverture. Ces éléments vont améliorer à la fois l'offre et la demande sur le marché, ce qui va nécessairement (i) créer une profondeur dans les physionomies de cotation des valeurs qui va se répercuter sur les cours, (ii) augmenter le volume des opérations et l'activité des sociétés de bourse et (iii) procurer à notre place plus d'attractivité pour les investissements étrangers.

### En 2013, quels sont les placements à privilégier dans un contexte difficile comme vous venez de le décrire ?

Ce contexte des marchés (actions et taux) n'a pas trop changé en 2013 par rapport à 2012. Il s'est même légèrement détérioré. Je pense que les investisseurs vont continuer à privilégier les placements qui offrent la sécurité, la liquidité et qui rémunèrent le mieux le risque encourus, notamment les OPCVM monétaires et obligataire court terme. Sur le segment actions et avec la tendance baissière des cours, le marché présente actuellement des opportunités réelles de placement pour quelques valeurs au vu de leur niveau de valorisation et de rendement.

\*Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

► Propos recueillis par le Département de Communication de Marogest (DCM)

## Evolution des taux d'intérêt sur les marchés primaires des Bons du Trésor de 2004 à 2013

Année	Taux directeur	52 S	Ecart (Taux dir. et 52 S)	2 ans	5 ans	10 ans	15 ans
Fév-13	3,00%	4,13%	1,13%	4,43%	4,76%	4,87%	5,22%
déc.-12	3,00%	3,88%	0,88%	4,38%	4,57%	4,84%	5,08%
déc.-11	3,25%	3,49%	0,24%	3,75%	3,97%	4,22%	4,45%
déc.-10	3,25%	3,49%	0,24%	3,63%	3,85%	4,14%	4,34%
déc.-09	3,25%	3,41%	0,16%	3,60%	3,78%	3,40%	3,67%
déc.-08	3,50%	3,82%	0,32%	3,68%	3,99%	3,40%	3,67%
déc.-07	3,25%	3,83%	0,58%	3,58%	4%	3,40%	3,67%
déc.-06	3,25%	2,89%	-0,36%	2,93%	3,12%	3,40%	3,65%
déc.-05	3,25%	2,98%	-0,27%	3,31%	3,95%	4,74%	5,28%
déc.-04	3,25%	2,75%	-0,50%	3%	4,04%	4,89%	5,51%

Source : Marogest

## ALECA : un accord pour l'intégration du marché européen

Le Maroc continue sa course vers l'internationalisation. Grâce à l'Accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) entre le Maroc et l'Union européenne (UE), dont les négociations seront lancées bientôt, l'économie marocaine du Royaume pourrait s'intégrer plus facilement dans le marché intérieur de l'Union Européenne. C'est en tout cas ce qu'escomptent les autorités marocaines. L'ALECA couvrira une gamme complète de domaines réglementaires d'intérêt commun, tels que la facilitation des échanges, les obstacles techniques au commerce, mesures sanitaires et phytosanitaires, la protection des investissements, les marchés publics et la politique de concurrence. L'accord passe en revue différentes mesures répondant aux standards européens. Ainsi, en ce qui concerne les règlements techniques pour les produits industriels, les normes et l'évaluation de la conformité, l'objectif est de consolider les préparatifs en cours pour des accords d'évaluation de la conformité et l'acceptation des produits industriels (ACAA) et de s'appuyer sur les principes et les disciplines de l'Accord de l'OMC sur les obstacles techniques au commerce. Pour ce qui est des mesures sanitaires et phytosanitaires, l'ALECA mettra l'accent sur l'adoption d'un certain nombre de règles et de principes à appliquer dans leurs échanges mutuels en vue d'améliorer l'accès au marché pour les produits agricoles, produits agricoles transformés et de la pêche et sur la simplification des procédures.

## MEDZ en bon gestionnaire



**RATIONALISATION DE LA GESTION OBLIGE, MEDZ** annonce un regroupement des activités de gestion des parcs technologiques et industriels au sein d'une même entité. Une opération qui lui permettra d'étendre le périmètre actuel de gestion des parcs offshoring de MEDZ Sourcing à celui des parcs industriels et d'arrêter cette activité au sein de MEDZ Industrial Parks. Mais dans quel but ? La filiale de CDG Développement compte mutualiser les ressources, consolider l'expertise au niveau du groupe et rationaliser puis simplifier les structures juridiques. Une décision qui s'impose après une étude de faisabilité entérinée par son Conseil d'administration le 27 décembre 2012. L'intégration des activités de MEDZ Industrial Parks par MEDZ Sourcing devra se réaliser au plus tard le 31 mars 2013.



## VILLAS ÉCONOMIQUES AU PÔLE URBAIN RIAD OUISLANE

### RÉSIDENCE FARAH

- Villas économiques (Semi-fini) différents types
- Prix exceptionnel à partir de 790 000 DH



SOCIÉTÉ AL OMRANE MEKNES

TEL : 05 35 52 26 32



Ecole Française  
des Affaires



**DU BAC À LA VIE PROFESSIONNELLE  
IL N'Y A QU'UN PAS. FAITES-LE AVEC NOUS.**



Diplôme français de « **Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise** »

Certifié à niveau III de formation par la Conférence Nationale de Certification Professionnelle (code NSF 312p - Arrêté du 19 avril 2011 - J.O. du 12 mai 2011) et délivré par la CCI 77



**Savez-vous que l'EFA :**

- Est certifiée ISO 9001 Version 2008
- Fait partie du Pôle Formation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
- Est centre de concours pour Ericome, Tremplin, SAI...
- A un réseau de 1 700 diplômés organisé en association : l'ADEFA
- Bénéficie du réseau de la CFCIM avec plus de 4 000 entreprises adhérentes
- Est inscrite dans la convention Franco-Marocaine de coopération

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

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

**Possibilité de bourses de mérite pour les étudiants marocains et français**

**05 22 35 02 12**

**www.efa-maroc.com**



## SIAM 2013 60 entreprises sous le pavillon France

La 8<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc augure de bonnes prévisions de participation pour les entreprises françaises. En effet, du 24 au 28 avril prochain à Meknès, le pavillon France organisé par UbiFrance en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc accueillera 60 entreprises françaises dont certaines sont des habituées de cet événement incontournable dans le secteur au Royaume. Cette année, le pavillon France accueillera également quatre partenaires régionaux, à savoir Bretagne Commerce International, Centréco-Centrexport (Région centre), la CCI International Bourgogne et la Région Champagne-Ardenne.

### Deux pôles pour le pavillon France

Comme chaque année, le pavillon France sera présent sur deux pôles : le Pôle International et le Pôle Elevage. Il prévoit la présentation d'un éventail de produits et de services pour l'agriculture, avec des sociétés spécialisées de secteurs très divers. Ainsi, le Pôle International regroupera les pépinières fruitières et viticoles, les semences, les machines et les équipements agricoles, le commerce des céréales et meunerie, etc. Quant au Pôle Elevage, il comprendra la génétique, le bétail, l'alimentation animale, les produits d'hygiène pour l'élevage et toutes sortes d'équipements et de matériels pour l'élevage.

Les sociétés françaises regroupées sur des emplacements centraux sur le salon, sur les Pôles International et Elevage, bénéficieront d'une très bonne visibilité et d'une promotion collective importante. L'affluence de la participation française renseigne sur l'intérêt des sociétés françaises pour le Maroc, la qualité et le dynamisme des échanges franco-marocains.

Le pavillon France prévoit également la distribution d'un ouvrage : Analyse et Potentielle de Marché.



Le pavillon France lors de la 7<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM), en 2012.

© Emmanuel POLLET

## Pavillon France au salon Halieutis

LA DEUXIÈME ÉDITION du Salon Halieutis qui s'est déroulée du 13 au 17 février dernier à Agadir a tenu toutes ses promesses. Mais la particularité de cette édition réside sans aucun doute dans « le nombre important des délégations officielles étrangères ayant assisté au Salon », soulignent les organisateurs. Plusieurs entreprises ont fait le déplacement pour Agadir, dont des entreprises françaises. Le pavillon France, organisé par UbiFrance en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, qui s'étendait sur 96 m<sup>2</sup> (2 îlots de 48 m<sup>2</sup>), a accueilli une dizaine d'entreprises françaises. Des rendez-vous B to B ont été organisés et les entreprises enregistrées sous pavillon France ont pris part à un cocktail offert par Véronique-Marie Juricic, Consule Générale de France à Agadir.

## Le GIFIC s'invite à la CFCIM

LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC (CFCIM) accueille du 10 au 13 juin prochain le Groupement Interprofessionnel des Fournisseurs de l'Industrie Chimique (GIFIC) au Maroc. A cette occasion, les acheteurs de l'OCP ainsi que les membres du GIFIC se rencontreront afin d'échanger sur des axes de collaborations possibles.

## Publication Analyse et Potentiel de Marché

PUBLIÉ POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2011, l'Analyse et Potentiel de Marché (APM), ouvrage rédigé par le Centre d'Etudes et de Recherches Economiques (CERE) de la CFCIM, sera distribué lors du Salon International de l'Agriculture au Maroc du 24 au 28 avril prochain à Meknès. L'APM présente les caractéristiques du marché du machinisme agricole et des équipements pour les industries alimentaires au Maroc. Il détaille également les opportunités par principale filière pour les entreprises souhaitant investir sur le marché marocain. Prix : 80 € HT

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Logistique



SITL

**Du 26 au 28 mars 2013**  
**Paris Nord Villepinte,**  
**hall 4**  
[www.sitl.eu](http://www.sitl.eu)

SITL réunit l'ensemble des produits et services innovants dédiés à l'approvisionnement, la distribution et la supply chain de demain, au service du transport de marchandises et des services logistiques :

- Services transport et logistique,
- Sites logistique,
- Eco transport et logistique,
- Technologies et systèmes d'informations.

Intralogistics Paris est le nouveau salon des équipements de manutention pour l'industrie et la distribution :

- Stockage,
- Levage,
- Automation,
- Emballage,
- Manutention,
- Chariots.

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**  
**Tél. : 0522 43 96 23 ou 24**  
**Email : nelbaine@cfcim.org**

### Industrie



**Hannover Messe**  
**Du 8 au 12 avril 2013**  
**Hanovre – Allemagne**  
[www.hannovermesse.de](http://www.hannovermesse.de)

La Foire de Hanovre est le plus grand salon industriel au monde.

Hannover Messe c'est :

- 6 500 exposants,
- 225 000 m<sup>2</sup> sur 24 halls,
- 183 173 visiteurs de 90 pays.

La Foire de Hanovre s'articulera autour de cinq thèmes qui sont :

- Automatisation industrielle et informatique,

- Énergie et environnement,
- Entraînement et transmission,
- Sous-traitance industrielle, technologies de production et services,
- Recherche et développement.

**Contact : Sophia Bouziane**  
**Tél. : 0522 43 96 31**  
**Email : sbouziane@cfcim.org**

### Construction



**Bauma**  
**Du 15 au 21 avril 2013**  
**Munich – Allemagne**  
[www.bauma.de](http://www.bauma.de)

Bauma, le salon international de l'équipement pour le bâtiment, la construction, les véhicules et l'équipement minier.

Bauma 2013 en chiffres :

- 570 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition,
- 3 300 exposants de 53 pays,
- 420 000 visiteurs.

Le salon Bauma 2013 s'articulera autour de quatre axes centraux :

- Chantier,
- Exploitation minière, extraction et transformation des matières premières,
- Fabrication des matériaux de construction,
- Fournisseurs et services.

