

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
52<sup>e</sup> année  
Numéro 951  
15 septembre -  
15 octobre 2013  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
LAILA MIYARA



## Distribution et commerce Des catalyseurs de la croissance

### ECHOS MAROC

Indicateurs économiques  
et financiers

### JURIDIQUE

Entreprise et technologies de  
l'information : regard juridique

### GESTION

Se développer à l'international :  
comment éviter les embûches ?



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



**SOIF DE MINÉRALITÉ ?**

**EAU MINÉRALE\***

**NATURELLE BIENFAITS**

**BIEN-ÊTRE OLIGO-ÉLÉMENTS**

**CALCIUM**



**ÉQUILIBRE MAGNÉSIUM**

**LÉGÈRETÉ...**

**DU CÔTÉ DE LA NATURE.**

[WWW.AINIFRANE.MA](http://WWW.AINIFRANE.MA)

\*Arrêté n° 849-13 du Ministère de la Santé du 08-03-2013.



Eau minérale naturelle

**Aïnfrane**

Source Bensmim

1.5L



BMCI / SA - 26, Place des Nations Unies - Casablanca / Capital : 1 327 884 300 Dhs - RC N° 4091 - IF : 01084015  
PUBLICIS

**Comme vous, nous sommes  
très attentifs au service que  
nous offrons à nos clients**



**SERVICES  
PRO  
ACTIFS**

**Accueil personnalisé, service à la carte, formule tout compris.  
Qui mieux que vous sait ce qu'est un service vraiment pro ?**

Quand on est commerçant comme vous, on sait toute la valeur de l'accueil, du service et des attentions que l'on porte tous les jours à ses clients. On sait qu'il ne faut compter ni son temps, ni son engagement pour que leur satisfaction et leur fidélité soient toujours au rendez-vous. Et si aujourd'hui la BMCI en faisait autant pour vous !... Si elle vous apportait l'écoute, le conseil et l'accompagnement que vous exigez, aussi bien pour vos besoins professionnels que pour vos projets personnels. Si elle devenait surtout ce partenaire qui vous facilite non seulement le quotidien, mais qui sait aussi comprendre les impératifs de votre activité et y répondre avec des solutions personnalisées. Le plus simple, c'est de rencontrer l'un de nos Chargés d'Affaires Professionnels ou l'un de nos 350 Directeurs d'Agence pour en parler.

**05 29 044 044**

**Vous méritez une nouvelle relation avec votre banque**



Joël Sibrac  
Président

## Editorial

# Salons et business forums

## « Des événements professionnels modernes et efficaces »

Par sa vocation à apporter à ses adhérents un appui sur mesure dans leur recherche de partenaires ou de clients potentiels, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise des salons professionnels de fort longue date. En effet, notre premier événement remonte à 1988. Il s'agissait du 1<sup>er</sup> Salon Franco-Marocain de la Mer qui s'est tenu à Safi, longtemps premier port sardinier du monde.

Vingt-cinq ans plus tard, la CFCIM continue son travail de facilitateur en organisant des salons comme le Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA), salon leader au Maroc qui, pour sa 3<sup>ème</sup> édition en 2012, a accueilli 180 entreprises exposantes, dont 105 françaises et 3 400 visiteurs professionnels, mais également en misant sur un format plus moderne et plus dynamique... Ainsi sont nés en 2011 les business forums avec la 1<sup>ère</sup> édition réussie du DevCom Maroc.

En plus des salons traditionnels, les business forums consistent en des événements très interactifs, qui optimisent les contacts d'affaires. Ainsi, les Digital IT Days, business forum des solutions digitales et des technologies de l'information organisé les 19 et 20 juin dernier, ont été marqués par la présence de 74 experts/exposants pour 1 500 visiteurs, par la réalisation de 150 speed-demos, 30 conférences, 10 émissions TV, 7 trophées décernés aux entreprises les plus performantes et innovantes.

Poursuivant dans cette même dynamique, plusieurs événements sont encore prévus d'ici à la fin de l'année. Du 24 au 26 septembre prochain sera organisée, au Parc des Expositions de l'Office des Changes, la 2<sup>ème</sup> édition du salon des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, EnR Casablanca, dont vous trouverez l'invitation dans ce numéro de Conjoncture. Cette nouvelle édition mettra l'accent sur la construction performante et l'efficacité énergétique dans le bâtiment et l'industrie. Ensuite, Solutions RH, business forum dédié à la gestion et à l'optimisation des ressources humaines, se tiendra les 20 et 21 novembre à l'Espace Plein Ciel Paradise à Casablanca, suivi de la 3<sup>ème</sup> édition du DevCom Maroc, conjointement avec Planète e-Commerce, les 10 et 11 décembre.

Vous l'aurez compris, nos événements se veulent aujourd'hui plus riches en contenu, plus dynamiques, en un mot plus modernes, et permettent d'aboutir plus rapidement à la conclusion d'affaires. Nous vous y donnons rendez-vous et vous souhaitons une pleine réussite dans les opportunités que vous pourrez y développer.



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 Allassaire, Marine Vincent, Paola Tumbarello, Dilal Tamalout Boulhimez, Mehdi El Yousfi, Ridgy Lemarier, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, 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** GSM : 06 64 72 77 26 [jbenichou@cfcim.org](mailto:jbenichou@cfcim.org)

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

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

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

**PARCE QUE LES ENTREPRISES SONT FAITES POUR GRANDIR**



# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Des étudiants à Tanger Med
- 8 Actualités du Campus de la CFCIM
- 10 Club EnR, un incubateur d'idées

## EchosMaroc

- 12 Trois grands emprunteurs internationaux
- 14 Service économique de l'Ambassade de France
- 16 Indicateurs économiques et financiers
- 21 Prospection Maroc
- 25 L'invitée de Conjoncture : Laila MIYARA, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc



## ZOOM

### Distribution et commerce Des catalyseurs de la croissance

- 30 Commerce intérieur, un des piliers de l'économie marocaine
- 32 Rawaj, un plan ambitieux
- 33 La franchise connaît un fort développement
- 34 Interview de Mohamed M'Fadel, Député et Président de la Commune de Mohammedia
- 36 Formel et informel : quelle stratégie ?
- 37 Interview d'Otmane Gair, Professeur de Sciences économiques à l'université Hassan II de Mohammedia / Casablanca



## Regardsd'experts

- 40 **Juridique** Entreprises et technologies de l'information : regard juridique
- 42 **Coaching** Comment recruter un coach en entreprise ?
- 43 **Gestion** Se développer à l'international : comment éviter les embûches ?
- 44 **RH** Le rôle des dirigeants dans la promotion de la fonction RH
- 46 **RH** L'importance de la phase d'intégration dans le processus de recrutement
- 47 **La parole au Campus CFCIM** L'information au coeur des réseaux sociaux

## On en parle aussi...

- 48 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 48 **L'association du mois : Oxygène**



## Des étudiants à Tanger Med

Dans le cadre de la formation en Mastère Logistique Achats et Echanges Internationaux (LAEI), ESC Toulouse à Casablanca, partenaire de la CFCIM sur son Campus, a organisé un voyage d'études au Port Tanger-Med en juin. L'objectif de ce voyage d'études était de donner aux étudiants l'occasion de visiter un des fleurons des infrastructures du Maroc, de voir de près les installations gigantesques de ce port et d'assister sur le terrain aux opérations d'accostage et de transbordement des containers à partir de porte-containers géants.

Après avoir déposé une demande d'autorisation de visite, le groupe a reçu l'accord pour une visite guidée et commentée. Une trentaine de personnes étaient au rendez-vous accompagnées de deux enseignantes et de Monsieur Abdelfattah ESMILI, Correspondant pédagogique pour le Mastère Logistique Achats et Echanges Internationaux de l'ESC Toulouse à Casablanca.

La visite était guidée et commentée par les responsables de Tanger



Med Special Agency (TMSA) et APM TERMINALS Tangier S.A. Les étudiants ont pu découvrir l'importance des mesures de sécurité exceptionnelles pour accéder à cette partie très sensible du port.

## Humania, le rassembleur

« On gagne sa vie avec ce que l'on reçoit, mais on la bâtit avec ce que l'on donne. » C'est avec cette citation de Winston Churchill, ancien Premier Ministre britannique, que les étudiants en Master Management, Marketing et Communication de l'ESC Toulouse du Campus de la CFCIM ont lancé le projet « Humania Maroc » afin de rassembler les entreprises et les associations. Un site web a été créé ([www.humania-maroc.com](http://www.humania-maroc.com)) qui permet aux différents acteurs concernés de s'y inscrire pour des appels ou des offres de dons. Le projet est également présent sur les réseaux sociaux avec une page facebook.

Contact :

Jihane Benchekroun

Tél. : 0665 80 47 00

e-mail : [benchekroun-jihane@hotmail.fr](mailto:benchekroun-jihane@hotmail.fr)



## Rentrée ESC Toulouse à Casablanca



La rentrée de l'ESC Toulouse sur le Campus de la CFCIM à Casablanca pour les programmes Bachelor, Mastères en Sciences et Spécialisés aura lieu le weekend du 12 octobre prochain. Les visiteurs pourront découvrir tous les programmes lors des Journées d'Information les samedis 28 septembre et 5 octobre 2013. Des correspondants pédagogiques seront présents pour informer les personnes intéressées sur l'ensemble des programmes accrédités et d'une grande renommée internationale.

## EFA La rentrée, c'est maintenant

L'Ecole Française des Affaires (EFA) tourne à plein régime pour cette vingt-cinquième rentrée. En effet, les soutenances des projets de fin d'études ont démarré le 26 août dernier, ainsi que la session de préparation aux tests d'admission, ouverte aux candidats à la troisième session, qui a eu lieu le 9 septembre 2013.



La rentrée effective des étudiants se fera en deux temps. D'abord les étudiants de la deuxième année ce lundi 16 septembre, qui seront suivis, avec une semaine de décalage, par les nouveaux arrivants pour lesquels est prévue une journée d'intégration et de team-building.



# Rendez-vous à Paris

by **AIRFRANCE** 



**NOUVEAU PRIX MINI**

PARIS **1800** DHS   
TTC\*  
A/R

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

**AIRFRANCE** 

\* Tarif aller-retour TTC, hors frais de service, à partir de. Soumis à conditions et à disponibilité, susceptible de modifications sans préavis. Réservations au 08 90 20 18 18 ou auprès de votre agence de voyages.

## BADGE, l'ouverture des Grandes Ecoles au monde du travail

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

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



### Renseignements :

Réduane ALLAM, Responsable Formation et Partenariats  
rallam@cfcim.org  
Tél. : 05 22 35 02 12  
Gsm : 06 67 03 03 25  
Fax : 05 22 34 03 27  
E-mail : cefor@cfcim.org



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## AGENDA

**Judi 3 octobre**

### Forum Adhérents

« Les innovations des réformes des marchés publics »

Animé par Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume  
18 heures 30 au siège de la CFCIM

► Contact :

myousri@cfcim.org

## Campus CFCIM : Cycles de formation

### Cycle ANGLAIS Perfectionnement

**Durée : 60 heures**

**Date : octobre 2013**

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

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

**Date : octobre 2013**

**Objectif :** Etre capable de : Comprendre et rédiger des documents, communiquer oralement dans une situation professionnelle.

Acquérir des éléments langagiers, acquérir des outils de communication occasionnels.

### Cycle Ressources Humaines

**Durée : 150 H**

**Date : octobre 2013**

**Objectif :** Maîtriser les outils et techniques des différents aspects de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, ingénierie de formation, gestion de 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 : octobre 2013**

**Objectif :** Permettre à des personnes déjà engagées dans la vie active, d'acquérir une formation complémentaire dans le domaine de la gestion des entreprises, leur offrant la possibilité d'obtenir des connaissances nouvelles en vue d'une meilleure insertion dans leur vie professionnelle.

### Cycle de Formation Supérieure Assistante de Direction

**Durée : 150 heures**

**Date : octobre 2013**

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

### Conduite du Changement

**Durée : 2 jours**

**Date : 24-25 septembre 2013**

**Objectif :** Optimiser les compétences des apprenants, afin d'améliorer l'accompagnement des équipes en période transitoire. Pour ce faire, les apprenants devront : Intégrer le concept du changement ; Comprendre les phénomènes liés au concept ; Comprendre les enjeux de la communication ; Cibler la typologie des conflits ; Appréhender les bases de la communication interpersonnelle ; Comprendre les modes de régulation.

### Secourisme

**Durée : 2 jours**

**Dates : 09-10 octobre 2013**

**Objectif :** Etre capable d'aider le personnel accidenté et lui donner les premiers soins pour le secourir  
Organisation des secours dans l'entreprise dans les meilleures conditions face à un incident ou un accident.  
Connaître Les principes fondamentaux à respecter AVANT d'entamer les premiers soins s'adaptent, en effet, à toutes les situations :  
se maîtriser ; éviter le sur accident ; faire un bilan correct ; lancer rapidement l'appel selon la procédure d'alerte

### Gestion des projets

**Durée : 2 jours**

**Dates : 03-04 octobre 2013**

**Objectif :** Comprendre la façon d'analyser et de structurer un projet  
Pratiquer les méthodes et les outils pour la planification et le suivi de ce projet.  
Etablir une check-list des points à analyser et des questions à se poser pour mieux anticiper.  
Animer des réunions d'analyse, des réunions d'avancement.  
Connaître les principes d'utilisation d'un logiciel de planification simple  
Développer des comportements efficaces pour maîtriser les coûts, les délais et la qualité de gestion de projet.

