

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)  
52<sup>e</sup> année  
Numéro 947  
15 avril -  
15 mai 2013  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
JACQUES ATTALI

## Tourisme En route vers 2020

### **ECHOS MAROC**

Indicateurs économiques  
et financiers

### **JURIDIQUE**

Modalités pratiques  
de recours à la médiation

### **MANAGEMENT**

La culture de la performance  
comme condition clé  
de la performance durable

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

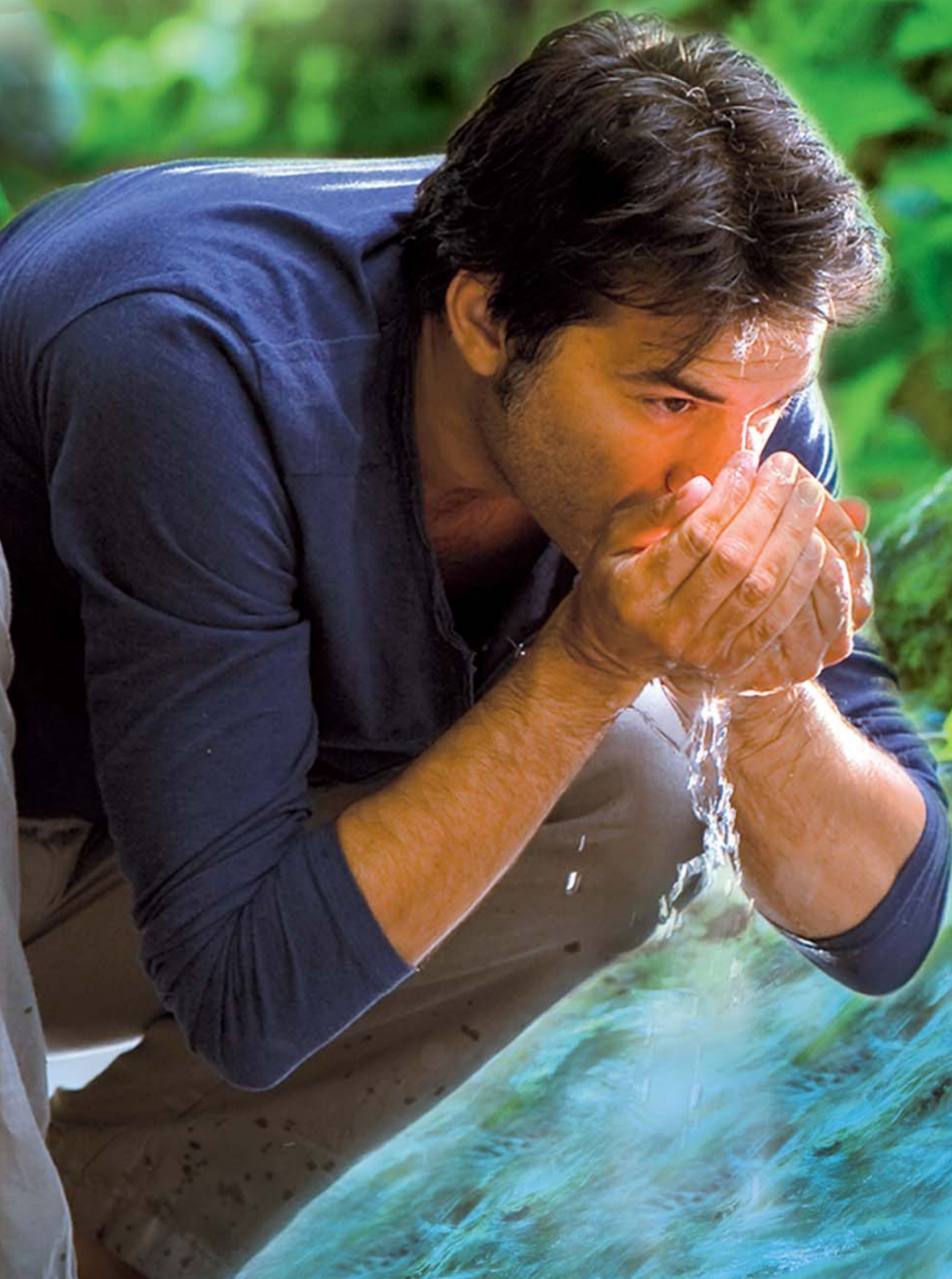
Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



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



# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN



TBWA ALIF

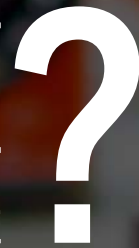
LA NATURE EST GÉNÉREUSE À L'ÉTAT PUR. PROTÉGEONS-LÀ, ELLE NOUS LE RENDRA BIEN. À LA SOURCE, AÏN IFRANE, UNE EAU PURE ET LÉGÈRE QUI PUISE SON ORIGINE DANS LA NATURE. AÏN IFRANE, UNE EAU DE SOURCE NATURELLE, RICHE EN CALCIUM ET EN OLIGO-ÉLÉMENTS QUI VOUS APPORTERA, TOUS LES JOURS, LES BIENFAITS DE LA NATURE.

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

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



Être expert dans son métier  
c'est déjà beaucoup.  
Comment fait mon banquier  
pour être expert en tout



**CORPORATE  
BANKING**

**Via votre Relationship Manager, accédez aux conseils personnalisés et avisés  
des experts de 17 lignes de métiers**

A la BMCI, votre Relationship Manager est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. Au-delà de son appui pour les opérations courantes, votre Relationship Manager est là pour vous permettre également d'accéder aux experts de plus de 17 lignes de métiers. Autant d'experts pour vous apporter les conseils avisés dont vous avez besoin pour donner à votre activité tout le rayonnement qu'elle mérite. Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?



Joël Sibrac  
Président

## Editorial

# Vie associative de la CFCIM

## « Nos délégations régionales se développent »

La progression du nombre des adhérents de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc en 2012 (plus de 4 000 entreprises, pour la première fois dans l'histoire de notre Compagnie) résulte d'une nouvelle dynamique insufflée à ses activités. Une année riche en effet pour la vie associative de votre Chambre qui a organisé en moyenne une réunion par semaine au profit de ses adhérents. Afin de marquer sa présence sur l'ensemble du territoire national, la CFCIM passe à la vitesse supérieure en « boostant » ses activités en régions et en « collant » aux enjeux de la régionalisation prévue par la nouvelle Constitution du Royaume.

Une volonté qui s'est déjà matérialisée par l'augmentation du nombre des entreprises adhérentes de nos délégations régionales, sous la forte impulsion notamment de notre Commission Régionalisation. En effet, près d'un tiers de la progression de 2012 (+10 % par rapport à 2011) est à mettre à l'actif de nos délégations régionales et plusieurs d'entre elles ont atteint leur pic d'adhérents en 2012, à l'instar du Grand Casablanca. Conscientes de leur importance pour un développement harmonieux sur l'ensemble du Royaume, nos délégations entendent bien renforcer la vie associative de la CFCIM en régions, en organisant en 2013 de nombreuses réunions d'information à Agadir, Fès, Marrakech, Meknès, Oujda, Rabat et Tanger. Sans oublier, bien entendu, notre bureau de Paris qui nous sert de courroie de transmission avec la France.

Nos délégations restent ainsi un axe fort du développement de notre Compagnie. Il nous faut continuer à les consolider afin de proposer l'ensemble de nos services à toutes les entreprises du Royaume, au Maroc certes, mais également en France et au grand international en s'appuyant notamment sur notre réseau des CCI de France et des CCI Françaises à l'Étranger présentes dans 77 pays, ainsi que sur UBIFRANCE, l'Agence française pour le développement international des entreprises, dont notre Chambre est délégataire de service public et représentante exclusive au Maroc.

C'est dans cette voie que nous nous sommes engagés en 2013. D'ailleurs, la tournée de nos délégations, que j'ai commencé à effectuer en ce début d'année, accompagné du Président de la Commission Régionalisation, Jean-Claude Leillard et de notre Directeur Général, Philippe Confais, démontre, s'il en était besoin, cette volonté d'asseoir notre présence sur l'ensemble du territoire du Maroc.

Nous comptons garder ce cap et offrir toujours plus de services à nos adhérents, tant à Casablanca que dans nos délégations régionales, au plus près des réalités du terrain.



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, Rachid Alaoui (journaliste), Sylvain Alassaire, Yasmine Essakali, Slimane Lahbabi, Myriam Nciri, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, 123rf, DR ►►► **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** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)  
**Jacques Benichou** Tél. : GSM : 06 64 72 77 26 [jbenichou@cfcim.org](mailto:jbenichou@cfcim.org)

# LOCAUX INDUSTRIELS A LOUER



2 Hangars avec chacun  
pour superficie 5875 m<sup>2</sup>  
Hauteur 9.5m  
60 m x 96 m

1 Quai de chargement  
Bureaux 639 m<sup>2</sup>  
Usage: industrie,  
stockage, logistique

**Sur la route d'El Jadida à 9 km de la sortie de Casa  
à 15km du Morocco Mall en passant par la route d'Azemmour**



**05 22 99 11 44**  
**steles3amis@gmail.com**

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Délais de paiement
- 7 De « nouvelles autoroutes de croissance »
- 8 Activités régionales de la CFCIM
- 10 Actualité du Campus de la CFCIM

## EchosMaroc

- 12 Agro-industrie  
Agropolis, un pôle d'excellence
- 14 Coopération France-Maroc  
Une bouffée d'oxygène
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers
- 20 Enquête de conjoncture économique  
2012 – Perspectives 2013
- 22 Echos International : accompagnement sur les salons
- 24 L'invité de Conjoncture : Jacques Attali  
Président de Planet Finance et d'Attali & Associés



## ZOOM

### Tourisme

### En route vers 2020

- 30 Un secteur en pleine ébullition
- 32 Vision 2020 : doucement mais sûrement
- 35 Formation : beaucoup reste à faire
- 36 Les agences de voyages, acteurs du développement  
du tourisme interne
- 38 Tourisme et festivités font bon ménage

29



## Regardsd'experts

- 46 **Juridique** Modalités pratiques de recours à la médiation
- 48 **Management** La culture de la performance comme  
condition clé de la performance durable
- 50 **La parole au Campus CFCIM** L'hypnose : outil de  
management pour une meilleure santé des entreprises

## On en parle aussi...

- 52 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 52 **L'association du mois : Association Juk-Spel**
- 52 **L'agenda culturel de l'Institut français du Maroc**



## Délais de paiement

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a accueilli une réunion d'information sur le thème « Loi n° 32-10 relative aux délais de paiement : les enjeux juridiques et fiscaux de son application pour l'entreprise », le 6 mars dernier, dans ses locaux à Casablanca. Cette rencontre a été animée par Monsieur Sylvain Alassaire, Conseil Juridique en droit des affaires et Gérant-Associé du cabinet Alassaire Juriconseil et Monsieur Franck Dautria, Directeur Général-Associé Monceau Juridique et Fiscal et Monsieur Karim Hemras, Associé DK Partners Maroc. Les intervenants ont tenté de répondre aux nombreuses interrogations des adhérents sur le sujet. Après avoir défini le champ d'application de la loi n° 32-10 et expliqué la notion de délais de paiement, les intervenants ont présenté les avantages et inconvénients de cette loi pour les entreprises. En ce qui concerne les avantages, il faut souligner, entre autres, l'amélioration de la trésorerie des entreprises et le taux d'intérêt connu en l'absence de stipulation particulière. Au niveau des inconvénients, les intervenants ont relevé une rigidité du texte de loi, ne laissant pas de place à des dérogations, l'ab-



© DR

sence de marge de manœuvre du fournisseur et un manque d'harmonisation des textes relatifs aux conditions de paiement. D'où la nécessité d'avoir recours aux bonnes pratiques. Pour le fournisseur et le client, il s'agira tout d'abord de s'assurer que les délais de paiement contractuels sont alignés sur le délai de paiement légal. Ensuite, de vérifier le taux de la pénalité, de définir la date de livraison et d'exécution de la prestation, de ménager la preuve de la date de livraison de la marchandise ou d'exécution de la prestation. Enfin, il faudra également veiller à manifester l'accord sur les conditions de paiement. La réunion d'information a pris fin sur une note d'espoir : celle d'avoir plus de réponses aux nombreuses questions des adhérents avec l'organisation des Assises de la Fiscalité prévues les 29 et 30 avril prochains à Rabat.

## Les nouveaux médiateurs de la CFCIM



© DR

Le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP) a délivré des attestations aux médiateurs du Centre de Médiation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Il s'agit de Mostafa Abadou, Moulay Al Mahdi Alaoui, Sylvain Alassaire, Lamia Britel, Omar Chouikh, Franck Dautria, Karim Hemras, Bertrand Monnoie, André Robelin et Eric Verdavainne. Ces derniers ont suivi une formation encadrée par le CMAP à Paris et à Casablanca. La cérémonie de la remise de ces attestations a été présidée par Monsieur Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, le 25 mars dernier, en présence de Monsieur Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM et de Monsieur Khalid Idrissi Kaitouni, Secrétaire Administratif et Financier du Centre de Médiation de la CFCIM.

## Club France-Maroc

La CFCIM et sa Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines ont organisé un petit-déjeuner débat sur le thème « Le Club France Maroc : une solution pour rendre son entreprise attractive auprès des diplômés marocains de l'enseignement supérieur français », dans ses locaux le 21 mars dernier. Cette rencontre a été animée par Monsieur Bernard Rubi, Attaché de Coopération à l'Ambassade de France au Maroc, Monsieur Henry Aussavy, Directeur Général du Groupe Chèque Déjeuner et



© DR

Vice-Président de la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines de la CFCIM et Monsieur Ramzi Aammou, Responsable du Club France

Maroc. Ce fut l'occasion de rappeler la mission du Club France-Maroc, créé en 2010 sous l'impulsion de l'Ambassade et de la Chambre, qui est d'informer et d'accompagner les jeunes diplômés et étudiants sur les possibilités de carrière professionnelles au Maroc.

Ce club s'adresse aux étudiants marocains en France et aux entreprises marocaines. Il s'est également agi de tenter de trouver les moyens de mobiliser ces jeunes marocains au profit des entreprises marocaines ou françaises établies au Maroc.



# De «nouvelles autoroutes de croissance»

Le partenariat entre la France et le Maroc se porte bien. Mais il a besoin d'être renforcé. C'est le message de la 3<sup>ème</sup> conférence économique organisée par Attijariwafa bank, le 21 mars dernier.

La 3<sup>ème</sup> Conférence économique d'Attijariwafa bank (AWB) s'est tenue le 21 mars dernier, en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, sur le thème « Maroc-France : de nouvelles autoroutes de croissance ». Un événement qui a rappelé le caractère historique et séculaire de la coopération France-Maroc. En effet, ce rendez-vous, présidé par l'Ambassadeur de France au Maroc, M. Charles Fries et le Président Directeur Général d'AWB, M. Mohamed El Kettani, était l'occasion de baliser les autoroutes de croissance entre les deux pays. Plusieurs intervenants y ont également pris part, parmi lesquels M. Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, ainsi que de nombreuses personnalités marocaines et françaises.

## Des acquis concrets

« Les autoroutes de croissance entre nos deux pays prennent appui sur des acquis incontournables et concrets », affirmait d'emblée M. Mohamed El Kettani. Une façon de souligner le poids des relations économiques entre l'Hexagone et le Royaume. Ses propos ont été corroborés par les différentes interventions qui ont mis en avant les potentialités et les avancées du Maroc et la place de la France en tant que partenaire privilégié.

Pour rappel, « la France est le 1<sup>er</sup> partenaire économique et commercial du Maroc, avec un volume total des échanges de 8 milliards d'euros et son 1<sup>er</sup> investisseur avec près de la moitié du stock d'investissements directs étrangers (IDE) et 750 filiales françaises représentant près de 120 000 emplois. La France est également son 1<sup>er</sup> bailleur de fonds bilatéral et son 1<sup>er</sup> pourvoyeur de touristes », tenait à souligner M. Charles Fries, Ambassadeur de France au Maroc.

Il n'y a pas de doute, « il existe un potentiel de développement très important dans les partenariats économiques entre le Maroc et la France » qu'il faut préserver et renforcer davantage pour un partenariat gagnant-gagnant.

ver et renforcer davantage pour un partenariat gagnant-gagnant.

► Ferdinand Demba

 **ExperTeam**  
Maroc  
Les spécialistes de l'immobilier professionnel



## Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

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



### A louer – Bureaux de prestige de 150 à 250 m<sup>2</sup>

#### La Colline - Sidi Maarouf

Situés sur La Colline (Sidi Maarouf - Casa), dans un immeuble de haut standing abritant déjà plusieurs multinationales, trois espaces de bureaux pré-équipés, de 150, 160 et 250 m<sup>2</sup>, très fonctionnels et lumineux, parkings et sécurité 24/24.

Adresse de prestige  
et espaces de travail très agréables.

**Prix: 160 DH/m<sup>2</sup>**  
Toutes taxes et charges comprises



### A vendre – Bâtiment industriel 1.500 m<sup>2</sup> ZI Bouskoura

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, proche de Casablanca et des autoroutes.

Investissement opérationnel et/ou  
financier très intéressant.

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

Parc Industriel de Bouskoura 27182 Bouskoura Grand Casablanca Maroc  
+212 (0) 522 59 37 59 +212 (0) 661 41 19 05  
contact@experteam.ma www.experteam.ma

## Activités régionales de la CFCIM



**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 en 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-Zaïr, 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 Chliah, Chargée d'Affaires.



1- Marrakech



2- Meknes



3- Fès

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et sa Commission Juridique, Fiscale et Sociale ont organisé en ce début d'année 2013 plusieurs réunions d'information en régions.

Les dernières en date ont été animées par Monsieur 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 ».

En effet, les délégations de Marrakech (photo 1), de Meknes (photo 2) et de Fès (photo 3) ont accueilli la délégation venue de Casablanca afin d'expliquer les dispositions de cette Loi de Finances aux adhérents enregistrés dans ces localités.

Cette rencontre a été l'occasion pour la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc de réaffirmer sa volonté de renforcer les activités de ses délégations au niveau régional. Cela démontre également le dynamisme déployé par la CFCIM et son intérêt sans cesse croissant d'apporter toute l'information nécessaire à ses adhérents.

# Rendez-vous à Paris

## by AIRFRANCE



**NOUVEAU**

**PARIS-ORLY** **2140** DHS TTC\*  
à partir de A/R

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

## Campus de la CFCIM 17<sup>ème</sup> Forum des Métiers

La 17<sup>ème</sup> édition du Forum des Métiers du Campus Formation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a eu lieu le 10 avril dernier au Campus CFCIM. Cet évènement a pour objectif de mettre en relation les étudiants et stagiaires des différents programmes du Campus Formation de la CFCIM (EFA, ESC Toulouse...) avec des entreprises susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois. C'est également l'occasion pour les étudiants et stagiaires du Campus de mieux définir leur projet professionnel. Une table ronde a été organisée sur le thème : « Définir votre projet professionnel : quel atout pour votre carrière ? » Plus de 50 entreprises participantes venant



de différents secteurs d'activité ont répondu présent, favorisant ainsi plus de 3 000 rencontres. Les étudiants du Campus de la CFCIM, quant à eux, ont participé aux entretiens en groupe et individuels auprès des entreprises participantes afin d'assister aux présentations faites par des professionnels de leur métier, de découvrir des entreprises du secteur qu'il aimerait intégrer, de se mettre en valeur et se faire connaître (en fournissant son CV) et d'appréhender les attentes et les exigences des entreprises en termes de professionnalisme, de compétences et de diplômes. Un évènement qui confirme l'importance du rôle des entreprises dans le dispositif de formation du Campus de la CFCIM.

## ERRATUM



Dans Conjoncture numéro 946, une erreur s'est malencontreusement glissée sur une photo de la cérémonie de remise de diplômes de l'ESC Toulouse organisée les 1<sup>er</sup> et 2 mars derniers. Madame Nabila Tbeur (photo) est la major de promotion du TRI Executive MBA 2013 de l'ESC Toulouse Casablanca. Nous prions les intéressées et nos fidèles lecteurs de bien vouloir nous excuser pour cette erreur.

## Campus de la CFCIM : Cycles de formation

### Cycle Formation

#### Logistique

**Durée : 100 heures**

**Date : avril 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 ANGLAIS

#### Perfectionnement

**Durée : 60 heures**

**Date : avril 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 Ressources

#### Humaines

**Durée : 150 heures**

**Date : avril 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 formateur.

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

### Cycle de perfectionnement en management/CPM

**Durée : 150 heures**

**Date : avril 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.

### Elaborer votre plan de formation

**Dates : 05-06 mars 2013**

**Objectif :**

A l'issue de cette formation, chaque participant pourra :

- acquérir une méthodologie d'élaboration de plan de formation,
- identifier les besoins de l'entreprise,
- élaborer un plan de formation adapté à l'entreprise,
- maîtriser les différents dispositifs de la formation professionnelle,

- établir un budget,
- présenter et défendre le plan de formation,
- maîtriser les circuits de financement de la formation.

### Gestion de la Trésorerie

**Dates : 23-24 avril 2013**

**Objectif :** Maîtriser les

techniques de gestion de la trésorerie au quotidien, les moyens de financements prévisionnels et les différents modes de paiement. Enjeux de la gestion de trésorerie.

### Perfectionnement à l'accueil et au standard

**Dates : 08-09 mai 2013**

**Objectif :** Comprendre la notion d'accueil direct et participer activement à l'amélioration de l'image de marque de son entreprise.

### Normes IFRS

**Durée : 2 jours**

**Dates : 21-22 mai 2013**

**Objectif :** Maîtriser les normes comptables internationales.

Connaître le nouveau contexte IAS - IFRS.

Maîtriser les principales conséquences de l'application des normes IFRS.

Panorama des normes opérationnelles les plus importantes. Principaux retraitements.

### Récupération des créances

**Durée : 2 jours**

**Date : 28-29 mai 2013**

**Objectif :** Gérer efficacement les comptes clients.

Mise à jour des règlements clients.

Récupérer les créances et optimiser le suivi.

Sécuriser les créances.