**Contact : Sophia Bouziane**  
**Tél. : 0522 43 96 31**  
**Email : sbouziane@cfcim.org**

### Multisectoriel



**Foire Internationale de Canton**

**Du 15 avril au 5 mai 2013**  
**Guangzhou – Chine**  
[www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)

La Foire Internationale de Canton est l'occasion de rencontrer de nombreuses entreprises chinoises et de découvrir leurs dernières avancées

technologiques, tous secteurs confondus :

- 20 000 exposants,
- 150 000 articles exposés,
- 1 160 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition,

La Foire Internationale de Canton est répartie sur 3 phases :

**1<sup>ère</sup> phase : du 15 au 19 avril 2013**

La CFCIM assure un

accompagnement de ses adhérents pour cette première phase qui concerne les produits industriels :

- Electroniques et électroménagers,
- Quincaillerie,
- Mécanisme et installations,
- Véhicules et pièces accessoires,
- Matériaux de construction,
- Lampes et luminaires,
- Produits chimiques...

**2<sup>e</sup> phase : du 23 au 27 avril 2013**

Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

**3<sup>e</sup> phase : du 1<sup>er</sup> au 5 mai 2013**

Textile et produits divers : vêtements et textiles, fournitures de bureau, produits pharmaceutiques, produits alimentaires...

Pour plus d'informations sur la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phase, prière de consulter le site : [www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)

**Contact : Amal Belkhemmar**  
**Tél. : 0522 43 96 21**  
**Email : abelkhemmar@cfcim.org**

### Immobilier



Le Maroc. l'art d'y vivre

**Smap Immo**  
**Du 17 au 20 mai 2013**  
**Paris, Porte de Versailles**  
[www.smapgroup.com](http://www.smapgroup.com)

Le Smap Immo Paris est le plus grand salon en Europe de l'immobilier marocain. Il se tiendra à Paris Porte de Versailles, du 17 au 20 mai 2013. Le Salon de l'Immobilier Marocain à Paris en chiffres :

- 41 400 visiteurs sont attendus,
- 15 000 m<sup>2</sup> d'exposition.

Le Smap Immo Paris organisera un cycle de conférences enrichissantes, donnant aux professionnels de l'immobilier (notaires, promoteurs, constructeurs, architectes,

décorateurs...), l'occasion de s'exprimer sur les sujets faisant l'actualité et les évolutions du secteur de l'immobilier au Maroc.

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**  
**Tél. : 0522 43 96 23 ou 24**  
**Email : nelbaine@cfcim.org**

### Automobile



**Autopromotec**  
**Du 22 au 26 mai 2013**  
**Bologne – Italie**  
[www.autopromotec.it](http://www.autopromotec.it)

Autopromotec est le salon international des professionnels des équipements de garage, de la réparation et de l'entretien du véhicule.

Autopromotec en chiffres :

- plus de 1 400 exposants,
- 14 halls d'exposition,
- près de 103 600 visiteurs professionnels attendus.

Secteurs présents :

- Équipements, machines, fours et peintures pour carrosseries,
- Machines-outils pour garages,
- Matériel et équipement pour les ateliers de réparation,
- Matériel pour les stations de lavage de voiture,
- Machines et moules de rechapage,
- Machines pour le montage, l'entretien, la réparation et la reconstitution des pneus,
- Machines à laver pour les pièces détachées,
- Pièces détachées, composants pour véhicules...
- Réparation et redressage des coques,
- Freins, amortisseurs, équilibreuse et hydro nettoyeurs,
- Révision moteur, testeurs électroniques, diagnostic moteur, puissance moteur.

**Contact : Sophia Bouziane**  
**Tél. : 0522 43 96 31**  
**Email : sbouziane@cfcim.org**



Hamid Benbrahim El-Andaloussi, Président du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS)

## « Le Maroc est un pôle compétitif de qualité »

### Interview de Monsieur Hamid Benbrahim El-Andaloussi, Président du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS).

**Conjoncture:** Comment se porte le secteur aéronautique en ce début d'année 2013 ?

**Hamid Benbrahim :** Aujourd'hui le Maroc fait partie des pays qui participent au développement, à la création et à la production des avions dans le monde. Il est reconnu comme étant un pôle aéronautique, un pôle compétitif de qualité dans le prolongement naturel de l'Europe, comme pour le Mexique dans le prolongement de l'aéronautique pour les Etats-Unis. En une dizaine d'années, la base aéronautique marocaine a connu un développement remarquable. Le nombre d'entreprises implantées est passé d'une poignée à près de 105 entreprises aujourd'hui, avec près de 10 000 employés contre 1 200 environ il y a dix ans. Le secteur a réalisé un chiffre d'affaires d'1 milliard de dollars en 2012. La base aéronautique est très variée. On y trouve différents métiers de l'aéronautique à savoir le travail des métaux, la mécatronique, l'électronique embarqué, le traitement de surface, l'entretien des avions, l'assemblage des pièces complexes, etc. Elle connaît un développement de l'ordre de 20 % à 25 % chaque année depuis près de huit ans.

**Tout va bien alors, malgré la crise...**

Aujourd'hui, le Maroc connaît la présence de groupes de référence tels qu'EADS, Boeing, Safran, avec plusieurs sociétés. Mais il y a également des PME qui sont leaders dans leur métier à l'image de Mecachrome qui a été inaugurée hier (NDLR : le 4 mars 2013) à Tanger, à l'image de Ratier-Figeac, Creuzet Aéronautique. Sans oublier le dernier groupe de référence mondiale qui a décidé de s'implanter chez nous, Bombardier.

Le cru 2013 sera dans la continuité de 2012 qui a connu une augmentation de 22 % de progression. Notre objectif, c'est que dans le cadre du PNEI, à l'horizon 2020, nous doublions la taille de l'aéronautique marocaine. En 2013, il faut s'attendre à une progression continue de l'ordre de 20 % du chiffre d'affaires par rapport à 2012.

**Grâce au développement de MidParc, Casablanca-Nouaceur Free Zone, le Royaume entend doubler son activité et ses revenus d'ici 2020. Comment les choses évoluent-elles ?**

Il y a pour le Royaume une fenêtre d'opportunité stratégique pour accompagner cette forte demande d'abord en produisant plus au niveau de la base actuelle et en attirant d'autres industriels, notamment des PME, en ouvrant

le marché à d'autres pays comme le Canada, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Italie. Aujourd'hui le Maroc est prêt dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle pour tirer opportunité de cette forte demande, car il a une offre compétitive dans le cadre de la Plateforme Industrielle Intégrée (P2I) offshore MidParc de Nouaceur. Il a une offre « Formation-Education » adaptée dans le cadre de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) dont la capacité va être doublée l'année prochaine. Mais nous avons aussi des agences gouvernementales comme l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) et Maroc Export avec qui le GIMAS développe un partenariat de qualité. Une équipe conjointe qui fait la promotion de la base aéronautique marocaine.

Enfin, en matière de communication, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) et Maroc Export, en partenariat avec le GIMAS, développent en 2013-2014 un programme agressif de communication à l'étranger.

**Bombardier, le troisième avionneur mondial, vient de débiter sa production à Nouaceur. Quelles seront les retombées de cette implantation à moyen terme ?**

Bombardier est un acteur global. La décision d'un acteur aussi important de s'implanter au Maroc est un signal que le Royaume est un pôle aéronautique reconnu au niveau mondial. Bombardier va profiter de la « supply chain » existante au Maroc. Le troisième avionneur mondial attirera dans le même temps d'autres fournisseurs qui vont l'accompagner et il alimentera la chaîne actuelle pour produire plus et gagner en compétitivité. Cela permet aussi de renforcer et de pérenniser la chaîne globale aéronautique qui se trouve dans le prolongement naturel de l'Europe.

**L'offre Maroc dédiée au secteur propose un coût de main-d'œuvre allant jusqu'à - 50 %. Cela ne risque-t-il pas d'avoir un effet néfaste sur la qualité de cette main-d'œuvre ?**

Le secteur de l'éaronautique n'est pas un secteur à bas coût. Nous ne sommes pas dans une logique économique de low cost ou de délocalisation. Nous sommes dans un secteur de haute technologie et nous sommes dans un nouveau paradigme économique qui s'appelle la colocalisation compétitive. La colocalisation compétitive implique que les acteurs de référence, petits ou grands, se préparent à faire face à une demande et à une croissance durables, puisque le secteur aéronautique connaîtra une croissance de 5 % à 10 % dans les 20 années à venir. Il y a 35 000 avions à produire sur les 20

années à venir. Ce secteur, tout en ayant une forte croissance, est soumis à une pression de baisse de coûts. On est dans une situation contrastée où la demande est forte mais en même temps les donneurs d'ordres écrasent ces coûts. Pour baisser les coûts durablement, il faut innover et produire une partie de l'activité dans une zone compétitive.

**Le concept de colocalisation semble porter ses fruits...**

Effectivement, nous sommes dans une logique de colocalisation qui consiste, à côté de son usine principale ou de ses implantations européennes, à implanter un site de même niveau de qualité et d'excellence que les sites de la maison-mère et à produire à des coûts plus bas. Nous produisons à des coûts plus bas non pas parce que les salaires sont bas mais parce qu'il y a une certaine force du travail.

**La formation de la main-d'œuvre qualifiée assurée par l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) est-elle satisfaisante ?**

Je ne considère pas les collaborateurs du secteur aéronautique comme de la main-d'œuvre mais plutôt comme une force du travail. Il faut rappeler que le Groupement des Industries



**« Nous produisons à des coûts plus bas non pas parce que les salaires sont bas mais parce qu'il y a une certaine force du travail. »**

Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS) qui a été à l'origine de cette initiative de formation, en partenariat avec l'Etat marocain et avec l'accompagnement de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie en France, a permis de concevoir et d'édifier un système de formation innovant. Innovant car ce sont les industriels qui le pilotent et c'est un système de formation par alternance. Les élèves passent la moitié du temps à l'Institut et l'autre moitié dans les usines. L'IMA répond aux besoins des industriels et les accompagne dans leur recherche de compétences et dans la formation. Aujourd'hui, les résultats de ce système dépassent largement nos attentes. Tous les industriels sont largement satisfaits. D'ailleurs, la plupart des 45 entreprises qui ont embauché dans le domaine de l'aéronautique ont formé leurs jeunes à l'IMA. Bombardier a conclu récemment un accord pour former la totalité de ses opérateurs et techniciens à l'IMA.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

# DESTINATION : LE MONDE.

## DACHSER Air & Sea Logistics

Développer des affaires à l'autre bout de la terre est profitable mais complexe. Mais cela peut aussi être simple : DACHSER relie avec succès le Maroc avec toutes les destinations.

Aujourd'hui, 21.000 collaborateurs, répartis sur 315 sites, veillent à ce que chaque liaison se déroule en toute sérénité. Bienvenue dans votre destination Monde : vous y êtes comme chez vous.



Tél. : 05 22 67 58 50

Email : [com.maroc@dachser.ma](mailto:com.maroc@dachser.ma)

Internet: [www.dachser.ma](http://www.dachser.ma)



Les professionnels du secteur de l'industrie agroalimentaire appellent à une véritable politique industrielle pour ce secteur phare de l'économie marocaine.

Montage CFCIM © 1231f

# Agroalimentaire : Etat des lieux et perspectives

Placé dans les Métiers Mondiaux du Maroc, l'agroalimentaire fait son bonhomme de chemin depuis la mise en place du Pacte National pour l'Emergence Industrielle lancée en 2009. Le secteur a besoin de transformation et d'innovation pour réellement décoller.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

# L'agroalimentaire dans l'attente d'un traitement de choc

Malgré sa croissance exponentielle et son vaste potentiel de développement, le secteur n'a pas pleinement profité du Pacte National pour l'Emergence Industrielle de 2009 qui l'avait placé parmi les Métiers Mondiaux du Maroc.

**E**ntre 2007 et 2011, le secteur agroalimentaire du Maroc a progressé de 62,5 % en volume, pendant que sa valeur passait de 55,4 milliards à 90,1 milliards de dirhams. Une percée significative qui s'explique principalement par les évolutions rapides des modes de consommation notamment en milieu urbain, mais aussi par le Plan Maroc Vert qui a renforcé en amont la disponibilité de certains intrants.