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

► Contact : Réduane 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



Maroc

Les spécialistes de l'immobilier d'entreprise



## Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

### Bâtiment industriel 850 m<sup>2</sup> - ZI Bouskoura

A vendre, sur terrain de 1.000 m<sup>2</sup>, bâtiment de production de 850 m<sup>2</sup> couverts en RDC, structure métallique autoportante sans pilier, deux accès camions, avec bureaux, au centre du Parc Industriel de Bouskoura à proximité directe de Casablanca.

Investissement immédiatement opérationnel, à un prix particulièrement intéressant:

**2.500.000 DH**



ExperTeam est un cabinet-conseil spécialisé en immobilier industriel qui dispose d'une sélection de biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels.

ExperTeam effectue des évaluations économiques et des expertises techniques de bâtiments industriels. Nous sommes disponibles pour examiner avec vous vos projets d'acquisition, de vente ou de location. Venez rencontrer, sans engagement de votre part, une équipe d'experts de l'immobilier d'entreprise.



**Parc Industriel de Bouskoura 27182 Bouskoura Grand Casablanca Maroc**  
**+212 (0) 522 59 37 59 +212 (0) 661 32 63 53**  
**contact@experteam.ma www.experteam.ma**

## Club EnR, un incubateur d'idées

Le Club EnR de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc se veut un incubateur d'idées, un lieu de rencontres, d'échanges et de partage de problématiques communes relatives au secteur des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. C'est un réseau ouvert, organisé autour d'un Comité de Pilotage constitué de professionnels du secteur des énergies et présidé par un professionnel de renommée. Le Club se réunit trimestriellement, traite de problématiques sous forme de conférences, de tables rondes, de forums, de petits déjeuners et est ouvert gratuitement aux opérateurs et professionnels du secteur des Energies Renouvelables du privé et du public. Il compte à ce jour plus de 400 membres.

Le 1<sup>er</sup> événement de lancement de ce club a eu lieu le 16 juillet 2013 à la CFCIM avec pour thème « Les énergies renouvelables au Maroc, une approche intégrée et participative ». Une centaine de membres du Club ont répondu présent à cette table-ronde qui a réuni M. Omar BENAICHA, Président de la Commission Appui aux Entreprises CFCIM et DG BUREAU VERITAS Maroc et Mauritanie, M. Badr IKKEN, Directeur Général IRESEN, M. Amine HOMMAN LUDIYE, Directeur Général COFELY MAROC, M. Michel BOUSKILA, Administrateur CFCIM et Directeur



Business Development, CEGELEC MAROC et M. Abdelkrim TOUZANI, Chef de la Division de la Formation et des Etudes, ADEREE.

Fidèle à sa mission d'accompagnement des entreprises, et dans la continuité de la création du Club EnR, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), en partenariat avec GL Events, organise la deuxième édition du Salon EnR Casablanca « Salon des Energies

Renouvelables et de l'Efficacité Energétique » du 24 au 26 septembre 2013, au Parc de l'Office des Changes à Casablanca. A noter, que lors de cette 2<sup>ème</sup> édition, l'accent sera mis sur la construction performante et l'efficacité énergétique dans le bâtiment et l'industrie. D'ailleurs, une conférence de presse annonçant et décrivant les grandes lignes de cet événement a eu lieu le 3 septembre dans les locaux de la CFCIM.

Autant de preuves de l'implication et du soutien de la CFCIM aux professionnels marocains et internationaux pour relever les défis de la stratégie énergétique nationale et dynamiser le secteur des énergies renouvelables.

**Votre contact :**  
Mlle Sophia BOUZIANE  
Tel : 05 22 43 96 31  
Email : sbouziane@cfcim.org

## Solutions RH, le rendez-vous de la communauté RH

Dans la continuité de ses « Business Forums », la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc organise un événement destiné à la fonction RH dans l'entreprise. Grâce à son format précurseur, le business forum réunit experts et visiteurs professionnels de qualité autour d'animations dynamiques et propose une vision globale du marché en matière de solutions novatrices et efficaces.

Parce que le capital humain contribue fortement à la performance globale de l'entreprise, Solutions RH sera l'occasion de mettre en relation les experts du secteur et d'offrir aux entreprises un événement spécialisé et orienté contenu.

Cet événement se déroulera les 20 et 21 novembre 2013 à l'Espace

Paradise à Casablanca et sera le rendez-vous annuel de la communauté RH qui permettra aux experts comme aux participants de dynamiser leur développement commercial et de maximiser les partages d'expérience.



**Votre contact :**  
Elsa KONAN  
Tél. : +212 522 43 96 34  
ekonan@cfcim.org

## MAGASIN À LOUER OU À VENDRE À CASABLANCA

Local totalement aménagé : électricité, eau, climatisation, caméra, antivol...

Magasin ayant servi à une importante enseigne étrangère de prêt-à-porter

Superficie totale 703m<sup>2</sup> Sol : 423 m<sup>2</sup> Soupente : 280 m<sup>2</sup>

Angle boulevard d'Anfa, rue Ali Abderrazzak et rue Bab Challah, Résidence les Champs d'Anfa B – Casablanca

Contact : 06 61 24 41 97

# Sika Maroc, partenaire de vos projets



- ▲ Technologies du béton
- ▲ Réparations et protections des bétons
- ▲ Renforcements de structure
- ▲ Joints et collages souples
- ▲ Collages, scellements et calages
- ▲ Revêtements de sols industriels et décoratifs
- ▲ Etanchéités
- ▲ Cuvelages
- ▲ Membranes d'étanchéité.

Plus d'infos sur notre site web

<http://mar.sika.com>

**Sika Maroc S.A.**  
Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182  
Bouskoura - Casablanca - Maroc  
Tél. : +212(0)522 33 41 54  
Fax : +212(0)522 59 07 99  
info@ma.sika.com - <http://mar.sika.com>

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ  
Q S E



**BÂTIR LA CONFIANCE**



## Le Maroc perd 7 places

### PAS DE CHANCE POUR LE MAROC.

Selon le dernier rapport du World Economic Forum (WEF) sur la compétitivité mondiale 2013-2014, le Maroc a reculé de sept places. Ainsi, le pays se retrouve au 77<sup>ème</sup> rang alors qu'il occupait la 70<sup>ème</sup> place l'année dernière.

## Champion des EnR

### LE MAROC EST CHAMPION DES ÉNERGIES RENOUVELABLES en

Afrique du Nord. C'est ce que nous apprend Arab Thought Foundation, basée à Beyrouth. Cette première place, le Royaume la doit à la mise en place d'un plan d'action spécial relatif aux énergies solaires et à la création du Moroccan Agency For Solar Energy.

## Trois grands emprunteurs internationaux

Grandes ambitions pour les banques marocaines. Trois grandes banques de la place envisagent d'emprunter sur les marchés internationaux avant la fin de l'année. Il s'agit d'Attijariwafa bank, la Banque Centrale Populaire (BCP) et BMCE Bank. Chacune se prépare en effet à émettre des obligations libellées en devises étrangères, apprend-on d'Oxford Business Group, un cabinet d'intelligence économique basé à Londres. Des emprunts qui devraient permettre à ces trois principales banques de « lever les capitaux nécessaires pour renforcer le niveau de liquidité et appuyer des projets d'expansion à court terme », lit-on dans cette analyse.

C'est Attijariwafa Bank qui a annoncé la première qu'elle allait émettre des titres de créance libellés en devises à hauteur de 500 millions de dollars pour appuyer son expansion future. L'analyse d'Oxford Business Group précise que l'émission obligataire a été approuvée par l'Assemblée générale de la banque fin mai.

Quant à BMCE Bank, elle prépare une émission d'obligations internationales à hauteur de 500 millions de dollars sur cinq ans. Elle s'est attachée les services de Barclays, Citybank et BNP pour réussir cette opération. Les capitaux levés par les deux banques leur permettront de favoriser le crédit et financer leurs stratégies d'expansion en Afrique d'ici dix ans. La dernière des trois banques, Banque Centrale Populaire, a annoncé en juillet son désir d'émettre des obligations en devises étrangères à court terme avant la fin de l'année. Malgré son manque de besoin dans l'immédiat, elle souhaite quand même mobiliser des capitaux étrangers pour favoriser le crédit et diversifier ses sources de revenus.

Des opérations qui devraient permettre à ces banques de réduire la pression exercée sur les ressources bancaires.

## Simple. Adaptable. Manageable.



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

1

**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 sorte 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!



2

**Adaptable :** Nos solutions sont adaptées à n'importe quelle configuration depuis le petit espace informatique jusqu'aux datacenters ! Les baies informatiques compatibles multi-constructeurs, 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-constructeurs 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 : 39240P  
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.



# TRANSFARO

Transit & Transport International

OUR TEAMS strive to deliver competitive rates and solutions for our reputed clients around the world. We deliver the highest levels of speed, efficiency and reliability.

ISO 9001  
ISO 14001  
BUREAU VERITAS  
Certification



App Iphone  
&  
Android



## OUR LOGISTICS SERVICES INCLUDE

DOOR TO SERVICES FREIGHT

FORWARDING AIR & SEA

CUSTOM CLEARANCE



Follow us on FACEBOOK

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

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

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

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Alors qu'on croyait le sujet moins pressant depuis quelques mois, la récente flambée du pétrole rend à nouveau urgente la réforme, trop longtemps repoussée, de la Caisse de compensation. Depuis la suspension voici 13 ans de l'indexation des produits pétroliers, ce fardeau budgétaire n'a en effet cessé de gonfler pour atteindre, malgré la hausse à la pompe de juin 2012, 6,4 %

du PIB l'an dernier. Sans cette charge, supérieure aux dépenses d'investissement de l'Etat, le budget marocain serait d'ailleurs presque à l'équilibre.

Alors que la farine et le sucre représentaient l'essentiel des dépenses en 2003, la situation s'est inversée, les produits pétroliers et le gaz butane expliquant désormais 90 % des dépenses.

Plusieurs pays (Mexique, Brésil et Indonésie notamment) ont su ces dernières années remplacer les subventions aveugles et propices au gaspillage par des transferts conditionnels moins coûteux et ciblant les populations vulnérables. S'agissant du Maroc, plusieurs pistes sont avancées : indexation du prix des carburants, souscription d'instruments de couverture pour contrer la volatilité des cours, subventions directes à l'agriculture, ciblage des populations défavorisées via une aide directe conditionnée ou non et incitations à l'efficacité énergétique pour les entreprises très consommatrices d'énergie. Cette réforme, à laquelle le Maroc s'est engagé devant le FMI, ne peut aujourd'hui plus guère attendre. ►

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# -6,3 %

Le déficit commercial s'est résorbé de 6,3 % au premier semestre 2013, par rapport à la même période de 2012.

**A**u premier semestre 2013, le déficit de la balance commerciale a été de 96,5 Mds MAD, ce qui correspond à un allègement de 6,3 %, en glissement annuel. Cette évolution reflète, d'une part, le repli des importations de 3,4 % et, d'autre part, la légère diminution de 0,2 % des exportations.

#### Recul des importations de pétrole

S'agissant des importations (189,5 Mds MAD), le repli est essentiellement imputable à la baisse des produits énergétiques importés (-8,7 %). Selon les derniers chiffres arrêtés à fin juin 2013, cette diminution s'explique par un double effet, prix et volume : les importations de pétrole brut ont régressé en valeur de 13,7 % et en quantité de 3,7 %. En ce qui concerne les autres postes d'importation, à fin juin 2013, les produits bruts ont reculé de 21,1 %, les produits de consommation de 5,9 % et les produits alimentaires de 6,9 %. Les importations de biens d'équipement et de demi-produits ont, pour leur part, augmenté respectivement, de 6,9 % et 3,1 %.

#### Repli des exportations de l'OCP

Le recul des exportations (93 Mds MAD) est due, en grande partie, à la baisse des ventes de phosphates et dérivés (-14,5 %), en raison notamment de la baisse du prix du phosphate de l'ordre de 8 % en juin 2013, par rapport à janvier 2013. Hors phosphates et dérivés, toutefois, les exportations ont progressé de 4,5 %, portées par l'automobile (+15,7 %), l'aéronautique (+25,6 %) et l'agriculture et l'agroalimentaire (+2,7 %).

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

## Fiche express

### Perspective de l'activité économique marocaine en 2013 et 2014

**Selon le Haut-Commissariat au Plan**, le Maroc devrait afficher une croissance économique de 4,6 % en 2013, contre 2,7 % en 2012.

La valeur ajoutée du secteur primaire devrait croître de 14,7 %, en raison de la bonne campagne agricole 2012/2013, dont notamment une production céréalière record de 97 millions de quintaux. Cette bonne performance du secteur primaire permettrait de compenser le ralentissement de la croissance des activités non agricoles, qui progresseraient de 3,1% en 2013, contre 4,3 % l'année précédente.