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



# EnR

Salon des Energies Renouvelables

2<sup>ÈME</sup> EDITION

## Réservez votre stand et inscrivez-vous dans la dynamique d'un marché très prometteur !

### 24-26 septembre 2013

Centre International de Conférences et d'Expositions  
Parc de l'Office des Changes - Casablanca

[maroc.energie-ren.com](http://maroc.energie-ren.com)



- Un profil de visiteurs qualifiés :  
80% de spécialistes et de décideurs
- Programmes de RDV B-to-B personnalisés
- Conférences de qualité orientées innovation
- Les secteurs concernés par EnR :
  - Solaire thermique
  - Solaire photovoltaïque
  - Solaire à concentration
  - Bois énergie
  - Éolien
  - Biogaz/Biomasse
  - Hydraulique
  - Géothermie

Après une première édition prometteuse en 2011, EnR, premier salon au Maroc dédié à 100 % aux énergies renouvelables, revient à Casablanca.

EnR sera une nouvelle fois aux côtés des professionnels marocains et internationaux pour relever les défis de la stratégie énergétique nationale et dynamiser le secteur. Lors de cette 2<sup>ème</sup> édition, l'accent sera mis sur **la construction performante et l'efficacité énergétique dans le bâtiment**.

EnR sera l'évènement énergétique de l'année pour dynamiser votre développement commercial et trouver les solutions innovantes de demain !

#### Organisateurs

Made by



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

#### Contacts :

Fatiha MGHOGHI  
Tél. : +212 5 22 43 96 29  
fmghoghi@cfcim.org

Elsa KONAN  
Tél. : +212 5 22 43 96 34  
ekonan@cfcim.org

#### Plus d'information :



## Agro-industrie

# Agropolis, un pôle d'excellence

L'Agropolis est le premier pôle de compétitivité réalisé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique gouvernementale visant à dynamiser et à moderniser le secteur agro-industriel. Le projet a fait l'objet d'une convention cadre et d'une convention de valorisation qui ont confié l'aménagement à la société MedZ.

**F**ort de son concept novateur, de son positionnement à l'intérieur d'un espace abritant un important noyau de formation, de recherche et de développement autour des métiers liés au secteur agricole (Ecole Nationale d'Agriculture et Centre Régional de l'INRA Meknès), et de sa proximité des principales pénétrantes de Meknès et des axes autoroutiers Meknès-Fès, Meknès-Rabat, le projet Agropolis est le premier pôle de compétitivité réalisé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique gouvernementale visant à dynamiser et à moderniser le secteur agro-industriel qui présente un potentiel certain pour l'économie nationale. Il vise à renforcer la place de la région Meknès Tafilalet en tant que pôle d'excellence dans les domaines agricole et agroalimentaire et à améliorer la compétitivité du secteur agro-industriel, à travers l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'amont vers l'aval, l'implication de tous les acteurs du secteur et la mise en place d'une offre complète pour l'accueil des entreprises.

### Convention de valorisation

Compte tenu de sa dimension stratégique et de son caractère structurant, le projet Agropolis a fait l'objet d'une convention cadre et d'une convention de valorisation qui ont confié l'aménagement à la société MedZ, filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

La convention de valorisation a prévu d'importants concours et subventions de la part des partenaires publics concernés pour couvrir le coût d'aménagement de la première tranche qui s'élève à environ 560 Millions



de Dirhams. Ces partenaires sont le Ministère de l'Intérieur (Conseil régional et Commune Urbaine de Meknès), le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, et le Ministère de l'Équipement et du Transport. Au stade de pleine exploitation, ce projet permettra la création d'environ 18 000 emplois directs et indirects. La première tranche de ce projet, dont les travaux d'aménagement sont achevés, s'étend sur une superficie de plus

de 130 hectares. Elle intègre un parc dédié à recevoir les unités de production et de transformation des produits agricoles ainsi que toute autre activité industrielle qui s'inscrit dans la chaîne de valeur du secteur agricole, une zone logistique propre, un Pôle Recherche, Développement et Contrôle de Qualité relevant du Ministère de l'Agriculture, et un bâtiment d'accueil servant à la fois de guichet unique et offrant des locaux pour assurer sur place les services et les commodités nécessaires au bon fonctionnement du projet.

La convention de valorisation du projet Agropolis a institué un comité local de suivi pour permettre la réalisation de la première tranche dans les délais engagés. Dans ce cadre, les acteurs régionaux ont mis en place un dispositif novateur qui définit les principes permettant au comité local de suivi de fonctionner dans des conditions optimales. Cette démarche a permis de débloquer toutes les difficultés liées à la réalisation du projet. \*

## AGROPOLIS EN CHIFFRES

### Principales stations (dates marquantes)

- Le 26 avril 2008 : Présentation du projet à Sa Majesté le Roi et signature de la convention cadre devant Sa Majesté ;
- 01/06/2009 : Démarrage effectif des travaux d'aménagement de la 1<sup>ère</sup> tranche ;
- Le 27 avril 2010 : Signature de la convention de valorisation

### Programme de la 1<sup>ère</sup> tranche : 136 ha

- Parc agro-industriel : ..... 70 ha
- Zone logistique et parc TIR : ..... 30 ha
- Grande industrie IAA : ..... 30 ha
- Pole R&D et contrôle qualité : ..... 06ha

### Investissement et montage financier :

- Coût d'aménagement de la 1<sup>ère</sup> tranche : ... 559 MDH

- Coût supporté par MedZ : ..... 434,2 MDH
- Coût supporté par les partenaires : ..... 124,8 MDH
- Montant des subventions au projet : ..... 97,5 MDH

### Prévisions d'emploi : (en phase de pleine exploitation)

18 000 emplois directs et indirects dont 11 000 directs

### Attribution et commercialisation

- Nombre de projets ayant eu l'accord de la commission d'attribution (CA) : 49
- Nombre de lots commercialisés : 16 lots au profit de 22 attributaires (25% environ de l'assiette totale cessible)
- Investissement prévisionnels : 886.904.610 DHS (Projets ayant eu l'accord de la CA)
- Emplois prévus : 2830 (projets ayant eu l'accord de la CA)



Choisissez la meilleure protection  
pour vos créances.

**L'assurance crédit, pensez-y !**

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

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



**EULER HERMES**  
ACMAR

Membre d'**Allianz** 

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

## Coopération France-Maroc Une bouffée d'oxygène

Le Président français, François Hollande, a été reçu les 3 et 4 avril par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à Casablanca, puis à Rabat. Une visite officielle qui a été marquée par la signature de plusieurs conventions entre les deux Etats.



François Hollande et le Roi Mohammed VI ont réitéré leur volonté de renforcer leur coopération.

© DR

« **M**a visite de deux jours a deux objectifs : conforter l'amitié entre la France et le Maroc et confirmer le lien qui unit les deux pays. » Ces propos de François Hollande, Président de la République Française, prononcés devant la communauté française de Casablanca et des officiels marocains, le 3 avril dernier, réaffirme la volonté de la France de maintenir un niveau de coopération bilatérale élevé avec le Royaume. En effet, la visite du Président français au Maroc repose sur le renforcement des liens diplomatiques, économiques et commerciaux. Sur le plan diplomatique, François Hollande a tenu à rappeler que le Roi Mohammed VI avait été le premier Chef d'Etat reçu officiellement à l'Élysée après son élection en mai 2012. Outre cet acte qui a marqué l'intérêt du Président français pour le Maroc dès son investiture, il faut également souligner le soutien de la France sur le dossier du Sahara. D'emblée, François Hollande a tenu à préciser que la France soutient toujours le plan d'au-

tonomie proposé par le Maroc, car elle reste une « base sérieuse et crédible » de discussion, peut-on lire sur l'AFP. Cependant, la rencontre entre les deux hommes était fortement marquée par le volet économique. En effet, plusieurs conventions et partenariats ont été signés entre les deux pays. Le Président François Hollande a participé avec le Roi Mohammed VI à l'inauguration de la station d'épuration des eaux usées de Médiouna. Pour rappel, cette station est un projet pilote favorisant le transfert de technologie et de savoir-faire entre les deux pays et réalisé par la Lyonnaise des Eaux de Casablanca (Lydec). Le projet répond à un besoin qui a été identifié dans le cadre de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable et du Schéma Directeur des Eaux Usées du Grand Casablanca.

### Plusieurs contrats signés

Outre cette inauguration, il faut relever le nombre important d'hommes d'affaires français qui ont accompagné François Hollande. Ces derniers, menés par Jean-René Fourtou, Président du Directoire de Vivendi et Jean-Paul Herteman, PDG de Safran, ainsi que Thierry Courtaigne, Vice-Président du Medef International, ont signé de nombreux contrats avec les institutions marocaines. Ainsi, Gérard Meslallet, Président de Paris Europlace, a paraphé un accord de coopération avec Saïd Ibrahim, Directeur Général de Moroccan Financial Board. Un accord qui permettra aux deux institutions financières de mener des « actions concrètes en matière d'échanges entre les acteurs des deux places financières et d'investissements croisés, de formation/recherche et d'accompagnement

des PME innovantes », lit-on dans la presse française. Au total, ce sont plus d'une quinzaine de contrats qui ont été signés. On peut citer :

- le protocole d'accord définitif pour créer un Institut de formation ferroviaire (SNCF/ONCF),
- le contrat relatif à la fourniture du lot signalisation et télécommunications de la LGV Tanger et Kénitra, pour Ansaldo STS France,
- la fourniture du lot « caténaire base travaux » de la LGV pour Colas Rail,
- le prêt de l'AFD de 30 millions d'euros pour un programme d'amélioration des réseaux d'eau potable,
- le prêt de 150 millions d'euros de l'AFD pour la future éco-cité Zenata (SAZ),
- le financement de 20 millions d'euros pour la poursuite du plan agricole « Maroc vert ».

Tous ces accords signés en présence de François Hollande, du Roi Mohammed VI et du Chef du gouvernement marocain, Abdelilah Benkirane, démontrent la vitalité de la coopération entre les deux pays et confirment. \*

► Ferdinand Demba



Le Président français, François Hollande, s'exprimant devant les parlementaires marocains.

© DR





Design, transparence, ergonomie, optimisation d'espace...



Les systèmes de cloisons amovibles PYXEL sont le résultat d'un processus d'innovation et de design ayant pour objectif de répondre aux exigences des nouvelles tendances architecturales et environnementales.

**PYXEL** CONCEPTEUR DE SYSTÈMES DE CLOISONS



Bureaux & show-room - 60, rue Ishak Bnou Hanine  
quartier Burger - Casablanca - Maroc  
Tél. : 05 22 23 06 67 - Fax : 0 522 25 54 82  
contact@aluminiumpyxel.com - [www.aluminiumpyxel.com](http://www.aluminiumpyxel.com)

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

### Bénie soit la pluie

C'est d'ores et déjà acquis, 2013 enregistrera un regain de croissance grâce aux pluies abondantes enregistrées entre la visite du Premier ministre et celle du Président. On évoque même la possibilité d'un record de la production céréalière. Dans ces conditions, pour peu que les secteurs secondaire et tertiaire maintiennent leurs performances

passées, le Maroc retrouverait une croissance supérieure à 4 %, après le ralentissement enregistré en 2012.

Dans un pays où plus de 40 % de la population est encore rurale, une bonne campagne agricole aura des effets mécaniques sur la demande des ménages et, par capillarité, sur l'activité dans les autres secteurs (commerce et transport en premier lieu). Une bonne nouvelle n'arrivant jamais seule, 2013 s'est également ouverte sur une nette reprise du tourisme. Par ailleurs, l'investissement (étranger comme public) a été dynamique ; il reste à espérer que l'investissement privé local sortira de son attentisme de 2012.

Mais ces bonnes nouvelles ne doivent pas pour autant occulter la nécessité de faire aboutir les indispensables réformes, caisse de compensation et système de retraites notamment. Que les autorités marocaines fassent mentir le vieux dicton « point de réformes en temps de croissance ». En effet, la croissance, à elle seule, ne suffira pas à effacer des déficits budgétaire et extérieur devenus structurels. ►

## Fiche express

### Point sur les relations UE-Maroc

Après une année 2012 très dense, marquée par le démantèlement tarifaire total pour les produits industriels au 1<sup>er</sup> mars 2012, l'entrée en vigueur de l'accord agricole UE-Maroc le 1<sup>er</sup> octobre 2012 et le lancement des négociations sur les indications géographiques en novembre, le Maroc aborde en 2013 une nouvelle étape avec la négociation d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA). Le Président de la Commission européenne s'est rendu à Rabat le 1<sup>er</sup> mars pour lancer officiellement les négociations. Elles démarreront techniquement le 22 avril.

Prévu par le Statut avancé de 2008, l'ALECA implique d'aller au-delà de la libre circulation des biens et des services, en organisant une convergence de la législation et des réglementations marocaines vers les normes communautaires dans plu-

sieurs secteurs. Il concernera notamment le commerce des biens industriels, des produits agricoles et des services, la protection des investissements, les marchés publics, la politique de la concurrence et la protection des droits de propriété intellectuelle.

La mise en œuvre de l'ALECA vise à favoriser l'accès des entreprises marocaines au marché européen, en intensifiant l'intégration économique entre l'UE et le Maroc. Elle devrait également permettre d'accélérer la convergence entre les pays de la rive sud de la Méditerranée. En effet, si le Maroc est le premier pays du Maghreb à négocier un ALECA avec l'UE, l'objectif est également de mettre en place de tels accords avec la Tunisie, l'Égypte ou encore la Jordanie.

► fanny.labarthe@dgtrésor.gouv.fr

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# 29,8 Mds MAD

#### 29,8 Mds d'IDE au Maroc en 2012

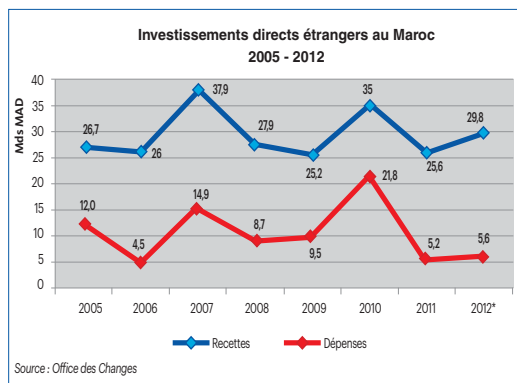
Les entrées brutes d'investissements directs étrangers au Maroc se sont élevées à 29,8 Mds MAD en 2012 (3,6 % du PIB), soit une augmentation de 16,4 % par rapport à 2011.

Les sorties (désinvestissements) ont atteint 5,6 Mds MAD (+7,7 %), faisant ressortir un flux net d'IDE (entrées moins sorties) en hausse de 18,6 %, à 24,2 Mds MAD.

Le score exceptionnel réalisé en 2010 en termes d'IDE (35 Mds MAD), du fait notamment du rachat de 40 % de Méditel par France Télécom, avait été suivi par une sensible baisse des entrées en 2011 (25,6 Mds MAD). En 2012, les entrées d'IDE au Maroc sont revenues au-dessus du niveau moyen de la période 2005-2011 (29,3 Mds MAD), témoignant du maintien de l'attractivité de l'économie marocaine sur la période.

En 2012, la France est restée le premier investisseur étranger au Maroc avec 10,2 Mds MAD, soit 34,2 % du total des IDE reçus. La moitié du flux français a été investie dans le secteur industriel, puis dans les secteurs immobilier (20 %) et bancaire (11 %).

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr



## Relations France-Maroc

# La Journée internationale de la femme célébrée par des femmes d'entreprise françaises et marocaines

**A** l'occasion de la journée internationale de la femme, les Conseillères du commerce extérieur et l'Ambassade de France ont organisé, pour la troisième année consécutive, une rencontre sur le thème « Progression et perspectives pour les femmes dans le monde du travail au Maroc ».

Cette rencontre s'inscrit dans un ensemble d'initiatives de l'Ambassade de France visant à favoriser le dialogue entre partenaires économiques français et marocains.

Cette année, la rencontre répond, plus largement, à la politique du gouvernement français qui encourage la tenue d'événements consacrés aux droits des femmes tout au long de l'année, du 8 mars 2013 au 8 mars 2014, en France et dans les ambassades de France à l'étranger.

Au Maroc, cet événement a réuni soixante femmes marocaines et françaises, issues de grands groupes et de PME, pour échanger sur deux thèmes choisis. Lors de la première session consacrée aux initiatives d'appui à l'insertion des femmes dans le monde du travail, trois femmes ont partagé leur expérience associative sur le sujet.

**Asmaa Morine Azzouzi**, Vice-Présidente de l'Association des Femmes d'Entreprise au Maroc (AFEM), a notamment présenté l'incubateur féminin de son association, « Casa Pionnières », en insistant sur son rôle d'accompagnement et de soutien aux femmes qui démarrent leur activité et qui se sentent souvent isolées dans leur démarche. **Meriem El Wafi**, Présidente de l'Association « Entrelles », a présenté cette association, qui favorise l'émergence d'entreprises dirigées par des femmes, dans la région du Souss Massa Drâa, en créant un réseau d'échange.

**Yasmina Filali**, Présidente de la Fondation Orient-Occident, a notamment évoqué l'expérience de la Fondation dans l'accompagnement des « fraisières » qui se déplacent à l'étranger pour trouver un emploi. Y. Filali a également rappelé que 170 000 petites filles travaillent encore comme « esclaves domestiques » au Maroc.

**Driss Ksikes**, Directeur du CESEM, le Centre de recherche de HEM, a ensuite effectué une restitution des conclusions de la journée du CESEM et du « Carnegie Middle East Center » sur le thème « Comment aller vers l'égalité économique



Rencontre à la Résidence de France

© Ambassade de France

hommes-femmes ? ». Un fait marquant : la baisse du taux de participation économique des femmes au Maroc, qui est passé de 30 % en 1999 à 25 % en 2012.

La deuxième session portait sur l'évolution des femmes dans l'entreprise, avec le témoignage de trois hommes d'entreprise. Globalement, le taux de féminisation dépend du type de secteur concerné.

**Mohamed Bachiri**, Directeur des ressources humaines de Renault Maroc, a évoqué les difficultés liées à l'emploi de femmes dans la région Nord du Maroc pour son industrie. Renault s'est donc fixé comme objectif d'obtenir un taux de féminisation supérieur à 15 % en 2013. Un club a également été créé au sein de Renault pour gérer plus spécifiquement les carrières des femmes.

**Youssef Chraïbi**, Directeur général d'Outsourcia (secteur de l'offshoring), a indiqué que 64 % des employés de son entreprise sont des femmes. Au niveau du comité de direction, on compte six femmes sur les huit membres et 72 % de l'encadrement intermédiaire est assuré par des femmes.

**Moulay Hafid El Alamy**, Président Directeur général du groupe SAHAM, a également présenté son approche de la question de la femme dans l'entreprise, rappelant que sa filiale CNIA Saada compte davantage de femmes que d'hommes.

À l'issue de ces interventions et des débats qui s'en sont suivis, Madame **Saïda Karim Lamrani**, Vice-présidente du groupe Safari et co-Présidente du Club de chefs d'entreprise France-Maroc, a clôturé les travaux.

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



**Chakib Benmoussa** vient d'être nommé Ambassadeur du Royaume du Maroc en France. Nommé Wali, secrétaire général du ministère de l'Intérieur, en décembre 2002, il devient ministre de l'Intérieur en juin 2004 dans le gouvernement de Driss Jettou et garde sa fonction jusqu'en janvier 2010 dans le gouvernement Abbas El Fassi. En février 2011, le Souverain le nomme Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

►►► **Salima Bennani** a été nommée Directrice de la Caisse de compensation, prenant ainsi la relève de Najib Benamour en exercice depuis 1995. Mme Bennani est la première femme à la tête de cette institution depuis sa création. Jusqu'alors Directrice du cabinet d'expertise comptable Dar Al Khobaraa, elle a occupé plusieurs fonctions, dont celle de directrice administrative et financière de grands groupes nationaux et multinationaux, notamment Al Omrane, Citelum Maghreb, Sodexo Maroc et Best Financière

►►► **Les entreprises françaises** Meca-chrome et L'Electrolyse, spécialisées dans le traitement de surface, viennent d'inaugurer deux sites industriels voisins dans la zone franche de Tanger en présence de M. Amara, ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. Ces deux sociétés, sous-traitants de petites pièces mécaniques pour le secteur aéronautique, emploient respectivement 70 et 20 salariés. Elles ont investi chacune 5 M€ dans les unités

►►► **Le tramway de Casablanca**, dont la première ligne a été inaugurée le 12 décembre dernier, transporte quotidiennement, après 3 mois d'exploitation et avant toute coordination avec le réseau de bus, 50 à 55 000 voyageurs.