### Indicateurs en progression

Dans toutes les villes du pays, la multiplication des grandes et moyennes surfaces, combinée au développement de la restauration hors domicile, ont dopé la demande et la distribution de produits alimentaires transformés ces dernières années. Cet essor a conduit à la création de 12 000 postes sur la période 2007-2011, dans un secteur qui fait travailler aujourd'hui 114 000 personnes et représente 20 % des emplois liés à l'industrie.

Premier secteur manufacturier au Maroc, l'agroalimentaire compte aujourd'hui 2 000 entreprises dont plus de 90 % sont des PMI, bien qu'il attire aussi l'investissement qui est passé de 2,6 milliards d'euros en 2007 à 4 milliards d'euros en 2011, soit une hausse de 55 %. Enfin, la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire a également progressé sur la même période, de 13 à 19 milliards de dirhams.

### Valeur ajoutée en question

En dépit de ces bons chiffres, cette progression de la valeur ajoutée alimente les débats chez les professionnels du secteur, avec la question de la montée en gamme de nombreux produits. « En dirhams, le montant de la valeur ajoutée progresse parce que le chiffre d'affaire du sec-



Les accords de libre-échange signés avec l'Union européenne et les Etats-Unis créent en effet une forte pression concurrentielle en ouvrant l'accès au marché marocain.

© 123rf

teur progresse, mais le taux de valeur ajoutée des produits, lui ne progresse pas », constate Amine Berrada Sounni, le Président de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI), avant de déplorer le manque d'innovation des produits agro-alimentaires marocains, qui limite la marge de progression dans un contexte d'économie libéralisée.

Les accords de libre-échange signés avec l'Union européenne et les Etats-Unis créent en effet une forte pression concurrentielle en ouvrant l'accès au marché marocain, alors que de nombreuses barrières limitent encore les exportations d'un grand nombre d'entreprises marocaines. Elles concernent le plus

souvent des produits insuffisamment sophistiqués pour les marchés-cibles, non-conformes aux normes internationales ou encore des exigences financières de cautions rédhibitoires pour l'essentiel du tissu de PME. La normalisation et la convergence réglementaire enclenchées par la loi 28.07 (2010) avancent mais pas assez rapidement dans un contexte mondial de libre-concur-



**Au Maroc, les secteurs agricole et agroalimentaire contribuent à 16 % du PIB, mais la part de la transformation reste faible.**

rence. Autant d'obstacles que le secteur de l'agroalimentaire doit surmonter avec une véritable impulsion pour poursuivre son décollage.

### Transformation et innovation

Au Maroc, les secteurs agricole et agroalimentaire contribuent à 16 % du PIB, mais la part de la transformation reste faible, de l'ordre de 4 % à 5 % du total du PIB. « Un quart seulement des matières premières agricoles produites est transformé par le secteur de l'agroalimentaire en produits plus élaborés, générateurs de forte valeur ajoutée », explique le Président de la FENAGRI. « Il ya des marges de progression considérables dans la création de richesses pour le pays », poursuit-il, en citant en exemple l'Espagne et la France, où le secteur agroalimentaire représente respectivement 15 % et 18 % du PIB.

Plusieurs facteurs expliquent la création insuffisante de produits transformés. Le premier concerne la capacité à anticiper les attentes des consommateurs. « Les industriels du secteur manquent d'analyse prospective sur les attentes des consommateurs », indique-t-on à la FENAGRI.

Autre écueil, le manque d'innovation de la filière, à travers des gammes de produits plus larges, des emballages plus attractifs, des quantités plus adaptés et des services aux consommateurs en phase avec leurs attentes et régulièrement renouvelés. Ce dynamisme industriel et commercial pré suppose un effort soutenu dans le domaine de la recherche et du développement, qui semble aujourd'hui trop lourd à porter pour la plupart des acteurs du secteur. « Ces compétences techniques pourraient être mutualisées au niveau du Centre technique industriel du secteur agroalimentaire (CETIA), afin d'être plus accessibles aux PME », estime Amine Berrada Sounni.

### Evolution du secteur agroalimentaire de 2004 à 2011

Chiffre en milliards de DH

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Production	55,4	58,3	60,9	69,7	79,4	78,5	86,2	90,1
Valeur ajoutée	13,1	13,3	13,8	15,3	16,6	18,3	19,2	18,99
Investissement	2,6	2,7	2,6	3,5	4,4	4,78	4,75	4,03

Source : MICNT

**La normalisation et la convergence réglementaire enclenchées par la loi 28.07 (2010) avancent mais pas assez rapidement.**

### Changements structurels

Autre facteur qui ralentit la montée en puissance de la filière agroalimentaire, son manque de visibilité qui freine l'investissement dans des équipements et des process lourds et coûteux. « Pour pérenniser un outil industriel, il faut avoir une visibilité sur l'approvisionnement en termes de quantité, de qualité et de prix, particulièrement dans une économie libéralisée où la volatilité des prix est importante, avec des marchés qui peuvent s'ouvrir et se fermer brusquement », rappelle le Président de la Fédération nationale de l'agroalimentaire. En filigrane, tout ce qui est en amont et dont dépend la filière : les prix des intrants, même si les droits de douane ont baissé, leur disponibilité, même si le Plan Maroc Vert l'a étendu, et la qualité des matières premières agricoles produites et disponibles pour la transformation industrielle. Dans ce domaine, une meilleure coordination entre l'amont agricole et l'aval industriel permettrait une plus grande efficacité.

Enfin, dernier élément qui pénalise l'agroalimentaire marocain, la TVA, qualifiée de « taxe sur le chiffre d'affaires » par Amine Berrada Sounni. Le Président de la FENAGRI déplore en effet qu'elle pèse sur l'industrie de transformation alors que la production agricole en est exonérée. Pour dynamiser la filière, la fédération sectorielle réclame un taux ramené à 4 % ou réduit -il est actuellement de 20 %- et considéré comme une taxe sur la valeur ajoutée.

### Contrat-programme en attente

Aux grands maux, les grands remèdes. L'année dernière, un vaste contrat-programme avait été annoncé pour accompagner la filière, il n'a malheureusement pas été signé lors des Assises de l'Industrie de février dernier. Le secteur de l'industrie agroalimentaire a même fait l'objet d'un traitement relativement marginal, alors que ses professionnels appellent à une véritable politique industrielle pour ce secteur phare de l'économie, qui est à la fois un vivier essentiel d'emplois, notamment en milieu rural, et un outil de rééquilibrage de la balance commerciale par l'exportation de denrées.

► Anne-Sophie Colly, journaliste

### Evolution de l'emploi dans le secteur de 2004 à 2011



Source : MICNT

# Export : le secteur peut mieux faire

Malgré un contexte économique mondial difficile, les exportations du secteur ont progressé mais le décollage n'est toujours pas au rendez-vous.



© DK

Face à des marchés exigeants et hyper concurrentiels, Maroc Export rappelle que ces accords de libre-échange recèlent aussi de multiples opportunités.

**Maroc Export vient de mettre en place de nouveaux outils pour que les entreprises du secteur soient mieux armées.**

**L**es premiers chiffres de l'année 2012 commencent à tomber. Selon l'Office des Changes, les exportations agroalimentaires marocaines sont passées de 15,5 à 17,9 milliards de dirhams entre 2009 et 2012. Une progression de 15,48 % donc. Et pourtant, le mois dernier, lors des 3<sup>ème</sup> Assises de l'industrie organisées à Tanger, le ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Abdelkader Amara, l'a souligné : le secteur de l'agroalimentaire est à la traîne par rapport aux objectifs du Plan National pour l'Emergence Industrielle lancé en 2009. Les exportations de la filière s'en ressentent.

### La pêche mène la barque

D'après Maroc Export, organisme public chargé de promouvoir l'export marocain, les exportations des secteurs agricoles et agroalimentaires contribuent à 20 % des exportations nationales, mais elles restent néanmoins largement dominées par les produits agricoles non-transformés.

Une comparaison avec l'industrie de la pêche est révélatrice. Selon l'Etablissement Autonome

de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE), les exportations des produits issus de la pêche totalisaient 11,4 milliards de dirhams en 2011, quand celles issues des produits agricoles transformés représentaient 4,8 milliards de dirhams. L'écart met en relief l'avance de l'industrie des produits de la mer, modernisée et orientée à l'export dès la conception de l'offre depuis de nombreuses années. Elle fait figure de locomotive, avec des produits congelés, frais ou en conserve compétitifs, à forte valeur ajoutée, qui ont trouvé leur place sur le marché européen, même si la crise ne l'a pas épargnée.

A côté, les produits agricoles transformés restent en phase de conquête laborieuse de marchés, ralentis par des contraintes inhérentes aux produits et à la filière, mais aussi au contexte international.

### Concurrence internationale exacerbée

La crise économique mondiale, et surtout européenne, continue d'affecter le Maroc. 60% des échanges commerciaux du Royaume ont lieu avec l'Union européenne. Avec la baisse de la demande agroalimentaire de l'autre côté du Détroit de Gibraltar, la concurrence s'est exacerbée pour les produits marocains pas assez compétitifs.

S'y ajoute l'effet des accords de libre-échange signés ces dernières années. Ils soumettent la filière à une très forte pression sur les marchés internationaux, au point que de nombreux professionnels les jugent « asymétriques ». La réévaluation de certains d'entre eux serait d'ailleurs à l'étude au ministère de tutelle.

Face à des marchés exigeants et très concurrentiels, Maroc Export rappelle toutefois que ces accords de libre-échange recèlent de multiples opportunités. « Si certaines entreprises maîtrisent les dispositions de ces accords les concernant, d'autres en revanche, manquent de visibilité. Ces accords gagneraient à être mieux exploités ; c'est la raison pour laquelle nous concentrons nos efforts sur un certain nombre de marchés prioritaires », insiste Zouhair Triqui, Directeur Marketing de Maroc Export. Les traités de libre-échange avec la Tunisie, la

Jordanie et l'Égypte offrent par exemple des complémentarités à la filière agroalimentaire marocaine. « Il faut que les entreprises de la région puissent créer plus de synergies entre elles pour percer des marchés tiers avec des offres plus intégrées », suggère le responsable.

### Compétitivité et positionnement

« Pour être compétitifs à l'export, les industriels doivent d'abord être compétitifs sur leur marché national », rappelle pour sa part le Président de la FENAGRI, Amine Berrada Sounni. Devant « la stagnation des performances du secteur, le fléchissement de sa compétitivité et la fragilité de son tissu d'acteurs » (90% de PME), il soutient une accélération de la politique industrielle du gouvernement (cf. article p.26), à l'instar de Maroc Export, dont la vision globale va dans le sens d'une modernisation profonde de la filière, pour qu'elle puisse soutenir davantage les exportations. D'autant qu'en face, l'Union européenne, mais aussi la Turquie et l'Égypte, disposent d'industries particulièrement compétitives à l'export, grâce à leurs vastes marchés domestiques qui ont favorisé les investissements aussi bien locaux qu'internationaux.

**Les produits agricoles transformés restent en phase de conquête laborieuse de marchés.**

### Audit à l'export

Pour appuyer les exportations marocaines, Maroc Export dispose également du Plan Maroc Export Plus. Au niveau promotionnel, il vise à « consolider le positionnement sur les marchés traditionnels et renforcer l'accompagnement de la montée en puissance des nouvelles filières sur les marchés historiques et sur de nouvelles destinations ». Il permet aussi de cibler les pays prioritaires et stratégiques, et assure une visibilité de l'offre marocaine dans les grands salons agroalimentaires internationaux. Lorsqu'ils sont bien positionnés, les produits agroalimentaires affichent en effet des positions confortables et solides à l'export. Par ailleurs, Maroc Export vient de mettre en place de nouveaux outils pour que les entreprises du secteur soient mieux armées. Principaux objectifs annoncés : professionnaliser leur démarche et améliorer leurs performances à l'export à travers un soutien personnalisé incluant des démarches innovantes tels que l'audit à l'export ou encore des consortiums d'exportation et des contrats de croissance à l'export. Gageons que de son côté l'année agricole remplisse aussi généreusement le panier.