En détail, en 2013, les activités du secteur secondaire devraient une nouvelle fois enregistrer un faible taux de croissance de 1,8 % (contre 1,3 % en 2012), en raison notamment du ralentissement dans les secteurs du BTP, des mines et des phos-

phates et dérivés. Le secteur tertiaire afficherait, pour sa part, un recul de sa croissance, qui devrait passer de 5,9 % en 2012 à 3,8 % en 2013 (celle-ci pâtirait, en particulier, de la stagnation de la valeur ajoutée des services fournis par les administrations publiques).

En 2014, la croissance de l'économie marocaine dépendrait sensiblement de l'amélioration de l'environnement international, et devrait, dans ce cadre, croître à un rythme de 2,5 %. La croissance de la valeur ajoutée du primaire enregistrerait un net ralentissement (+3,8 % contre +14,7 % en 2013), tandis que le HCP pronostique une légère amélioration des activités non-agricoles (+3,6 %, contre +3,1 % en 2013).

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr



## Secteur à l'affiche

### Le complexe solaire Noor à Ouarzazate

L'Agence marocaine pour l'énergie solaire (MASEN) a attribué, en septembre 2012, la 1<sup>ère</sup> phase du complexe solaire Noor situé à Ouarzazate (technologie solaire à concentration « CSP » parabolique – 160 MW avec stockage) au consortium composé du saoudien Acwa Power International et des espagnols Aries Ingenieria y Sistemas et TSK Electronica y Electricidad.

En janvier dernier, MASEN a lancé le processus de préqualification des développeurs pour les deux prochaines phases de ce complexe solaire (ce sont encore des projets de production indépendante intégrant les tâches de conception, financement, construction, exploitation et maintenance de centrales thermo-solaires) : (1) Noor II, un projet CSP cylindro-parabolique d'une capacité électrique d'environ 200 MW avec stockage et (2) Noor III, un projet CSP à tour d'une capacité électrique d'environ 100 MW avec stockage.

Le 1<sup>er</sup> août, MASEN a publié la liste des consortiums pré-qualifiés, qui comptent dans leurs rangs plusieurs acteurs français (en gras dans le texte) :

#### • Noor II

- Abengoa SA et AbengoaSolar (Espagne) ;
- Acwa Power (Arabie saoudite) et Sener (Espagne) ;
- International Power SA (filiale dubaïote de **GDF Suez**) et Abu Dhabi Future Energy Company PJSC/MASDAR.

#### • Noor III

- Abengoa SA et AbengoaSolar ;
- **EDF SA, EDF EN**, BrightsourceEnergyInc, BrookstonePartnersMorocco, **Alstom Power System** et Mitsui ;
- Acwa Power et Sener ;
- International Power SA (filiale dubaïote de **GDF Suez**), Solar Reserve LLC et Abu Dhabi Future Energy Company PJSC/MASDAR.

Les appels d'offres pour Noor II et III devraient être lancés au début du 4<sup>ème</sup> trimestre 2013.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Les VIE au Maroc



Alexandra CZARNOHORSKA, Présidente du Cercle des VIE au Maroc.

© Alexandra CZARNOHORSKA

**O**n comptabilise, au 1<sup>er</sup> septembre 2013, 152 VIE (Volontaires Internationaux en Entreprises) au Maroc, en poste dans 109 entreprises différentes. Si ce chiffre est en diminution par rapport aux deux années précédentes (près de 200 VIE en 2012), le Maroc reste la 10<sup>ème</sup> destination d'affectation dans le monde (au total 7 634 jeunes étaient engagés fin juin dans 1 725 entreprises), à égalité avec l'Espagne.

44 % de ces jeunes travaillent dans des PME réalisant, en France, moins de 50 M€ de chiffre d'affaires, 23 % dans des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 et 200 M€, 33 % dans des entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 200 M€. Ces chiffres sont atypiques par rapport à la moyenne nationale (32 %, 10 % et 58 % respectivement).

Géographiquement, ces VIE sont affectés dans 15 villes différentes, mais 3 villes trustent 85 % des effectifs : Casablanca (58 %), Rabat (15 %) et Tanger (12 %).

Six grands secteurs se détachent : les services (banque, assurance, conseil) viennent au 1<sup>er</sup> rang avec 29 VIE, devant les transports ferroviaires et urbains (13), l'industrie pharmaceutique (12), le traitement des eaux (12), les travaux publics (11) et l'informatique (10). Les plus gros employeurs au Maroc sont Sanofi-Aventis (8 VIE), Suez Environnement (7), Bureau Francis Lefebvre (7), Bouygues, Prosyst et Egis Rail (4 chacun).

Les jeunes femmes représentent 30 % de l'effectif contre 70 % pour les hommes (répartition légèrement décalée par rapport aux chiffres nationaux : 35/65).

La durée d'affectation est plus courte que la moyenne nationale : 15 mois en moyenne contre 18 mois.

En mai dernier a eu lieu, sous la présidence de la ministre du Commerce extérieur, Nicole Bricq, la 3<sup>ème</sup> édition du Grand Prix VIE Maroc qui récompense chaque année des mémoires de qualité.

► herve.stemmelen@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



**Abdelmalek Faraj** est nommé Directeur général de l'Institut National de Recherche Halieutique en remplacement de Mostapha Faik. Ingénieur Agronome diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier et Docteur de l'Ecole des Mines (spécialité géostatistiques), il était précédemment Chef du Département des ressources halieutiques au sein de l'Institut.

►►► **Le nouveau protocole de pêche liant le Maroc et l'Union Européenne** (conclu pour une durée de 4 ans) a été signé à Rabat fin juillet par Aziz Akhannouch, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche maritime, et Maria Damanaki, Commissaire européenne chargée des Affaires maritimes et de la Pêche. L'accord pourrait au mieux entrer en vigueur d'ici 3 mois, après validation par le Conseil de l'Union Européenne puis adoption par les Parlements européen et marocain.

►►► **Le FMI a confirmé le 31 juillet 2013 la poursuite de l'éligibilité du Maroc** à la ligne de précaution et de liquidité accordée par le Fonds en août 2012, ce pour une durée de deux ans et pour un montant de 6,2 Mds USD. A cette occasion, le FMI a salué la progression de la croissance en 2013, la solidité du secteur financier et la rigueur de la politique monétaire. Le Maroc s'est notamment engagé auprès du Fonds à présenter une réforme globale du système de subventions aux prix des produits de base d'ici la fin de l'année. ►►► « Cités et Gouvernements locaux unis » organisera à Rabat, du 1<sup>er</sup> au 4 octobre 2013, son 4<sup>ème</sup> congrès mondial et le 2<sup>nd</sup> Sommet mondial des Dirigeants locaux et régionaux. La venue de plusieurs maires de grandes villes françaises est d'ores et déjà annoncée. ►►► **Le groupe Systra** a été retenu pour réaliser l'avant-projet Sommaire du futur métro aérien de Casablanca (14 km).

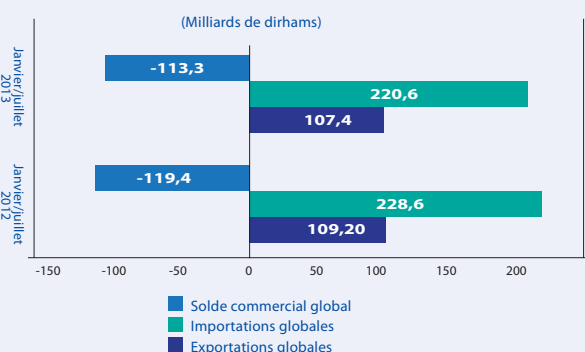
## Indicateurs économiques et financiers

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



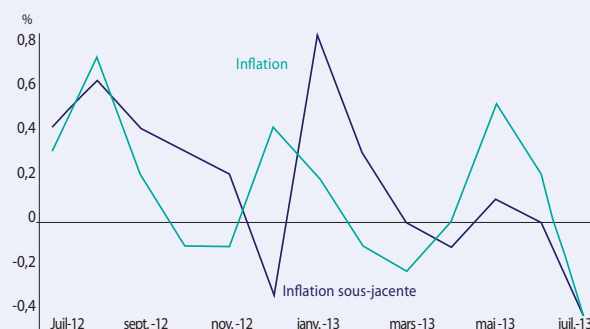
### Balance commerciale

A fin juillet 2013, le déficit s'est allégé de 5,1% à 113,3 MMDH -en glissement annuel-



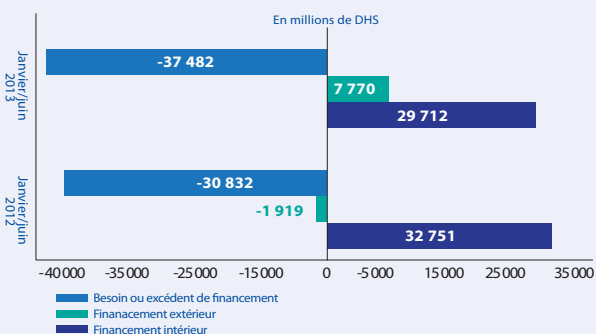
### Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Baisse mensuelle de 0,4% à fin juillet 2013



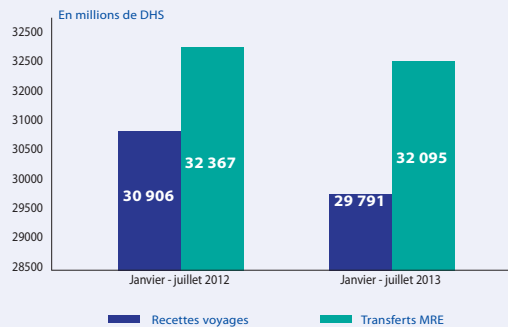
### Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire à -30,4 MMDH à fin mai Vs-23,9 MMDH un an auparavant



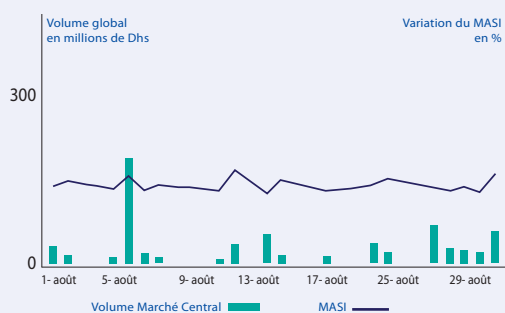
### Transferts MRE

Baisse des transferts MRE et des recettes voyage de respectivement -0,8% et -3,6% sur l'année glissante à fin juillet



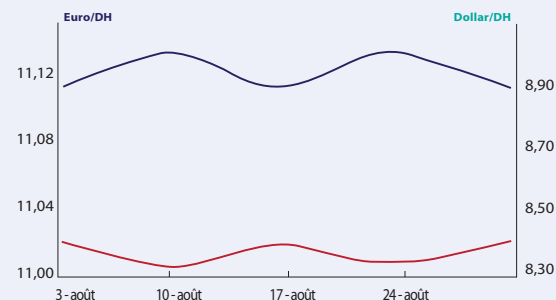
### MASI

Evolution mensuelle de -1,9% à 8 413,72 points et annuelle de -10,28%



### Cours de change

MAD/Euro : -0,48% MAD/Dollar : -2,13% - à fin juin-



|                               |   |           | 2012      | 2013      | Var %/pts |
|-------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Balance des paiements</b>  | Importations globales (mdh)   | juillet   | 228 558   | 220 613   | -3,5      |
|                               | Exportations globales (mdh)   | //        | 109 179   | 107 362   | -1,7      |
|                               | Solde commercial  | //        | -119 379  | -113 251  | -5,1      |
|                               | Taux de couverture (%)  | //        | 47,8      | 48,7      | -         |
|                               | Transferts MRE (mdh)  | //        | 32 367    | 32 095    | -0,8      |
|                               | Recettes voyages (mdh)  | //        | 30 906    | 29 791    | -3,6      |
|                               | Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)                  | //        | 20 376    | 24 894    | 22,2      |
| <b>Monnaie et crédit</b>      | Agrégat M3 (mdh)  | juillet   | 954 966   | 1 010 183 | 5,8       |
|                               | Contreparties de M3 (mdh)   |           |           |           |           |
|                               | - Réserves Internationale   | //        | 142 769   | 151 007   | 5,8       |
|                               | Nettes (mdh)  | //        |           |           |           |
|                               | Créances sur l'économie   |           | 807 150   | 831 399   | 3         |
|                               | Dont Créances des AID(2)  | //        | 713 967   | 731 487   | 2,5       |
|                               | Crédits immobiliers   | //        | 216 950   | 228 264   | 5,2       |
|                               | Crédits à l'équipement  | //        | 133 546   | 135 147   | 1,2       |
| Crédits à la consommation     | //  | 39 501    | 40 650    | 2,9       |           |
| <b>Prix</b>                   | <b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>                           |           |           |           |           |
|                               | Industrie manufacturière  | juillet   | 160,9     | 160,6     | -0,2      |
|                               | Pct et distribution de l'électricité et d'eau                               | //        | 107,5     | 107,5     | -         |
|                               | Industries extractives  | //        | 151,6     | 151,9     | 0,2       |
|                               | <b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>                                  |           |           |           |           |
|                               | Produits alimentaires   | juillet   | 118,3     | 121       | 2,3       |
|                               | Produits non-alimentaires   | //        | 105,4     | 106,5     | 1         |
|                               | <b>Taux de change (prix vente) <sup>(2)</sup></b>                           |           |           |           |           |
| 1 EURO                        | septembre   | 11,00     | 11,11     | 1         |           |
| 1 \$ US                       | //  | 8,77      | 8,4       | -4,2      |           |
| <b>Taux d'intérêt</b>         | Taux interbancaire (en %)   | juin      | 3,33      | 3,08%     | -6 pb     |
|                               | Tx du marché secondaire des bons du trésor                                  |           |           |           |           |
|                               | 26 semaines   | //        | 3,33      | 3,88%     | +51 pb    |
|                               | 2 ans   | //        | 3,60      | 4,56%     | +83 pb    |
|                               | 10 ans  | //        | 4,14      | 5,39%     | +102 pb   |
| <b>Bourse Des valeurs</b>     | MASI  | septembre |           |           |           |
|                               | MADEX   |           | 9 471,8   | 8 413,72  | -11,17    |
|                               | Volumes sur le marché central (en Mdhs)                                     | //        | 7 728,7   | 6 831,2   | -11,6     |
|                               | Capitalisation boursière (en Mdhs)  | //        | 1 400,2   | 686,15    | -51       |
|                               | Actif net des OPCVM (en Mmdhs)  | juin      | 444 782,4 | 406 802   | -8,53     |
|                               |   |           | 238,8     | 235       | -1,59%    |
| <b>Activités sectorielles</b> |   |           |           |           |           |
| <b>Mines</b>                  | <b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> en dhs)</b> | juin      | 22 333    | 19 955    | -14,5     |
|                               | Produits dérivés  | //        | 17 011    | 15 058    | -11,5     |
|                               |   |           |           |           |           |
| <b>Énergie</b>                | <b>Production d'électricité (GWh)</b>                                       | juillet   | 18 077    | 18 256    | 1         |
|                               | <b>Consommation d'électricité</b>   | //        | 15 892    | 15 719    | -1,1      |
| <b>BTP</b>                    | Vente de ciment (en milliers de tonnes)                                     | juillet   | 10 137    | 8 951     | -11,7     |
| <b>Tourisme</b>               | Arrivées de touristes (en milliers)   | mai       | 3 180     | 3 281     | 3,2       |
|                               | Nuitées (en milliers)   | //        | 6 724     | 7 406     | 10,1      |