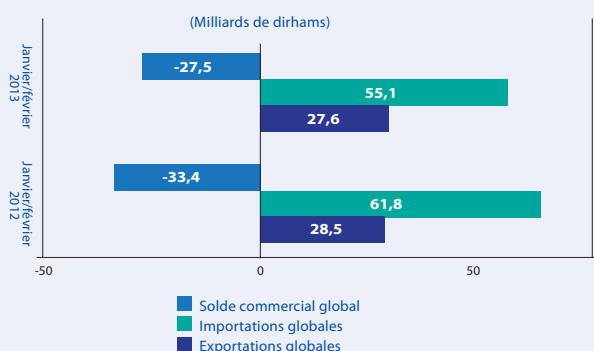
# Indicateurs économiques et financiers

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



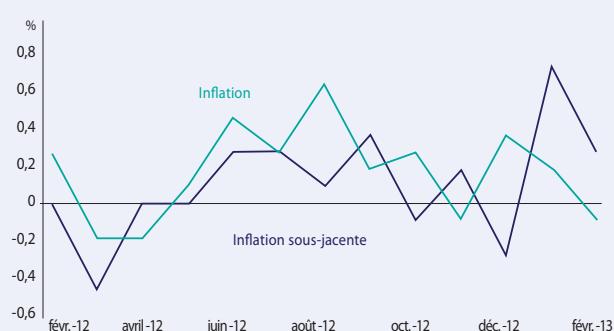
## Balance commerciale

A fin février 2013, le déficit a baissé de 17,5% à 27,5 MMDH -en glissement annuel-



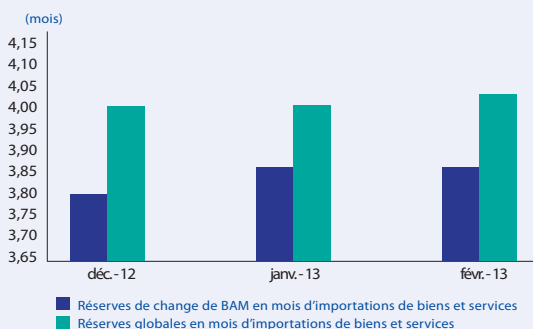
## Inflation

Baisse mensuelle de l'inflation 0,1% et hausse annuelle de 2,2%



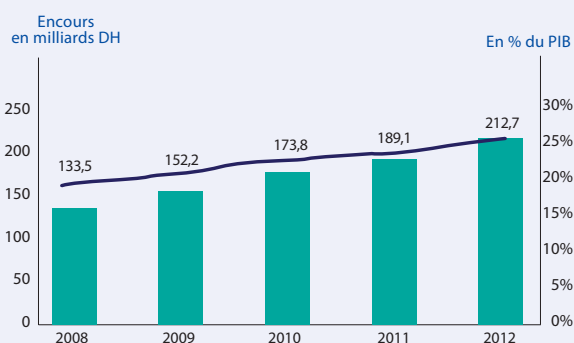
## Avoirs extérieurs nets

Chiffrés à 144,7 MMDH au mars 2013 (-0,2% en glissement mensuel et -13,1% en glissement annuel)



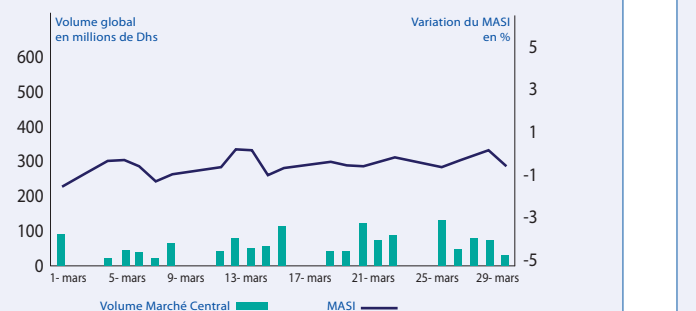
## Evolution de l'encours de la dette

A fin 2012, la dette extérieure a représenté 25,4% du PIB



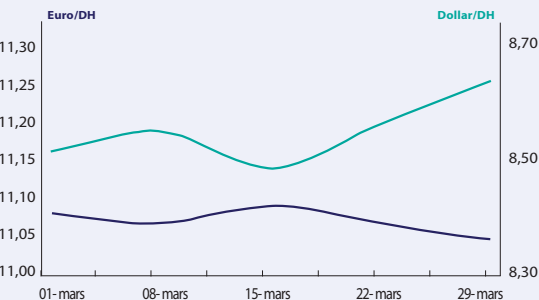
## MASI

Evolution mensuelle, à fin mars, de +1,2% à 9 040,6 points



## Cours de change

Evolution mensuelle : MAD/Euro : -0,36% MAD/Dollar : 1,89%  
Evolution annuelle : MAD/Euro : -0,63% MAD/Dollar : 2,98%



			2012	2013	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh)	février	61 830	55 138	-10,8
	Exportations globales (mdh)	//	28 474	27 633	-3
	Solde commercial	//	-33 356	-27 505	-17,5
	Taux de couverture (%)	//	46,1	50,1	-
	Transferts MRE (mdh)	//	8 977	8 720	-2,9
	Recettes voyages (mdh)	//	7 985	8 146	2
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	5 318	10 189	91,6
	<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	février	946 223	9 77 770
Contreparties de M3 (mdh)					
- Avoirs extérieurs nets (mdh)		//	161 238	141 823	-12
Créances sur l'économie		//	785 548	821 396	4,56
Dont Créances des autres institutions de dépôts		//	784 472	820 625	4,6
Crédits immobiliers		//	209 104	224 702	7,46
Crédits à l'équipement		//	135 946	137 097	-0,84
Crédits à la consommation		//	36 614	39 293	7,32
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>				
	Industrie manufacturière	février	164,5	165,9	0,8
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	152	152	-
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>	février	117,2	121,2	3,3
	Produits alimentaires	//	105,1	106,5	1,3
	Produits non-alimentaires	//			
	<b>Taux de change (prix vente) (2)</b>				
1 EURO	mars	11,13	11,05	-0,72	
1 \$ US	//	8,34	8,62	3,36	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)	décembre			
	Taux adjudications (26 semaines)	//	3,36%	3,41%	+5 pb
	(52 semaines)	//	3,33%	3,59%	+26 pb
	(2 ans)	//	3,75 %	4,38%	+63 pb
<b>Bourse Des valeurs</b>	Indices	mars			
	MASI		10 948,45	9 040,96	-17,42
	MADEX	//	8 938,09	7 364,14	-17,78
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	1 802,1	1 427,9	-20,7
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	509 572	431 643	-15,3
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> dh)</b>	janvier	2 997	2 425	-19,1
	Produits dérivés	//	1 950	1 741	-10,7
<b>Énergie</b>	<b>Production d'électricité (GWh)</b>	janvier	2 484	2 536	2,1
	<b>Consommation d'électricité (GWh)</b>	//	2 157	2 157	-
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	février	2 923	2 385	-18,4
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes dont MRE (en milliers)	janvier	533	550	3,2
	Nuitées (milliers)	//	1073	1220	13,8

**A**ppréhendés puis anticipés par les investisseurs, les résultats annuels relatifs à 2012 ont été annoncés. Ainsi 72 sociétés ont affiché des évolutions mitigées de leurs indicateurs financiers, dans un contexte imprégné notamment par une mauvaise conjoncture, une hausse des coûts de production couplée à une concurrence de plus en plus rude (=> baisse de marges).

C'est dans ce sens que le marché clôture l'année sur :

► Une timide évolution du chiffre d'affaires global (CA) de 3,64 % à 238 MDH ; grâce essentiellement à SAMIR, qui a contribué à hauteur de 61 % dans la progression du CA, ainsi que BCP et ATW, dont le poids respectif dans l'évolution s'élève à 16 % et 14 %.

► Une régression du résultat d'exploitation consolidé (REX) de 1,6 % à 52 MMDH ; suite essentiellement au recul du REX d'IAM de 11,45 % (1 418 MDH).

Retraité de cette perte, le REX global aurait évolué de 1 %.

► Un recul du Résultat Net Part du Groupe global (RNPG) de 10 % (3 014,7 MDH en chiffres) à 26,87 MMDH ; soit une marge bénéficiaire nette de 11,2 % (contre 13 % en 2011). Une contre performance due essentiellement à la baisse des revenus de Maroc Telecom qui a perdu 1 418 MDH de RNPG ; synonyme à une contribution à hauteur de 47 % dans l'étiollement de la masse bénéficiaire.

Retraité de la contre-performance d'IAM, la capacité bénéficiaire aurait limité sa perte à 5 %.

En termes de performances sectorielles, le secteur bancaire tire encore une fois son épingle, malgré un contexte peu avantageux caractérisé par un resserrement des liquidités. Ainsi, le secteur est le premier contributeur à la croissance du marché, à hauteur de 290,7 MDH (contre 571 MDH en 2011). Le secteur agroalimentaire a suivi la même tendance, en dépit d'une augmentation des prix des intrants au dépend de ses marges. Celui-ci a ainsi contribué de 231,8 MDH (contre -191 MDH en 2011).

A contrario, l'opérateur historique IAM plombe pour la deuxième année consécutive l'évolution de la capacité bénéficiaire de 1 418 MDH ; suite à son programme de départs volontaires évalué à 877 MDhs (contre 1 410 MDH en 2011). Même constat pour le secteur du BTP, lésé- entre autres -par une concurrence accrue, a assisté à une chute de 985 MDH de son bénéfice global (après avoir participé en 2011 à hauteur de 145 MDH à l'évolution du RNPG du marché).

► **Loubna Chihab**

## Enquête de conjoncture économique 2012 – Perspectives 2013

L'enquête semestrielle de conjoncture de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc devient annuelle. Celle-ci a porté sur 105 entreprises adhérentes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de dirhams.

### ►► Méthodologie

Trois types de questionnaires ont été transmis aux entreprises adhérentes de la CFCIM selon leur appartenance sectorielle : Industrie, Commerce et Services. Un total de 105 questionnaires a été analysé : 26 entreprises industrielles, 16 entités commerciales et 63 sociétés de services.

Cette enquête doit être envisagée comme une enquête de tendance à caractère indicatif. Elle permet de dégager quelques grandes orientations sur la vision de la conjoncture économique et les perspectives qu'ont les chefs d'entreprises adhérentes de la CFCIM. En outre, on peut considérer comme significative la comparaison avec les études réalisées selon les mêmes méthodes les semestres précédents.

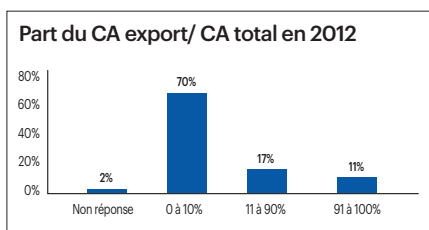
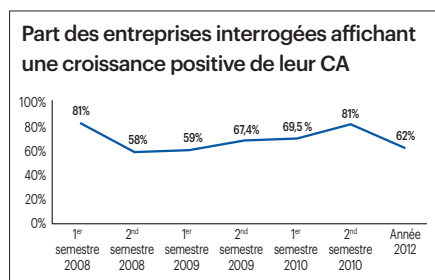
La précédente enquête de conjoncture économique avait porté sur le second semestre 2010 (revue Conjoncture n° 926 – Mai 2011).

### ►► CA : l'année 2012 au ralenti

► Au terme de l'année 2012, 62 % des entreprises interrogées ont affiché une croissance de leur CA contre 81 % lors de la dernière enquête de conjoncture qui avait porté sur le second semestre 2010.

► L'indicateur baisse ainsi de près de 20 points, ce qui confirme le ralentissement de la croissance en 2012.

► Le nombre d'entreprises enregistrant une diminution de leur CA supérieure à 10 % vient corroborer cette tendance. En effet, elles étaient 6 % au second semestre



2010 et ont représenté plus de 16 % des répondants en 2012. Le nombre de sociétés affichant une hausse de leur chiffre d'affaires supérieure à 10 % constitue 26 % des répondants en 2012, soit un recul de 4 points par rapport au second semestre 2010.

► La moitié des entités commerciales ont enregistré une croissance positive de leur CA en 2012, contre 80 % au second semestre 2010, et 13 % des sociétés interrogées ont évoqué un recul supérieur à 10 %.

► Les secteurs de l'industrie et des services s'inscrivent également dans ces difficultés conjoncturelles. Respectivement 58 % et 67 % des opérateurs interrogés font état d'une hausse de leur CA en 2012, soit, pour chaque branche d'activité, environ 20 points de moins qu'il y a deux ans. On peut noter que les sociétés industrielles et de services ont affiché un accroissement de leur CA de plus de 10 % dans 27 % des cas.

### ►► Un CA à l'export stable

► Si 70 % des répondants ont affirmé exporter une partie ou l'ensemble de leurs produits ou services au second semestre 2010, 40 % du panel est concerné par l'exportation en 2012.

► L'indicateur connaît ainsi une baisse de 30 points qui doit être relativisée, puisque 70 % des sociétés interrogées réalisent moins de 10 % de leur activité à l'international, alors que seulement 11 % des répondants génèrent un CA à l'export supérieur à 90 %.

► 23 % des entreprises industrielles interrogées réalisent plus de 90 % de

leur CA à l'export, soit une progression de 6 points par rapport au second semestre 2010.

► De même, la part des sociétés de services réalisant entre 91 et 100 % de leur CA à l'export est passée de 7 % à 10 %.

► Si 13 % des entités commerciales interrogées franchissaient le seuil des 10 % de CA à l'export au second semestre 2010, elles étaient près de 20 % fin 2012.

► Entre 2011 et 2012, 38 % des sociétés ont connu une évolution de 0 % à 2 % de leur CA à l'export, ce qui traduit une relative stabilisation des activités à l'export.

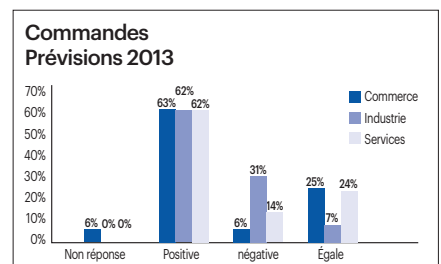
### ►► Des prévisions de commandes rassurantes pour 2013

► L'année 2012 s'est révélée en demi-teinte pour les commandes. 50 % des sociétés interrogées ont vu leur volume de commandes s'accroître.

► La tendance est générale aux trois secteurs avec des carnets qui devraient être davantage remplis en 2013. En effet, l'optimisme est de mise pour l'année en cours, avec 62 % des entreprises qui anticipent une hausse de leurs commandes. Toutefois, 17 % prévoient une baisse.

► Les sociétés commerciales et de services semblent plutôt confiantes quant à l'évolution de cet indicateur ; respectivement 6 % et 14 % d'entre elles anticipent une réduction de leurs commandes au cours de l'année à venir.

► En revanche, 31 % des entreprises industrielles se montrent plus nuancées en affirmant prévoir une baisse de leurs commandes pour 2013.



## ►► Investissement : perspectives encourageantes

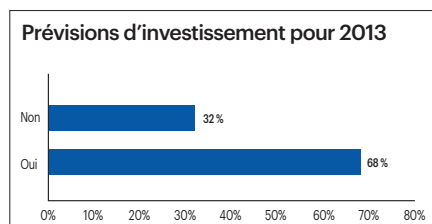
► La part des entreprises qui ont consacré plus de 10 % de leur CA aux investissements reste stable (15 % des répondants). Quant aux opérateurs ayant investi moins de 4 % de leur CA, ils représentent 47 % de l'échantillon, soit 10 points de plus qu'il y a deux ans.

► Concernant les entités commerciales, 19 % d'entre elles ont consacré plus de 10 % de leur CA aux investissements en 2012. Les sociétés de services et industrielles sont respectivement 16 % et 12 % à dédier plus de 10 % de leur CA aux investissements.

► Alors que 57 % des entreprises interrogées envisageaient d'investir au premier semestre 2011, elles sont désormais 68 % à déclarer des projets d'investissement pour 2013.

► Le secteur des services est le plus frileux, avec 62 % des entités consultées qui prévoient d'investir dans les prochains mois. Tandis que 69 % et 81 % des sociétés appartenant respectivement aux branches commerciale et industrielle planifient des investissements.

► La conjoncture est le principal frein à l'investissement pour 75 % des entreprises qui ont déclaré ne pas envisager d'investir en 2013.



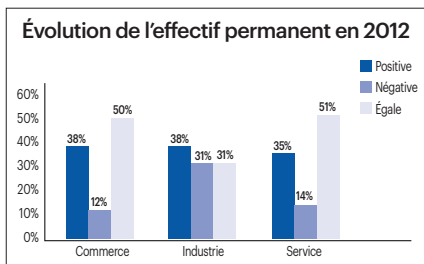
## ►► La création d'emplois globale en hausse

► En termes de création d'emplois permanents, la tendance est légèrement à la hausse en 2012 : 36 % du panel interrogé déclare avoir procédé à des créations d'emplois, mais surtout 46 % des sondés affichent un effectif stable sur l'année.

► Les sociétés de services sont 35 % à avoir augmenté leur effectif et 51 % à l'avoir maintenu. On observe sensiblement la même tendance pour 38 % et 50 % des entités commerciales. Seules 12 % d'entre elles déclarent avoir réduit leur effectif en 2012.

► L'emploi a davantage reculé dans l'industrie, avec 31 % des sociétés interrogées qui déclarent avoir baissé leur effectif en 2012.

## ►► Le niveau d'utilisation des locaux en baisse



► Parmi les dirigeants du panel consulté, 47 % affirment utiliser plus de 70 % de leurs locaux et/ou entrepôts et 15 % d'entre eux témoignent d'un niveau d'utilisation supérieur à 90 %. Ces résultats demeurent bien inférieurs à ceux réunis fin 2010 (64 % et 30 %).

► Ce sont les sociétés industrielles qui sont en tête dans ce domaine, avec 20 % des entreprises utilisant à plus de 90 % leurs locaux.

## ►► Des entraves à l'activité en nette augmentation

► On observe une nette augmentation du nombre d'entreprises du panel déplorant des entraves graves à leur activité en 2012, soit 39 % contre 24 % fin 2010. Ce sont les entités évoluant dans le domaine de l'industrie qui en ont le plus souffert (50 % des entreprises de la branche).

► La principale cause citée concerne les difficultés de financement, suivies des contraintes administratives et du déficit de main-d'œuvre qualifiée.

## ►► La concurrence internationale s'intensifie

► 70 % des sondés ont ressenti une intensification de la concurrence sur l'année 2012. Ce chiffre est sensiblement le même qu'au second semestre 2010 (69 %).

► Le domaine du commerce semble être particulièrement concerné par cette intensification. En effet, 81 % des répondants ont vu leur environnement concurrentiel se renforcer, suivis par l'industrie avec 69 % et par les services avec 68 %.

► La progression de l'offre nationale s'est poursuivie en 2012 et demeure la première cause du développement de la concurrence, selon 40 % des répondants. Ce facteur prévaut pour les sociétés de services (cité par 48 % des entreprises).

► A l'inverse, c'est la progression de la production internationale qui est invoquée comme la première cause d'intensification de la concurrence pour les opéra-

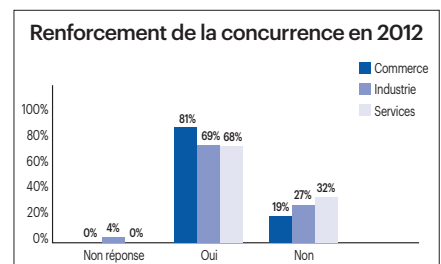
teurs commerciaux (44 %) et industriels (38 %).

## ►► Une confiance à retrouver dans les services

► Au moyen d'une échelle allant de -5 à +5 (« -5 » : situation très mauvaise, « 0 » : situation moyenne et « +5 » : situation excellente), les chefs d'entreprise ont eux-mêmes jugé la situation de leur entreprise.

► 84 % des dirigeants ayant répondu à l'enquête estiment que la situation actuelle de leur entreprise est plutôt positive (situation moyenne à excellente), contre 96 % fin 2010. On observe donc une perte de confiance des opérateurs marocains. Cette tendance est surtout marquée dans le domaine des services avec 21 % d'opinion négative sur la situation de l'entreprise, contre 11 % dans l'industrie et 6 % dans le commerce.

► En outre, 77 % des chefs d'entreprise interrogés jugent que la situation de leur entreprise sera globalement positive en 2013.



## ►► Un climat des affaires encourageant

► L'environnement économique était globalement positif sur l'année 2012. En effet, 55 % des entreprises ont estimé qu'il était propice aux affaires, tandis que 33 % l'ont jugé passable. Sensiblement la même tendance se dégage pour 2013.

► Les sociétés adoptent une attitude plutôt réservée face aux conflits sociaux et 42 % d'entre elles n'y voient pas d'obstacles à leur évolution (contre 63 % au second semestre 2010). A noter cependant que 32 % des sociétés contactées n'ont pas souhaité se prononcer à ce propos.

► Contact : Charafa CHEBANI

05 22 43 96 33

cchebani@cfcim.org

La CFCIM ne peut être tenue responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette étude.

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Immobilier



Le Maroc, l'art d'y vivre

Smapp Immo

Du 17 au 20 mai 2013

Paris, Porte de Versailles

[www.smappgroup.com](http://www.smappgroup.com)

Le SMAP IMMO Paris 2013 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.

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

Le SMAP IMMO Paris, c'est 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, et aux visiteurs l'opportunité de s'informer sur l'acquisition d'un bien immobilier et de poser leurs questions sur les thèmes clés du secteur.

Contact : Nadwa El Baïne Karim

Tél. : 0522 43 96 23 ou 24

Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Automobile



autopromotec

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,

- près de 103 600 visiteurs.

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 pour le montage, l'entretien, la réparation et la reconstitution des pneus,
- 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](mailto:sbouziane@cfcim.org)

### Santé et Sécurité



Santé au travail – Sécurité des personnes et des biens

Du 28 au 30 mai 2013

Lille - France

[www.preventica.com](http://www.preventica.com)

PREVENTICA, congrès et salon de la santé au travail et de la sécurité des personnes et des biens.

- 120 conférences,
- 380 exposants,
- 9 000 visiteurs.

Le Salon est regroupé en 8 zones

d'expertise :

- Travaux en hauteur,
- Équipements de production,
- Hygiène, propreté, décontamination,
- Solutions de manutention,
- Incendie, sûreté, sécurité du bâtiment,
- Aménagement des espaces de travail tertiaires,
- Équipements de protection,
- Conseil, formation.

Le Congrès comprend 120

conférences :

- Management des risques,
- Santé au travail,
- Cycles de conférences sectoriels,
- Qualité des lieux de travail,
- Sécurité des entreprises,
- Sécurité des opérations de production et de maintenance,
- Risques transverses.

Contact : Nadwa El Baïne Karim

Tél. : 0522 43 96 23 ou 24

Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Machines textiles

HIGHTEX 2013

17<sup>th</sup> Istanbul Technical Textiles & Nonwovens and Technologies Fair



Salon International de l'Industrie des Machines Textiles

Du 29 mai au 1<sup>er</sup> juin 2013

Istanbul - Turquie

[www.itm2013.com](http://www.itm2013.com)

ITM Istanbul, Salon International de l'Industrie des Machines Textiles se tiendra du 29 mai au 1<sup>er</sup> juin 2013, à Istanbul en Turquie.

Sur une superficie 85 000 m<sup>2</sup> répartie sur 10 halls, seront exposées les dernières technologies en matière de matériels et accessoires de textile :

- Matériels et équipement pour filature, tissage et finissage,
- Matériels de confection et de torsion du fil,
- Machines d'impression de teinture et de finition,
- Matériels de maintenance et pièces de rechange,
- Machines informatiques et logiciels pour le textile,
- Matériel de laboratoires et produits chimiques,
- Machines du non-tissé et les technologies du textile technique,
- Machines de tricotage, de broderie, de bonneterie et de maille,
- Accessoires pour le textile, la confection et le tricotage,
- Systèmes de contrôle qualité.