► Anne-Sophie Colly, journaliste

## PALETTES EN MATIERE PLASTIQUE

Pour transport, manutention, stockage...



- En polyéthylène haute densité de qualité alimentaire
- Traitées anti U V.
- Résistent aux hautes et basses températures (-40°C à +70°C)
- Robustes, légères, faciles à transporter, elles trouvent leur application dans les secteurs industriels les plus variés.
- Innattaquables par les moisissures et l'humidité, elles sont donc parfaitement hygiéniques et adaptées aux secteurs alimentaires et aux milieux réfrigérés.
- Nettoyage facile.
- Possibilité de personnalisation (nom / logo / numéro)
- L'identification par fréquence radio est de plus en plus demandée.
- IFRQUIA PLASTIC peut implanter de telles puces sur demande pour que vos palettes / ou la charge puissent être suivies où qu'elles aillent.
- IFRQUIA PLASTIC fabrique ses palettes dans son usine de casablanca -Maroc
- Certification : ISO9002-TÜV (1999), ISO 9001 V2000 TÜV (2002) ; ISO/TS(2003) , 2<sup>ème</sup> Prix National de la Qualité (2003) , GS -LGA (2005)



Bd Chefchaouni, Route 110, Km 11,5 Sidi Bernoussi, 20 601 Casablanca, Maroc  
Tél. : +212 (0) 5 22 35 12 62 / 63 / 5 22 35 14 63 / 64 - 5 22 35 45 45 . Fax : +212 (0) 5 22 35 06 19  
E-mail : contact@iplast.com. Site Web : www.iplast.com

Nouveau



PALETTES STANDARDS		
Références palettes	Ifpal 120 x 80	Ifpal 120 x 100
Dimensions	1200 x 800 x 150 mm	1200 x 1000 x 150 mm
Poids (environ)	12 kgs ± 500 g	16 kgs ± 500 g
Charge dynamique	1500 kgs	1500 kgs
Charge statique	4000 kgs	4000 kgs

PALETTE LÉGÈRE	
Références palette	Palette légère et amboitable
Dimensions	1200 x 800 x 140 mm
Poids (environ)	7 kgs ± 500 g
Charge dynamique	800 kgs
Charge statique	1500 kgs

PALETTE BLEED	
Références palette	Palette Bleid
Dimensions	1180 x 1150 x 140 mm
Poids (environ)	22 kgs ± 500 g
Charge dynamique	1500 kgs
Charge statique	5000 kgs
Charge statique sur rack	1200 kgs



# Comment booster les performances du secteur ?

La compétitivité de l'économie marocaine passe par une prise en compte de toutes ses composantes industrielles. Le secteur de l'industrie agro-alimentaire en est un pilier. Un rapport de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières liste des mesures qui pourraient dynamiser la mise à niveau de ce secteur.

**« Les pouvoirs publics ont réussi, à travers le PNEI, à identifier les industries agro-alimentaires en tant que secteur à fort potentiel de croissance. »**

Ces dernières années, les pouvoirs publics ont multiplié les stratégies afin de rendre l'économie nationale compétitive, notamment « la mise en place du Plan Maroc Vert (PMV), l'intégration du secteur dans la stratégie industrielle du pays qui vise à couvrir les risques encourus par le secteur et à développer sa promotion en ciblant 17 marchés étrangers et enfin, l'engagement de mesures dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle ». Des actions qui ont permis au Maroc de se faire une place de choix dans la région. Un rapport de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières du Ministère de l'Economie et des Finances, publié en novembre 2010, donne quelques pistes pour améliorer la performance du secteur de l'Industrie Agroalimentaire (IAA) au Royaume. D'une part, l'étude « analyse la situation des échanges commerciaux marocains en matière de produits agricoles transformés et établit un benchmarking international relatif au secteur de l'IAA ». D'autre part, elle « vise l'examen de la stratégie de développement du secteur de l'IAA mise en œuvre dans le cadre du Plan Maroc Vert et du Pacte National pour l'Emergence Industrielle ».

### Opportunités du secteur

Ainsi, le Plan Emergence qui a été lancé en 2005 et ratifié en 2009 sous l'appellation de Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) avait pour objectif de « canaliser les effets de l'ouverture et dynamiser la mise à niveau du secteur industriel ». Le Plan a permis au Royaume de mieux se positionner dans les échanges mondiaux et de mieux résister face à la montée en puissance des pays asiatiques. Les pouvoirs publics ont réussi, à travers le PNEI, à identifier les industries agro-alimentaires en tant que secteur à fort potentiel de croissance. Ce qui a inexorablement entraîné un changement profond du secteur à travers une meilleure valorisation

des ressources agricoles et une offre exportable diversifiée et compétitive. Le rapport souligne que ce changement ne peut s'opérer qu'à travers la sécurisation de l'approvisionnement, le renforcement du tissu productif national permettant l'émergence de firmes industrielles compétitives et l'encouragement de la recherche et du développement dans le secteur... En revanche, avec la progression de la consommation mondiale des fruits et légumes transformés qui ouvre de meilleures perspectives pour le Royaume, il est nécessaire que l'industrie marocaine intègre les impératifs de qualité et de normalisation. Aujourd'hui, le constat est que la Royaume fournit de gros efforts dans ce sens. Sans oublier que la libéralisation du commerce international et la mise en œuvre des accords de libre échange avec certains pays partenaires, offrent de réelles opportunités d'accès des produits agricoles transformés marocains en général et des conserves végétales en particulier à des marchés potentiels (marché américain, arabe...). Le Maroc s'ouvre de plus en plus au marché africain qui constitue l'une des priorités majeures de la nouvelle stratégie de promotion des exportations. Grâce à une culture maraîchère et fruitière de bonne qualité et d'une expérience indéniable en matière de recherche, le Royaume est mieux positionné pour saisir convenablement les opportunités offertes aussi bien au niveau international que régional, souligne le rapport. La liste n'est pas exhaustive, mais force est de constater que le Royaume a de sérieux atouts dans le secteur de l'industrie agroalimentaire.

### Les faiblesses du secteur

Cependant, l'industrie agroalimentaire a aussi ses faiblesses. Le rapport reconnaît que « l'industrie alimentaire nationale demeure dans son ensemble un système productif fragile et structurellement faible ». D'une part, même si au niveau de plusieurs branches, quelques entreprises généralement de création ancienne mieux

intégrées ou filiales de multinationales, réalisent des résultats satisfaisants, les performances du secteur demeurent globalement en deçà de ses potentialités. « Les faibles taux d'investissement et le retard technologique, la sous qualification du capital humain et la prédominance du travail précaire, la faiblesse de l'innovation et de la qualité ainsi que les carences de l'organisation managériale des entreprises, caractérisent l'évolution structurelle de cette industrie. »

Par ailleurs, le rapport rappelle que si le tissu productif est constitué fondamentalement de PME, le secteur connaît un développement rapide du phénomène de concentration qui prend deux formes : d'une part l'élargissement du poids des grandes entreprises dans la production globale de l'industrie en question et d'autre part, la constitution et l'extension des « groupes agroalimentaires ». De même, une grande partie des produits exportés sont de faible valeur ajoutée. L'industrie agroalimentaire nationale remplit, dans le cadre de son insertion dans l'économie mondiale (division internationale de travail) une fonction bien précise : celle de produire des produits n'ayant subi qu'une simple transformation et mis à la disposition de firmes et capitaux internationaux qui en tirent le maximum de valeur ajoutée et de profit. L'évolution indique donc que l'industrie agroalimentaire marocaine est de plus en plus orientée vers une tendance à l'enclavement et non dans un processus de domestication ascendante de la valeur ajoutée. Depuis plusieurs années, cette industrie s'est inscrite dans une tendance à la perte de compétitivité non seulement sur les marchés extérieurs mais aussi au niveau du marché domestique.

Que faut-il faire pour changer la donne et rendre le secteur de l'industrie agroalimentaire plus compétitif ? Le rapport préconise une stratégie de développement qui reposerait sur les mesures prises dans le cadre du Plan Maroc vert et le Pacte National pour l'Emergence Industrielle.



Le rapport relève qu'une grande partie des produits exportés sont de faible valeur ajoutée pour le secteur, car n'ayant subi qu'une simple transformation au Maroc.

© 123rf

**« Le Maroc s'ouvre de plus en plus au marché africain qui constitue l'une des priorités majeures de la nouvelle stratégie de promotion des exportations. »**

### Plan Maroc Vert

C'est dans le souci de faire face au déficit de la balance commerciale et eu égard aux enjeux de développement durable, que le Maroc s'est engagé à élaborer une politique agricole ambitieuse et volontariste : le Plan Maroc Vert (PMV). Ce plan est axé sur « l'accompagnement de la petite agriculture, le développement d'une agriculture à haute valeur ajoutée, le développement du potentiel des filières de la tomate, de la fraise, du sucre, du lait et de l'élevage ovin et caprin ». Par cette stratégie, l'Etat s'attend à des retombées importantes sur la croissance du PIB agricole et sur la lutte contre la pauvreté à l'horizon 2020. Plusieurs plans d'agrégation sont proposés par le PMV, parmi lesquels l'accès aux intrants, au financement et aux marchés sur la base de modèles socialement équitables. D'une part, le PMV prévoit dans le cadre de son premier pilier le développement de sept filières à haute valeur ajoutée avec une haute productivité (agrumes, olives, maraîchage, horticulture, céréales, lait, aviculture et viande bovine) et ce, selon une approche transactionnelle autour de 700 à 900 projets d'agrégation. D'autre part, « l'approche de contractualisation des engagements entre »



## Le prix du poisson, quel rapport avec mon projet ?

Votre organisation fait partie d'un écosystème – il est étonnant de voir à quel point des changements dans un secteur peuvent se répercuter sur l'ensemble de votre marché.



THE INSIDE EDGE  
www.oxfordbusinessgroup.com  
E: morocco@oxfordbusinessgroup.com

»»» les différentes parties prenantes sera généralisée à l'ensemble des régions et des filières dans le cadre du PMV. A ce titre, des contrats-programmes ont été lancés dès l'année 2008 portant sur les filières du maraîchage, des agrumes, des fruits, de l'oléiculture, de l'aviculture, des viandes rouges, du lait, des céréales et du sucre. Plusieurs contrats-programmes et conventions ont été déjà signés, entre le gouvernement et les professionnels du secteur visant le développement de l'agriculture marocaine et le renforcement de sa compétitivité. Parmi ces contrats-programmes, on peut citer ceux du sucre, du secteur avicole, de la filière agrumicole, et de la céréaliculture », précise le rapport.

Par ailleurs, le développement du secteur agroalimentaire requiert la mobilisation de tous les partenaires institutionnels et privés, et ce à l'instar du Crédit Agricole du Maroc dont les engagements pour ce secteur se situent déjà à 25 milliards de dirhams (2009). D'autres banques de la place, dont notamment Attijariwafa bank, financent ce secteur.

### Pacte National pour l'Emergence Industrielle

La stratégie du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) qui couvre la période 2009-2015 et s'inscrit dans le cadre d'un partenariat public-privé, « vise à mobiliser et coordonner les actions de l'Etat et des opérateurs économiques pour bâtir un secteur industriel fort et à créer un cercle vertueux de croissance ». Il faut noter que parmi les 111 mesures dédiées aux six secteurs clés de l'économie nationale identifiés par le PNEI, 13 mesures sont attribuées au secteur agroalimentaire. Les conserves de fruits et légumes, les produits de l'olive et de l'argan, les épices et les plantes aromatiques et médicinales sont les quatre filières retenues dans le secteur de l'agroalimentaire.

Grâce à ses quatre filières, le Maroc peut faire valoir des avantages compétitifs par rapport à ses concurrents, notamment à l'export. Le Royaume peut également compter sur les filières de denrées de base destinées au marché domestique.