**A** la veille des publications des résultats semestriels, l'atonie semble régner sur la place casablancaise. Ainsi le MASI clôture le mois d'août sur une dépréciation mensuelle de 1,9 %, ramenant ainsi sa performance YTD à -10,1 %. En terme de performances sectorielles, 9 secteurs – sur 21 – ont réalisé des variations positives ; notamment les sociétés de portefeuilles +5,64% et dans une moindre mesure, les minières +1,47 %, le BTP +1,26 % et les assurances +0,98 %. A contrario, les secteurs phares de la place ont réalisé des contre performances ; à savoir les banques -1,79 % - L'immobilier -4,43 % et la distribution -1,91 %. Par valeur, TASLIF a réalisé la plus grande performance du mois +21,52 %, suivie d'Atlanta +8,2 % et S2M +7,34 %. CTM accuse la plus grosse contre performance mensuelle de -16,94 %, IBMAROC -13,89 %, et STROC -9,81 %.

Toujours anémique, la volumétrie globale du mois s'est arrêtée à 1 158,9 MDH, dont 686,15 MDH traité sur le marché central – en baisse de 32,7 % par rapport au mois précédent – La capitalisation boursière s'est élevée à 406,8 MMDH en légère baisse de 1,8 %.

En termes de publications des résultats semestriels, quelques sociétés ont affiché leurs résultats ; dont :

► CIMAR qui a clôturé le S1-2013 avec une baisse du chiffre d'affaires de -4,6 % suite au recul des ventes (-11,8 %) ; soit une diminution du résultat d'exploitation de -10,5 %. Notons que la consommation du ciment, principal baromètre du secteur BTP, a accusé une baisse de -12,6 % au titre du S1-2013. Le groupe a quand même pu bonifier son résultat net de +1,1 % à 491 MMAD, grâce à la hausse du résultat financier de 45 MMAD et d'une plus-value sur cession de terrains de 34 MMAD.

► IAM boucle le S1 sur une baisse du CA de 4,6 % à 14,5 MMDH – une baisse toutefois corrigée par la hausse des ventes à l'étranger de 9,1 %. La marge opérationnelle s'est arrêtée à 41,1 % en hausse de 1,9 pbs hors restructurations. Une hausse due à la modération de subvention de terminaux, des gains de productivité après le plan de départs et la fin de l'asymétrie dans les tarifs d'interconnexion. Ainsi, le RNPG atteint 3,5 Mrds DH + 12,6 %. Hors restructurations, le RNPG est en baisse de 4,7 %, en raison de la pénalisation de 2012 par une provision de 568 MDH et la hausse des impôts en 2013 de 240 MDH.

► Loubna Chihab

Dans un contexte économique où le Maroc se positionne comme un acteur actif dans ses échanges avec ses différents voisins et partenaires : les transactions de biens et services nécessitent une nouvelle perception du risque et une vision plus élargie du périmètre de l'assurance.

Quelle que soit la taille des entreprises, leurs marchés, qu'elles soient axées sur le marché local ou international, elles nécessitent une couverture adéquate des échanges.

Assurer la durabilité, la croissance et le respect des prévisions de nos clients, que ce soit d'un angle de vue financier, commercial ou stratégique et protéger les transactions domestiques ou à l'export contre le risque de non-paiement devient un paramètre essentiel.

Des solutions d'assurance-crédit adaptées, globales ou sur mesure, et une couverture des risques commerciaux et politiques à court, moyen ou long terme, permettent à nos partenaires de sécuriser leurs comptes clients et d'envisager leur développement en toute sérénité.

C'est dans ce cadre qu'intervient Euler Hermes, n°1 mondial de l'assurance-crédit, en mettant à la disposition de ses clients une expertise acquise à l'international et un savoir-faire reconnu en matière de recouvrement commercial.

Pour une gestion optimale du poste clients, **Euler Hermes ACMAR**, filiale du **Groupe Euler Hermes**, a mis en place **Multimarchés®**, un contrat d'assurance qui couvre ses clients contre le risque d'impayés sur des opérations réalisées au Maroc et à l'étranger et qui porte sur l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé en fourniture de marchandises ou en prestations de services.

La police **Multimarchés®** garantit trois services indissociables :

- La prévention
- Le recouvrement
- L'indemnisation

Afin de permettre à ses clients de bénéficier d'une gestion en temps réel de leurs garanties, **Euler Hermes ACMAR** a mis en place **Eolis** : un service gratuit qui offre un accès instantané et sécurisé aux contrats via internet.

**Eolis** vous accompagne ainsi au quotidien dans le suivi des garanties clients, la gestion des impayés, et la consultation des contrats.

L'unique objectif d'**Euler Hermes ACMAR** est d'œuvrer avec les acteurs du tissu économique marocain dans la sécurisation de leurs entités et la maximisation de leur potentiel de développement.

**POUR S'ASSURER DE SA RÉUSSITE,  
UN GÉANT CORÉEN DE L'ÉLECTRONIQUE  
NOUS A FAIT CONFIANCE**



# Euler Hermes ACMAR

Choisissez le n°1 mondial de l'assurance-crédit.



**EULER HERMES**  
ACMAR

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

A company of **Allianz** 



GREY

**POUR S'ASSURER DE SA RÉUSSITE,  
UN GÉANT CORÉEN DE L'ÉLECTRONIQUE  
NOUS A FAIT CONFIANCE**

**L'assurance-crédit, pensez-y !**

Leader mondial de l'assurance-crédit implanté dans plus de 50 pays et premier assureur-crédit au Maroc, Euler Hermes ACMAR a développé pour vous l'offre de services la plus complète pour la gestion sécurisée de votre poste-client.

Unique par sa solidité financière, sa structure mondiale intégrée et sa connaissance approfondie des risques d'entreprises, Euler Hermes ACMAR vous fait bénéficier de solutions sur-mesure pour sécuriser votre trésorerie, optimiser le recouvrement de vos créances et indemniser vos impayés clients, et ce, quels que soient la taille de votre entreprise et son secteur d'activité. Avec Euler Hermes ACMAR, vous êtes assurés de développer votre business en toute sérénité.

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



**EULER HERMES  
ACMAR**

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

# SOLUTIONS RH

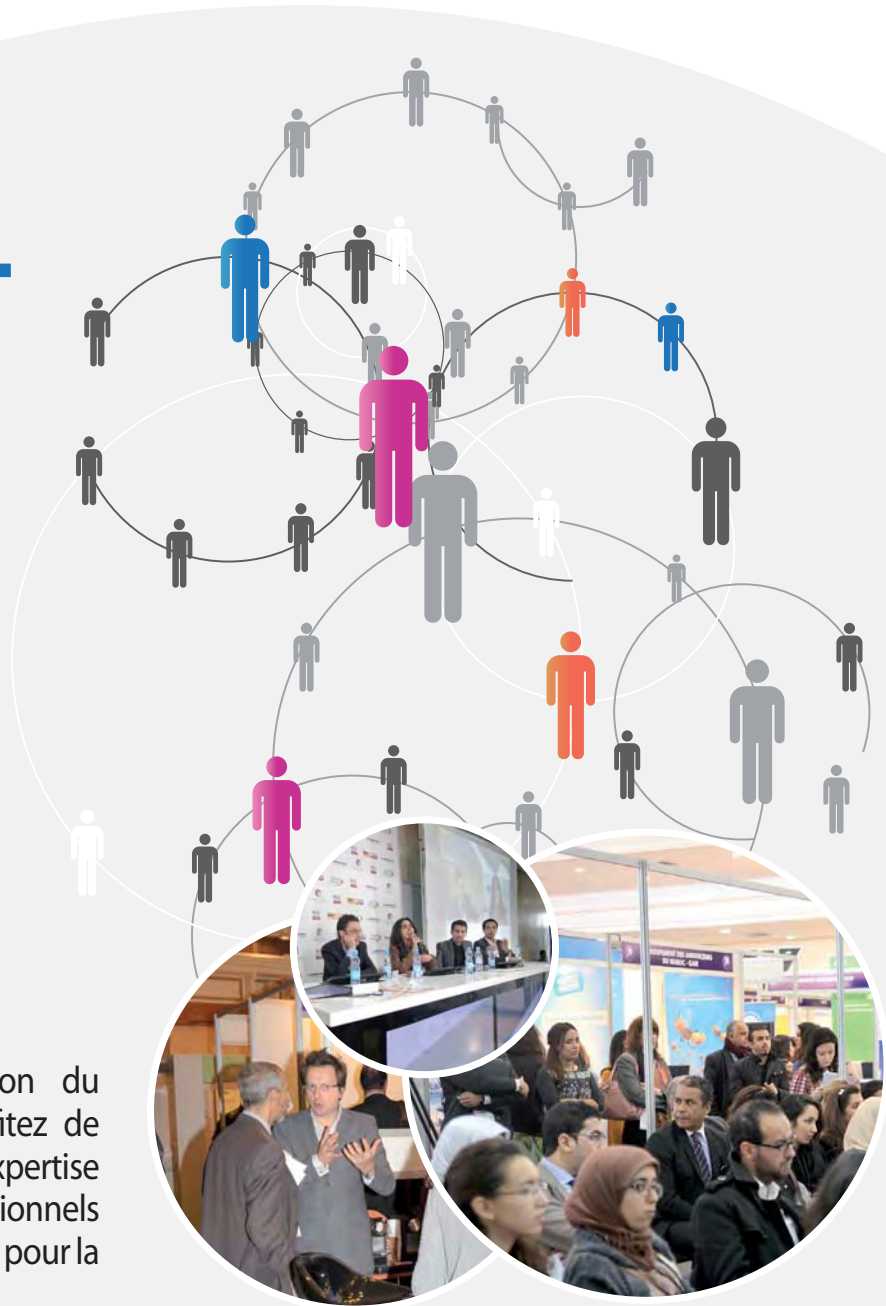
Le Business Forum des Solutions  
en Ressources Humaines

## Optimiser le **POTENTIEL HUMAIN**

### Vous êtes :

- Cabinet de recrutement
- Société d'intérim
- Conseil en organisation et RH
- Site spécialisé en e-recrutement
- Spécialiste du e-learning
- Cabinet de coaching
- Développement Personnel
- Organisme de formation continue
- Editeur de solutions RH
- Assurance et banque
- Autres services liés aux RH

Votre activité contribue à l'optimisation du potentiel humain des entreprises ? Profitez de Solutions RH pour mettre en avant votre expertise auprès de plus de 1 000 décideurs professionnels en quête d'innovations et de best-practices pour la gestion et le développement de leurs RH.