En tenue conjointe avec ITM, deux autres salons auront lieu :

1. Hightex Istanbul Technical Textile

and Nonwoven Fair : salon des technologies du textile technique et du textile non-tissé.

2. Istanbul Yarn Fair : salon du fil.

Contact : Amal Belkhemmar

Tél. : 05 22 43 96 21

Email : [abelkhemmar@cfcim.org](mailto:abelkhemmar@cfcim.org)

### Multisectoriel



Futurallia Istanbul

Du 5 au 7 juin 2013

Istanbul – Turquie

[www.futuralliaistanbul2013.com](http://www.futuralliaistanbul2013.com)

FUTURALLIA, Forum international du partenariat Inter-entreprises.

- 16 rendez-vous d'affaires personnalisés et ciblés,
- 1 000 chefs d'entreprises,
- 30 pays présents,
- 8 000 rendez-vous individuels,
- Près de 20 secteurs ciblés.

Secteurs représentés :

- Industries agro-alimentaires,
- Agriculture, élevage, aquaculture,
- Construction, travaux publics,
- Décoration,
- Automobile, aéronautique,
- Industrie mécanique et métallurgique, équipement industriel,
- Environnement, développement durable et énergie,
- Technologies de l'information et de la communication, numérique,
- Communication, publicité, médias, imprimerie et édition,
- Industries du commerce : grande distribution, vente à distance, centres d'appels, logistique,
- Santé humaine et animale,
- Cosmétologie, pharmacie,
- Electronique, optique,
- Organismes de promotion et de développement,
- Services aux entreprises,
- Chimie, plasturgie,
- Textile.

Contact : Sophia Bouziane

Tél. : 0522 43 96 31

Email : [sbouziane@cfcim.org](mailto:sbouziane@cfcim.org)



# MAROC COMMERCE EXPO

Créez et développez votre commerce grâce au plan RAWAJ

DU 25 AU 27 AVRIL 2013  
Casablanca

PARC DES EXPOSITIONS  
DE L'OFFICE DES CHANGES  
ROUTE D'EL JADIDA



Grâce à  
Maroc Commerce Expo,  
j'ai les idées et les conseils  
pour moderniser mon  
commerce.

MAROC  
FRANCHISE

MAROC  
EQUIP' SHOP

MAROC  
INVEST' SHOP

Commandez votre badge sur : [www.marocommerceexpo.ma](http://www.marocommerceexpo.ma)

Organisé par : Reed Exhibitions Morocco

Forum7

Sous l'égide du :

Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie,  
du Commerce et des  
Nouvelles Technologies

Avec le soutien de :

fm  
FEDERATION  
MAROCAINE  
DE LA FRANCHISE

Partenaires  
Institutionnels



Partenaires Média



Partenaire  
Information



Partenaire Recrutement

REKRUTE

Partenaire Technologie





Jacques Attali, Président de PlaNet Finance et d'Attali & Associés

## « L'Afrique est appelée à devenir un des cœurs du monde. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Jacques Attali, Président de PlaNet Finance et d'Attali & Associés.

**Conjoncture** : Quel regard portez-vous sur l'économie mondiale en ce début d'année ?

**Jacques Attali** : A l'échelle mondiale en 2012, la croissance était encore plus faible qu'en 2009. Elle devrait rester faible en 2013 malgré une légère reprise attendue. La Chine et le Brésil ne sont plus des moteurs, malgré la légère reprise de l'économie chinoise ces derniers mois. En Europe, nous avons subi une crise de la dette que nous avons soignée avec encore plus de dettes, sans traiter les problèmes de structure. Les efforts budgétaires actuellement engagés sont nécessaires dans leur principe face aux exigences des marchés mais négligent, dans bien des pays, les problèmes de fonds.

En Europe, la crise a aussi eu des effets positifs, entraînant des réformes institutionnelles considérables avec, par exemple, la création du mécanisme européen de stabilité ou l'annonce d'interventions illimitées de la Banque centrale européenne (BCE) sur le marché de la dette des Etats. Cependant, les gouvernements résistent à l'évidence. Nous avons accompli toutes les étapes de la construction - Marché commun, Acte unique, création de l'euro - en sachant qu'il faudrait franchir la suivante, sans pourtant y parvenir aujourd'hui. L'impasse politique dans laquelle nous nous trouvons n'est pas

insurmontable mais nécessite une vraie prise de conscience des leaders politiques européens, et la mobilisation des peuples vers plus de solidarité européenne. Le temps des demi-mesures est révolu, il nous faut désormais passer à une intégration plus aboutie, avec de nouvelles institutions européennes.

Le grand enjeu de cette année 2013 sera donc de réussir à réaffirmer, dans un contexte économique apaisé, le désir d'intégration européen.

**Dans « Demain, qui gouvernera le monde ? », vous préconisez la mise en place d'un gouvernement démocratique mondial pour une économie mondiale prospère. Pourtant la Chine (Etat-parti) n'est pas considérée comme un pays démocratique... mais connaît une croissance sans précédent. Comment l'expliquez-vous ?**

Lors de la dernière décennie, la Chine est parvenue à afficher un taux de croissance cumulé jusqu'ici inégalé. Au-delà des atouts considérables dont jouit ce pays, ceci est avant tout le résultat d'une politique volontariste que seul peut mettre en œuvre un pays-continent ou une cité-état.

Dans « Demain, qui gouvernera le monde ? », j'indique que l'évolution historique de la gouvernance du monde trouvera son aboutissement dans une démocratie mondiale.

Une telle institution, démocratique et juste, établirait nécessairement un état de droit planétaire, harmoniserait les modalités du commerce international et limiterait les effets pervers du multilatéralisme actuel pour jeter les bases d'une croissance renouvelée.

La Chine est en pleine mutation, elle devra engager des réformes de fond – politiques, économiques et sociales surtout – pour permettre une croissance pérenne et juste. Le modèle chinois ne peut vraisemblablement être considéré, du moins en l'état actuel, comme universel. L'instauration de la démocratie en Chine est inévitable à moyen terme. Il n'y a donc là rien de contradictoire, la mise en place d'un gouvernement démocratique mondial se fera ensuite inévitablement, mais à plus ou moins long terme, en fonction des aléas de l'histoire.

#### **Que dire alors des pays émergents qui sont en général loin d'être démocratiques ?**

Dans les cas de la Chine comme dans celui des pays émergents, une transition plus ou moins progressive, parfois brutale – nous l'avons vu avec les pays du Printemps arabe –, s'effectuera vers un système démocratique. Au niveau mondial, la mise en place d'un gouvernement démocratique à long terme n'est rien d'autre que l'aboutissement de l'évolution historique de la gouvernance mondiale. Une évolution logique, en accord avec le désir de liberté des peuples et la nécessité d'agir ensemble face à un monde polycentrique.

#### **L'idée « d'un gouvernement démocratique du monde dépassant les intérêts des nations, y compris les plus puissantes, gérant le monde dans sa totalité », n'est-elle pas simplement impossible, voire utopique ?**

Tout au long de l'histoire, les puissants du moment n'ont jamais eu de raison de vouloir changer quoi que ce soit à l'ordre existant et aujourd'hui, même s'ils le souhaitent, ils auraient de moins en moins les moyens. L'empire américain est déclinant et nous avançons vers un monde polycentrique. De nouvelles puissances émergent et trouvent leur place dans l'économie mondiale et les institutions internationales.

Cette évolution vers un monde polycentrique aura pour corolaire la naissance de problématiques de plus en plus globales – économiques, géopolitiques, écologiques – et entraînera nécessairement une forte instabilité. C'est au lendemain d'une crise grave que l'humanité prendra véritablement conscience d'elle-même comme d'un tout. Il faudra alors tirer parti pragmatiquement du processus d'intégration fédéral pour unifier des zones géographiques, de plus en plus vastes, jusqu'à ce qu'enfin nous

aboutissions à une démocratie planétaire.

La mise en place d'un gouvernement démocratique mondial n'est pour moi que le prolongement logique de l'évolution historique de la gouvernance mondiale et la seule issue possible à la volonté de l'humanité, qui n'accepterait d'ailleurs jamais d'être durablement aux ordres de quelques-uns.

#### **La crise européenne est-elle une opportunité pour les partenaires de l'Union Européenne (pays d'Afrique en général et du Maghreb en particulier) ou un handicap pour leur développement ?**

L'économie des pays du Maghreb est si orientée vers l'Union Européenne (UE), en matière d'exportations, qu'à court-terme, une Europe dont la demande s'affaiblit est clairement un handicap pour les pays du Maghreb. En effet, 73 % des exportations marocaines, 75 % des exportations libyennes, et 77 % des exportations tunisiennes se font en direction de l'Union Européenne. Au total, l'UE achète 65 % des produits exportés par le Maghreb. Cette région est donc évidemment très vulnérable au ralentissement de l'économie européenne. C'est d'autant plus vrai que, pour l'Algérie et la Libye tout au moins, elle semble prise au piège d'un schéma d'exportation centré sur des produits à faible valeur ajoutée (ressources naturelles), dont le prix est extrêmement dépendant de la conjoncture économique mondiale.



### **« A moyen terme, la crise européenne va rendre la nécessité d'une intégration économique régionale encore plus aiguë. »**

Cependant, à moyen terme, je vois dans la crise européenne deux opportunités pour les pays du Maghreb. Tout d'abord, cette crise va rendre la nécessité d'une intégration économique régionale encore plus aiguë. Aujourd'hui, le commerce intra-régional au Maghreb représente seulement 2 % des exportations de cette région. C'est aberrant. On peut donc espérer que la nécessité économique prenne le pas sur les freins politiques. Ensuite, la crise de l'UE, en ce qu'elle représente une opportunité pour l'Union Européenne elle-même, constitue une opportunité pour le Maghreb. La crise de l'UE n'est pas seulement économique, elle est essentiellement politique. La zone euro ne s'en sortira que par la voie de l'intégration économique et politique, prélude à une Euro-fédération. Une telle Euro-fédération, forte de



»»» ses réels atouts économiques et dotée d'une vision politique, sera un meilleur partenaire, notamment pour l'élaboration d'une vision stratégique du développement intégré du pourtour méditerranéen.

## **Quel avenir pour l'UE, sans la Grande-Bretagne ?**

Tout d'abord, soyons clair qu'il n'y a pas d'avenir pour la Grande-Bretagne sans l'Union Européenne (UE). Les Anglais, qui se moquent tant de l'Eurozone, acceptent sans ciller un déficit budgétaire de plus de 8 % du PIB et une dette publique hors de contrôle. Privée de l'accès au marché de l'UE, l'économie anglaise sera en faillite, et la City une nostalgie. La sortie de la Grande Bretagne de l'Union serait fort triste, au regard du rôle de ce pays dans l'histoire de l'Europe, et en particulier dans la victoire contre les forces totalitaires, qui donna naissance au projet européen. Elle serait dommageable, mais pas fatale, pour la puissance économique de l'UE. Cependant, derrière la manœuvre politique de l'annonce d'un référendum en 2017, David Cameron applique une vieille doctrine anglaise qui consiste à diviser les autres Européens, afin d'obtenir de leur part une ou deux concessions, qu'il mettrait soigneusement en avant pour remporter les prochaines législatives. Au fond, ce que veut le Royaume-Uni c'est un statut spécifique dans l'UE, une « Europe à la carte ». Un maintien dans l'Union avec un tel statut serait dramatique pour l'UE, alors que le Royaume-Uni devient chaque jour davantage le principal lieu de blanchiment de l'argent du monde, et s'obstine à freiner tout progrès dans la construction de l'UE et même de celle de l'Eurozone, dont elle ne fait pourtant pas partie. Sans parler du précédent que cela constituerait pour d'autres pays tentés par une stratégie similaire.

La réponse à adopter est donc claire: d'une part, être ferme avec les Anglais en leur montrant combien ils perdraient à sortir de l'Union et d'autre part, avancer, rapidement, avec l'Allemagne, pour faire progresser l'Union, renégocier les Traités, établir une véritable union économique et politique, avec un parlement et un gouvernement fédéral de l'Eurozone.

**Selon une étude réalisée par le mouvement Campagne du sommet du microcrédit, le nombre de personnes démunies bénéficiant de microcrédits dans le monde a baissé en 2011. L'Inde qui a connu la plus grande chute des bénéficiaires accuse les microprêteurs d'exploiter les populations vulnérables en leur octroyant des prêts à des taux exorbitants et en usant de pratiques violentes pour recouvrer leurs créances. Qu'en pensez-vous ?**

Il faut distinguer les organismes qui se disent de microfinance, mais qui sont en réalité des usuriers obnubilés par la rentabilité, et les institutions dont le but est réellement d'aider les plus démunis à entreprendre et à sortir de la pauvreté en leur prêtant, mais aussi en les accompagnant dans leurs projets.

Concernant la critique des taux élevés, il faut comprendre qu'ils sont nécessaires, jusqu'à un certain niveau, pour assurer la pérennité des organismes de microfinance. En effet, d'une part le coût du capital prêté à ces institutions est élevé, d'autre part, leurs coûts de fonctionnement sont également importants. L'octroi d'un crédit engendre des charges, et plus les crédits sont petits, plus les coûts se multiplient.

Par conséquent, à cause des taux élevés ainsi que la faible durée des prêts, les microcrédits ne sont pas adaptés aux dépenses non productives comme par exemple, les dépenses liées au logement, à la santé ou à la consommation en général.



**« C'est au lendemain d'une crise grave que l'humanité prendra véritablement conscience d'elle-même comme d'un tout. »**

Même si beaucoup d'instituts de microfinance sont encore déficitaires aujourd'hui, il est vrai que pour ceux qui dégagent des bénéfices, se pose la question de baisser les taux. Cependant, on constate que même les institutions de microfinance (IMF) les plus sociales, qui ne visent que la rentabilité nécessaire à leur pérennité, ne baissent pas leurs taux.

En Inde, une véritable explosion du secteur s'est produite au cours de la dernière décennie. Nous pourrions d'ailleurs parler d'une bulle indienne de la microfinance, mais qui fut entraînée non pas par une volonté d'aider les populations pauvres, mais par le désir de s'enrichir de certains investisseurs malveillants.

Comme pour la crise des « subprimes », de nombreux instituts de microfinance indiens ont octroyé en masse des crédits à taux élevés, à des personnes ne pouvant rembourser. Ces derniers faisant défaut, les banques qui financent à hauteur de 80% ces organismes de microfinance, deviennent plus réticentes à l'idée de prêter à nouveau de l'argent aux IMF, ce qui provoque alors une boucle infernale et qui amène même certains organismes à utiliser des méthodes violentes pour forcer les personnes à rembourser. La conséquence est naturellement une perte de confiance dans ces institutions et donc une baisse, des « bénéficiaires » de ces emprunts.

Par ailleurs, je pense que la crise indienne restera une crise isolée et qu'elle n'affectera pas la croissance des services de microfinance dans le reste du monde. La microfinance restera donc un service essentiel pour des centaines de millions de personnes dans le monde afin de leur offrir des possibilités d'entreprendre, et donc, de sortir de la pauvreté.

**Planet Finance Maroc est l'un des bureaux les plus dynamiques de Planet Finance à l'international. Comment expliquez-vous ce dynamisme ?**

PlaNet Finance est installé au Maroc depuis 2002, et est effectivement un bureau dont l'activité s'est développée très rapidement, avec plus de 7 millions d'euros de prêts en 10 ans. L'activité d'assistance technique est également extrêmement dynamique. A titre d'exemple, plus de 13 000 clients d'Associations de microcrédit ont été sensibilisés et formés sur des sujets aussi variés que la moudawana (code du statut personnel), du VIH, ou encore l'informatique pour la micro-entreprise. Par ailleurs, notre agence de notation a noté plusieurs fois toutes les institutions avec lesquelles nous travaillons. Enfin, nous participons à des projets pionniers pour aider des femmes entrepreneurs, pour aider des jeunes en difficulté, pour assister le développement du mobile banking ou la microfinance rurale, avec des acteurs aussi prestigieux que la BMCE, Méditel et la Banque postale. Si les entreprises françaises voulaient bien nous aider davantage, nous ferions plus pour aider le Maroc, qui nous est si cher.

**Quelle place occupe Planet Finance dans le monde de la microfinance aujourd'hui, en termes de volume de projets financés ?**

Le Groupe PlaNet Finance est le premier acteur européen en microfinance, actif dans 80 pays. Il regroupe 4 métiers au service du développement du secteur de la microfinance. Tout d'abord, le groupe offre chaque année conseils et assistance technique à plus de 100 institutions de microfinance. Ensuite, PlaNet Finance a déjà prêté plus de 360 millions de dollars à 101 institutions de microfinance dans 29 pays. Le programme MicroCred de financement aux micro-entrepreneurs de pays en développement, a quant à lui permis de servir 122 000 clients, via six institutions de micro-finance. Enfin, à travers le fonds de capital risque solidaire FinanCités, le groupe a investi dans plus de 40 entreprises en France. Ce faisant, PlaNet Finance France a permis la création de 700 entreprises et 850 emplois en France. Le troisième métier est celui de

la micro-assurance, qui sert 80 000 clients actifs. Enfin, l'activité de notation du groupe, PlaNet Rating, garantit la professionnalisation du secteur grâce à plus de 650 évaluations d'institutions de microfinance dans 82 pays.

**L'émergence rapide des grandes économies, à l'image des BRIC, a bouleversé les équilibres économiques mondiaux. D'autres pays sont sur le point d'émerger. L'avenir de l'économie mondiale sera-t-elle africaine ou asiatique ?**

L'Asie a d'ores et déjà émergé. L'Afrique est le foyer de croissance potentielle de l'économie mondiale. 40 % de la population africaine a moins de 15 ans. En 2030, 1 habitant de la planète sur 4 sera Africain. En 2040, la population en âge de travailler sera plus importante en Afrique qu'en Chine. Cette population sera de plus en plus éduquée et essentiellement urbaine. L'Afrique connaît un taux d'urbanisation de 40 %, supérieur à l'Inde et quasiment égal à la Chine. Dans deux ans, 40 % des 16-24 ans seront diplômés du cycle secondaire, contre 27 % des personnes de plus de 45 ans actuellement. L'Education est le premier pilier du développement. Ces tendances convergent vers l'émergence d'une classe moyenne africaine disposant d'un revenu discrétionnaire, et demandeuse de réformes économiques et politiques : la démocratie est le deuxième pilier du développement. Ainsi, en 2012, 85 millions de foyers disposaient d'un tel revenu discrétionnaire, ils seront 130 millions en 2020.

Pour transformer ce réservoir de croissance potentiel en croissance réelle, l'Afrique devra massivement investir dans les infrastructures, troisième et dernier pilier du développement, et le faire de manière efficiente, c'est-à-dire en dehors des circuits corrompus. Dans ces conditions, on peut identifier quatre pays clés en Afrique, c'est-à-dire des pays qui représentent entre 0,5 % et 1,5 % du PIB mondial, et qui ont connu une croissance supérieure à 3 % ces 4 dernières années : le Nigéria, le Maroc, l'Égypte, et l'Afrique du Sud. A cette liste, j'ajouterais le Ghana, l'une des économies les plus dynamiques et prometteuses d'Afrique sub-saharienne.

L'Afrique est appelée à devenir un des cœurs du monde. Il n'en sera pas le cœur exclusif ; l'Asie restera un de ces cœurs, notamment l'Asie du sud-est, qui contrairement à la Chine n'a pas encore tout à fait émergé. Je pense à l'Indonésie, à la Malaisie, et au Vietnam, tous les trois des pays amenés à jouer un rôle dans l'économie mondiale à moyen terme.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba



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 Ecricome, 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**



# ZOOM

- p.30** Un secteur en pleine ébullition
- p.32** Vision 2020 : doucement mais sûrement
- p.35** Formation : beaucoup reste à faire
- p.36** Les agences de voyages, acteurs du développement du tourisme interne
- p.38** Tourisme et festivités font bon ménage



La Vision 2020 se traduit par « une forte capitalisation sur les acquis de la Vision 2010, le passage à une démarche de l'aménagement du territoire plus structurante, une orientation vers le développement durable et une stimulation de la compétitivité des entreprises touristiques marocaines.

Montage CFCIM, © DR

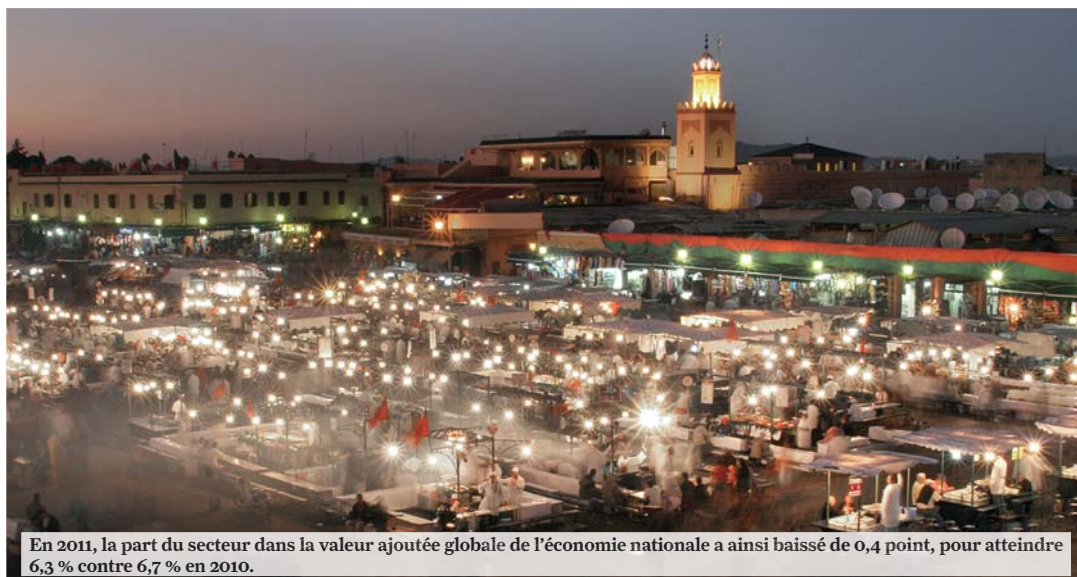
## Tourisme En route vers 2020

Le secteur touristique marocain est en chantier. Ces deux dernières années ont été très difficiles pour le Royaume eu égard aux nombreux bouleversements qu'a connus la région. Le gouvernement tente de prendre les choses en main. Etat des lieux et perspectives d'un secteur en pleine mutation.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

## Un secteur en pleine ébullition

Le secteur touristique marocain est en chantier. Ces deux dernières années ont été très difficiles pour le Royaume. Le gouvernement tente de prendre les choses en main. Etat des lieux.