Les estimations en termes d'impact du Pacte National pour l'Emergence Industrielle sur la filière agroalimentaire se chiffrent à 10 milliards de dirhams de PIB additionnels et à 24 000 nouveaux emplois directs à l'horizon 2015. Pour arriver à concrétiser ce projet, l'Etat s'engage à appuyer le développement du secteur à travers la promotion d'une stratégie volontariste reposant sur cinq initiatives, à savoir :

- un plan de développement des filières à fort potentiel à l'export,
- des plans de développement et de restructuration des filières des denrées de base nationales,



L'industrie agro-alimentaire constitue un secteur clé qui contribue à la sécurité alimentaire du pays et à sa compétitivité à l'export.

© DR

« Parmi les 111 mesures dédiées aux six secteurs clés de l'économie nationale, 13 mesures sont attribuées au secteur agro-alimentaire. »

- un plan d'appui ciblé en faveur des « filières intermédiaires »,
- un programme de formation adaptée au secteur,
- un réseau d'agropoles.

En somme, le rapport souligne que l'Industrie agroalimentaire constitue un secteur clé qui contribue à la sécurité alimentaire du pays et à sa compétitivité à l'export. Toutefois, le développement du secteur reste principalement entravé par la problématique de l'approvisionnement et sa diversification. Pour cela, le Plan Maroc Vert est venu pour pallier cette insuffisance à travers, d'une part, l'amélioration de l'offre en matière de produits agricoles destinés à la transformation en quantité et en qualité et, d'autre part, la création de zones industrielles dédiées à l'agroalimentaire.

De même, la recherche de nouveaux débouchés pour le secteur agricole constitue un des axes majeurs de la nouvelle stratégie du commerce extérieur.

Ainsi, pour tirer davantage profit des opportunités offertes pour le développement du secteur de l'agroalimentaire, le rapport suggère qu'un ensemble de mesures complémentaires soient prises en compte. Il s'agit de l'amélioration des conditions d'accès aux marchés, de la dynamisation du PMV et du Pacte de l'Emergence Industrielle, du renforcement des productions agricoles transformées destinées à l'export, de l'accélération de la réforme du régime foncier, de la poursuite de l'identification d'autres agrégateurs potentiels dans le domaine de l'agro-industrie, de la promotion du commerce équitable et enfin de la valorisation des produits de terroir. En un mot comme en mille, les pouvoirs publics, les partenaires public-privé et les opérateurs du secteur doivent unir leur force pour l'amélioration de la performance du secteur de l'industrie agroalimentaire. \*

► Ferdinand Demba

# Normalisation : le Maroc fait des efforts

La réglementation sanitaire internationale est un facteur majeur pour l'exportation des produits alimentaires. Le secteur agroalimentaire marocain n'échappe pas à cette règle et les pays importateurs des produits du Royaume sont très à cheval sur la qualité en ce moment.

**La norme ISO 22000 est de plus en plus exigée dans les marchés internationaux, notamment par les grands distributeurs.**

**D**epuis quelques années, le Maroc a connu plusieurs incidents liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire. On se souvient des fameuses intoxications au botulisme en 2003, aux intoxications chimiques des produits agricoles, et bien d'autres encore. Face aux exigences sanitaires de plus en plus contraignantes de ses partenaires commerciaux, le Royaume est dans l'obligation de se conformer aux normes internationales s'il veut investir les marchés internationaux. La démarche d'intégration est déjà entamée. Pour preuve, le pays a adopté les normes relatives à l'hygiène et à la sécurité alimentaire et à la maîtrise des risques alimentaires. En effet, le Maroc a adopté, depuis longtemps, la norme ISO 9001 qui est une référence en matière de management de la qualité. S'ajoute à cela la création de la Norme Marocaine (NM) lancée à l'initiative du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications de l'époque (2003). La Norme Marocaine est une attestation de l'Institut Marocain de normalisation (IMANOR) de la fabrication d'un produit conformément à des caractéristiques spécifiques préalablement fixées dans les normes qui le régissent. Cette certification gérée conformément au guide international ISO/CEI 17065 : 2012, se traduit par le droit d'usage de la marque NM, apposée sur le produit certifié. Plusieurs établissements se sont lancés dans le processus de certification NM. S'il n'est pas difficile d'obtenir ce label, rester sur le même niveau semble plus dur pour les entreprises « labélisées ».

Il faut également compter sur l'adoption de la méthode HACCP (Hasard Analysis Critical Control Point), définie comme étant un programme d'autocontrôle qui contribue au surcroît d'effort pour améliorer la qualité des produits des industriels marocains. « La méthode permet d'identifier et d'évaluer les dangers associés aux différentes étapes du processus de production des denrées alimentaires. Elle permet par ailleurs de définir et de s'assurer de la mise en œuvre des moyens nécessaires à la maîtrise de ces dangers. »

## Une norme halal dans le pipe

L'ensemble de ces normes ont été consolidées par l'adoption de la norme internationale ISO 22000 relative au management de la sécurité des denrées alimentaires qui est de plus en plus exigée dans les marchés internationaux, notamment par les grands distributeurs. La norme ISO 22000 introduit deux aspects nouveaux. Le premier est l'application à tous les acteurs de la chaîne alimentaire. Le second aspect est que chaque candidat à la certification ISO 22000 doit envisager sa démarche de manière globale et s'identifier en tant qu'opérateur maillon d'une chaîne ou d'une filière. Cette chaîne est constituée des fournisseurs directs (matières premières), des fournisseurs indirects (fournisseurs des services et des équipements, transporteurs...).

De même, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a également annoncé en 2012, la création d'une norme marocaine sur l'alimentation halal dans la continuité des directives de l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI) sur cette question et sous l'impulsion des professionnels du secteur. Cela permettra d'attribuer un label « Halal » aux produits nationaux concernés qui s'en serviront sur les marchés qui exigent ce type de conformité.

Mais malgré ces efforts pour améliorer le secteur, force est de constater que sur le terrain rien ne va plus. A l'exemple du marché américain où plus de 30 000 produits importés sont détenus et rejetés par an, le contrôle sanitaire et le respect de certaines normes n'est pas vraiment pris en compte dans les faits. Une négligence qui pourrait s'expliquer par un manque de moyens financiers – car l'entretien de ces normes a un coût – ou par des contraintes liées à la nature du secteur. La compétitivité exige des entreprises plus d'effort dans la qualité. L'intégration du marché international par les entreprises marocaines demande des sacrifices auxquels les industriels du Royaume devraient consentir s'ils veulent que leurs produits s'acheminent vers d'autres marchés. \*

► Ferdinand Demba



Cegelec filiale du groupe Vinci, conçoit, installe et maintient des systèmes dans les domaines suivants :

- **L'industrie**
  - Génie électrique et automatisme
  - Génie climatique et Fluides
- **Les infrastructures**
  - Production et réseaux d'énergie,
  - Eclairage et VRD,
  - Transport urbain (Ferroviaire, LGV et tramway)
- **Le tertiaire et bâtiments**
  - Courants faibles, Courants forts et GTC
  - Génie climatique et Fluides
- **Les télécommunications (Réseaux Fixes et Mobiles )**

**Cegelec Maroc, leader marocain et partenaire du développement de vos projets dans le secteur de l'énergie, du bâtiment et de l'industrie**

- Le partenaire des grandes réalisations du Royaume,
- La première entreprise de haute technicité dans ses domaines d'activité,
- Une expertise de pointe alliée à une offre globale dynamique et innovante,
- Un effectif de 2200 personnes, un rayonnement sur l'ensemble du territoire marocain et une présence dans les grandes villes du pays (Agadir, Fès, Marrakech, Rabat, Tanger, Oujda).

**CONTACT**

Michel BOUSKILA  
Directeur Commercial et développement  
129, boulevard du Fouarat  
20351 - Casablanca - MAROC  
Tél. : +212 522 63 93 93  
Fax : +212 522 63 93 60

michel.bouskila@cegelec.com

# 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](mailto:conjoncture@cfcim.org)



**Juridique** La loi relative aux délais de paiement, un réel progrès ?

**Fiscalité** La fiscalité verte au Maroc : état actuel et perspectives

**RH** L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues

**La parole au Campus CFCIM** A la recherche des maîtres de la pensée

## La loi relative aux délais de paiement, un réel progrès ?



Suite à la promulgation de la loi n° 32-10, publiée au Bulletin Officiel n° 5984 en date du 6 octobre 2011, la loi n° 15-95 formant code de commerce a été modifiée sur la question des délais de paiements entre commerçants. Cette loi est entrée en vigueur le 8 novembre 2012.

**Mohamed Kabbaj,**  
Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

**P**our rappel, ce texte ayant été intégré au code de commerce, en instituant les articles 78-1 à 78-4 du dit code, il s'applique aux relations entre commerçants ou entre sociétés commerciales. Les SARL, SARLAU et SA sont des sociétés commerciales du simple fait de leur forme.

Antérieurement à cette loi, il existait deux textes traitant du sujet.

### ►►► Décret 2-03-703

La loi 06-99 relative à la liberté des prix et de la concurrence, en son article 54, évoque la question des délais de paiement, interdisant aux clients d'abuser de leur position pour obtenir des conditions indues. Toutefois, aucune pénalité de retard n'y est envisagée.

Le décret 2-03-703 relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'Etat, pris en son article 1er, prévoit un délai de paiement plafonné à 90 jours. Le dépassement de ce délai fait normalement courir des intérêts moratoires au bénéfice du fournisseur, quand le retard est exclusivement dû à l'administration.

La loi 32-10 n'est donc pas l'apparition d'un objet légal non identifié dans le paysage juridique marocain, mais il reste très largement novateur. Cette loi encadre les modalités de paiement devant intervenir entre commerçants, en

laissant une marge aux entreprises, tout en apportant des précisions applicables devant le silence ou l'inaction des entreprises.

### ►►► Principe d'instauration de délais de paiement

Cette loi, qui ne crée que quatre articles, pose cinq principes essentiels à connaître afin de ne pas se trouver en situation irrégulière au regard des obligations instituées.

Le premier principe consiste en l'instauration de délais de paiement maximum entre commerçants.

L'article 78-1 nouveau du code de commerce prévoit que

## « Le dépassement de 90 jours fait courir des intérêts moratoires au bénéfice du fournisseur, quand le retard est dû à l'administration. »

les conditions de règlement doivent être communiquées préalablement à l'établissement des relations commerciales. Dans le cas de relations préexistantes à cette loi, il serait pertinent de considérer que ces conditions devraient être communiquées avant ou lors de la première commande suivant l'entrée en vigueur de la loi. A défaut, cela devrait être fait dès que possible. Par ailleurs, il est prévu à l'article 78-2 que la durée conven-

tionnelle ne peut pas excéder 90 jours à compter de la livraison des marchandises ou de la prestation des services. Faute de stipulation conventionnelle, le délai est fixé par la loi à 60 jours à compter du même événement.

### ►►► Principe de la facturation de pénalités de retard

Le deuxième principe consiste en la facturation de pénalités de retard, à compter du premier jour suivant la date limite de paiement calculée conformément aux conventions ou à la loi. Ces pénalités de retard devront être déterminées dans le taux qui leur est appli-

seur de facturer ces pénalités. En effet, la loi prévoit que les pénalités sont exigibles sans qu'aucune formalité ne soit requise, aux termes de l'article 78-3 nouveau, pris en son 4<sup>e</sup> alinéa. De plus, le même article pris en son 5<sup>e</sup> alinéa interdit la renonciation générale et a priori au recouvrement des pénalités de retard.

Il ressort de cette interdiction que la renonciation ne peut intervenir qu'après l'établissement de la facture constatant les pénalités de retard. Un risque fiscal, décrit ci-après, existe en cas de renonciation massive ou systématique au recouvrement des pénalités.

### ►►► Principe de prescription des sommes dues

Le quatrième principe consiste en une prescription d'une durée d'un an à compter du règlement du principal des sommes dues applicable aux seules pénalités. Laisser s'écouler cette prescription volontairement, sans faire de relance ni engager de poursuites pourrait exposer au même risque fiscal que renoncer massivement ou systématiquement aux pénalités.