**20 et 21 novembre 2013**  
Espace Paradise - Casablanca

[www.solutions-rh-maroc.com](http://www.solutions-rh-maroc.com)

Organisateur



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

**Elsa KONAN**

Tél. : +212 522 43 96 34  
[ekonan@cfcim.org](mailto:ekonan@cfcim.org)

**Omar BENJELLOUN**

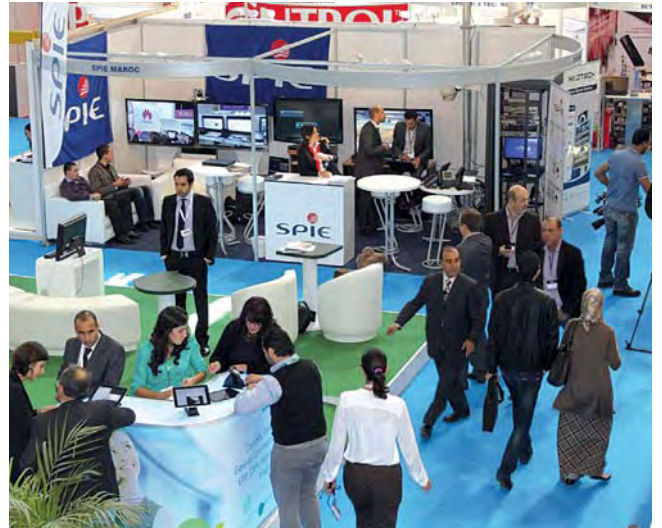
Tél. : +212 5 22 43 96 46  
[evenement@cfcim.org](mailto:evenement@cfcim.org)

## Classe Export Tunisie Des entreprises tunisiennes à Casablanca



**S**oucieuse d'apporter sa pierre au développement du partage d'expériences professionnelles entre la Tunisie et le Maroc, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, en partenariat avec Classe Export Tunisie, accueillera une dizaine d'entreprises tunisiennes du 24 au 26 septembre, pour une mission collective. Cette manifestation prévoit la présence d'entreprises spécialisées dans les industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques (IMME) et la plasturgie. Les organisateurs prévoient une demi-journée de séminaire au cours duquel une présentation de l'économie marocaine sera faite aux invités, avec des interventions de professionnels et d'institutionnels du secteur. Elle sera suivie de deux jours et demi de rendez-vous B-to-B. Plusieurs personnalités marocaines de haut rang sont attendues pour cette manifestation.

## Nouvelle édition des rencontres acheteurs TIC



**D**ans le cadre de son activité de missions de prospection, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc organise, en partenariat avec Ubifrance, des rencontres acheteurs du mardi 19 au jeudi 21 novembre 2013. Cet événement regroupera les professionnels du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication. Au programme, un séminaire de présentation du marché des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au Maroc, animé par des professionnels du secteur et des responsables d'associations, aura lieu le mardi 19 novembre dans l'après-midi. Un dîner de networking est également prévu pour l'occasion ainsi que des programmes de rendez-vous individuels. Au total, ce sont pas moins de dix entreprises qui seront accompagnées lors de cette opération d'envergure pour cette fin d'année.

## Mission collective de la CCI de la région Paris Ile-de-France

**L**a Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) recevra une délégation pour une mission collective organisée sous l'impulsion de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France, du 28 au 30 octobre 2013. Pour cette mission multisectorielle, la CFCIM accueillera une dizaine d'entreprises qui ont répondu présentes à cette opération. Au programme de cette manifestation, un séminaire de présentation de l'économie marocaine et plusieurs rendez-vous B-to-B.

► Contact : Khadija El Idrissi  
Tél. : (+212) (0) 522 43 96 06  
Fax : (+212) (0) 522 20 01 30  
Email : kelidrissi@cfcim.org



## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Elevage



Salon Sommet de l'élevage

Du 2 au 4 octobre 2013

Clermont-Ferrand

[www.sommet-elevage.fr](http://www.sommet-elevage.fr)

La 22<sup>ème</sup> édition du Sommet de l'élevage c'est :

- 1 250 exposants,
- 80 000 visiteurs,
- 2 000 animaux.

#### Secteurs représentés :

- Équipement pour l'élevage : abreuvoirs, revêtements de sols, ficelles, bâches, traçabilité,
- Matériel d'élevage : éclairage des bâtiments, clôture, isolation, traitement des déjections animales, stockage des aliments, nettoyage et désinfection, pesage, outillage,
- Fourniture pour l'élevage : aliment du bétail, compléments nutritionnels et minéraux,
- Mécanismes agricole : distribution d'engrais et de l'alimentation animale, irrigation, broyeurs, débroussailluse, levage et manutention, tracteurs, transport des animaux,
- Service pour l'élevage : Environnement, assurances, banques, informatique, gestion, laboratoire d'analyse, organismes professionnels,
- Eau : forage, drainage, traitement.

Contact : Nadwa El Baïne Karim

Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24

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

### Agroalimentaire



Salon ANUGA

Du 5 au 9 octobre 2013

Cologne-Allemagne

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

Salon international de l'industrie alimentaire, des aliments, des boissons et de la restauration.

#### Le salon en chiffres :

- 284 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition,
- 6 596 exposants de 100 pays,
- 155 000 visiteurs de 180 pays.

ANUGA 2013 regroupera 10 secteurs :

- Epicerie fine,
- Surgelés,
- Viande, volaille, charcuterie,
- Produits frais et traiteur,
- Produits laitiers,
- Pain et pâtisserie,
- Boissons chaudes,
- Boissons bio,
- Concepts et services réservés à l'hôtellerie et à la restauration,
- Service technique pour le commerce de détail.

Contact : Amal Belkhemmar

Tél. : 05 22 43 96 21

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

### Industrie du plastique et du caoutchouc



Salon K 2013

Du 16 au 23 octobre 2013

Düsseldorf - Allemagne

[www.k-online.de](http://www.k-online.de)

K est le rendez-vous mondial des professionnels de l'industrie du plastique et du caoutchouc.

- Plus de 3 000 exposants en provenance de 56 pays,
  - Plus de 222 000 visiteurs attendus,
  - 168 000 m<sup>2</sup> de superficie et 19 halls d'exposition.
- Secteurs présents :
- Matières premières et adjuvants,

- Transformation des matières plastiques,
- Produits semi-finis, pièces techniques et plastiques renforcés,
- Machines et matériel pour l'industrie du plastique et du caoutchouc,
- Services pour l'industrie du plastique et du caoutchouc.

Contact : Amal Belkhemmar

Tél. : 05 22 43 96 21

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

### NTIC



Salon GITEX

Du 20 au 24 octobre 2013

Dubaï - EAU

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

Salon international de l'informatique, des réseaux et des télécommunications, GITEX est classé dans le top 3 des plus grands salons internationaux du secteur des technologies de l'information.

#### GITEX en chiffre :

- 30 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition,
- 3 500 exposants de 54 pays,
- 139 000 visiteurs de 144 pays.

#### Secteurs d'activité :

- Équipements et systèmes IT,
- Logiciels et services,
- Réseaux et communications,
- Sécurité informatique,
- E- business,
- Internet mobile,
- Marketing digital.

#### Profil des visiteurs :

- Technologies de l'Information,
- Fabricant d'équipements,
- Opérateurs de réseau et de téléphonie mobile,
- Pétrole et gaz,
- Secteur public,
- Détaillants, grossistes et distributeurs,
- Publicité, édition et média,
- Banque et finance,
- Service de conseil, éducation...
- Santé.

Contact : Khadija Mahmoudi

Tél. : 05 22 43 96 24

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

### Bâtiment



BATIMAT -

INTERCLIMA+ELEC - IDEOBAIN

Du 4 au 8 novembre 2013

Paris Nord Villepinte

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

BATIMAT est le rendez-vous incontournable de la construction qui se tiendra du 4 au 8 novembre 2013 à Paris Nord Villepinte en tenue conjointe avec les 3 salons phares du bâtiment, INTERCLIMA+ELEC et IDEOBAIN.

- 3 000 exposants
  - 400 000 visiteurs de 171 pays
- Les secteurs BATIMAT 2013 : gros œuvre, menuiserie et fermeture, aménagement intérieur et extérieur, matériel de chantier, outillage et véhicules, informatique et nouvelles technologies...

#### Les temps forts du Maghreb

##### BATIMAT 2013 :

Le Maroc, l'Algérie et la Tunisie figurent dans les Top 10 des visiteurs. Comme pour l'année 2009, une demi-journée sera consacrée au Maroc pour animer des conférences.



INTERCLIMA+ELEC sont 2 salons internationaux de tous les acteurs impliqués sur le marché du second œuvre technique et du bâtiment. Les secteurs INTERCLIMA+ELEC 2013 : chauffage, production d'eau chaude, ventilation, climatisation, installation électrique, domotique, énergies renouvelables...



IDEOBAIN est l'évènement de référence où l'ensemble des acteurs de la salle de bain se regroupent. Les secteurs IDEOBAIN 2013 : meubles, accessoires et décoration de la salle de bain, appareils sanitaires, saunas, spas, matériaux, robinetterie et techniques sanitaire

Contact : Nadwa El Baïne Karim

Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24

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





2<sup>ÈME</sup> EDITION

Salon des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique



INVITATION

Inscrivez-vous dans la dynamique d'un marché très prometteur !

24-26 septembre 2013

Parc de l'Office des Changes - Casablanca

Demandez votre badge sur [maroc.energie-ren.com](http://maroc.energie-ren.com)

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

Entrée gratuite sur présentation de cette invitation. La revente des cartons d'invitation est strictement interdite. Sans invitation : 100 DH (ou 10 €)

## UN ÉVÈNEMENT 100% SPÉCIALISÉ !

Suite au succès de la première édition en 2011, EnR Casablanca sera une nouvelle fois aux côtés des professionnels marocains et internationaux pour relever les défis de la stratégie énergétique nationale et dynamiser le secteur.

Vous êtes :

- Industriel
- Investisseur
- Négociant, grossiste
- Promoteur, constructeur immobilier
- Professionnel de l'énergie
- Professionnel du bâtiment
- Enseignant chercheur
- Bureau d'études
- Architecte

Une opportunité unique de venir découvrir les solutions dans les Energies Renouvelables et l'Efficacité Energétique



2<sup>ÈME</sup> EDITION

Salon des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique



INVITATION

Inscrivez-vous dans la dynamique d'un marché très prometteur !

24-26 septembre 2013

Parc de l'Office des Changes - Casablanca

Demandez votre badge sur [maroc.energie-ren.com](http://maroc.energie-ren.com)

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

Entrée gratuite sur présentation de cette invitation. La revente des cartons d'invitation est strictement interdite. Sans invitation : 100 DH (ou 10 €)

**Votre identité**  MME  M

NOM \_\_\_\_\_

PRENOM \_\_\_\_\_

EMAIL @ \_\_\_\_\_

MOBILE \_\_\_\_\_

Oui, j'accepte de recevoir des informations par SMS de l'organisateur.

SOCIETE ou ETABLISSEMENT \_\_\_\_\_

ADRESSE \_\_\_\_\_

CODE POSTAL \_\_\_\_\_

VILLE \_\_\_\_\_

PAYS \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_

FAX \_\_\_\_\_

Effectif de l'entreprise  PAR 55

Conformément à l'article L-27 de la loi du 6 janvier 1978 «informatique et liberté (...)». Ces informations sont destinées à l'organisateur et peuvent être cédées à des organismes extérieurs sauf si vous cochez la case ci après . Le déclarant dispose d'un droit d'accès et de rectification auprès de : GL events Exhibitions - CS 30056 - 69285 Lyon cedex 02. Le déclarant accepte de recevoir des informations par fax ou par e.mail de l'organisateur.

**VOTRE FONCTION**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> M1 Acheteur                           | <input type="checkbox"/> M4 Commercial / Marketing                    | <input type="checkbox"/> A3 Ingénieur, cadre                      |
| <input type="checkbox"/> A5 Agent de maîtrise, employé         | <input type="checkbox"/> K0 Conjoint collaborateur                    | <input type="checkbox"/> Q0 Investisseur                          |
| <input type="checkbox"/> A8 Artisan, commerçant                | <input type="checkbox"/> N5 Consultant                                | <input type="checkbox"/> A1 PDG / DG / Gérant / Auto-entrepreneur |
| <input type="checkbox"/> Q1 Chef de projet / Chargé de mission | <input type="checkbox"/> A2 Directeur / Chef de service / Responsable | <input type="checkbox"/> A7 Profession libérale                   |
| <input type="checkbox"/> M3 Chercheur, Directeur de recherche  | <input type="checkbox"/> K7 Elu, conseiller municipal                 | <input type="checkbox"/> A4 Technicien                            |
|  | <input type="checkbox"/> K4 Enseignant, formateur                     | <input type="checkbox"/> A6 Autre (à préciser)                    |
|  | <input type="checkbox"/> K3 Etudiant, apprenti, stagiaire             |   |

**SECTEUR D'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE**

**Exploitant**

- E3 ERP (hébergement, hôtellerie)
- E2 Exploitant agricole, forestier, horticulteur
- C8 Exploitant d'installations privées
- C7 Exploitant d'installations publiques
- E4 Industriel (logistique, agro alimentaire...)