© DR

**La plupart des projets de la Vision 2010 ont connu d'énormes difficultés.**

**E**n raison d'un contexte économique mondial marqué par les incertitudes, le tourisme marocain peine à tenir le cap. Après quelques bons résultats enregistrés après le lancement de la Vision 2010, l'offre touristique du Royaume n'est pas assez diversifiée. En effet, si les objectifs de la Vision 2010 ont été quasiment atteints, avec 9,3 millions de touristes enregistrés en 2010, force est de constater que le secteur n'a pas connu une véritable envolée ni d'amélioration. Cela peut s'expliquer par l'échec du plan Azur, colonne vertébrale de la Vision 2010. Ceux qui ont suivi ce dossier se souviendront que ce plan visait la construction de six stations balnéaires nouvelle génération, notamment, Saïdia, Port Lixus près de Larache, Mazagan à El Jadida, Mogador à Essaouira, la plage Blanche près de Guelmim et Taghazout au Nord d'Agadir, dans l'optique de diversifier et structurer l'offre balnéaire nationale. Le plan Azur prévoyait d'accueillir 10 millions de touristes dès 2010. Si cet objectif a presque été atteint, les stations balnéaires prévues dans le cadre du plan Azur n'y sont pour rien. Car, il faut le dire, les ambitions de la Vision 2010 n'ont pas été soutenues jusqu'au bout. La plupart des projets ont connu d'énormes difficultés, des retards, des problèmes

de foncier et de changement d'investisseurs. Ceux qui ont pu émerger ont connu d'autres problèmes. Alors que le plan d'aménagement de Saïdia prévoyait 29 unités hôtelières, la station n'en a offert que 3. Idem pour Mogador qui n'a pas réussi à livrer les 11 unités hôtelières et la zone de maisons d'hôtes de 6 800 lits prévues au départ. A cela, il faut ajouter l'hébergement non classé et l'informel. Ceci a poussé l'Etat à agir en sécurisant la construction des stations par le biais de la Caisse de Dépôt et de Gestion et la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique. L'Etat a également repris les négociations avec les aménageurs pour reconfigurer les tours de table et réinscrire le plan Azur dans la Vision 2020.

### Des indicateurs au rouge en 2012

La crise économique mondiale, l'attentat de Marrakech et le Printemps arabe n'ont pas épargné le tourisme marocain. Il en a résulté qu'au début de l'année 2012, tous les indicateurs du secteur étaient au rouge et la direction générale de l'Office National Marocain du Tourisme annonçait une année 2012 difficile. A la fin 2012, le secteur a enregistré une légère augmentation de fréquentation touristique (1 %) par rapport à la même période en 2011. Avec 56,7 milliards de dirhams en 2011, les recettes touristiques du Maroc n'ont



augmenté que de 1,3 % par rapport à 2010. En 2012, le Royaume a enregistré 5 834 752 arrivées contre 5 516 726 en 2011, tandis que les nuitées étaient de 17 484 130 en 2012 contre 16 867 222 en 2011. Ces légers résultats confirment la difficulté que connaît le secteur. Le gouvernement tente de redresser la barre en s'appuyant sur la Vision 2020 (voir page 32), une nouvelle stratégie nationale du secteur touristique qui devra doubler la taille du secteur à l'horizon 2020.

### Augmentation des touristes espagnols

Quant à la typologie des visiteurs, elle a légèrement évolué. En 2012, le nombre de touristes espagnols a augmenté de 4 %, celui des Néerlandais de 3 % et celui des Britanniques et des Belges de 1 %. Par ailleurs, le nombre des touristes français a stagné, celui des Allemands et des Italiens a régressé de 3 % et 6 %. Sur le plan des arrivées, la France reste en tête avec 1 769 710 touristes en 2012 contre 1 775 961 en 2011. L'Espagne qui vient juste après la France a enregistré 730 882 touristes en 2012 contre 693 255 en 2011, suivie de l'Allemagne (199 349 en 2012), du Royaume-Uni (357 347 en 2012), de l'Italie (196 186 en 2012), de la Belgique (255 290 en 2012) et de la Hollande (204 767).

En outre, le secteur du tourisme a représenté

**La part du secteur dans la valeur ajoutée globale de l'économie nationale a baissé de 0,4 point, pour atteindre 6,3 % en 2011.**

7,1 % du Produit Intérieur Brut du pays en 2011 contre 7,3 % en 2010. Les recettes qu'il a totalisées ont atteint 56,7 milliards de dirhams, soit 5,1 milliards d'euros, en hausse de 1,3 % par rapport à 2010, indique le Haut Commissariat au Plan (HCP). La part du secteur dans la valeur ajoutée globale de l'économie nationale a ainsi baissé de 0,4 point, pour atteindre 6,3 % en 2011, contre 6,7 % en 2010. Mais cette relative baisse n'a pas empêché le Royaume de se placer au 71<sup>ème</sup> rang sur 140 pays pour l'année 2012, en termes d'attractivité et de compétitivité touristique, indique le Forum Economique Mondial dans un rapport publié en ce début d'année 2013. Un classement qui permet au Maroc de gagner 7 places par rapport à 2011. Dans la région MENA (Middle East and North Africa), le Royaume se classe à la 9<sup>ème</sup> position, précédé du Liban et suivi de l'Egypte, signe également qu'il y a un espoir d'amélioration des performances du secteur. En revanche, plusieurs indices plombent la compétitivité du Royaume. Il s'agit, entre autres, de l'hygiène, de la santé et de l'aérien qui constituent un véritable frein au développement du tourisme. Le pays doit encore fournir de gros efforts afin de se conformer aux standards internationaux. \*

► Ferdinand Demba

# Simple. Adaptable. Manageable.



**1** Guides de conception de solutions pour un déploiement facile et rapide!

**Simple :** Nous sommes déterminés à faire en sorte que nos solutions soient les plus simples à installer, configurer et intégrer au sein des systèmes informatiques existants ou des nouvelles constructions. Nous livrons notre solution aussi « prête à installer » que possible (par exemple, l'installation des bandeaux de prises est sans outil et les fonctionnalités de gestion des câbles sont fournies). Avec notre infrastructure facile à configurer, concentrez-vous sur des préoccupations informatiques plus urgentes telles que les menaces sur le réseau.



**3** Surveillez et gérez vos espaces informatiques où que vous soyez!

**Manageable :** La gestion locale et à distance est simplifiée avec le contrôle de sortie de l'onduleur la surveillance intégrée de l'environnement local et les rapports d'utilisation énergétique. La facilité de gestion sur le réseau et la création de rapports vous aident à prévenir les problèmes informatiques et à les résoudre rapidement lorsqu'ils se produisent, où que vous soyez ! Qui plus est, nos services de maintenance assurent des opérations optimales.

Configurations pour tout type d'espace informatique!



**Adaptable :** Nos solutions sont adaptées à n'importe quelle configuration depuis le petit espace informatique jusqu'aux datacenters ! Les baies informatiques compatibles multi-construc-teurs, par exemple, sont livrées en différentes profondeurs, hauteurs et largeurs de telle sorte que vous puissiez déployer votre informatique dans n'importe quel espace à votre disposition, du petit environnement informatique ou des espaces de bureau jusqu'aux datacenters.

## Infrastructure informatique physique facile à déployer

Les guides de solutions facilitent l'identification de vos besoins pour relever les défis d'aujourd'hui. Le cœur de notre système, les baies informatiques compatibles multi-construc-teurs et les bandeaux de prises en rack, rendent le déploiement facile. Des composants ajustables, des supports de fixation intégrés aux baies, des pieds de nivellement préinstallés et des accessoires de gestion de câbles pouvant être montés sans outil favorisent une installation simple et rapide.

**Business-wise, Future-driven.™**



**Tirez profit au maximum de votre espace informatique !**

Téléchargez aujourd'hui l'un de nos 3 meilleurs guides de conception de solutions et tentez de gagner un iPhone 5.

Consultez : [www.apc.com/promo](http://www.apc.com/promo) Code de clé : 33284p  
Téléphone : 0522 977901 Fax : 0522 977903

## InfraStructure™

Les solutions InfraStructure™ intégrées incluent tout ce dont vous avez besoin pour le déploiement de votre infrastructure informatique physique : alimentation électrique de secours et distribution électrique, refroidissement, baies et logiciel de gestion. Gamme de solutions adaptables depuis les plus petits espaces informatiques jusqu'aux datacenters multimégawatts.

**APC™**  
by Schneider Electric

# Vision 2020

## Doucement, mais sûrement

La stratégie nationale du secteur touristique est en marche. Le Maroc ambitionne de doubler la taille du secteur et veut faire partie du top 20 des destinations touristiques au monde. Le partenariat public-privé est en marche, mais des résistances se font sentir sur le terrain.

**La Vision 2020 se traduit par une forte capitalisation sur les acquis de la Vision 2010.**

« **L**a concrétisation des objectifs de la Vision 2020, visant à faire du Maroc une des 20 premières destinations touristiques au monde, est tributaire du développement d'un système diversifié en termes d'offres et de destinations proposées ». Ces propos du Ministre du Tourisme, Lahcen Haddad, ont été prononcés lors de l'ouverture de la première édition du Salon International de Développement des Arrière-pays (SIAPAT) à Taroudant, en fin 2012. Ils rappellent les ambitions du Maroc dans le secteur touristique à l'horizon 2020, déclinées à travers ce plan stratégique. Un plan qui vise également à pérenniser la Vision 2010 qui a atteint 94 % de ses objectifs, selon le Ministère du Tourisme, malgré une période de crise mondiale. Même si certains opérateurs et professionnels du secteur relèvent que près de la moitié des 9 millions de touristes (sur 10 millions prévus) enregistrés dans le cadre de ce premier plan stratégique touristique étaient des nationaux, il n'en demeure pas moins que de gros efforts ont été consentis.

La Vision 2020 se traduit par « une forte capitalisation sur les acquis de la Vision 2010, le passage à une démarche de l'aménagement du territoire plus structurante, une orientation vers le développement durable et une stimulation de la compétitivité des entreprises touristiques marocaines ». Le but est de doubler la taille du secteur grâce à la construction de 200 000 nouveaux lits hôteliers et assimilés et les arrivées de touristes. Il s'agit aussi de tripler le nombre de voyages domestiques, tout en créant 470 000 emplois directs sur la période 2011-2020. Il faudra également compter sur les recettes touristiques qui devraient être doublées pour atteindre 140 milliards de dirhams en 2020 et l'accroissement du PIB touristique de 2 points, pour atteindre près de 150 milliards de dirhams contre environ 60 milliards aujourd'hui.

### Huit territoires touristiques

Lancée en 2010, la Vision 2020 se veut un pan important dans le processus de régionalisation initiée par le Royaume, en permettant aux régions de jouir pleinement de leurs potentialités. De ce fait, six nouvelles destinations touristiques s'ajoutent aux deux pôles internationaux établis à Marrakech et Agadir. Au total, ce sont huit territoires touristiques qui ont émergé de ce plan stratégique. Chacun de ces territoires est pourvu d'atouts qui lui sont propres, avec des objectifs tout aussi ambitieux les uns que les autres.

Ainsi, Souss Sahara Atlantique, rassemblant les sites d'Agadir (Tafraoute, Imouzer Ida Outanane...), de Laâyoune et de Guelmim, est un territoire riche doté d'un immense désert, de l'Atlantique et d'un climat toujours ensoleillé. A côté, Maroc Méditerranée, regroupant les sites de Saïdia, Marchica et Cala Iris, « valorise la dimension méditerranéenne du Maroc, combinant les loisirs et le développement durable ». Ces deux territoires mettent en avant les littoraux atlantique et méditerranéen de l'offre balnéaire du Royaume.

Ensuite, Marrakech Atlantique, territoire dans lequel on retrouve les sites de Marrakech, du Toubkal et d'Essaouira, demeure la porte d'entrée du Maroc, offrant des paysages à la fois chics et authentiques. La Vision 2020 propose également pour les amoureux du voyage aux sources de la culture, de l'histoire et du bien-être, le territoire Maroc Centre, avec ses sites de Fès et Ifrane. Quant à Cap Maroc, c'est une terre de rencontre culturelle, doté d'une offre balnéaire exclusive. En somme, dans la catégorie des territoires positionnés sur une offre culturelle riche, valorisant les ressources matérielles et immatérielles du Royaume, il faut compter sur Centre Atlantique qui constitue la côte des affaires et des loisirs, regroupant les sites de Casablanca, Rabat et El Jadida. Pour boucler la boucle, deux territoires s'imposent comme les

vitrines du Maroc en matière de développement durable en mettant en valeur des sites naturels. Il s'agit du Grand Sud Atlantique centré autour du site exceptionnel de Dakhla, basé sur une offre exclusive combinant nature préservée et niches sportives. Quant à Atlas et Vallées, il se positionne comme la destination phare de l'éco-tourisme et du développement durable méditerranéen concentré sur Ouarzazate, les vallées, les oasis et le Haut Atlas.

### Six programmes structurants

Pour parvenir à concrétiser son ambition nationale et régionale pour le secteur touristique à travers sa stratégie, le Maroc a mis en place six programmes structurants définis autour du culturel, du balnéaire et de la nature et centré sur des niches à forte valeur ajoutée. Il s'agit du « Programme Azur 2020 », qui a pour objectif de construire une véritable offre balnéaire Maroc compétitive au niveau international. Mais aussi du « Programme Eco-Développement Durable », qui a pour ambition de valoriser les ressources naturelles et rurales, et de veiller au respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil en leur offrant des avantages socioéconomiques.

Le « Programme Patrimoine et Héritage » met en avant l'identité culturelle du Maroc à travers la structuration et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel du Royaume et la construction des produits touristiques cohérents et attractifs. Le « Programme Animation, Sport et Loisirs » a pour but de créer une offre d'animation riche, variée et complémentaire aux infrastructures touristiques de base afin de consolider l'offre touristique marocaine et la rendre plus attractive et plus compétitive. Tandis que le « Programme Niches à forte valeur ajoutée (Affaires et Bien-être) » veut faire du Maroc une nouvelle destination internationale du Tourisme d'Affaires en créant des infras-

### Objectifs 2020 par territoire touristique

Territoires	Capacité litère additionnelle (Nbr. de lits)	Touristes non résidents (Milliers)	Emplois directs	Recettes touristiques (MDh)
Souss Sahara Atlantique	75 200	3 989	181 245	28 549
Maroc Méditerranée	17 800	921	44 401	6 072
Marrakech Atlantique	26 000	3 688	166 007	26 285
Maroc Centre	20 700	2 791	128 973	19 296
Cap Nord	28 300	2 777	128 020	19 745
Centre Atlantique	12 500	3 800	179 630	24 188
Grand Sud Atlantique	3 200	114	5 692	819
Atlas Vallées	10 600	1 920	80 737	13 045
<b>MAROC</b>	<b>194 300</b>	<b>20 000</b>	<b>914 706</b>	<b>138 000</b>

Source : Ministère du Tourisme

**Les ADT seront garantes, entre autres, de la bonne exécution des feuilles de route régionales de leur territoire respectif.**

structures permettant d'accueillir de grands événements internationaux et en organisant des synergies avec les segments sports et bien-être, animation et culture, mais aussi d'en faire une nouvelle destination internationale du bien-être et de la santé. Enfin, le « Programme Tourisme Interne » répond aux attentes des Marocains en leur offrant un produit adapté tenant compte de leurs habitudes et de leur manière de voyager.

### Organes de gestion

Cette énumération faite, il faut retenir que la Vision 2020 a prévu de doter chaque territoire de ses propres objectifs et de sa feuille de route mise en œuvre par une gouvernance locale dotée d'outils et de moyens propres, avec en prime, des organes nationaux de gestion. Mais quels sont ces moyens et organes de gestion et comment fonctionnent-ils ?

Après la signature du contrat-programme il y a plus de trois ans, outre les outils et organes de gestion classiques œuvrant pour la promotion du tourisme national, de nouvelles mesures ont été prises dans le cadre du renforcement de cette stratégie nationale. Ainsi, en plus d'augmenter le budget alloué à l'Office National Marocain



## Fini les angles morts

Pour anticiper l'avenir, vous devez avoir une vision approfondie des choses.

*« Des informations indispensables pour ceux qui envisagent de travailler dans le pays. » – Financial Times*



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

» du Tourisme (ONMT), une instance nationale de pilotage des opérations, réunissant l'Etat, les régions et le secteur privé, devrait voir le jour, ainsi que des Agences du Développement Touristique (ADT) qui remplaceront progressivement les Conseils Régionaux du Tourisme et les Conseils Provinciaux du Tourisme (CPT). Cette instance, appelée Conseil National du Tourisme (CNT) aura pour missions de s'assurer de la cohérence de la Vision à long terme et assurer le suivi de son exécution ; de suivre et évaluer l'action des différents acteurs clés publics et privés de la gouvernance du tourisme ; de suivre et évaluer l'exécution des feuilles de routes régionales, etc. Le CNT comprendra des représentants des secteurs public et privé dans ses instances de décisions et d'orientation et son secrétariat général sera assuré par le Ministère du Tourisme. Quant aux Agences du Développement Touristique, elles seront garantes, entre autres, de la bonne exécution des feuilles de route régionales de leur territoire respectif en veillant en particulier à un pilotage coordonné de tous les paramètres clés de l'équation touristique (arrivées aux frontières et aux hôtels, nuitées, durée moyenne de séjour, taux d'occupation) ; une régulation dynamique pour leur territoire respectif des capacités hôtelières et de formation des ressources humaines ; et un suivi des efforts des autorités concernées pour une adéquation entre les capacités aériennes et les capacités litières. Elles devront également assurer la promotion, la commercialisation et l'accompagnement du développement de la desserte aérienne de leur territoire respectif auprès des marchés ciblés.

### Où sont les ADT ?

Pourtant érigées comme le principal interlocuteur au niveau du territoire des acteurs publics et privés pour toutes les questions liées au tourisme, les Agences du Développement du Tourisme peinent à voir le jour. C'est en tout cas le constat fait par les professionnels du secteur qui s'inquiètent de cette lenteur au vu des enjeux de cette Vision. En effet, la mise en place des ADT et de la Haute Autorité du Tourisme (HAT) n'est pas encore effective, encore moins les différentes refontes en matière juridique attendues par les opérateurs du secteur. Ce sont là des éléments clé de la mise en œuvre de la feuille de route sectorielle. En revanche, la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) aura pour mission d'apprêter six schémas directeurs de sous-programmes de la Vision 2020 qui inclut le développement durable, l'animation, les parcs de loisirs, les sports, le tourisme médical et MICE (Meeting, Incentives, Congrès, Exhibitions).

Plusieurs autres projets sont dans la ligne de



### Les Agences du Développement du Tourisme peinent à voir le jour.

mire de la SMIT, notamment des études d'ingénierie pour un investissement de 38 milliards de dirhams. Ces études porteront sur un centre de conventions à Marrakech, la valorisation des médinas de Fès, Marrakech, Meknès, l'éco-Resort de Dakhla, la mise en valeur de la Cité impériale de Meknès, les concepts de Aghroud (Agadir), sans oublier les phases 2 et 3 de la station Mazagan. Actuellement, la SMIT discute avec le département des Finances sur l'instauration d'une prime d'investissement concernant les activités d'animation ou de projets de développement de la marque Maroc.

Plusieurs conventions ont déjà été signées. Selon la SMIT, 940 projets ficelés au niveau des contrats-programmes régionaux, pour un montant d'investissement de 153 milliards de dirhams auraient déjà été signés.

Quant au financement de ces différents projets, aucune information ne filtre sur les noms des potentiels investisseurs. Rien non plus sur le montant global déjà investi depuis la signature du contrat-programme. Le report de l'organisation des Assises du Tourisme, prévue l'été prochain, ne rassure pas non plus les opérateurs et professionnels qui n'ont pas de visibilité sur l'avenir du secteur. \*

► Ferdinand Demba

# Formation

## Beaucoup reste à faire

Le secteur touristique marocain a besoin de ressources humaines qualifiées. L'inadéquation entre l'offre et la demande laisse perplexes nombreux professionnels. Analyse.

**L**a qualité et le respect des normes internationales est un pré-requis pour tout pays qui ambitionne de devenir une destination touristique internationale. C'est pourquoi la formation des compétences dans le tourisme marocain est un élément essentiel pour le développement du secteur. Un défi que le Royaume compte relever grâce au concours du secteur privé qui participe au côté de l'Etat à la formation des professionnels du secteur.

Avec une demande toujours importante, plusieurs établissements forment les futurs lauréats qui aspirent à exercer dans les établissements touristiques de la place. Des écoles comme l'Institut Spécialisé en Tourisme et Hôtellerie de Fès (ISTH), pionnier de la formation professionnelle spécialisée dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme au Maroc, l'École Internationale d'Hôtellerie et Tourisme appartenant au Collège Lasalle Internationale, l'École Hôtelière de Casablanca ou l'École des Métiers du Tourisme, Esarc de Rabat, pour ne citer que ceux-là, offrent une formation aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie afin de répondre à la demande du marché.

### 5 % à 10 % des lauréats immigrer

Ces formations n'offrent pas les mêmes chances d'insertion professionnelle car ces établissements ont des partenariats qui diffèrent selon l'importance de l'université avec laquelle ils ont signé. Youssef Benjelloun, Directeur de l'Institut Spécialisé en Tourisme et Hôtellerie de Fès, assure que « 90 % des lauréats de l'ISTH sont recrutés », d'autant plus que la demande est forte. Un sentiment qui semble partagé par l'ensemble des responsables d'établissements de formation dans le secteur. Seulement, ces recrutements ne sont pas uniquement faits par des entreprises locales mais aussi par des entreprises à l'international. D'ailleurs, nombreux sont les diplômés du secteur qui choisissent d'immigrer pour avoir une expérience ou pour travailler dans de meilleures conditions. On estime entre 5 % à 10 % des lauréats des écoles de tourisme au Maroc qui immigreront vers des pays étrangers pour y exercer. Youssef Benjelloun évoque « un problème de



On estime entre 5 % à 10 % les lauréats des écoles de tourisme au Maroc qui immigreront vers des pays étrangers.