### ►►► Principe de contrôle par les commissaires aux comptes

Le cinquième principe consiste dans le contrôle par les commissaires aux comptes, que leur présence soit exigée légalement ou

cable par les conditions de règlement convenues entre les parties.

Faute d'avoir stipulé un tel taux ou si le taux devait être fixé sous le plancher prévu par décret, le taux applicable est défini par un décret. Pour rappel, le taux par défaut est actuellement de 10 %.

### ►►► Principe d'obligation de facturer les pénalités

Le troisième principe consiste en l'obligation par le fournis-

qu'ils aient été nommés par choix de la société. Ce contrôle vise la publication rendue obligatoire par l'article 78-4 nouveau du code de commerce des délais de paiement observés par la société à l'égard de ses fournisseurs. Une mention spécifique dans le rapport du commissaire aux comptes doit être faite au sujet des délais de paiement pratiqués par la société, conformément aux dispositions du même article 78-4 nouveau du code de commerce.

### ►►► 30 jours de délais en France

A titre de comparaison avec le régime applicable en France, le texte qui y régit les délais de paiement est l'article L441-7 du code de commerce. Ce texte prévoit des pénalités de retard par défaut, applicable sans formalité à compter de l'échéance des factures. L'échéance ne peut pas excéder 60 jours à compter de la date d'émission de la facture et elle est fixée, par défaut à 30 jours. Les pénalités applicables le sont au taux des opérations de refinancement de la BCE majoré de 10 points de pourcentage. De plus, des frais forfaitaires de 40 euros au titre du recouvrement sont aussi exigibles, sans préjudice de justification de frais réellement engagés supérieurs. Le dispositif actuellement en vigueur en France est le fruit d'une évolution sur la base d'un dispositif très similaire à l'actuel dispositif marocain.

### ►►► Le risque fiscal selon l'administration

Le risque fiscal évoqué plus haut tient à plusieurs points, confirmés par l'administration fiscale lors d'une rencontre organisée au sein de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Tout d'abord, du côté du client qui paye avec retard et qui

règle les pénalités afférentes facturées par son fournisseur, l'administration considère qu'il s'agit de pénalités pour infractions aux dispositions législatives ou réglementaires. La conséquence logique de cette interprétation réside dans la non-déductibilité des pénalités réglées. La sanction est donc double puisque le client mauvais payeur est donc également taxé sur les pénalités acquittées. Cependant, cette interprétation pourrait être remise en question dans la mesure où les pénalités sur marchés sont déductibles, d'une part, et où ces pénalités sur marchés sont prises par application de la loi en général, consacrant la liberté contractuelle d'autre part. Cette difficulté d'interprétation aurait pu être évitée par l'usage du terme « intérêts de retard » en lieu et place de « pénalités de retard ».

Ensuite, du côté du fournisseur réglé avec retard, il faut souligner plusieurs points. Le premier consiste à faire relever que les pénalités de retard sont assimilées à du chiffre d'affaires par l'administration. Cela implique :

- la soumission de ces pénalités à l'IS, ou à défaut à la cotisation minimale, mais également à la TVA,
- l'impossibilité, à peine de réintégration, de renoncer massivement et systématiquement aux pénalités, une telle renonciation pouvant toujours être considérée comme abusive par l'administration fiscale.

Bien que cette loi ait des objectifs louables de défense des intérêts des PME, il ressort, de manière concrète, qu'elle semble peu réaliste et qu'elle tardera à entrer dans les mœurs.

En effet, elle ne prévoit aucune période transitoire, ce qui pourrait être source de problèmes majeurs pour tous les clients ayant un stock de

retard de paiement important, de nature à assécher leur trésorerie.

De plus, le caractère automatique des pénalités semble contraire à leur facturation, mais de manière concrète, quel fournisseur sera en position réelle de facturer ces pénalités à ses clients sans prendre le risque de le perdre ? Très peu oseront facturer, encore moins iront jusqu'au recouvrement forcé si nécessaire. Il y a souvent de l'équilibre économique de l'entreprise.

En outre, la comparaison avec la France dont la réglementation est similaire depuis plus de 10 ans montre que les pratiques n'ont que très peu évolué, certaines grandes entreprises continuant même à imposer ouvertement des délais de paiement dépassant les plafonds légaux, en toute impunité.

### ►►► Que retenir de la loi n° 15-95 ?

La conclusion qui semble s'imposer face à cette loi et à la nouvelle réglementation relative aux délais de paiement est donc une fusée à plusieurs étages.

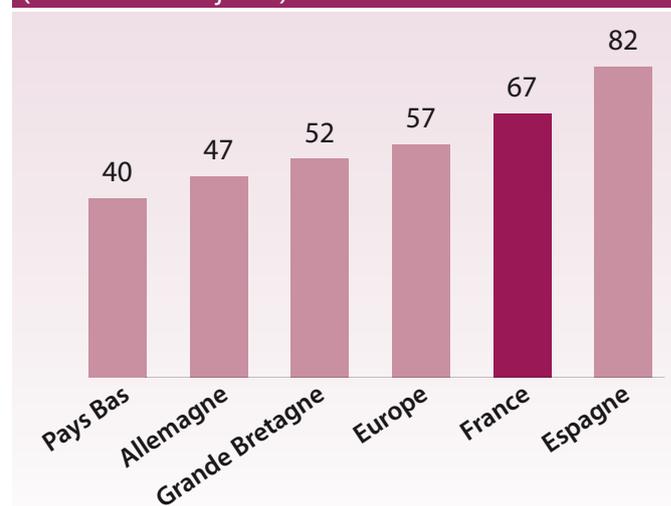
Le premier concerne les conditions générales de vente ou les contrats conclus entre

professionnels. Pour ne pas être exposés à une critique facile en cas de contrôle fiscal, ces documents devraient être mis à jour de manière à prendre en compte les dispositions nouvellement entrées en vigueur.

Le deuxième concerne la pratique concrète, qui sera probablement inexistante ou, éventuellement, source de conflits entre opérateurs économiques. Il y a fort à parier que plus une entreprise émettra un nombre de bons de livraison important, moins les pénalités seront mises en œuvre du fait d'un volume trop important à gérer.

Le troisième concerne l'application par l'administration fiscale de cette nouvelle réglementation. En effet, si on doit faire le parallèle avec la pratique en France notamment, le volet « pénalités de retard » n'est pour ainsi dire jamais retenu en cas de contrôle. Toutefois, dans l'hypothèse où l'administration fiscale marocaine souhaitait engager des contrôles sur ce fondement, il y a une source de tension et de contentieux très importante, l'administration pouvant pour ainsi dire toujours trouver matière à redressement sur ce volet. \*

## Délais de paiement moyens en Europe (en nombre de jours)



## La fiscalité verte au Maroc : état actuel et perspectives



Le Maroc s'est engagé dans un processus visant à instaurer le développement durable dans le pays. L'introduction de la notion d'une fiscalité verte répond à la fois aux besoins des pouvoirs publics, mais aussi à encourager les entreprises à investir dans la production propre.

**Kamal Fahmi**

Directeur du Développement Durable du Groupe Management et Membre de la Commission «Economie Verte» de la CGEM

L'ambition de la CGEM, par le biais de sa commission économie verte, est de développer conjointement avec les pouvoirs publics une stratégie ou pacte national pour l'émergence d'une économie verte au Maroc.

Cette volonté est confortée, notamment, par l'estimation de la Banque Mondiale qui place le Maroc parmi les 5 pays exemplaires et à fort potentiel de développement d'une économie verte. Les autres pays étant le Brésil, l'Allemagne, la Turquie et la Corée du Sud.

Le Maroc s'est engagé lors de la dernière décennie dans un processus visant à instaurer le développement durable dans le pays grâce à la volonté de Sa Majesté le Roi Mohamed VI et de son Gouvernement, à travers plusieurs réformes politiques, stratégiques ainsi qu'à travers des programmes ambitieux dans les domaines social, économique et environnemental. Les objectifs principaux étant d'améliorer le cadre de vie des populations, de renforcer la gestion durable des ressources naturelles et d'appuyer les performances et la compétitivité de l'économie. L'objectif est d'introduire la notion d'une fiscalité verte qui répond à la fois aux besoins des pouvoirs publics en élargissant l'assiette fis-

cale dédiée à l'environnement et dont les recettes seront dédiées au Fond de l'Environnement et du Développement durable (FEDD), prévu dans la loi cadre 99-12 portant charte de l'environnement et du développement durable. Mais aussi encourager les entreprises à investir dans la production propre dans de nouveaux métiers verts à travers des incitations fiscales.

### ►►► Concept de la fiscalité verte

La fiscalité verte (ou fiscalité écologique ou fiscalité

## « L'expérience démontre que seule une mise en œuvre pragmatique de l'outil fiscal donne des résultats positifs. »

environnementale, ou éco-fiscalité) est une forme de fiscalité émergente qui vise clairement par un signal-prix (et non directement par une norme ou loi contraignante) à protéger l'environnement et les ressources naturelles en limitant leur dégradation et surexploitation, voire en finançant leur restauration. La fiscalité verte dispose de plusieurs leviers :

• **Action incitative**, visant à modifier certains compor-

tements (taxes diminuées pour les comportements écologiques et énergétiquement vertueux), visant l'amélioration de la performance environnementale ;

• **Action « pénalisante »** (ou ecotaxe), pour les comportements, investissements, actions ou services générateurs de nuisances (principe pollueur-payeur).

Des écotaxes, sont proposées, qui - notamment si elles contribuent à « internaliser les coûts externes » - devraient à la fois permettre de freiner les comportements

dans les critères fiscaux existant.

### ►►► Etat actuel de la fiscalité verte au Maroc

Le Maroc s'est doté de plusieurs instruments financiers accordés aux entreprises au titre de la protection de l'environnement :

1 - Fond de Dépollution Industrielle (FODEP) : mis en place par le département chargé de l'environnement, en partenariat avec l'Agence Allemande de Coopération Financière (KfW), le FODEP vise l'encouragement des entreprises industrielles et artisanales à réaliser des investissements de dépollution ou d'économie de ressources et à introduire la dimension environnementale dans leur activités pour se conformer à la réglementation relative à la protection de l'environnement. Sont éligibles les projets intéressants les domaines suivants et dont le coût d'investissement est de 15 millions de dirhams :

- Le traitement des eaux usées ;
- Le traitement des rejets gazeux ;
- Le traitement des déchets solides ;
- Les économies de ressources, notamment l'eau ;
- Le changement de procédé par l'utilisation de technologie propre.

**2 - Fond National de Protection de l'Environnement :** Créé en 2006 sous forme d'un compte d'affectation spéciale intitulé, le FNPE. Ce fond est destiné à financer les dépenses afférentes à l'incitation des projets d'investissement pour la protection et la mise en valeur de l'environnement prévue par la législation en vigueur.

**3 - Charte de l'investissement :** la loi cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement, promulguée par le dahir n°1-95-213 du 8 novembre 1995 prévoit des mesures tendant, par l'octroi d'un certain nombre d'avantages fiscaux notamment, à inciter les investissements, à rationaliser la consommation de l'énergie et de l'eau et à protéger l'environnement. Lorsque le pro-

gramme d'investissement est très important en raison de sa contribution à la protection de l'environnement, l'Etat prend en charge une partie de certaines dépenses (acquisitions de terrains, infrastructures externes et formation professionnelle).

#### ►► Perspectives

Hormis ces instruments qui restent en deçà des aspirations de l'entreprise marocaine, peu d'efforts ont été consentis, en matière de fiscalité verte, par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à investir dans les métiers verts, ni même pour réduire leur impacts sur l'environnement. Le système fiscal marocain, obéit aujourd'hui plus à une logique de pollueur-payeur et préleveur-payeur dont les recettes ne vont pas

forcément dans les projets d'amélioration de l'environnement.

L'enjeu de la fiscalité verte est d'abord celui d'une volonté politique d'utiliser la fiscalité pour améliorer l'environnement. C'est la motivation principale qui doit guider réflexion et action sur le sujet.