**Prescripteur/collectivités/Maitres d'ouvrages**

- C5 Architecte
- H8 Bailleur social, HLM
- C4 Bureau d'études / Economiste
- C6 Collectivité locale ou territoriale
- C9 Promoteur, constructeur

**F6 Installateur/entreprise du bâtiment/TP**

**Energie**

- D2 Exploitant de réseau de distribution d'énergie
- F7 Producteur de chaleur
- C1 Producteur d'électricité
- D4 Services liés à l'énergie

**Fabricant**

- D1 Fabricant de matériels pour le secteur ENR.
- E6 Fabricant d'équipement utilisant les énergies renouvelables

**Eolien**

- G2 Bureau d'étude, Maître d'œuvre
- G1 Fabricant de matériels
- G6 Logiciels
- G3 Maintenance

**Financement**

- E8 Développeur /Investisseur
- E7 Etablissement financier

**Service**

- E9 Association, fondation
- F3 Assurance
- D5 Services, ingénierie (société de)
- D6 Syndicat, organisme professionnel

**Distribution**

- H6 Distributeur chauffage sanitaire
- H7 Distributeur matériel électrique
- F5 Distributeur matériaux de construction
- F4 Organismes officiels, administrations

**Autre**

- D7 Enseignement, formation
- F1 Presse, Média
- D3 Recherche
- F8 Transport / Logistique
- S3 Institutionnels
- 99 Autre (à préciser)

**VOS CENTRES D'INTÉRÊT**

- O1 Biomasse, Biogaz, Bois Énergie
- O2 Efficacité énergétique
- O3 Eolien
- O4 Géothermie
- O5 Grandes centrales
- O6 Hydraulique
- O7 Installations réparties
- O8 Photovoltaïque / CPV
- O9 Solaire thermique
- O10 Solaire thermodynamique
- O13 Marché algérien
- O14 Marché tunisien
- O15 Marché turc
- O16 Marché d'Afrique subsaharienne
- O17 Service rendez-vous 2b2
- O11 Autres (à préciser)

# Les bonnes raisons d'être sur EnR Casablanca 2013

## Pourquoi participer à EnR Casablanca 2013 ?

Participation d'experts nationaux et internationaux

Disponibilité d'un espace de RDV B-to-B

Conférences de qualité orientées innovation

Enregistrement d'émissions TV

### Organisateurs



**Votre identité**  MME  M

NOM \_\_\_\_\_

PRENOM \_\_\_\_\_

EMAIL @ \_\_\_\_\_

MOBILE \_\_\_\_\_

Oui, j'accepte de recevoir des informations par SMS de l'organisateur.

SOCIETE ou ETABLISSEMENT \_\_\_\_\_

ADRESSE \_\_\_\_\_

CODE POSTAL \_\_\_\_\_

VILLE \_\_\_\_\_

PAYS \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_

FAX \_\_\_\_\_

Effectif de l'entreprise  PAR 55

Conformément à l'article L-27 de la loi du 6 janvier 1978 «informatique et liberté (...)». Ces informations sont destinées à l'organisateur et peuvent être cédées à des organismes extérieurs sauf si vous cochez la case ci après . Le déclarant dispose d'un droit d'accès et de rectification auprès de : GL events Exhibitions - CS 30056 - 69285 Lyon cedex 02. Le déclarant accepte de recevoir des informations par fax ou par e.mail de l'organisateur.

**VOTRE FONCTION**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> M1 Acheteur                           | <input type="checkbox"/> M4 Commercial / Marketing                    | <input type="checkbox"/> A3 Ingénieur, cadre                      |
| <input type="checkbox"/> A5 Agent de maîtrise, employé         | <input type="checkbox"/> K0 Conjoint collaborateur                    | <input type="checkbox"/> Q0 Investisseur                          |
| <input type="checkbox"/> A8 Artisan, commerçant                | <input type="checkbox"/> N5 Consultant                                | <input type="checkbox"/> A1 PDG / DG / Gérant / Auto-entrepreneur |
| <input type="checkbox"/> Q1 Chef de projet / Chargé de mission | <input type="checkbox"/> A2 Directeur / Chef de service / Responsable | <input type="checkbox"/> A7 Profession libérale                   |
| <input type="checkbox"/> M3 Chercheur, Directeur de recherche  | <input type="checkbox"/> K7 Elu, conseiller municipal                 | <input type="checkbox"/> A4 Technicien                            |
|  | <input type="checkbox"/> K4 Enseignant, formateur                     | <input type="checkbox"/> A6 Autre (à préciser)                    |
|  | <input type="checkbox"/> K3 Etudiant, apprenti, stagiaire             |   |

**SECTEUR D'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE**

**Exploitant**

- E3 ERP (hébergement, hôtellerie)
- E2 Exploitant agricole, forestier, horticulteur
- C8 Exploitant d'installations privées
- C7 Exploitant d'installations publiques
- E4 Industriel (logistique, agro alimentaire...)

**Prescripteur/collectivités/Maitres d'ouvrages**

- C5 Architecte
- H8 Bailleur social, HLM
- C4 Bureau d'études / Economiste
- C6 Collectivité locale ou territoriale
- C9 Promoteur, constructeur

**F6 Installateur/entreprise du bâtiment/TP**

**Energie**

- D2 Exploitant de réseau de distribution d'énergie
- F7 Producteur de chaleur
- C1 Producteur d'électricité
- D4 Services liés à l'énergie

**Fabricant**

- D1 Fabricant de matériels pour le secteur ENR.
- E6 Fabricant d'équipement utilisant les énergies renouvelables

**Eolien**

- G2 Bureau d'étude, Maître d'œuvre
- G1 Fabricant de matériels
- G6 Logiciels
- G3 Maintenance

**Financement**

- E8 Développeur /Investisseur
- E7 Etablissement financier

**Service**

- E9 Association, fondation
- F3 Assurance
- D5 Services, ingénierie (société de)
- D6 Syndicat, organisme professionnel

**Distribution**

- H6 Distributeur chauffage sanitaire
- H7 Distributeur matériel électrique
- F5 Distributeur matériaux de construction
- F4 Organismes officiels, administrations

**Autre**

- D7 Enseignement, formation
- F1 Presse, Média
- D3 Recherche
- F8 Transport / Logistique
- S3 Institutionnels
- 99 Autre (à préciser)

**VOS CENTRES D'INTÉRÊT**

- O1 Biomasse, Biogaz, Bois Énergie
- O2 Efficacité énergétique
- O3 Eolien
- O4 Géothermie
- O5 Grandes centrales
- O6 Hydraulique
- O7 Installations réparties
- O8 Photovoltaïque / CPV
- O9 Solaire thermique
- O10 Solaire thermodynamique
- O13 Marché algérien
- O14 Marché tunisien
- O15 Marché turc
- O16 Marché d'Afrique subsaharienne
- O17 Service rendez-vous 2b2
- O11 Autres (à préciser)



## « Nous pensons que l'avenir du Maroc sera féminin. »

Laila MIYARA, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM).

### Conjoncture reçoit ce mois-ci Laila MIYARA, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc.

**Conjoncture** : Quel regard portez-vous sur la situation politique et économique marocaine aujourd'hui ?

**Laila MIYARA** : Nous sommes dans un contexte global très particulier, avec la crise économique et financière qui secoue le monde, et un contexte local assez mitigé. Sur le plan des Droits de la femme, cela fait deux ans que nous avons une nouvelle Constitution qui a institutionnalisé la parité et qui est à l'origine de l'idée de la création d'une Haute Instance de la Parité. Sur le plan économique, nous avons une femme à la tête de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), Madame Miriem Bensalah-Chaqrour, ce qui est une révolution considérable pour les mentalités. Il ne faut pas oublier les grands projets économiques lancés par le Maroc à la suite des stratégies sectorielles qui ont été mises en place.

Malheureusement, le remue-ménage qu'a connu le gouvernement ces dernières semaines ne sert pas les intérêts économiques du pays. D'autant plus que pour prospérer, nous avons besoin d'un environnement des affaires sain, stable, transparent et favorable à l'investissement.

Au niveau des échanges extérieurs, nous avons un statut avancé avec l'Union Européenne, des accords de partenariat et de libre-échange avec de nombreux pays, notamment les Etats-Unis, la Turquie, la Jordanie, l'Egypte, la Tunisie, etc., ce qui est très encourageant pour le développement de notre économie.

**Vous avez évoqué la question de la parité et la création d'une haute instance dédiée. Votre organisation a-t-elle été associée à ce projet ?**

C'est un projet qui a été préparé par un think tank mis en place par le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social. Nous avons été appelées, ainsi que toutes les associations qui militent pour le Droit des femmes, à y apporter notre contribution. A notre niveau, nous avons déjà finalisé nos propositions qui ont été déposées le 8 mars 2013. La création de cette haute autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination est un pas de géant pour nous. Nous attendons la feuille de route qui nous permettra d'être fixées sur l'avenir des femmes marocaines.

Nous estimons que la parité est une étape avancée de l'approche genre qui a déjà été intégrée dans les politiques publiques marocaines. La nouvelle Constitution lui confère une part importante. Ce n'est donc pas utopique car le cadre juridique y est présent. Mais nous savons aussi que la mise en application de ce cadre juridique demande du temps, un changement de mentalités et une réelle volonté politique.

**Quid de l'entrepreneuriat féminin au Maroc ?**

Le monde entrepreneurial féminin marocain est en marche. Des rencontres sont organisées pour défendre les intérêts des femmes, à l'image de l'Association des Femmes Administrateurs >>>>

»»» mais aussi la mise en place d'un cadre propice à la création. L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc a une triple mission. Tout d'abord, elle encourage la création d'entreprise par des femmes à travers ses incubateurs. Ensuite, elle soutient les femmes pour le développement de la compétitivité pour la pérennisation de leurs entreprises. Enfin, elle s'érige en tant que force de propositions par rapport aux politiques économiques.

Aujourd'hui, le problème qui se pose aux femmes est ce plafond de verre qu'il faudra briser. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les femmes se heurtent aux mêmes blocages dans leur carrière. A compétences égales, on choisira toujours un homme. Cet état de fait pousse beaucoup de femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat au Maroc. Il y a une forte mobilisation de la part des associations féminines. Nous pensons que l'avenir du Maroc sera féminin.

## **On dit des femmes qu'elles ne prennent pas assez de risques. Qu'en pensez-vous ?**

Je ne pense pas. Vous savez, la femme est un entrepreneur depuis son foyer. C'est elle qui gère ses enfants, son mari et sa famille. Chaque femme est une ONG pour sa famille, car c'est elle qui vient généralement en aide aux siens. La femme est un entrepreneur dans l'âme.

Il suffit de se rendre dans les villages ou les douars et vous verrez que ce sont les femmes qui gèrent leur famille. Elles vivent le risque au quotidien. Elles ont juste besoin d'être soutenues, accompagnées et protégées juridiquement.

## **Qu'est-ce qui motive la femme marocaine à se lancer dans les affaires ?**

Aujourd'hui, nous vivons dans une morosité, une certaine saturation de l'emploi. La crise économique se fait ressentir dans la plupart des secteurs. Il y a trop de demandeurs d'emploi et le gouvernement ne peut pas résorber totalement le chômage en créant de l'emploi. Je pense qu'il n'y a pas d'équivalent dans la production. Ce qui crée la croissance et la richesse c'est l'entrepreneuriat. Les femmes marocaines en sont conscientes.

## **Quels sont les obstacles qu'elles rencontrent ?**

Généralement la logistique est le premier obstacle que rencontrent les femmes entrepreneurs marocaines lorsqu'elles se lancent dans la création d'entreprise. D'ailleurs, nous avons mis en place des mécanismes au sein de notre association pour palier ce manquement.

## **Quelle place occupent-elles dans l'économie nationale ?**

Aujourd'hui, les entreprises féminines représentent 12 % de l'effectif global du pays. Il y a entre 12 000 et 13 000 entreprises féminines. C'est très peu. Il faudrait qu'on mette en place des mécanismes afin que la commande publique soit aussi orientée vers les entreprises féminines. On parle aujourd'hui de la préférence nationale et de 20% de subventions dédiées aux PME. J'ajouterai qu'il faudrait également un pourcentage dédié aux entreprises féminines. La discrimination positive est un passage obligé.

## **Quelles seront les grandes lignes du Congrès Mondial des Femmes Chefs d'Entreprises ?**

Le Congrès Mondial des Femmes Chefs d'Entreprises est une manifestation prestigieuse qui regroupe les femmes chefs d'entreprises des quatre coins du monde. C'est un honneur pour nous et pour le Maroc d'organiser cette manifestation sur le thème : « Femmes entrepreneures : des valeurs sûres pour une performance durable ». Pour cette 61<sup>ème</sup> édition, nous allons avoir un focus sur l'Afrique et les pays du Golfe, avec un forum d'investissements car nous avons fait du Maroc un hub pour les opportunités d'investissements, en Afrique et dans les pays du Golfe. Puis nous parlerons de l'interculturalité.



## **« Le monde entrepreneurial féminin marocain est en marche. »**

L'objectif c'est de croiser les regards des chercheurs, des universitaires et des professionnels pour échanger les meilleures pratiques et donner les meilleurs exemples d'organisations professionnelles. Mais aussi d'échanger sur les politiques adoptées par chaque pays pour l'égalité de genre et de partager les pratiques d'organisation en tant qu'associations professionnelles, .