© DR

salaire ». En effet, selon lui, le salaire d'un professionnel du tourisme au Maroc est moyen par rapport à celui des pays arabes où vont généralement les nouveaux lauréats des écoles marocaines.

### Pénurie de main d'œuvre qualifiée

Ces départs vers l'étranger sont une des raisons qui font qu'il y a un manque accru de personnel qualifié doté de compétences pointues au Maroc. « Il y a un manque de main d'œuvre formée et compétente », précise le Directeur de l'ISTH. Un besoin dû également à une clientèle diversifiée de plus en plus exigeante en matière de qualité, mais aussi au développement du secteur. Mais pas seulement. Il faut souligner que le volume des investissements contractuels dans le secteur touristique a atteint plus de 12 milliards de dirhams en 2011, faisant du tourisme le deuxième secteur en matière de création d'emploi au Maroc (470 000 postes directs à fin 2011). Cette dynamique et les nombreuses mutations observées ces dernières années font que les compétences des diplômés en tourisme ne semblent pas toujours répondre de façon appropriée aux besoins réels de la profession. D'où la nécessité de mettre en place de réelles stratégies de formation dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie. Certains établissements touristiques ont réussi le pari de combler leur manque de personnel en les formant eux-mêmes. Un modèle qui devrait être encouragé et pérennisé pour faire face à cette pénurie de main d'œuvre qualifiée. \*

### L'Académie Accor pour former les ressources humaines

Le Groupe Accor fait de la composante ressources humaines un facteur clé de réussite et un élément essentiel qui accompagne sa dynamique de développement. Ainsi, après avoir lancé en 2005 l'Académie Accor de formation dans le secteur du tourisme, le Groupe Accor a ouvert au Maroc l'Académie d'Agadir en 2006. Un deuxième centre a été ouvert à Marrakech en 2008 et un autre est programmé à Casablanca pour accompagner le développement de la métropole économique et de Rabat. L'académie dédiée à la formation en interne, abrite un centre de formation par apprentissage (CFA) dans les métiers de la restauration, de l'hébergement et de la gestion hôtelière. Il forme des apprentis justifiant d'un niveau secondaire ou universitaire dans 4 métiers de l'hôtellerie (accueil, cuisinier, serveur de restaurant et employés d'étage) sur une période de 3 ans. Plusieurs centaines d'apprentis ont été formés par ces deux centres aux 4 métiers. L'objectif est de former 72 apprentis par an pour faire face au développement du Groupe. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

► Ferdinand Demba

# Les agences de voyages, acteurs du développement du tourisme interne

Les agences de voyages offrent de nombreux produits et packages destinés aux touristes locaux aux tarifs compétitifs. Toutefois, peu de touristes locaux recourent aux services des professionnels du secteur. La nouvelle stratégie du tourisme intérieur et la nouvelle formule du programme Kounouz Biladi devraient pousser davantage les touristes locaux à recourir aux services des professionnels du voyages.



Les agences de voyages marocaines jouent le rôle d'intermédiaires entre le touriste et le prestataire de service touristique (compagnies aériennes, tours opérateurs, etc).

© 123rf

**Le tourisme intérieur continue à échapper grandement au circuit formel.**

**L**es agences de voyages constituent un véritable canal de commercialisation de tous les types de services de voyage et d'hébergement, apportant une valeur ajoutée et jouant un rôle de conseil et de prescription auprès du client de plus en plus exigeant. Globalement, les agences de voyages marocaines se focalisent sur la réception des touristes, l'organisation des circuits et des voyages organisés et la vente de billets aériens. En gros, elles jouent le rôle d'intermédiaires entre le touriste et le prestataire de service touristique (compagnies aériennes, tours opérateurs, hôteliers, loueurs de voitures, etc.).

Aux touristes locaux, de plus en plus nombreux, les professionnels du secteur proposent divers produits ou packages : circuits touristiques, hébergements touristiques, réservations en lignes pour divers type d'hébergement (hôtels, riads, villas et appartements), billets d'avion, congrès & incentive, voyages d'aventures, excursions, etc. Certaines agences de voyages

offrent tous les produits et services relatifs au voyage, alors que d'autres se sont spécialisées dans des créneaux comme le tourisme d'affaires, l'événementiel et le tourisme à la carte destiné aux entreprises et particuliers.

Toutefois, en dépit des offres des professionnels du voyage au profit des touristes marocains, très peu de voyageurs recourent à leurs services. Et pour cause, à peine 15 % des touristes nationaux séjournent dans les établissements d'hébergement classés et 75 % des touristes locaux sont logés chez la famille ou optent pour un hébergement informel.

Ainsi, le tourisme intérieur continue à échapper grandement au circuit formel et ce, pour plusieurs raisons : habitudes difficiles à changer, coût relativement élevé du voyage, produits inadaptés à la demande familiale, etc.

## 40 % des nuitées en 2015

Conscient de l'important potentiel de l'offre touristique nationale, les autorités ont mis en place des stratégies visant à développer le tourisme domestique qui a été d'un grand secours au secteur touristique nationale durant cette période de crise. C'est pourquoi l'Etat s'est fixé de nouvelles ambitions pour le tourisme intérieur avec un objectif visant à porter la part des nuitées réalisées par les touristes locaux dans les établissements d'hébergement touristiques classés à 40 % à l'horizon 2015. Pour rappel, les résidents sont derrière la réalisation de 4,94 millions nuitées en 2012, soit 28 % des nuitées globales du marché, dépassant pour la première fois les nuitées réalisées par les touristes français. C'est dire que le tourisme intérieur constitue une véritable bouée de sauvetage pour le secteur hôtelier national en ces temps de crise. Ainsi, sur les trois dernières années, les nuitées des résidents sont



Grâce au programme Kounouz Biladi, les MRE et les touristes locaux peuvent découvrir les bons plans et de procéder à leur réservation en ligne.

© 123fr

passées de 4 065 millions de nuitées en 2010, à 4,448 % en 2011 et 4 936 millions en 2012. Les résidents ont ainsi représenté 23 % des nuitées en 2010 et 28 % en 2012. Pour certaines destinations touristiques, la clientèle nationale représente une part prépondérante des arrivées et des nuitées. A titre d'exemple, les touristes locaux représentent 50 % des nuitées à Tanger.

### Packages complets

Derrière ces bonnes performances enregistrées par le tourisme local il y a plusieurs explications. D'abord, il y a les offres globalement à la portée de la clientèle locale et qui sont consécutives aux baisses des tarifs et à la multiplication des offres promotionnelles dans des villes comme Marrakech et Agadir par les hôteliers et les agences de voyages pour faire face à une conjoncture difficile. Ensuite, il y a l'impact de la nouvelle formule de Kounouz Biladi désormais étalée sur toutes l'année. Le programme Kounouz Biladi implique, pour la première fois depuis près de 6 ans, les agences de voyages marocaines. Et afin d'intéresser davantage celles-ci, la nouvelle mouture du programme Kounouz Biladi fait bénéficier aux agences de voyages des commissions pouvant atteindre 10 % contre 3 à 5 % auparavant. Celles-ci proposent des packages complets (activités d'animation et de loisirs, balnéaire, culturel, excursions, visites de l'arrière pays, etc.) via le site Internet (kounouzbiladi.ma) qui permet aux touristes locaux et aux

**Beaucoup d'agences de voyages continuent de travailler de manière traditionnelle.**

Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) de découvrir les bons plans et de procéder à leurs réservations. Au niveau du site, sont répertoriés toutes les offres promotionnelles à tarifs attractifs, comprenant des packages complets ainsi que des nuitées dans les différentes catégories d'établissements d'hébergement partenaires de l'opération. Le site mis en ligne en juin 2012 répertorie deux types d'offres : celle des hôteliers et celle des agences de voyages. Globalement, les agences de voyages offrent des tarifs plus avantageux que les hôteliers du fait qu'elles peuvent effectuer des achats groupés auprès des hôteliers et bénéficier ainsi de remises intéressantes. Du côté des offres d'hébergement, hors Marrakech, des hôtels classés de 3 à 5 étoiles sont proposés aux tarifs qui démarrent à partir de 360 dirhams pour un 3 étoiles en demi-pension. La commercialisation de ces packages et réservations se fait de manière exclusive par les agences de voyages du Royaume.

### S'adapter aux nouvelles technologies

Par ailleurs, dans le sillage de la nouvelle stratégie touristique visant à développer le tourisme intérieur et à structurer davantage le secteur, la pierre angulaire de la stratégie est la région. Dans ce cadre, les agences de voyages comptent accompagner cette stratégie régionale en mettant en place des associations régionales membres de la Fédération Nationale des Agences de Voyages Marocaines (FNAV), devant mettre en place des produits adaptés au goût des nationaux et à la portée de leurs bourses. Ces agences seront regroupées en Groupement d'Intérêt Economique (GIE) dans le but de mutualiser leurs achats de lits et de pouvoir les commercialiser moyennant une commission fixe.

En somme, afin que les agences de voyages puissent réellement jouer leur rôle, il faut qu'elles se modernisent. Malheureusement, beaucoup d'agences de voyages continuent de travailler de manière traditionnelle, et ce malgré les efforts des autorités visant à les inciter à utiliser les nouvelles technologies, notamment l'internet. En tout cas, celles qui sont arrivées à s'adapter à la nouvelle donne du secteur et à se mettre à niveau en lançant des offres sur Internet ont vu leur chiffre d'affaires évoluer de manière significative, sachant que de plus en plus de Marocains recourent à l'Internet pour préparer un voyage. Tout en investissant dans les nouvelles technologies, les agences de voyages ne doivent pas négliger les autres outils classiques de promotion (affichage grand public, campagne radio et TV, etc.) pour pousser les voyageurs à découvrir le Royaume. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

# Tourisme et festivités font bon ménage

**Le Maroc est un pays touristique par excellence. Son offre produit très diversifié est une aubaine pour les visiteurs. Mieux, toutes les grandes destinations touristiques sont dynamisées par la programmation de nombreuses festivités culturelles et sportives qui attirent chaque année plusieurs millions de spectateurs, dont de très nombreux touristes.**

**P**lus de 3 500 km, une nature exceptionnelle, terre de rencontres de plusieurs civilisations millénaires qui ont laissé leurs traces (brassage culturel, vestiges archéologique, etc.), le Maroc est ainsi doté naturellement pour être une destination touristique phare où tout touriste peut se retrouver. A ces ressources, chaque grande destination touristique du Royaume propose des manifestations culturelles originales qui ont permis au Maroc de prendre toute sa place dans le concert des festivals du monde. De même, au niveau sportif, le Maroc est une destination des sports nautiques, de golf, etc. Ces manifestations constituent des bouffées d'oxygènes pour les opérateurs touristiques des différentes destinations touristiques.

**Le secret de la ville ocre réside dans son authenticité, son charme, sa splendeur et sa simplicité.**

### **Marrakech, la culture dans tous ses états**

Marrakech, la première destination touristique du Royaume, qui compte presque 60 000 lits, soit environ 40 % de la capacité litière du secteur hôtelier national, a drainé 1 660 754 touristes et généré 5,92 millions de nuitées en 2012, soit 28 % des nuitées globales enregistrées dans les établissements d'hébergement touristiques classés (EHTC) du Royaume. La cité impériale compte plusieurs unités hôtelières avec un fort positionnement sur le haut de gamme.

Grâce à ses températures clémentes et à une offre de produits très diversifiée, la ville est devenue une destination fétiche et privilégiée des amateurs de farniente, de bien-être et de détente.

Le secret de la ville ocre réside dans son authenticité, son charme, sa splendeur et sa simplicité. Ainsi, au niveau culturel, le touriste a l'embarras du choix, même si Jemâa El Fna, la Médina, la Palmeraie, le bassin de la Ménara, la mosquée Koutoubia et le Jardin Majorelle sont incontournables. En plus d'être une destination culturelle, Marrakech est aussi devenue une destination d'affaires par excellence avec des équipements

modernes et affiche des ambitions en matière de tourisme de santé.

Du côté de l'animation, outre Jamâa El Fna, la ville est rythmée par de nombreux festivals et d'événements sportifs qui attirent de nombreux touristes. Du côté des festivals, il y a bien évidemment le Festival International du Film de Marrakech qui gagne en notoriété à chaque édition. Le rendez-vous est devenu incontournable pour tous ceux qui souhaitent rencontrer des vedettes de cinéma et de la jet-set mondiale, dans un contexte de vacances et de détente. A celui-ci est venu se greffer le Festival International de Magie de Marrakech qui réunit, chaque année, des magiciens, illusionnistes et prestidigitateurs, de renommée internationale, attirant quelques 200 000 spectateurs pour des spectacles à couper le souffle. Plus récent, la ville ocre accueille le festival « Marrakech du rire » où de nombreux humoristes tiennent en haleine les spectateurs. Sur le plan sportif, Marrakech est aussi une ville où le tourisme sportif occupe une place significative grâce au golf et aux multiples compétitions organisées dans la ville : Rallye Maroc Classique, le Grand Prix Automobile de Marrakech ou FIA WTCC Race of Morocco qui a lieu chaque année sur le Circuit Moulay El Hassan, Marrakech Marathon International qui réunit plus de 5 000 marathoniens du monde entier le long des allées de palmiers, d'orangers, d'oliviers et des remparts de la ville, etc.

Et pour les amateurs du ski, Oukaimeden, distante de 75 km de Marrakech, est une station réputée l'hiver pour les amoureux du ski et/ou en quête de fraîcheur.

### **Casablanca, le tourisme se conjugue avec les affaires**

Casablanca, la capitale économique du Royaume, est une destination qui vit surtout du tourisme d'affaires qui représente une part importante des 757 082 touristes qu'elle a accueilli et des





Casablanca Marina, le futur pôle multifonctionnel développé au centre de la ville blanche apportera une réelle valeur ajoutée au tourisme d'affaires au Maroc.

© DR

1 674 782 nuitées générées, entre 2011 et 2012. Il n'en demeure pas moins que l'offre de la ville ne cesse de se diversifier. Outre l'offre culturelle avec l'art déco, la médina et le patrimoine architectural que constitue la Grande Mosquée Hassan II, la troisième plus grande mosquée du monde musulman, Casablanca est aussi la première destination croisière du Royaume. Elle draine plus de 200 000 croisiéristes chaque année et la réalisation de la nouvelle marina dans le cadre du projet Marina Casablanca devrait donner une nouvelle impulsion à la destination. Par ailleurs, la ville blanche entend devenir une

destination de shopping avec l'ouverture du Morocco Mall et plus récemment Anfaplace et l'implantation de très grandes enseignes internationales (Galerie Lafayette, FNAC, etc.) visant une clientèle d'Afrique et du Moyen-Orient. Casablanca est aussi une ville animée par de nombreuses manifestations sportives et culturelles. Ainsi, le Festival de Casablanca, créé en 2005, organisé annuellement au mois de juillet de chaque année par l'Association Forum Casablanca, est devenu la manifestation la plus populaire et la plus fréquentée du Maroc. Ce festival pluridisciplinaire, qui a pour crédo de donner à « voir la ville autrement », draine plus de 2,5 millions de festivaliers en moyenne durant 4 jours de festival.

#### Rabat, un fort atout culturel

La capitale administrative du Royaume offre un charme particulier aux visiteurs avec un fort contenu culturel. La médina, la Kasbah des Oudayas qui a conservé ses vieux canons et son splendide jardin andalou, souk Es Sabat (marchés aux chaussures), la rue des Consuls pour observer l'ingéniosité des artisans marocains, la mosquée El Atiq (la plus ancienne de Rabat), les berges de Bouregreg, le mausolée de la Tour Hassan, >>>



ISO 22000  
BUREAU VERITAS  
Certification



ISO 9001  
BUREAU VERITAS  
Certification



### EURAFRIC POUSSINS & SOPRINA Premiers couvoirs avicoles, type chair, certifiés à l'ISO 9001V2008 & l'ISO 22000V2005 au Maroc

Les deux couvoirs EURAFRIC POUSSINS & SOPRINA du groupe MOHEMMANE, ainsi que l'ensemble de leurs élevages reproducteurs viennent d'obtenir chacun une double certification aux normes internationales ISO 9001 V2008 : un système de management de la qualité sur la satisfaction de nos clients et ISO 22000V2005 : un système de management axé sur la maîtrise sanitaire de nos produits.

Le périmètre de certification couvre l'ensemble des activités des deux couvoirs : la **production des œufs à couvrir, l'accoupage et la commercialisation du poussin chair d'un jour.**

Cette certification, délivrée par le Bureau Veritas International, vient récompenser les efforts accomplis par les équipes des deux sociétés et par l'engagement volontaire de la direction sur la voie d'amélioration continue du système de management appliqué, qui impose la pertinence, l'efficacité et la rigueur dans la démarche de planification, d'action, de vigilance et de réactivité afin que nos clients soient constamment satisfaits et que nos produits soient sains et sûrs.

» les musées (musée archéologique et sa collection de vestiges antiques, musée des Oudayas dédié à l'artisanat, etc.) et les multiples galeries d'art sont des passages obligés. Rabat c'est aussi une nouvelle corniche et une nouvelle marina de 350 anneaux située sur la rive droite, côté Salé, qui attire de plus en plus de plaisanciers. Sur le plan loisir et sport, Rabat est une destination touristique qui s'affirme. La capitale du Royaume abrite, depuis 42 ans, le Trophée Hassan II de Golf (délocalisé au cours de ces 2 dernières années à Agadir), devenu un tournoi de référence au niveau mondial attirant les plus grands golfeurs de la planète et contribuant à la promotion du tourisme golfique marocain. Du côté de l'animation, le Festival Mawazine - Rythmes du monde, festival thématique organisé chaque année au mois de mai par l'Association Maroc-Cultures, attire chaque année les grands artistes du monde et des groupes mythiques au grand bonheur des centaines de milliers de festivaliers et de touristes. Le festival attire chaque année plus de 2 millions de spectateurs dont de nombreux touristes en 8 jours.

### Agadir, le balnéaire

Agadir, la seconde destination touristique du Royaume derrière Marrakech avec 812 388 touristes et 4 498 628 nuitées enregistrées, est de loin la première destination balnéaire du Royaume. Avec une plage de sable fin qui s'étire sur plus de 10 km et plus de 300 jours d'ensoleillement par an, Agadir possède tous les atouts d'une station balnéaire réputée. D'ailleurs, la ville fait partie du Club très fermée des plus belles baies du monde. La capitale du Souss dispose naturellement d'une marina qui accueille chaque année plusieurs centaines de bateaux de plaisance.

Le balnéaire n'est pas le seul atout de la ville. Les traditions berbères, les vestiges et les marchés pittoresques de la ville sont à découvrir par le visiteur. Par ailleurs, pour les amoureux de la nature, Agadir est aussi le paradis des oiseaux migrateurs et un musée ornithologique permet d'apprécier l'importance et la diversité des oiseaux migrateurs fréquentant la région.

Du côté des loisirs sportifs, le climat et la variété des vagues de la région permettent la pratique de toute la panoplie des sports de mer (surf, windsurf, kitesurf, voile, jet ski, etc.). De même, la ville compte plusieurs parcours de golf (de 9 à 36 trous) offrant aux professionnels la possibilité de la pratique de ce sport durant toute l'année dans un cadre ensoleillé.

Agadir est aussi connu pour ces festivals célèbres et ses manifestations culturelles. Outre le festival Timitar, qui signifie «Signes» en berbère, et qui se veut un espace de rencontre entre les artistes amazighs et les musiques du monde qui



© Photos DR

**Les champions du surf considèrent la baie de Dakhla comme l'un des plus beaux spots du monde.**

attire plusieurs centaines de milliers de spectateurs, la capitale du Souss accueille chaque année le Concert de la Tolérance, un événement qui rassemble des grands artistes internationaux sur la plage d'Agadir.

### Essaouira, entre influences culturelles et la transe des Gnaouas

Essaouira est une ville exceptionnelle avec La Sqala de la Kasbah (plateforme d'artillerie des remparts classée au Patrimoine mondial de l'Unesco), le port, les mouettes, la plage, l'air marin et le vent, etc. Essaouira c'est aussi et surtout une ville qui a su marier les multiples influences socio-culturelles : arabe, berbères, juives, africaines et européennes.

Sur le plan touristique, Essaouira est une station balnéaire confortable répondant aux attentes des vacanciers, notamment les amoureux de la nature. Dans les environs d'Essaouira est implantée un resort haut de gamme alliant confort et protection de l'environnement : éco-resort Mogador.

C'est aussi une station pour les mordus du surf, du kite-surf et de la planche à voile venant du monde entier pour profiter de la houle et des rouleaux de l'océan de la région.

Essaouira, c'est aussi et surtout un festival riche en émotions et en rencontres musicales, le Festival Gnaoua, Cet important festival attire chaque année plusieurs centaines de milliers de festivaliers du monde entier attirés par ce grand ren-



dez-vous musical. Durant le festival, la ville est plongée entièrement dans la fièvre des confréries mystiques gnaoua avec des festivités se déroulant dans toute la ville et principalement au niveau des deux grandes portes de la médina (Place Moulay El Hassan et Bab Marrakech). Ce festival constitue une véritable bouffée d'oxygène pour le secteur touristique de la ville dont les hôtels affichent complet durant toute la période de l'événement. En 2012, la ville a accueilli 144 069 touristes pour 342 999 nuitées.

### Dakhla : musiques nomades entre dunes et vagues

Dakhla, est un endroit magique qui offre au touriste la possibilité de bivouaquer dans les dunes sous une tente et de se réveiller face à la mer. Les champions du surf considère la baie de Dakhla comme l'un des plus beaux spots du monde du fait qu'elle offre des conditions de surf idéales avec une vague droite parfaite et longue. Ils ont classé le spot de Foum Labouir juste derrière ceux de Hawaï. Avec une température de l'eau constante toute l'année (25°), la baie de Dakhla est un paradis pour tous les sports de glisse sur l'eau (wind, kite-surf, planche à voile, jet ski, etc.), de pêche, de plongée, etc. La lagune accueille des milliers d'oiseaux migrateurs dont des colonies de flamants roses et la baie héberge la plus grande population mondiale de phoques moines, des raies et des dauphins à bosse.