L'expérience démontre que seule une mise en œuvre pragmatique de l'outil fiscal donne des résultats positifs: pour éviter le piège du rejet social et économique des mesures fiscales vertes, il faut impérativement développer un instrument fiscal progressif qui - contrairement à un système conçu de manière idéale et figé - montera en puissance, et permettra par conséquent de faire émerger des métiers verts.

A la veille des assises de la

fiscalité, prévues au mois d'avril 2013, la Commission économie verte de la CGEM a fait des propositions pour encourager le développement d'une économie verte au Maroc, et qui obéissent aux règles et principes suivants :

- Répondre aux orientations du projet de loi cadre 99-12 ;
- Tenir compte des recommandations du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) suite à son dernier rapport sur l'économie verte ;
- Gérer la période de transition vers un nouveau régime fiscal par le transfert de la charge fiscale vers l'encouragement de l'investissement ;
- Mettre en place un signal prix clair qui guide le consommateur. \*

**Moulins du Maghreb**  
DEPUIS 1927

*Le partenaire incontournable pour des recettes réussies*

*Les farines signées Moulins du Maghreb sont reconnues pour leur qualité supérieure. Finement tamisées, elles sont parfaitement adaptées aux préparations des produits les plus élaborés de la boulangerie-pâtisserie.*

*Issues des meilleures variétés de blés, les farines du Moulins du Maghreb répondent aux exigences les plus strictes d'une clientèle soucieuse de la réussite de ses recettes.*

*La qualité supérieure de ces farines est le fruit d'une longue expérience dans le domaine de la meunerie. Une expérience connue et reconnue depuis 1927.*

contact@samm.ma  
www.samm.ma  
58-60, rue Ezzaïzaïoune (Ex Garonne) - 20 500 - Casablanca  
Tél. : (+212) 05 22 28 99 83 / (+212) 05 22 81 48 48 / (+212) 06 63 57 09 15 - Fax : (+212) 05 22 80 69 96

## L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues



Réussir l'intégration de nouveaux salariés est un enjeu crucial pour les entreprises. Pour mener à bien cette mission, le service des ressources humaines doit respecter plusieurs étapes en amont et en aval afin de créer un lien de confiance et transmettre les valeurs propres à la culture d'entreprise.

**Marine Vincent,**  
Consultante Sia Partners

**N**ombreuses sont les organisations qui considèrent le processus de recrutement terminé lorsque la nouvelle recrue intègre l'entreprise. Or, cette ultime étape du recrutement est cruciale pour soigner l'image de marque de la société et permettre à la nouvelle recrue d'être opérationnelle plus rapidement.

### ►► Préparer l'accueil

Le responsable du recrutement doit préparer l'arrivée du nouveau collaborateur à tous niveaux, humain, administratif et logistique. Il est primordial que la nouvelle recrue constate que son arrivée était prévue et organisée. Par exemple, il s'agit de vérifier que le matériel mis à sa disposition fonctionne (ordinateur, téléphone...), ou que le lieu, la date et l'heure de son arrivée lui ont bien été transmis. Par ailleurs, il faut également créer et mettre à jour sa fiche de poste, annoncer son arrivée à l'équipe et surtout nommer un tuteur qui l'accompagnera dans sa prise de fonction. Tout élément qui permettra d'accompagner au mieux son intégration dès son arrivée et affirmer le professionnalisme de l'entreprise sera bénéfique.

**Recommandations :** il est très important que les collaborateurs soient au courant de son arrivée quelle que soit la nature de son poste. En outre, il est nécessaire de mettre en place des outils qui lui permettront

de prendre ses marques en toute autonomie (ex : un guide d'accueil).

### ►► Etablir un premier contact de qualité

Lorsque le collaborateur arrive dans l'entreprise, il est indispensable d'être présent pour l'accueillir et de lui consacrer le temps nécessaire afin de l'installer et de le mettre en confiance. Cette première prise de contact nourrit l'image qu'il gardera durablement de l'entreprise. La direction des res-

## « Communiquer est le maître mot de ce processus créateur de lien, de motivation et de performance. »

sources humaines doit prendre en charge la nouvelle recrue dès son arrivée et la guider dans ses premiers pas. L'objectif est de l'installer à son poste, lui expliquer le déroulement de la journée et lui remettre tous les documents qui lui permettront de prendre connaissance de son environnement de travail. Ensuite, une présentation orale (historique, organisation, ...) est effectuée pour transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise.

**Recommandations :** il est conseillé de lui présenter un planning d'intégration\* et de lui annoncer d'emblée les objectifs de la journée (ex : horaire

présentation entreprise...) afin qu'elle ne se sente pas isolée.

### ►► Mettre en place un processus d'intégration

Après l'accueil, il s'agit de planifier l'intégration du nouveau salarié afin qu'il prenne ses repères facilement. Souvent, cette étape se fait d'elle-même dans les entreprises, sans une organisation précise, alors qu'elle est déterminante pour que la nouvelle recrue soit opérationnelle le plus vite possible. Le nouveau collaborateur

pas noyer la personne d'informations mais bien au contraire de prendre son temps pour bien lui faire comprendre la structure de l'entreprise.

### ►► Garantir un suivi

Après la tournée de tous les services de l'entreprise et la rencontre avec son équipe, il faut assurer un suivi de la nouvelle recrue jusqu'à la fin de la période d'essai. L'objectif étant la titularisation du nouveau collaborateur, il est essentiel que le tuteur prenne en charge la montée en compétence de la recrue. Pour cela, il s'agit de prévoir des objectifs à atteindre, de partager avec elle la fiche de poste pour cerner les responsabilités attendues et de fixer des points réguliers pour suivre sa progression. Il incombe au tuteur de l'aider à maîtriser certains outils, de répondre à ses questions, de s'assurer de son bien-être au travail et d'élargir sa connaissance de l'entreprise.

**Recommandations :** le rôle du tuteur peut être endossé par un senior qui lui transmettra toute son expérience. Les seniors ont beaucoup de choses à apporter à l'entreprise, notamment à travers ces tandems. Le junior se sentira rassuré d'être pris en charge et le senior reconnu dans son expertise.

Communiquer est le maître mot de ce processus créateur de lien, de motivation et de performance. \*

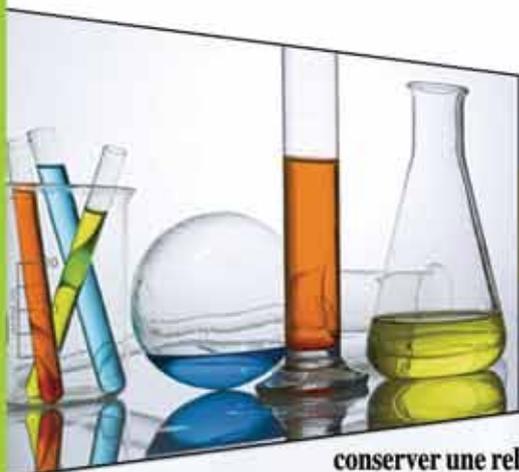
\*Planning regroupant toutes les étapes de son intégration de l'accueil jusqu'à l'affectation à son équipe.



# Instrumar

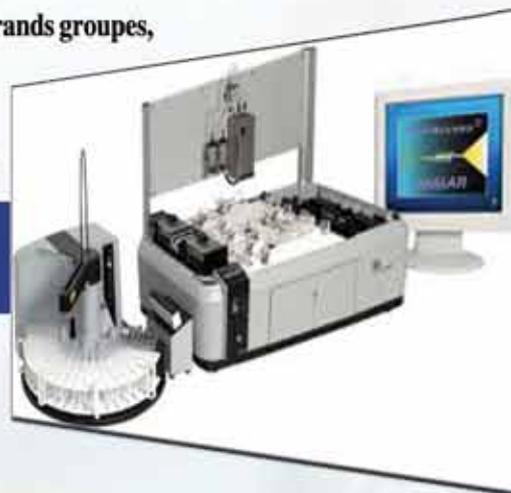
## L'instrumentation au maroc

**instrumar** est une société créée en 2006. La recherche permanente de nouveaux produits et de techniques innovantes a construit la réputation de cette entreprise.

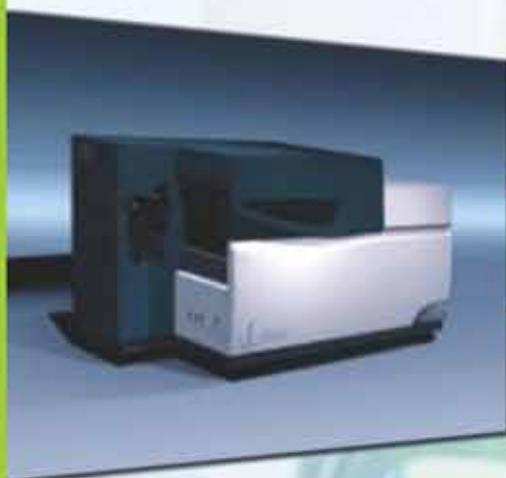


### Accessoires & Consommables

**instrumar**, indépendante des grands groupes, sa taille humaine permet de conserver une relation personnelle avec ses clients.



### Analyse à Flux continue



### Spectrométrie

### Préparation d'échantillon

**instrumar**, "Challenger" dans le secteur de la vente et de la maintenance de matériel de laboratoire, lui donne une grande souplesse d'action et une rapidité d'adaptation.



www.instrumar-maroc.com

**LabTech**



**SKALAR**

**MILESTONE**

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1ère étage  
20 020 Casablanca Maroc

Tél.: 05 22 47 27 40/7 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41  
Instrumar@instrumar-maroc.com

## A la recherche des maîtres de la pensée



Les grandes théories managériales ont vécu. Dans un contexte de crise économique-financière, l'heure est au pragmatisme avec l'apparition d'une multitude de concepts mettant l'accent sur le travail collaboratif : T-shaped Management, Management 2.0, Créativité collective, Slow Management ... Les économistes, sociologues, philosophes, psychologues, universitaires se penchent au chevet des organisations névrosées stimulant ainsi le croisement entre les disciplines.

**Stéphane Rochard,**  
Consultant & Conseiller – Enseignant à l'ESC Toulouse

**M**anagers et dirigeants doivent être en mesure de prendre du recul par rapport à leur pratique du management afin de renouveler et adapter leur approche de la transformation des organisations. De nos jours, les experts mondialement reconnus pour penser l'entreprise dans sa globalité semblent avoir des difficultés à revisiter et remettre en perspective le développement de la pensée managériale.

Trente ans après leur heure de gloire, les « maîtres » de la pensée (Porter, Drucker, Prahalad, Hamel, Collins, Peters, Christensen, Mintzberg, etc.) peinent à trouver des successeurs. Qui pourrait succéder à Peter Drucker, l'un des précurseurs de la planification stratégique et du management par objectif ? Quel théoricien assurera la relève d'Henry Mintzberg, fondateur de « l'école de la contingence », qui a montré comment les modes d'organisation, en évolution permanente, sont déterminés par l'environnement économique.

### ►► Rappel des grandes théories du management

Le développement de la taille des entreprises au début du vingtième siècle conduit aux premières théories des organisations. Les ingénieurs Henry Fayol et Frederick W. Taylor au début du XX<sup>ème</sup>

siècle apporteront respectivement la rationalisation de l'administration et l'organisation scientifique du travail. Les principes fondamentaux sont l'unité du commandement, l'analyse scientifique du travail conduisant à une division des tâches, la séparation de la conception et de l'organisation du travail, la rémunération à la pièce pour inciter les ouvriers à l'effort.