## **Quels conseils donneriez-vous à toute femme qui voudrait se lancer dans l'entrepreneuriat ?**

Il ne faut pas baisser les bras. Lorsque vous avez une idée, faites-la émerger et développez-la. Prenez des risques. Ayez confiance en vous. Comme le disait Albert Einstein, « en chacun de nous sommeille un génie ». Il y a des mécanismes qui sont mis en place pour vous soutenir. L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc en fait partie et ses portes vous sont grandes ouvertes.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba



Ecole Marocaine des Sciences de l'Ingénieur



**BAC+5**

**Filières de formation en ingénierie**

GÉNIE INDUSTRIEL

INFORMATIQUE ET RÉSEAUX

RÉSEAUX ET TÉLÉCOMMUNICATIONS

GÉNIE CIVIL, BÂTIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS

AUTOMATISMES ET INFORMATIQUE INDUSTRIELLE

**DOUBLE DIPLÔMATION**

Mastères d'Universités Françaises

Préparés en 5<sup>ème</sup> année à L'EMSI



**Master Génie Civil**

Spécialité « Structures, Matériaux, Energétique du bâtiment »

**Master ATIE**

Master Ingénierie Système, Spécialité Automatique et Traitement d'Information Embarqué

**Master RSEE**

Radiocommunication et systèmes électroniques embarqués



**Master MBDS**

Mobilité, Bases de Données et Intégration des Systèmes

**Master MIAGE**

Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises



**Master MP**

Maintenance et Production



**Master I-MARS**

( International - Microtechnologie, Architectures, Réseaux et Systèmes )



**Master Electronique, Electrotechnique Automatique**

Parcours Professionnel « Systèmes de Productions Industriels Automatisés »

Parcours Professionnel « Ingénierie, Pilotage et Performances des Systèmes Industriels »

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

**RABAT**

Rabat - EMSI Centre  
49, Rue Patrice Lumumba  
Tél : 05 37 76 40 50  
fax : 05 37 76 40 51  
info.rabat@emsi.ac.ma

**CASABLANCA**

Casablanca - EMSI Centre  
154, Rue El Bakri  
Tél : 05 22 54 31 70 [LG]  
Fax : 05 22 54 31 66  
info.casa@emsi.ma

Rabat - EMSI Bouregreg  
13 Bis, rue Abdelmoumen  
Tél : 05 37 26 36 36  
Fax : 05 37 26 35 47  
info.rabat@emsi.ac.ma

Casablanca - EMSI Maarif  
217, Bd Bir Anzarane  
Tél : 05 22 99 23 23 [LG]  
Fax : 05 22 99 26 26  
info.casa@emsi.ma

Rabat - EMSI Agdal  
Imm 52, Avenue Omar  
Ben Khattab  
Tél : 05 37 77 74 77  
05 37 77 72 77

Casablanca - Les Orangers  
Lotissement Alkhawarismi  
Tél : 05 22 89 42 87  
Fax : 05 22 89 14 98  
info.casa@emsi.ma

Rabat - EMSI Souissi  
Angle Rues Zerhoun,  
Ejoukak et Ait Brahim souissi  
Tél : 05 37 75 57 58  
info.rabat@emsi.ac.ma

**MARRAKECH**

5, Lot Bouizgaren route de Safi  
Tél : 05 24 42 22 22 / 70  
Fax : 05 24 42 23 91  
info.marrakech@emsi.ma

# UNE VERITABLE OEUVRE D'ART.

DACHSER Contract Logistics



Conseil, transport, entreposage, opérations de douane et bien d'autres choses encore par un seul prestataire : DACHSER Contract Logistics est la solution complète et intégrée qui donne à votre entreprise, dans tous ses processus, un avantage en termes de rapidité, de productivité et de pérennité.

Tél. : 05 22 67 58 50

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

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

Valence, L'Hemisfèric

# ZOOM

- p.30** Commerce intérieur, un des piliers de l'économie marocaine
- p.32** Rawaj, un plan ambitieux
- p.33** La franchise connaît un fort développement
- p.34** Interview de Mohamed M'Fadel, Député et Président de la Commune de Mohammedia
- p.36** Formel et informel : quelle stratégie ?
- p.37** Interview d'Othmane Gair, Professeur de Sciences économiques à l'université Hassan II de Mohammedia / Casablanca



La franchise, qui représente environ 3 % de surfaces développées et 0,4 % du parc de magasins, pèse près de 15 % de la valeur ajoutée du secteur du commerce intérieur.

© 123rf

## Distribution et commerce Des catalyseurs de la croissance

Deuxième employeur du Maroc grâce à son dynamisme, le secteur de la distribution et du commerce est en train de se moderniser. A côté, le commerce traditionnel continue de faire les beaux jours de nombreux commerçants. Découverte d'un secteur qui bouge.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

# Commerce intérieur, un des piliers de l'économie marocaine

Le secteur participe fortement à la création de richesse avec une contribution de l'ordre de 11 % au PIB et est le second employeur du pays. Si le circuit de distribution traditionnel demeure prépondérant, la distribution moderne gagne du terrain. Le commerce intérieur souffre toutefois de nombreux dysfonctionnements. Le plan Rawaj Vision 2020 devrait donner une nouvelle impulsion au développement du secteur.

**Le commerce intérieur avait réalisé un chiffre d'affaires annuel de plus de 360 milliards de dirhams.**

**L**e commerce intérieur occupe une place charnière dans l'économie marocaine. Selon une étude réalisée en 2011 par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, le secteur avait réalisé un chiffre d'affaires annuel de plus de 360 milliards de dirhams. Sur le plan social, avec environ de 1,3 million d'employés, (13 % de la population active du pays,) le secteur est le second employeur du Royaume derrière l'agriculture et s'adapte même du premier rang au niveau urbain avec 20,6 % des emplois.

Le commerce intérieur se caractérise également par la diversité de ses activités, de leurs formes et de leurs niveaux d'organisation (commerce traditionnel, commerce moderne, franchise, centres commerciaux, etc.). Globalement, il compte plus de 900 000 points de ventes, toutes catégories confondues.

La distribution au détail présente des structures très hétérogènes, où prédomine le commerce traditionnel, commerce de proximité par excellence. Celui-ci regroupe la majorité des commerçants détaillants et grossistes exploitant individuellement leurs activités. Ces «petits commerces» que l'on retrouve dans les souks, les marchés urbains et au niveau des épiceries de quartiers répondent aux différents besoins et attentes des consommateurs et s'accaparent environ 85 % des ventes qui leur sont destinées.

## Expansion du commerce moderne

À côté du commerce traditionnel, la grande distribution, généraliste et spécialisée, s'est développée à partir des années 1990, grâce notamment, à l'évolution des modes de consommation, à l'urbanisation croissante, à la multiplication des enseignes de distribution et à la diversité des offres attractives. Au niveau

des enseignes généralistes, Marjane Holding, grâce à son large réseau composé de 27 hypermarchés Marjane, 31 supermarchés Acima et 7 magasins Electroplanet, demeure le leader incontesté du marché de la grande distribution avec plus de 30 millions de clients par an. Derrière, Label'Vie, avec un réseau de plus de 50 points de vente (supermarchés, hypermarchés, cash & carry et hyper cash) a consolidé son positionnement à la suite du rachat des actifs du groupe allemand Metro et de la signature d'un accord de partenariat avec Carrefour. Si Aswak Assalam n'a pas beaucoup investi dans l'extension de son réseau, l'arrivée du turc BIM a changé la donne au niveau du secteur. Le hard-discounter turc misant davantage sur la proximité avec actuellement plus de 100 magasins, concurrence aussi bien les petites épiceries traditionnelles du quartier que les grandes surfaces.

Grâce au développement du réseau de la Grande et Moyenne Surface et à une offre abondante et attractive, la distribution moderne généraliste représente actuellement plus de 13 % du commerce de détail, contre 3 % en 1999. Le réseau commercialise essentiellement des produits locaux (environ 80% des produits).

La grande distribution spécialisée se développe avec les secteurs de l'ameublement (Kitéa, Mobilia, Kaoba, etc.), de l'électroménager (Comptoir de l'électroménager, Tangerois, Electroplanet, etc.) et du bricolage (Mr Bricolage, Bricoma, etc.) grâce à des réseaux dans les grandes villes du Royaume.

## Dysfonctionnements importants

Parallèlement, les réseaux de franchise se sont renforcés avec l'ouverture de nombreux centres commerciaux qui offrent des espaces répondant aux normes exigées par les marques les



plus prestigieuses, tel le Méga Mall de Rabat, le Morocco Mall et Anfa Place à Casablanca qui proposent des centaines d'enseignes, etc.

A côté des deux circuits de distribution, le commerce à distance, notamment le e-commerce, commence à prendre son envol même si son poids reste marginal. En 2012, la plateforme Maroc Telecommerce avait enregistré 1,25 million de transactions commerciales. Selon le Centre Monétique Interbancaire (CMI), le montant des opérations d'achat et de paiement sur Internet a atteint plus de 743 MH en 2012 contre 513 MDH en 2011, soit une hausse de 45 %.

En clair, le marché intérieur, qui demeure un des moteurs de la croissance économique du pays représente un potentiel de croissance pour l'avenir et pourrait être une opportunité face aux difficultés d'écoulement d'une partie de la production locale sur les marchés extérieurs.

Toutefois, en dépit de son importance, de son poids et de son potentiel, le développement du commerce intérieur est aujourd'hui freiné par de nombreuses défaillances structurelles : la désorganisation des circuits de distribution (notamment les marchés de gros), la multiplicité des intermédiaires, l'absence de normes de qualité, l'insuffisance des infrastructures sur les marchés, etc.

Ces dysfonctionnements ont des impacts négatifs sur le secteur et sur le consommateur final. De plus, ils freinent l'intégration de l'agriculture paysanne, de la pêche et de l'artisanat dans l'économie de marché, ainsi que le développement du marché intérieur. Enfin, ils maintiennent un grand différentiel entre les prix perçus par les producteurs et ceux payés par le consommateur final.

### **Moderniser le marché de gros**

Les infrastructures routières, qui assurent plus de 95 % du transport de marchandises à l'intérieur du pays (hors OCP) sont aux normes et les voies maritimes jouent un rôle important dans l'acheminement des produits importés vers les marchés régionaux. En revanche, les autorités de tutelle ont compris que les infrastructures commerciales communales (les marchés de gros notamment et leurs accès) jouent un rôle fondamental dans l'approvisionnement des marchés locaux, notamment en ce qui concerne les produits frais : fruits, légumes, viandes, poissons, etc. Toutefois, la quarantaine de marchés de gros du pays connaît des dysfonctionnements sur les plans de la structuration, de l'organisation, de l'accès, des infrastructures, de la multiplicité d'intermédiaires, du manque de transparence au niveau de la fixation des prix, etc. C'est le cas du marché de gros de Casablanca dont la gestion est principalement basée sur l'inter-

vention d'une quarantaine de mandataires qui ont pour tâche de faciliter les transactions mais aussi et surtout de collecter les impôts et taxes (6 % de la valeur totale des marchandises) pour le compte du Conseil de la ville.

C'est pourquoi l'Etat a engagé un Plan national de réorganisation des marchés de gros du pays. Par souci d'optimisation, les marchés de gros passeront de 38 à 32 répondants aux standards internationaux, dans toutes les régions. De plus, 17 plateformes multi-produits et multi-activités seront créées.

Cette nouvelle stratégie de l'Etat devrait réduire les coûts d'approvisionnement des petits commerces, favoriser la disponibilité des produits, développer les circuits de distribution de produits spécifiques marocains afin d'encourager la vente de produits locaux, améliorer la professionnalisation des intervenants et l'implication du privé dans la gestion et le développement des bourses de produits afin d'assurer une meilleure fixation des prix.

**La distribution  
au détail  
présente des  
structures très  
hétérogènes,  
où prédomine  
le commerce  
traditionnel,  
commerce de  
proximité par  
excellence.**

### **Rawaj pour stimuler le secteur**

Enfin, pour faire face aux différents facteurs qui entravent le développement du commerce intérieur et afin de contribuer à l'émergence d'un commerce moderne, l'Etat marocain a mis en place, en 2008, le plan « Rawaj Vision 2020 ». Il s'agit de la première stratégie ficelée visant à développer le commerce intérieur et la distribution sous toutes leurs formes. Ce plan s'est fixé plusieurs objectifs chiffrés : implantation de 600 grandes et moyennes surfaces à l'horizon 2020 dont plus de 50 hypermarchés, création de 15 malls pouvant abriter 3 000 magasins de franchises et de commerces modernes, porter le nombre de points de vente à 980 000 pour une valeur ajoutée de 101 milliards de dirhams, etc. Par ailleurs, le Plan Rawaj vise aussi à faire du Maroc une plateforme de shopping, contribuer à l'émergence de champions nationaux et moderniser le commerce de proximité (labellisation, centrales d'achats, réseautage des commerçants, etc.). Sur ce dernier point, le programme a permis la modernisation de 22 553 points de vente à fin 2012 dans plus de 100 villes du Royaume.

Grâce à toutes ces actions, cette stratégie devrait assurer une croissance moyenne annuelle du secteur de l'ordre de 8 % sur la période 2008-2020, permettre la création de plus de 450 000 nouveaux emplois, porter le PIB actuel du commerce intérieur à 180 milliards de dirhams, soit 15 % du PIB national, porter le volume de transit au niveau des marchés de gros à 15 millions de tonnes à l'horizon 2020, etc. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

# Rawaj, un plan ambitieux

Le plan Rawaj 2020 pour le développement de la distribution et du commerce, lancé en 2008, a été revu en 2011. Aujourd'hui, le Royaume accélère la cadence de concrétisation des plans d'actions qui en découlent. Cependant, quelques obstacles ralentissent la concrétisation des objectifs fixés.