### Avec l'artisanat, Fès possède un véritable savoir-faire artistique dans les métiers de la céramique, du bois ou du cuir.

Dakhla c'est aussi et surtout des dunes à l'infini que le visiteur peut admirer en pénétrant profondément dans le sud marocain dans le cadre d'une excursion en 4x4 et vivre un moment inoubliable avec les hommes du désert en sirotant continuellement du thé à la menthe. En matière d'animation, comptant sur ces potentialités, le Festival Mer et désert de Dakhla fête chaque année durant le mois de mars la communion entre mer, désert et chant avec des compétitions des sports de glisse le jour et la musique la nuit. Une occasion idéale pour écouter et découvrir les cultures des tribus du Sahara. Ce festival a contribué à la dynamisation de la ville avec des investissements importants. Le potentiel touristique demeure très sous exploité. La ville n'a enregistré que 43 066 nuitées en 2012.

### Tanger : le jazz et l'art

La capitale du détroit, une ville ouverte, cosmopolite où sont brassées toutes les civilisations, offre un panorama unique sur une baie exceptionnelle sous un climat particulièrement doux. La ville offre tous les produits touristiques. L'offre balnéaire est fortement présente et la ville se positionne pour devenir la première destination de croisière du Royaume avec la transformation du port de la ville en port de plaisance. Pour diversifier davantage l'offre touristique de loisir dans le cadre du plan de développement touristique de la région, un parc aquatique a été réalisé.

Tanger est aussi connu pour son célèbre festival Tanjazz. Cette manifestation internationale rassemble chaque année, de fin mai à début juin, les artistes de jazz les plus en vogue avec des concerts programmés dans plusieurs endroits de la ville. Après Tanjazz, la ville accueille aussi, en juillet, le festival des nuits de la Méditerranée avec une riche programmation musicale éclectique.

Par ailleurs, Tanger dispose aussi d'un vaste choix de galerie d'art où sont exposés les œuvres d'une sélection des plus grands artistes marocains et étrangers.

En 2012, la ville du détroit a accueilli 416 175 touristes pour 862 564 nuitées.

### Fès, la spiritualité

Fès, la capitale spirituelle du Royaume, offre au visiteur l'accès aux merveilles architecturales qu'elles regorgent : murs en pisé et en briques, piliers revêtus de zelliges et patios se développant en hauteur, la médina, des portails monumentaux, etc.

La ville impériale est aussi le berceau du savoir avec l'imposante mosquée Al Karaouiyine qui abrite l'université considérée comme la plus ancienne du monde, fondée au milieu du IX<sup>ème</sup> siècle et ses superbes medersas dont la magni-



»»» fique d'El-Attarine érigée par la dynastie des Mérinides.

Fès, c'est aussi l'artisanat et la cuisine gastronomique traditionnelle marocaine. Avec l'artisanat, Fès possède un véritable savoir-faire artistique dans les métiers de la céramique, du bois ou du cuir.

Côté animation, la ville spirituelle accueille chaque année, à la fin du mois de mai et début juin, le Festival des Musiques Sacrées largement ouvert sur toutes les religions monothéistes. Cette manifestation, lancée en 1994, a pris de l'ampleur avec les Rencontres de Fès, réunissant intellectuels, scientifiques et humanistes, ainsi que la programmation de concerts gratuits dans la ville.

Outre les Musiques Sacrées, la ville de Fès abrite aussi le festival Jazz in Ryad permettant de découvrir de façon originale et en musique les magnifiques riad de la ville. Le festival attire quelques 40 000 visiteurs, une aubaine pour le secteur touristique.

Et à Séfrou, située à quelques encablures de Fès, se tient une fois par an, en juin, le Moussem des cerises.

En dépit de ses potentialités touristiques, Fès reste peu fréquentée par les touristes avec 320 327 arrivées pour 644 323 nuitées.

### Ouarzazate : la nature, rien que la nature

Pour ceux qui sont amoureux de la nature, rien que la nature, Ouarzazate est une destination touristique idéale pour s'offrir le grand sud marocain en circuit organisé, en 4x4, ou au dos du dromadaire. Dans tous les cas, pour un dépaysement complet et garanti, le circuit devra comprendre obligatoirement la vallée du Drâa, Zagora, Kelaat M'Gouna, Tinghir (la ville en terrasse construite au cœur d'un paysage fantastique et très contrasté entre gorges du Todra, hautes falaises et palmeraie), Errachidia (la plus grande oasis du Sahara marocain), Erfoud et ses 700 000 palmiers dattiers et bien sûr les dunes à l'infini dont sur la plus haute, Merzouga, on peut assister aux plus beaux levées du soleil au monde.

Côté manifestation, le village de Merzouga accueille chaque année le festival des Musiques du Désert, rassemblant groupes de musiques et troupes de danse de divers pays partageant la magie des musiques du désert. Quant à Erfoud, la capitale des dattes marocaines, elle aussi a son festival annuel de Datte.

Cette beauté naturelle a attiré 221 436 touristes en 2012 pour 337 549 nuitées. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

**Ciblez les décideurs**  
**En 2013**

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc  
www.cfcim.org

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

**Energie efficacité**  
L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
Echos Maroc Indicateurs économiques et financiers  
INDUSTRIE  
Comment optimiser ses profits  
MANAGEMENT  
Conseils pratiques pour réussir

**Oriental : les ambitions de la région**  
L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
Echos Maroc Indicateurs économiques et financiers  
MANAGEMENT  
Mise en œuvre d'un projet de Réseau Social  
Le recrutement à l'ère du web 2.0

**Casablanca 2013 au-delà de l'ambition**  
L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
Echos Maroc Indicateurs économiques et financiers  
MANAGEMENT  
L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France  
Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi

**Protection sociale : ce que ça coûte**  
L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
Echos Maroc Indicateurs économiques et financiers  
JURIDIQUE  
Du Notariat moderne et de son fonctionnement  
RH  
La gestion des carrières et des compétences

**le secteur**  
CONJONCTURE  
JOÛS ROUBAUD

**la formation**  
CONJONCTURE  
TABLES RONDES

L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France  
Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi

FRANCE 2013 : opportunités d'affaires - Emploi

# DIGITAL IT DAYS

Business Forum des Solutions Digitales  
et des Technologies de l'Information



## Faites-vous partie des 100 experts qui font le digital et les IT au Maroc ?



[www.digital-itdays.com](http://www.digital-itdays.com)

## 19 - 20 juin 2013

Casablanca | Espace Plein Ciel Paradise

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



Contacts :

Fatiha MGHOUGH  
Tél. : +212 5 22 43 96 29  
fmghoghi@cfcim.org

Elsa KONAN  
Tél. : +212 5 22 43 96 34  
ekonan@cfcim.org

Donnez  
à votre séjour  
une nouvelle  
dimension.



Pour vos partenaires, vos meetings ou vos événements, c'est en plein cœur de Casablanca que le Golden Tulip Farah saura vous accueillir dans le respect des normes internationales d'un hôtel 5 étoiles.

Avec ses nombreuses salles de réunions multi-fonctionnelles, ses chambres et suites offrant une vue imprenable sur la ville, son VIP Lounge spécialement conçu pour vous détendre et sa piscine tropicale couverte, unique au Maroc, pour organiser vos événements, donnez à votre séjour une toute nouvelle dimension !

Golden Tulip Farah Casablanca.  
International standards, local flavours.

Golden Tulip Farah Casablanca - 160 Avenue des F.A.R.  
20 000 Casablanca - Maroc. Tl. : +212 522 45 81 00

  
**GOLDEN TULIP**  
FARAH - CASABLANCA - HOTEL

International standards,  
local flavours

[Goldentulipfarahcasablanca.com](http://Goldentulipfarahcasablanca.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** Modalités pratiques de recours à la médiation

**Management** La culture de la performance comme condition clé de la performance durable

**La parole au Campus CFCIM** L'hypnose : outil de management pour une meilleure santé des entreprises

## Modalités pratiques de recours à la médiation

Afin de développer chez les chefs d'entreprise le recours à la médiation, votre revue *Conjoncture* a entamé fin 2012<sup>1</sup> un cycle d'articles destinés à en présenter les principales étapes, le rôle et le statut du médiateur, ainsi que les divers avantages qu'elle présente. Mode d'emploi et mise en œuvre de la médiation.



**Yasmine Essakalli,**  
Avocat à la Cour.  
Membre de la Commission  
Juridique, Fiscale et Sociale et  
Vice-Présidente du Groupe de  
Projet Médiation de la CFCIM.



**Sylvain Alassaire,**  
Gérant-Associé Alassaire  
JuriConseil. Membre de la  
Commission Juridique, Fiscale  
et Sociale et du Groupe de Projet  
Médiation de la CFCIM.

La médiation est avec l'arbitrage un mode alternatif de règlements des conflits. Le Code de Procédure Civile (CPC), qui encadre son exercice<sup>2</sup>, fait de la médiation un moyen permettant à des parties en conflit de désigner un médiateur chargé de faciliter la conclusion d'une transaction afin de mettre définitivement un terme au différend. Si la médiation aboutit, elle aura permis aux parties de régler leur litige sans avoir à recourir à la voie judiciaire, et d'échapper, de ce fait, à ses aléas : lenteur, publicité, coûts, décision imposée... Contrairement au magistrat ou à l'arbitre, le médiateur ne tranche pas le litige et n'impose aucune solution aux parties, son rôle est de les aider à renouer le dialogue entre elles, lorsque celui-ci a été rompu, afin de parvenir à une solution négociée, acceptable et acceptée par ces dernières. Dès lors, quelles sont les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une médiation ?

►►► **L'accord des parties pour recourir à la médiation : la médiation conventionnelle.** Le premier moyen pour des parties de recourir à la médiation est d'insérer une clause de médiation dans la convention qui va les lier, qu'il s'agisse d'un contrat commercial, des statuts d'une société ou d'un pacte d'actionnaires par exemple. A cet instant,

les parties ne sont pas en litige mais elles estiment, en cas de survenance d'un différend, qu'il est de leur intérêt de recourir à la médiation plutôt que de saisir les tribunaux (a). En l'absence d'une clause de médiation, les parties pourront toujours convenir de recourir à la médiation au moyen d'un compromis de médiation (b).

### a. La clause de médiation

Le CPC définit la clause de médiation comme la conven-

## « La clause de médiation n'exclut pas pour autant le recours à l'arbitrage ou aux tribunaux. »

tion par laquelle les parties à un contrat s'engagent à soumettre à la médiation les litiges qui pourraient naître relativement à ce contrat. Il précise également que la clause doit, à peine de nullité, être stipulée par écrit dans la convention principale ou dans un document auquel elle se réfère et désigner le ou les médiateurs, soit prévoir les modalités de leur désignation.

Afin d'éviter toutes contestations relatives à la clause de médiation les parties pourront se référer à la clause type de médiation insérée dans le règlement de médiation proposée par le Centre de Média-

tion de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). La médiation étant un processus souple et volontaire les parties ont toute liberté pour adapter cette clause à leur besoin. Elles peuvent notamment limiter le recours à la médiation en fonction de la nature du litige ou décider de la durée de la médiation, étant précisé que la durée de la médiation ne peut excéder trois mois, les parties pouvant toutefois la prolonger d'un commun accord<sup>3</sup>.

Al'instar de toute clause contractuelle, la clause de médiation est opposable aux parties. Elles doivent la mettre en œuvre si elles n'arrivent pas à régler elles-mêmes le litige. La clause de médiation est également opposable aux tribunaux. En effet le CPC stipule que la juridiction saisie d'un litige au sujet duquel les parties ont engagé une procédure de médiation doit déclarer l'irrecevabilité jusqu'à la fin de cette dernière ou l'annulation de la convention de médiation. Elle doit également déclarer l'irrecevabilité lorsque le médiateur n'a pas été encore saisi.

La clause de médiation n'exclut pas le recours à l'arbitrage ou aux tribunaux. En effet, elle n'impose pas aux parties de parvenir à une solution mais elle les oblige à essayer de parvenir, de bonne foi, à un accord. En cas de non aboutissement de la médiation, les parties pourront toujours convenir d'entamer une procédure d'arbitrage ou emprunter la voie judiciaire.

### b. Le compromis de médiation

Dans le cas où les parties n'ont pas prévu une clause de médiation dans leur contrat, il leur est toujours possible de mettre en œuvre un processus de médiation après la naissance d'un litige. C'est ce qu'on appelle le compromis de médiation. Le CPC définit le compromis de médiation comme la convention par laquelle les parties à un litige déjà né soumettent celui-ci à un médiateur. Il est même permis de recourir à la médiation alors que les parties ont engagé une procédure judiciaire. Bien que le CPC ne le précise pas, la procédure judiciaire sera alors suspendue. Le compromis de médiation doit, à peine de nullité, indiquer l'objet du litige et le nom du médiateur ou les modalités de sa désignation. Les parties apposeront leur signature afin de manifester leur accord sur les termes du compromis.



### ►► La médiation judiciaire

Contrairement à ses voisins européens, le Maroc n'a pas encore introduit le recours à la médiation judiciaire. Toutefois, un projet de loi relatif à la médiation judiciaire en matière civile et commerciale serait actuellement en cours d'élaboration sous l'égide de la Haute Instance du Dialogue National chargée de la Réforme de la Justice, instance ayant pour objectif, outre le fait d'établir un état des lieux du secteur de la justice au Maroc, de proposer des orientations en vue de l'amélioration et de l'efficacité judiciaire.

L'opportunité de recourir à la médiation est décidée par le juge saisi du litige après accord des parties ; la médiation est alors confiée à un médiateur, personne physique ou à une institution de médiation. On ne comprendrait pas que la médiation soit confiée à un juge puisque la médiation judiciaire a pour objet d'aider au désengorgement des tribunaux.

### ►► La saisine du médiateur

Lorsque les parties sont dans l'incapacité de résoudre par elles-mêmes le litige qui les oppose, le moment est venu de mettre en œuvre le processus de médiation convenu. La première démarche consiste à saisir le médiateur, dont le nom figure dans la clause ou le compromis de médiation, d'une demande de médiation. Le médiateur peut être saisi conjointement par les parties ou par l'une d'elles seulement. Dans ce dernier cas, le CPC oblige la partie qui saisit le médiateur à en informer l'autre partie.

Lorsque le médiateur est une personne physique, il suffit de la contacter et d'organiser avec elle le modus operandi du processus de médiation. Si le médiateur est une institution comme le Centre de médiation de la CFCIM, il convient de se référer au règlement de médiation<sup>4</sup> du Centre. Sommairement, la partie qui saisit le Centre doit lui adresser une

demande de médiation contenant notamment ses coordonnées, l'objet sommaire du litige et la position des parties. À l'issue du délai fixé dans le règlement, actuellement de quinze jours, le Centre de médiation saisit la Commission d'agrément et de nomination, d'une demande de nomination d'un médiateur. Le médiateur est nommé dans la foulée. Ce n'est qu'après avoir accepté la médiation confiée, que le médiateur prendra possession des éléments du dossier

et contactera les parties pour organiser le démarrage et le déroulement du processus.

Le médiateur n'est ni juge ni arbitre. Bien loin de décider pour et à la place des parties, il les aide à retrouver l'aptitude au dialogue et à la recherche de leur solution. Cette rigueur professionnelle est d'autant plus forte que les médiateurs du Centre de médiation de la CFCIM répondent à une demande claire des entreprises qui souhaitent aujourd'hui avoir recours à un processus plus

souple et plus flexible que ceux proposés par le système judiciaire. La médiation se révèle être en effet un mode de règlement flexible, rapide et confidentiel. Cadre propice au dialogue, elle présente également l'avantage pour les parties de renouer leurs relations commerciales, ce qui en temps de crise est un atout non négligeable. \*

1. N° 942 15 novembre-15 décembre 2012.

2. Articles 327-55 à 327-69 du CPC.

3. Article 327-65 du CPC.

4. La CFCIM a édité un Guide de la Médiation, actuellement en cours de refonte.

## BAB AL BAHR HOTEL & SPA



DAKHLA



## UN EMPLACEMENT UNIQUE SUR LA BAIE

La péninsule de Dakhla bénéficie d'un micro climat garantissant une température avoisinant les 26 degrés été comme hiver. Lieu rêvé pour des vacances en famille ou entre amis, le Bab al Bahr hôtel et Spa est idéalement situé sur la corniche de Dakhla.

Parmi les services de l'hôtel vous apprécierez tout particulièrement l'immense terrasse solarium, le Spa design by V © avec hammam, salles de massage et espace fitness, ainsi que les spécialités Italiennes du restaurant Primo Bacio.

Le Bab al Bahr possède également son propre club nautique et propose au départ du ponton de l'hôtel des promenades en bateau ou parties de pêche.

L'hôtel organise également des excursions en 4x4 dans le désert ainsi que le transfert quotidien vers les écoles de Kite surf.

BAB AL BAHR HOTEL & SPA | AVENUE MOHAMED V - 73000 DAKHLA | TÉL.: 0528931440/41 - FAX : 0528931443  
contact@bab-al-bahr.com | www.bab-al-bahr.com

## La culture de la performance comme condition clé de la performance durable



La culture du travail, la culture de la consommation, la culture de rigueur..., il existe tellement de types de cultures. La culture est constituée par un système de valeurs et de modes de comportements communs à un groupe. Eclairage.

**Slimane Lahbabi, Directeur Général Horizon Pro - Conseil en Efficacité Opérationnelle**

**L**e nouveau contexte économique mondial est assurément caractérisé par de nouvelles lois : variabilité des prix des intrants, instabilité des ressources humaines caractérisée par des turnovers grandissants, instabilité de la trésorerie, lunaticité des bailleurs de fonds, ...

Ces nouvelles lois où plutôt ces anti-lois (!) ne favorisent guère un terrain propice aux performances de l'entreprise et encore moins à leur stabilité et leur durabilité.

Ainsi, dans ce nouvel environnement instable et éphémère, qu'est ce qui va permettre au dirigeant d'assurer une performance de manière durable pour maximiser les chances de pérennité de l'entreprise ? C'est la mise en place d'une Culture de Performance qui va pouvoir apporter une solution à cette problématique, voyons ensemble pourquoi...

L'économie moderne est caractérisée par de nouveaux mécanismes décisionnels :

1. Stratégique, à travers le dimensionnement de l'activité et des ressources : capital de l'entreprise, outil industriel, effectifs, logistique... ;
2. Tactique, à travers l'établissement de partenariats : clients, fournisseurs, sous-traitants... ;
3. Opérationnel, à travers l'amélioration des performances opérationnelles : coûts, qualité, délai, rendements, performances

sociales... Dans le cas d'une entreprise témoignant d'une performance durable, ces critères de performances partagent un ciment commun qui les maintient dans le temps convergents à un niveau élevé : la culture de performance.

### ►► Comment se traduit la culture de performance ?

Selon l'American Heritage Dictionary, la Culture est « l'ensemble des usages, des arts, des croyances, des institutions et de toutes les productions du travail et du

## « Une culture est par essence forte et traverse les générations. »

génie humain, partagés et transmis par une collectivité ou une population donnée ». La culture est constituée par un système de valeurs et de modes de comportements : communs à un groupe, qui s'interpénètrent, qui se perpétuent sur une longue durée. Une culture est par essence forte et traverse les générations. Citons quelques exemples de cultures associées à certains peuples : la culture du travail chez les Asiatiques, la culture de la consommation chez les Américains, la culture gastronomique chez les Français, la culture de rigueur chez les Allemands, etc. De la même manière dans le monde pro-

fessionnel, certaines entreprises sont associées à des cultures particulières : Google et la culture de l'innovation, Toyota et la culture du Lean manufacturing, Nestlé et la culture du bien-être, etc. Une culture de performance se traduit dans l'entreprise par plusieurs éléments caractéristiques :

- elle est présente à tous les niveaux de décisions de l'entreprise : au niveau de la définition de la vision, de l'élaboration des stratégies, de la fixation des politiques, de la mise en œuvre des

actions opérationnelles ;

- elle est présente au niveau de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise quelque soit leur fonction ou leur position hiérarchique (président, directeurs, cadres, employés...). A ce titre, un ingrédient essentiel de la réussite de la culture de performance est l'exemple donné par les Responsables au quotidien ;
- elle se révèle dans un système de pratiques et de réflexes de la part de l'ensemble des collaborateurs (comme par exemple mener une étude de faisabilité avant d'engager une action

importante, ou encore s'interdire le dépannage au profit d'une vraie intervention de maintenance, etc.) ;

- la Culture de performance se révèle également dans des comportements au quotidien qui sont toujours en cohérence avec le principe général de performance (ne pas faire ceci qui n'est pas performant, ou faire cela pour être performant, etc.) ;

- elle se traduit dans une véritable mentalité associée à la performance sous tous ses angles (réduction des gaspillages, amélioration de la productivité, optimisation des coûts, etc.) ;

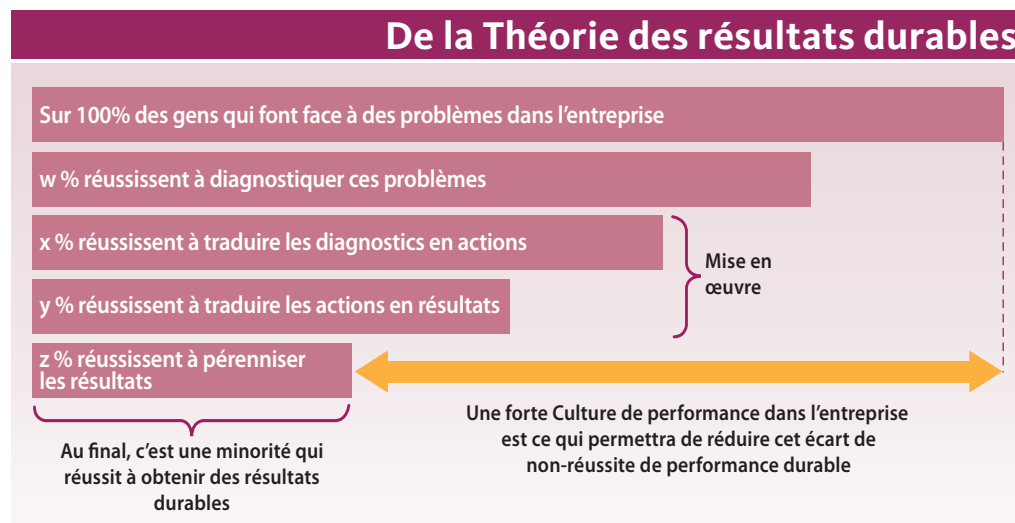
- la culture de performance est obligatoirement associée à l'existence d'un Système de pilotage des performances de l'entreprise lequel constitue un des principaux piliers de cette culture. En effet, la culture de performance est certes déterminante pour atteindre la performance, mais seul le système de pilotage des performances permet de mesurer qu'elle est effectivement atteinte et que les actions d'améliorations menées au quotidien la font évoluer dans le bon sens. Le système de pilotage des performances traite les étapes chronologiques suivantes :

- définition des critères et des objectifs de performances,

- définition des indicateurs de mesure des critères de performances sélectionnés (récapitulés dans un Tableau de Bord),
- calcul et diffusion réguliers du Tableau de bord et animation des équipes opérationnelles autour des indicateurs de performances ;
- suivi régulier des écarts entre les performances réelles et les performances cibles (objectifs),
- analyse des causes à l'origine des écarts de performances et définition des actions de traitement appropriées,
- mise en œuvre des actions définies,
- mesure de l'impact des actions mises en œuvre et ajustement des actions si nécessaire.