Le XX<sup>ème</sup> siècle, c'est sans nul doute le siècle de l'évolution de la pensée managériale. Celle-ci passe du manage-

## « Le renouveau du management passe par la réinvention des règles de demain et la rupture avec le management traditionnel. »

ment « scientifique » au triomphe de l'organisation de 1920-1950. La diffusion du taylorisme à partir des années 1920 déclenche des réactions contre les excès de la division du travail et la rationalisation scientifique de la main d'œuvre au sein de l'organisation. Les années 50 seront marquées par le management moderne centré sur la Direction par Objectifs alors que les années 60 verront l'obsession de la planification des années. Les théories des besoins et des

motivations apparaissent : l'analyse d'Elton Mayo, les travaux d'Abraham Harold Maslow sur la hiérarchie des besoins humains, poursuivis par Frederick Herzberg, essaient de définir les facteurs de la motivation au travail. Dans les années 1970, Michel Crozier et Erhard Friedberg, proposent une approche plus sociologique du monde de l'entreprise et de son organisation. La montée du modèle japonais et le mouvement qualité laisseront place au Leadership et la recherche de

tations. Parmi les nombreux ouvrages et essais parus cette dernière décennie, la défaite de la pensée telle que décrite par Alain Finkelkraut en 1987 analysant le malaise grandissant dans le domaine de la culture, semble avoir frappé aussi les esprits de la pensée managériale.

Force est de constater qu'être manager est plus complexe que ce que l'on apprend dans les livres ou dans les écoles. Les successions de crises ont montrés l'absence d'anticipation et le faible secours des grandes théories. Les entreprises se méfient désormais des modèles et des solutions clefs en main. C'est la naissance d'un paradoxe à l'heure où les dirigeants et les cadres recherchent des approches pour repenser les modèles organisationnels et stratégiques. Dès lors, on assiste à une faillite des stratégies fondées sur la seule observation de la concurrence pour définir un modèle de développement de l'entreprise.

L'activité du management demande bien plus que des compétences : elle met en œuvre des qualités humaines telles que le courage de dire les choses et d'assumer ses responsabilités, l'écoute qui implique la capacité de se décentrer, la qualité de la parole qui n'est pas qu'un simple « outil de communication », mais met en jeu le rapport avec les autres. Tout

manager est appelé à faire valoir des qualités précises mettant en avant des capacités d'anticipation, d'action et de mobilisation.

### ►►► Désormais, l'heure est au pragmatisme

La priorité est au pragmatisme. Il est pratiquement impossible de tirer des recherches et des observations diverses, des enseignements globaux qui pourraient s'appliquer à tous les secteurs et à tous les types d'entreprises. Dans ce contexte, les consultants spécialisés peinent à comprendre les évolutions, trouver de nouveaux concepts. Des psy viennent aux chevets des organisations, le concept d'entreprise névrosée permet de repenser le rôle des gestionnaires et des outils empruntés à la psychanalyse se déploient tout azimut. Les dirigeants sont devenus pragmatiques en quête de réponses à leurs besoins spécifiques.

Dans un monde de plus en plus complexe, la recherche tend vers une spécialisation toujours accentuée. Ce mouvement rend difficile l'identification des chefs de file pour les managers comme les chercheurs. Les recherches ne s'organisent plus autour de maîtres à penser mais autour de réseaux thématiques regroupant plusieurs chercheurs travaillant sur les mêmes problématiques. Parmi eux, ceux abordant les questions de gouvernance, la transformation des organisations ou l'« entrepreneurship » sont en vogue, sans oublier la responsabilité sociale, l'innovation, les risques psychosociaux ou encore la gestion de la diversité.

### ►►► L'importance du travail collaboratif

Si ces recherches aident à poser de bonnes questions,

les grands courants de la pensée managériale sont absents. Une multitude de concepts innovants revisitent l'organisation et la stratégie d'entreprise. L'importance du travail collaboratif et le renforcement de la collaboration multiforme ne peuvent se substituer à une réflexion en profondeur et l'émergence d'une pensée managériale adaptée aux besoins des entreprises. Il faudra néanmoins noter l'apparition de nouveaux concepts intéressants tels que le « T-shaped Management » aux termes duquel les managers doivent encourager leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur domaine d'expertise (barre verticale du T) tout en veillant à prendre des éléments leur permettant de progresser dans les activités développées par d'autres (barre horizontale du T), le « Management 2.0 » ou encore la « créativité collective » nés de l'utilisation des réseaux sociaux, qui font des émules dans les amphithéâtres et dans les cercles où se trouvent la crème des dirigeants.

Le renouveau du management passe par la réinvention des règles de demain et la rupture avec le management traditionnel. Le concept du « slow management » prend place révisant les approches et les méthodes de management du XX<sup>ème</sup> siècle. Il se concentre sur la construction du futur de l'entreprise avec ses salariés. Le management dans l'incertitude est à la mode, surfer sur la dernière nouveauté semble être le mot d'ordre. Combiner de différentes manières des éléments déjà existants permet de développer de nouveaux produits qui ne nécessitent pas de longs développements technologiques. La recherche d'un nouveau paradigme ressemble à une quête où la réflexion se porte sur l'usage des réseaux comme

accélérateur de l'innovation dans les entreprises et sur l'étude des effets des flux d'informations sur le management et les organisations. Les travaux de la gouvernance suscitent un véritable engouement, mettant en garde les décideurs contre les excès de modes managériaux bureaucratiques, ne laissant pas de place à la créativité des salariés.

### ►►► Les croisements entre disciplines sont essentiels

Les managers se tournent également vers des recherches conduites dans d'autres disciplines et dont les enseignements sont transposables et transposés dans le monde de l'entreprise. La notion de « résilience » issue de la métallurgie, met en lumière la disposition des métaux à reprendre leur forme après une forte déformation. Par analogie cela devient dans le domaine des sciences humaines, la capacité de rebondir et de continuer à vivre pendant et après des événements imprévus ou douloureux.

C'est aussi le retour sur la scène d'économistes de plus en plus écoutés, dont les entreprises saisissent les leçons sur la société post-industrielle pour redéfinir leur business modèle dans un monde ouvert et global. Les sociologues avec leurs travaux sur le déclassement, sur l'évolution de la société et sur la modernité intéressent également les décideurs à l'heure où la contestation des élites risque de créer de nouveaux fossés entre dirigeants et dirigés. Les philosophes reviennent eux aussi en force, d'Aristote à Michel Foucault, ils sont plébiscités pour leur capacité à faire prendre de la hauteur.

Tous les universitaires reconnaissent que les croisements entre les disciplines sont de plus en plus indispensables. Il faut savoir relier, pierre angulaire de l'interdisciplinarité permettant à des universitaires, chefs d'entreprise ou décideurs de confronter leurs points de vue et de s'enrichir mutuellement afin de découvrir où et comment s'invente le futur. \*



© 123rf

## “ Effet papillon ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Un ministre roumain décide un beau matin d'interdire la circulation des charrettes tractées par des chevaux sur tout le territoire du pays. Désespéré, le paysan roumain, pour survivre, décide de tuer son cheval et de le vendre. La société Spanghero à Castelnaudary achète cette viande par l'intermédiaire d'un trader à Chypre qui l'a lui-même acheté en Roumanie via un trader en Hollande. Spanghero (dont la fratrie était plus réputée pour envoyer des ballons de rugby) envoie cette viande de cheval à l'usine de production Comigel au Luxembourg qui fabrique les produits surgelés pour Findus qui les envoie en Angleterre.

Les Anglais en voyant sur la boîte « Find

us » ont cru à un jeu pour retrouver l'origine de la viande à l'intérieur de la boîte et immédiatement, « shocked », c'était du cheval ! Immédiatement, démission du Pape, la Corée du Nord se livre à des essais atomiques, prise d'otages par Aqmi...

Heureusement, le Président Hollande est intervenu et est resté 10 h au Salon de l'agriculture afin de bien expliquer aux chevaux et aux vaches que tout cela n'était qu'une erreur d'étiquetage, et que le cheval n'a pas à se prendre pour une vache et vice-versa. Ainsi, grâce à la communication présidentielle, chacun retrouva son étable. Sauf les Anglais qui sont toujours « shocked » mais c'est une habitude.

## L'association du mois

### Fondation Ytto

#### Au chevet des femmes victimes de violence

La Fondation Ytto est une ONG qui milite pour l'hébergement et la réhabilitation des femmes victimes de violence. Créée en 2004, elle répond à :

- Une nécessité pressante de la réalité sociale difficile vécue par les femmes marocaines et dont les principales caractéristiques sont la pauvreté, la discrimination et la violence.
- Un besoin primordial et urgent en structures adéquates susceptibles d'accueillir et d'héberger les femmes victimes de violence et de maltraitance.

La Fondation Ytto détient des centres d'hébergement et un centre de ressources et de données. Elle travaille en coopération avec les centres d'écoute et avec les associations opérant auprès et dans l'intérêt des femmes, tout en ayant des partenariats avec les administrations et les différents départements



ministériels et les acteurs du secteur privé. Parmi les services que la Fondation Ytto offre aux femmes victimes de violence, il y a l'accueil d'urgence, l'écoute et support, le suivi médical et psychologique, la thérapie de groupe,

la formation professionnelle, pour ne citer que ceux-là.

Pour éradiquer la violence faite aux femmes et participer à la construction d'une société marocaine moderne, basée sur l'égalité totale entre les femmes et les hommes, la Fondation Ytto a besoin de bonnes volontés désireuses de venir en aide à toutes ces femmes qui méritent une vie meilleure. Toute aide matérielle ou financière est la bienvenue.

#### ► Contacts :

Présidente : Najat Ikchich

Email : [yttto@lexpress.net](mailto:ytto@lexpress.net)

Tél. : 06 70 71 92 17 ou 06 70 30 35 12

## Agenda Culturel

INSTITUT  
FRANÇAIS  
MAROC

### Musiques actuelles

#### ►► Je me souviens...

Création : 7-9 mars

Concerts de restitution le 9 mars dans les 11 sites en simultané

Création d'un concert grand format : 10-15 mars

El Jadida Agadir, Casablanca, Fès, Kénitra, Marrakech, Meknès, Oujda, Rabat, Tanger et Tétouan

Concerts grand format :

15 mars El Jadida / 16 mars à Meknès / 17 mars à Rabat

#### ►► Installations de feu

##### Compagnie Carabosse

Rabat, 29 et 30 mars – kasbah Oudayas

Casablanca, 6 avril – Place Nevada

Marrakech, 13 avril – Palais El Bedidans, le cadre de la programmation du festival Awaln'art

### Exposition

#### ►► De l'estampe au multiple

##### Collection d'Estampe de l'IF du Maroc

Commissariat : Abdelkrim Ouazzani, directeur de l'Institut national des beaux-arts de Tétouan, et Mickaël Faure, directeur de l'Alliance franco-marocaine d'Essaouira.

15 mars au 5 avril, Galerie de l'Institut français de Fès

#### ►► Les territoires de l'eau

##### Irrigation et partage de l'eau en Méditerranée

Jusqu'au 29 mars, Meknès

### Débat d'idées/livre

#### ►► La France au 19<sup>ème</sup> SIEL

Du 29 mars au 7 avril - Casablanca

#### ►► Les journées du patrimoine

5, 6 et 7 avril, Casablanca

6 avril, El Jadida

6 et 7 avril, Tétouan

Pour plus d'informations :

Institut Français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

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



# **TRANSFARO** Transit & Transport International

**NOS ÉQUIPES, s'efforcent d'offrir des tarifs compétitifs et des solutions pour nos clients réputés à travers le monde.**

**Nous vous livrons les plus hauts niveaux de rapidité, d'efficacité et de fiabilité.**



ISO 9001  
ISO 14001  
BUREAU VERITAS  
Certification



App Iphone  
&  
Android



**NOS SERVICES LOGISTIQUES INCLUENT**

**SERVICE DU PORTE A PORTE  
TRANSPORT DE MARCHANDISES  
PAR VOIE AERIEENNE & MARITIME  
DÉDOUANEMENT / DOCUMENTATIONS**

**[www.go2transfaro.com](http://www.go2transfaro.com)**

Email : [transfaro@transfaro.com](mailto:transfaro@transfaro.com)



Tel : +(212) 522 98 08 33 +(212) 522 98 73 34 Fax : +(212) 522 23 33 79 +(212) 522 98 53 36

Suivez-nous sur FACEBOOK



# Acteur majeur des Telecoms en Afrique