### ►► Performance ou culture de performance ?

Ces entreprises ont sans aucun doute comme point commun le fait qu'elles sont performantes ; mais attention à ne surtout pas confondre performance et culture de performance : disposer d'une culture de performance implique d'être performant, tandis que la performance peut l'être de manière localisée et temporaire et n'implique donc pas du tout de disposer d'une culture de performance. Mais qu'est ce que la culture de performance



leur apporte-t-elle de plus que la performance seule ?

En premier lieu, la performance dans l'entreprise est le résultat d'un ensemble d'actions qui sont menées et qui induisent des changements au niveau des collaborateurs. Or tout changement mis en œuvre dans l'entreprise impacte 3 niveaux et 3 dimensions (graphe ci-dessous) :

le niveau Système (la dimension Processus), le niveau Métier (la dimension Compétences), le niveau Mentalité (la dimension Comportementale).

La Performance simple/éphémère peut être atteinte en intervenant sur les 2 niveaux Système et Métier. La performance réelle quant à elle, celle véritablement ancrée et

durable, ne peut être atteinte qu'en agissant sur le niveau Mentalité (en modifiant les comportements des collaborateurs).

### ►► Culture intemporelle et immuable

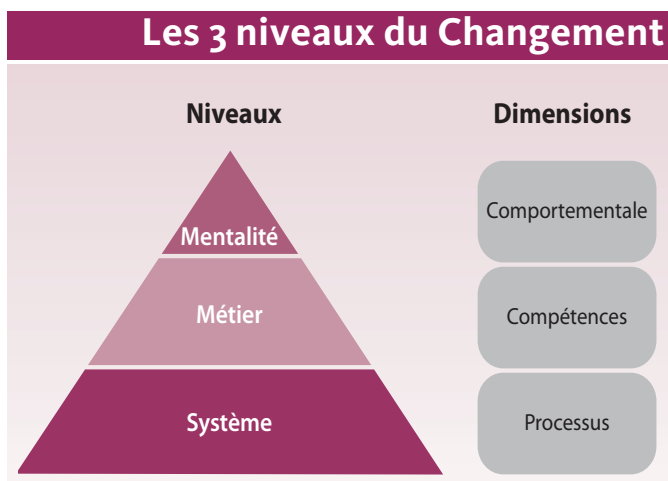
La mentalité est ce qu'il y a de plus difficile à changer au niveau des individus, et son processus de changement nécessite de longues années, souvent plusieurs générations ! Or la réussite d'un changement acquis sur de nombreuses années et perpétré dans le temps se matérialise dans ce qu'on l'on nomme justement une culture, qui devient elle intemporelle et immuable. Une culture de performances est le ciment des performances qui fera en sorte que malgré les multiples causes de perturbations auxquelles est confrontée l'entreprise, les bonnes habitudes et comportements qui mènent à la performance seront toujours présents. C'est ainsi que la culture de performance sera le gage d'une Performance durable dans l'entreprise, et constituera un amortisseur face aux causes d'instabilité caractéristiques du monde moderne.

En deuxième lieu, la performance dans l'entreprise est le résultat d'un processus de résolution efficace des pro-

blèmes (opérationnels pour la plupart) auxquels est confrontée cette dernière.

Néanmoins, ce processus est un parcours très complexe à résoudre de manière efficace et durable. En effet, la Théorie des résultats durables présentée dans le graphe ci-dessus indique que sur 100 % des problèmes vécus, les difficultés rencontrées par les collaborateurs dans les différentes étapes du processus (diagnostic, recherche de solutions, mise en œuvre, obtention de résultats) induisent qu'en définitive, une minorité des collaborateurs réussissent à obtenir des résultats durables. Ce constat s'explique par le fait que des bonnes pratiques de résolution de problèmes peuvent être mises en œuvre de manière ponctuelle et non permanente, que des comportements « performants » peuvent être adoptés ponctuellement seulement... bref : que la performance peut être présente « sous conditions » et non de manière inconditionnelle.

Une fois encore, la culture de performance assurera ce rôle de gardien de la performance durable dans l'entreprise, grâce à une mentalité, un système de valeurs et de comportements portés par la majorité et par les responsables les premiers. ✱



## L'hypnose : outil de management pour une meilleure santé des entreprises



La santé au travail est un facteur de stabilité et de croissance économique. Or le travail en entreprise occasionne beaucoup de souffrance humaine qui constitue, encore de nos jours, un réel problème de santé publique. Le stress au travail constitue un risque psycho-social majeur avec d'importants effets délétères tant physiques que psychiques. Il peut toucher n'importe quel salarié, quelque soit son niveau hiérarchique et peut se manifester dans n'importe quel secteur d'activité, quelle que soit l'importance de l'entreprise. Comment y faire face ?

**Myriam Nciri**  
**Médecin-Executive Coach**  
**Présidente de l'Association Marocaine d'Hypnose Clinique -AMHYC**

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ressources pour y faire face<sup>(1)</sup>.

Ses conséquences sur la santé se manifestent par différents symptômes allant de l'irritabilité, l'anxiété, l'insomnie, les palpitations, à la dépression et au burn out.

En Europe, presque un travailleur sur quatre en souffre et les études indiquent que le stress est à l'origine de 50 % à 60 % de l'absentéisme<sup>(1)</sup>. L'impact est considérable sur les performances économiques et représente des coûts énormes qui ont été estimés à plusieurs milliards d'euros<sup>(1)</sup>.

Le Maroc ne déroge pas à la règle et si les statistiques officielles ne sont pas connues, les médecins et les psychologues en connaissent les méfaits qu'ils prennent en charge au quotidien.

### ►► Une technique efficace

La prévention du stress passe par des démarches centrées sur l'organisation et les conditions de travail, mais aussi par une approche humaniste, prenant en considération le potentiel humain pour lui permettre de

se développer et de s'épanouir. Soigner son entreprise, c'est mettre en pratique des valeurs indispensables de respect, d'exemplarité, de courage, de confiance, de bienveillance, c'est aussi être à l'écoute et accompagner ses collabora-

**« L'hypnose enseigne le pouvoir des mots et invite à choisir ceux qui sont mobilisateurs et constructifs. »**

teurs pour qu'ils puissent trouver leurs propres solutions aux problèmes rencontrés.

L'entreprise humaniste favorise le développement personnel de ses collaborateurs. L'un des pères de l'approche humaniste est Milton Erickson, psychiatre américain, qui dès 1920 a utilisé l'hypnose comme méthode thérapeutique. Aujourd'hui, l'hypnose connaît un regain d'intérêt dans les milieux scientifiques grâce en particulier, à l'apport des neurosciences qui permettent de comprendre son action au niveau cérébral. En médecine, de nombreux travaux démontrent son efficacité dans plusieurs indications et l'on dénombre à ce jour plus

de 12 000 publications dans les revues scientifiques internationales. L'hypnose est enseignée dans les facultés de médecine les plus prestigieuses dans le monde et plusieurs centres hospitaliers l'ont intégré dans leur arsenal thérapeutique.

L'hypnose est une des techniques les plus efficaces pour lutter contre l'anxiété commune et les désordres liés à une mauvaise gestion du stress. Un des documents les plus récents à ce sujet est une méta analyse du Dr Hammond de l'univer-

sité de médecine de l'Utah aux Etats-Unis et publiée en février 2010<sup>(2)</sup>.

### ►► Libération des facultés créatrices

La technique hypnotique est simple et peut être enseignée dans le cadre de séminaires sur la gestion du stress ; elle devient ainsi outil de management pour une meilleure santé de l'entreprise et certains dirigeants y ont déjà recours.

En plus de la gestion du stress, l'hypnose permet de libérer les facultés créatrices, d'augmenter les performances, de gérer les émotions et d'augmenter la confiance en soi. En mobilisant toutes les ressources, conscientes et inconscientes, elle représente une aide précieuse à la prise de décision.

A l'instar des sportifs de haut niveau, qui l'utilisent pour ren-



La prévention du stress passe par des démarches centrées sur l'organisation et les conditions de travail, mais aussi par une approche humaniste, prenant en considération le potentiel humain

© 123fr

forcer leur mental, mobiliser leur potentiel, gérer la pression et augmenter la confiance en eux, les dirigeants, soumis à des enjeux similaires, peuvent en bénéficier.

L'apprentissage des techniques hypnotiques améliore la communication. Ces dernières développent l'écoute, l'observation du langage verbal et non verbal et l'utilisation des cinq sens. L'hypnose enseigne le pouvoir des mots et invite à choisir ceux qui sont mobilisateurs et constructifs. Pour créer la motivation ; les dirigeants apprennent qu'ils faut bannir certaines expressions et en favoriser d'autres.

Activer le processus hypnotique, c'est apprendre à se concentrer, à focaliser son attention, être dans la pleine conscience de ce qui se passe dans l'ici et maintenant pour pouvoir se dissocier et

fonctionner à un niveau de conscience modifié, permettant d'accéder à ses ressources inconscientes.

Le processus hypnotique est naturel et l'hypnotiseur va l'amplifier, pour accompagner son client dans l'atteinte de son objectif.

Il va utiliser des suggestions et métaphores dans le cadre éthique de sa profession et dans le respect de l'écologie de son client pour que celui-ci accède à ses ressources inconscientes et trouve ses propres solutions. Ce travail se fait au cours de séances d'hypno coaching et le dirigeant est invité à pratiquer seul, l'auto-hypnose.

### ▶▶▶ Avoir recours aux professionnels

Comme toute pratique, il est indispensable de recourir à des professionnels souscrivant à une charte éthique et respec-



L'apprentissage des techniques hypnotiques améliore la communication.

© 123fr

tant un code de déontologie. Il existe au Maroc deux associations d'hypnotiseurs : l'AMPH, association marocaine des praticiens en hypnose réunissant des professionnels de différents horizons et l'AMHYC regroupant spécifiquement des professionnels de la santé ayant une formation universitaire en hypnose.

Si les sportifs de haut niveau et les scientifiques ont intégré l'hypnose depuis fort longtemps, les bénéfices de cet

outil en entreprise en terme de performance et de santé sont indéniables. Mieux gérer le stress, mieux communiquer, prendre des décisions en pleine conscience, sont les ingrédients d'une entreprise en bonne santé. \*

(1) Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : [https://osha.europa.eu/fr/topics/stress/index\\_html](https://osha.europa.eu/fr/topics/stress/index_html)

(2) Hypnosis in the treatment of anxiety- and stress-related disorders D Corydon Hammond, University of Utah School of Medicine, PM and R, 30 No 1900 East, Salt Lake City, UT 84132 2119, USA Expert Rev Neurother 10:263-73. 2010



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs



"Conjoncture", mensuel économique de la CFCIM / CFCIM actualités / Revue de presse, appels d'offres et opportunités d'affaires / Annuaire en ligne des entreprises adhérentes / Forums, réunions d'information et petits-déjeuners débats à Casablanca et en régions / Informations économiques, réglementaires et sectorielles / Commissions, groupe de projet et comités / Publications CFCIM/UBIFRANCE



Carte et guide privilèges UCCIFE / Assistance au dépôt des demandes de visas d'affaires / Plate-forme d'opportunités d'affaires / Annuaire électronique CFCIM / Accès aux 7 délégations régionales et au bureau de représentation de Paris / Sélection de contacts qualifiés / Veille sectorielle / Test sur l'offre / Etude de marché sur mesure / Mission de prospection au Maroc / Suivi de contacts post-mission / Enquête de notoriété / Missions sur des salons professionnels en France et à l'international / Salons et événements professionnels organisés par la CFCIM / Règlement des conflits par la médiation / Recouvrement de créance à l'amiable / Service de récupération de la T.V.A. en France / Espace de services de l'OMPIIC à la CFCIM / Relations presse



Service d'aide au recrutement / Conseil juridique et accompagnement administratif pour la création d'entreprise / Hébergement d'entreprises / Domiciliation physique ou postale / Accueil de VIE / Parcs industriels de la CFCIM : location de terrains ou de bâtiments industriels prêts à l'emploi / Assurances santé et rapatriement



Campus CFCIM / Ecole Française des Affaires : Formation initiale à Bac+2 en commerce et gestion / ESC Toulouse : Bachelor, Mastères, Tri Executive MBA, Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE) / ESC Casablanca : Programme Grande Ecole / CEFOR entreprises : formation continue intra et inter-entreprises



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

## “Poisson d'avril”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Ce mois d'avril commence toujours par cette journée particulière qui veut que traditionnellement on redevienne tous un peu potaches, en faisant des blagues plus ou moins bonnes à nos proches. Cette tradition remonterait aux années 1470, mais rien n'est moins sûr, et à l'époque on accrochait dans le dos de vrais poissons (des harengs paraît-il). Mais il est vrai que les temps ont changé, car aujourd'hui on nous fait plutôt avaler continuellement des couleuvres que des poissons.

Qu'est-ce qui est plus drôle comme poisson d'avril : que l'on nous fasse prendre du cheval pour du bœuf ou de savoir que des personnes indélicates se nourrissent financièrement sur le dos

des consommateurs sans se soucier de la chaîne sanitaire

Qu'est-ce qui est le plus drôle aussi : que Brigitte Bardot qui a perdu son chat offre 600 euros pour le retrouver alors que la Mère Michel qui a perdu le sien depuis bien longtemps continue de le chercher sans que personne ne s'en émeuve.

Qu'est-ce qui est plus drôle encore : que Carla Bruni sorte un nouveau disque (audible) ou qu'elle appelle son mari Raymond et qu'elle écrive sur l'évolution du pingouin à travers les âges.

Je crois qu'il faut arrêter définitivement cette tradition du 1<sup>er</sup> avril car il est évident que c'est tous les jours que nos dirigeants nous font de grosses blagues qui souvent ne font rire qu'eux.

## L'association du mois

### Juk-Spel

### Au service des jeunes de Kénitra

L'Association Juk-Spel prône l'éducation et l'entraînement des jeunes de 8 à 18 ans dans le sport, la musique, la préparation militaire et la culture. Créée depuis des dizaines d'années, elle est ouverte à la jeunesse de Kénitra sans distinction de credo et offre à la ville de nombreuses activités ludiques. Aujourd'hui, Juk-Spel a également créé une Section Professionnelle d'Électricité et une autre pour la formation féminine (JUK-CFF).

Les jeunes qui fréquentent l'Association Juk-Spel peuvent obtenir en un an une attestation de formation d'électricité agréée pour les élèves qui n'ont que le niveau élémentaire. Tandis que ceux qui ont le niveau Collège peuvent également obtenir après leur formation d'électricité bâtiment, le Diplôme de Qualification. Quant à la section féminine, elle offre une formation d'« Aides-maternelles » et des « Gardes d'enfants » pour des filles de 25-30 ans.

L'objectif de l'Association Juk-Spel est avant tout de donner aux apprenants une dernière chance, de les aider à récupérer l'estime de soi et l'envie de se for-



mer, et enfin de les préparer pour l'insertion vers la formation professionnelle. Mais elle veut également construire deux salles de classe, l'une pour la formation en Informatique pour les élèves et acheter des ordinateurs qui leur permettront l'utilisation des programmes d'auto-cad, d'automatisme et le dessin industriel technique.

Pour cela, Juk-Spel a besoin du soutien de tout bienfaiteur pour avoir plus de professeurs et tous les matériels consommables nécessaires au fonctionnement de l'association.

#### ► Contacts :

Président : Saad MKINSI

Email : jukspel@yahoo.fr

Tél. : 05 37 37 99 54

## Agenda Culturel

### INSTITUT FRANÇAIS

MAROC

#### Théâtre

##### ►► Une flûte enchantée

Production : C.I.C.T / Théâtre des Bouffes du Nord

D'après Wolfgang Amadeus Mozart

Rabat, 10 et 11 mai ; Casablanca, 14 mai ; Marrakech, 17 mai ; Meknès, 21 mai ; Tétouan, 24 mai

Une Flûte Enchantée sera un des moments forts de la Saison Culturelle France-Maroc 2013.

#### Exposition

##### ►► De l'estampe au multiple

Collection d'Estampe de l'Institut français 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.

11 mai au 1<sup>er</sup> juin, Galerie de l'Institut français d'Oujda

##### ►► Les territoires de l'eau

Irrigation et partage de l'eau en Méditerranée

Du 29 avril au 17 mai, Casablanca

Du 27 mai au 28 juin, Tanger

##### ►► Zoom sur la police scientifique

Avril à décembre

Marrakech, Kénitra, Casablanca, Meknès, Oujda et Rabat

L'exposition « Zoom sur la police scientifique » permet de répondre à ces questions au travers de panneaux présentant les techniques employées par les scientifiques pour prélever et analyser les éléments d'une scène de crime.

#### Débat d'idées/livre

##### ►► Salon International de Tanger des Livres et des Arts

17<sup>ème</sup> édition du 8 au 12 mai - Palais des Institutions italiennes, Tanger

Éloge de la lenteur. Prenez le temps de lire !

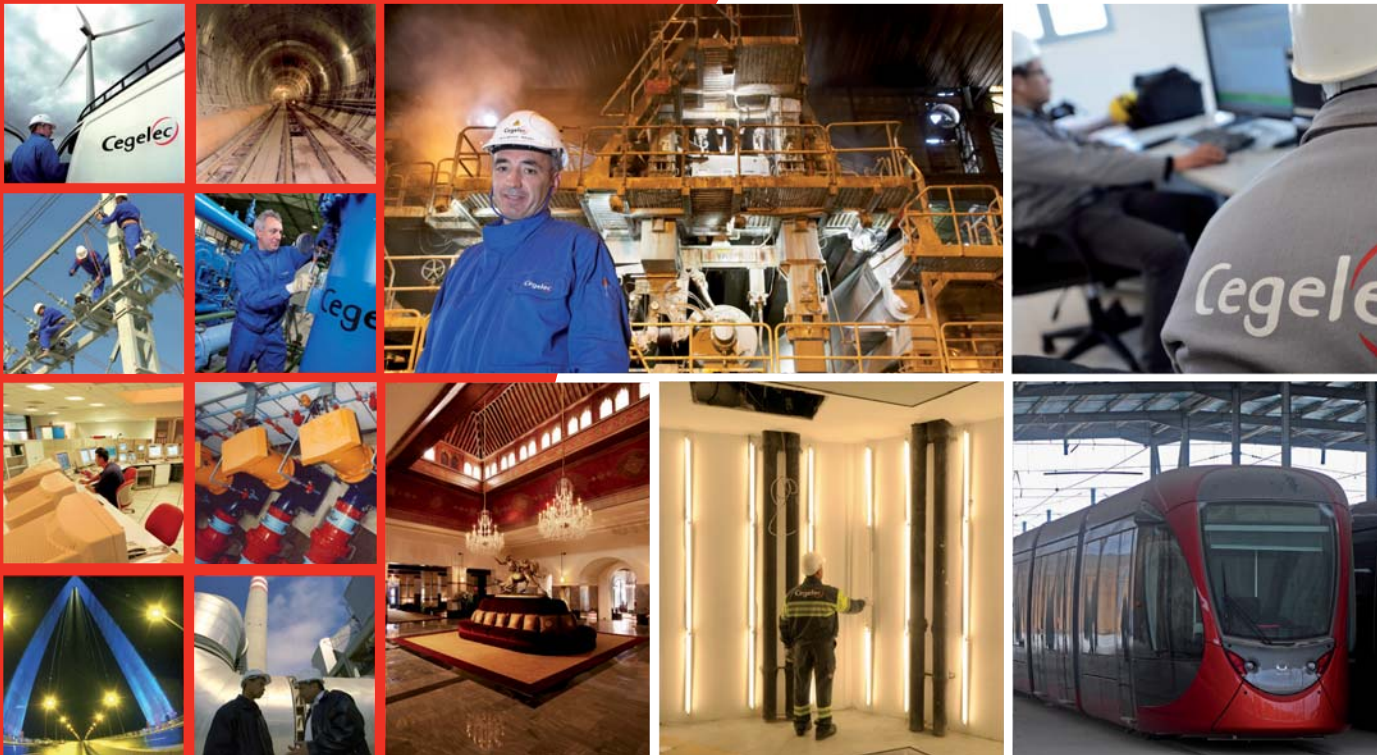
Pour plus d'informations :

Institut Français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

www.if-maroc.org





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

# www.maroc1000.net

## Les 1000 premières entreprises du Maroc

### Recherche multicritères

- ★ Alphabétique
- ★ Par chiffre d'affaires
- ★ Par résultat d'exploitation
- ★ Par comparaisons
- ★ Par secteurs d'activité
- ★ Les cotés en bourse
- ★ Les certifiés ISO



# www.kerix.net

# 300.000

visiteurs professionnels par mois

vous avez certainement quelque chose à leur dire!



**kerix.net**  
Leader du B2B au Maroc

www.kerix.net

**eKipotel**

www.ekipotel.net

**EUROPAGES**  
L'annuaire international des affaires

www.europages.com

**Kerix immo**

www.keriximmo.net

**EXPO.ma**  
Maroc

www.expomaroc.ma

**Maroc 1000**

www.maroc1000.net