Lancé en 2008 et recadré en 2011 par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, le Plan Rawaj fait la part belle à la distribution moderne et au commerce. Ce programme d'actions doté d'un budget de 39 millions de dirhams, s'appuie sur deux grands axes, dont le premier « cherche à assurer au consommateur l'accès à l'offre de produits et le second vise à accompagner les acteurs du commerce dans leur développement ». Globalement, il prévoit de tripler le PIB actuel du commerce (180 milliards DH), de porter la contribution du commerce au PIB national à 15 %, de créer plus de 450 000 emplois et de porter la croissance annuelle du secteur à 8 %.

## 600 hypermarchés en 2020

D'une part, sur le plan du développement de la distribution moderne et du commerce, le Plan Rawaj a prévu la multiplication par 20 du nombre de Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) à l'horizon 2020, avec la création de 900 nouveaux grands magasins pour un coût élevé à 1,9 milliard de dirhams. A priori, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies semble tenir ses engagements, car aujourd'hui, la croissance du secteur va crescendo. Le Royaume compte plus d'une trentaine d'hypermarchés aujourd'hui grâce à la dynamique impulsée depuis 2009. D'ici 2020, le Plan Rawaj prévoit de porter ce chiffre à 600. Quant aux investisseurs étrangers, on sait que ce secteur les attire car le marché est plutôt significatif et porteur. Un secteur qui met le consommateur au centre de ses préoccupations et qui tend à prendre une place importante dans la vie des populations. D'ailleurs, le Plan Rawaj insiste là-dessus : « Il est à noter que le développement de ces nouveaux modes de commerce participe à la modernisation de l'appareil commercial et répond aux besoins du consommateur concernant la variété de l'offre, le rapport qualité/prix, l'animation commerciale, les campagnes de promotion, les facilités de paiement, la convivialité de l'espace de vente, etc. ». D'autre part, le développement du secteur impulse une dynamique aux régions par un

effet d'entraînement. Les petites et moyennes entreprises en profitent dans la chaîne globale de distribution. Cependant, une étude publiée par des chercheurs à Tanger démontre l'impact de l'ouverture de Marjane dans cette région et relève des inégalités selon chaque catégorie d'entreprise. « Les grands fournisseurs possèdent des marques réputées, ce qui leur confère un pouvoir de négociation important vis-à-vis de la grande distribution. Ce pouvoir s'explique aussi par la part de marché détenue par ces entreprises leaders qui sont courtisées par Marjane », précise l'étude. Les nombreux objectifs du Plan Rawaj semblent réalisables malgré la présence de quelques obstacles majeurs.

## Le foncier, un obstacle majeur

La question du foncier qui touche beaucoup de domaines au Maroc est un des gros obstacles au développement du secteur. Malgré le fait que le Ministère ait adopté une politique d'urbanisme commercial et ait assoupli les procédures, il reste l'épineux problème de terrains adéquats et suffisamment proches des consommateurs pour y bâtir les magasins. Nombreux sont les investisseurs qui se plaignent du manque de foncier. Ce qui avait d'ailleurs fait dire à Madame Mounia Boucetta, Directrice du Commerce intérieur au Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, à l'un de nos confrères : « Nous sommes en compétition avec l'immobilier. L'offre Maroc pour le commerce et la distribution a besoin d'une visibilité foncière ». Pour cela, le plan Rawaj a besoin d'être accompagné d'une disponibilité foncière et d'une réforme de l'arsenal juridique. Il faut rappeler que l'objectif de Rawaj est de porter le PIB actuel du commerce à 98 milliards de dirhams, ramener la contribution du commerce au PIB national à 12,5 %, et créer plus de 200 000 emplois. Selon le ministère, un master plan des zones d'activités commerciales et la mise en place d'un observatoire du secteur sont en cours.

Les ambitions du Royaume sont grandes, mais les défis à relever aussi. \*

► Ferdinand Demba

« L'offre Maroc pour le commerce et la distribution a besoin d'une visibilité foncière. »

# La franchise connaît un fort développement

Le commerce en réseau a connu une forte croissance au cours de ces dernières années dans le sillage du développement de la distribution moderne. C'est le cas particulièrement de la franchise dont le réseau compte actuellement quelques 600 franchises.

**L**e commerce intérieur marocain a connu, au cours de ces deux dernières décennies, le développement de nouveaux modes de distribution avec l'essor et le développement du commerce en réseau. Parmi les principales organisations en réseau existantes au Maroc, on retrouve les réseaux de la grande distribution et les franchises.

Les réseaux de grande distribution liés juridiquement et financièrement à un groupe se sont développés au début des années 90, avec l'apparition de nombreuses enseignes de la distribution moderne généraliste marocaines et étrangères, notamment Label'Vie, Marjane/Acima, Makro, Aswak Salam, BIM, etc. Ces réseaux intégrés comptent aujourd'hui quelques 250 magasins de grandes et moyennes surfaces (GMS). En absence de données récentes, signalons qu'en 2010, ce marché était dominé par le tandem Marjane/Acima avec une part de marché de 64 % devant Label'Vie (28 %) et Aswak Assalam (8 %). Depuis, la configuration du secteur a évolué avec l'arrivée du turc BIM qui compte plus de 100 magasins de surface moyenne et les parts de marchés ont été redistribuées.

La multiplication des ouvertures de magasins de GMS a accru la concurrence entre les acteurs, avec à la clé des prix plus attractifs au bénéfice des consommateurs.

## 4 000 points de vente pour la franchise

À côté du réseau de la distribution moderne de GMS, la franchise aussi s'est fortement développée au cours de ces dernières années. Pour rappel, la première franchise s'est installée au Maroc en 1962 avec l'implantation du concept américain Avis. C'est surtout durant la période 1990-1997 que la franchise a entamé son développement avec en moyenne 6 créations par an pour atteindre un réseau de 42 franchises pour 174 points de vente à fin 1997. Puis vint la phase d'expansion rapide entre 1997 et 2004 portant à 210 enseignes de franchises avec plus de 700

points de vente, soit une évolution de 400 % sur la période.

Cette croissance exponentielle s'est poursuivie au cours de ces dernières années. Le réseau a connu une croissance annuelle moyenne de 18 % sur la période 2001-2012 pour atteindre 584 franchises avec quelques 4 000 points de vente. À noter que sur 100 réseaux, environ 41 sont master franchisés, 36 sont franchisés et 23 sont franchiseurs. Le groupe Aksal est l'une des plus dynamique du métier de franchise au Maroc avec plusieurs enseignes : Zara, Galeries Lafayette, Mango, Massimo Dutti, etc.

La franchise, qui représente environ 3 % de surfaces développées et 0,4 % du parc de magasins, pèse près de 15 % de la valeur ajoutée du secteur du commerce intérieur.

Les réseaux de franchise demeurent dominés par le prêt à porter qui représente plus du 25 % des réseaux, devant la restauration (environ 10 %), la cosmétique et la coiffure, l'ameublement, la confiserie, la location de voiture, l'enseignement, etc. Les marques Zara, Mango, Etam, La Senza, Okaidi font partie de l'environnement quotidien des consommateurs des grandes villes marocaines. Les franchises de services sont moins représentées. Au niveau du bricolage, Bricoma et Mr Bricolage se sont implantés sur un marché vierge de toute concurrence.

Les franchises de luxe (Cartier, Dior, Massimo Dutti, etc.) se sont bien implantées et ciblent aussi bien la clientèle locale aisée que les étrangers qui viennent faire leur shopping au Maroc. L'ouverture de grands mall contribue au développement du tourisme de shopping et attire de nouvelles franchises sur le continent comme Les Galeries Lafayette, FNAC, etc.

Les franchises sont surtout implantées dans les grandes villes du fait de la densité des zones de chalandise et du pouvoir d'achat qui y est relativement plus élevé. Ainsi, Casablanca, Rabat et Marrakech concentrent environ 70 % du parc de magasins opérant sous format de franchise. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

## Franchises marocaines en force

Du point de vue origine géographique des franchises, du fait de la proximité culturelle et géographique et des relations commerciales denses,

les enseignes françaises dominent. Si le nombre de franchiseurs étrangers est important, le nombre de points de vente qu'ils ont développés reste modeste.

Les franchises d'origine marocaine ont connu une réelle croissance. Sur un réseau d'environ 600 franchises, plus de 125 sont marocaines et se taillent environ 70 % des points de vente du marché. Yatout, Bigdill et Kitéa figurent parmi

celles qui comptent de larges réseaux de distribution. Certaines d'entre elles ont amorcé leur développement à l'international. C'est le cas de Marwa (Mode), Venezia Ice (Commerce alimentaires), Top Classe (Commerce alimentaire), Pralinor (chocolaterie), Kitéa, etc.

La franchise a encore de beaux jours devant elle. Toutefois, son développement est entravé par quelques facteurs : foncier, financement, relation franchiseur-franchisé, saturation sur certains créneaux, etc.

# « La charte communale a montré ses limites et doit évoluer. »



Interview de Mohamed M'Fadel, Député et Président de la Commune de Mohammedia

**Conjoncture :** Comment est organisée la ville de Mohammedia en matière d'infrastructures et d'activités commerciales ?

**Mohamed M'Fadel :** Les activités commerciales sont au cœur du développement des sociétés modernes et de leurs villes. Elles constituent une part prépondérante de la contribution au PIB soit 13 % environ et à l'emploi, près de 14 % environ de la population active pour le Maroc. Notre pays a connu un développement rapide de ses activités commerciales sous toutes ses formes à la faveur de l'urbanisation, de l'émergence des classes moyennes et de l'augmentation du pouvoir d'achat sous l'impulsion du règne de sa Majesté Mohammed VI que dieu l'assiste. Sous son règne, les villes se sont métamorphosées accompagnées en cela par les grands chantiers d'infrastructure qu'il a initiés. Nos villes ont changé, les activités commerciales aussi avec de nouvelles formes importées d'Europe notamment.

Mohammedia, ville de plus de 200 000 habitants aujourd'hui s'est imposée en quelques années comme un grand centre urbain industriel mais aussi universitaire, touristique et commercial lié certes à Casablanca mais aussi largement indépendant et autonome. Au cours des dernières années, nous avons insufflé une véritable dynamique commerciale privilégiant l'équilibre entre commerce traditionnel (souks, marchés, commerces de proximité) et l'ouverture à une distribution de masse spécialisée ou non de type grande distribution.

**Qu'en est-il de l'organisation générale en matière de commerce ?**

Nous pouvons regrouper le commerce en trois axes majeurs : le commerce traditionnel et populaire, la distribution moderne dite grandes surfaces ou centres commerciaux ainsi que les franchises et enfin, les espaces publics marchands sous la responsabilité des communes (marchés de gros, abattoirs et halles aux poissons).

Les grandes zones commerciales modernes sont implantées essentiellement sur la zone basse de la ville. Le commerce traditionnel et populaire est plutôt installé sur les hauteurs dont El Alia, mais pas seulement, puisque la zone de la Kasbah cœur historique de la ville reste un pôle commercial majeur et dynamique. Ce commerce traditionnel repose sur l'agro-alimentaire, l'épicerie, le commerce de proximité, les métiers de bouche mais aussi les petits services de proximité et le commerce d'artisanat.

La ville, à travers sa situation géographique privilégiée à mi-chemin entre Casablanca et Rabat, s'est clairement inscrite dans une démarche de modernisation aidée en cela par la multiplication des zones et plateformes logistiques sur la zone industrielle Ouest.

**Quelle est la place du commerce dit traditionnel ?**

Le commerce traditionnel sédentaire est implanté dans le cœur historique de la ville (Kasbah) et dans les quartiers populaires de la zone haute de la ville (El Alia). Les activités de souk alimentaires et de petit commerce de détail constituent l'un des piliers, à côté des épiceries, petits commerces et prestataires de service (coiffure, restauration, accessoires, habillement, téléphonie, buralistes...). Un autre type de commerce traditionnel et ancien souvent dans les mêmes créneaux mais dit ambulant coexiste et doit être canalisé, encadré et accompagné car largement inscrit dans l'informel.

**Est-ce que la ville de Mohammedia a connu et connaît des mutations / transformations en matière d'offres commerciales ?**

Mohammedia a connu un développement démographique important. Cette ville double de population en général l'été. Sa base industrielle et touristique reconnue, de même que sa situation sur les grands axes routiers et portuaires du pays en fait un laboratoire de développement unique. Mohammedia annonce la ville marocaine de demain entre tradition, authenticité et modernité. L'offre commerciale traditionnelle a été soutenue, réglementée et encadrée tout en permettant l'émergence de zones commerciales modernes telles que Aswak salam, Marjane, Label Vie et Acima, en harmonie avec les formes de commerce traditionnels.

Les deux offres peuvent et doivent se compléter car elles répondent à des équilibres, des besoins, des exigences différents et non antagonistes. Les Souks, les marchés traditionnels hebdomadaires et populaires et le commerce de proximité constituent l'âme et l'histoire de la convivialité à la Marocaine. Ils doivent être préservés et adaptés aux réglementations d'hygiène, de sécurité, d'ordre et de traçabilité liés au monde moderne. Cet accompagnement se fera avec la participation de tous dans la durée.

Les marchands ambulants et l'informel, comme dans toutes les nouvelles villes marocaines, posent de nombreuses problématiques à Mohammedia, notamment l'absence de normes, de suivi sanitaires, d'occupation du domaine public et de concurrence déloyale mais cette problématique ancienne accentuée par la crise et l'exode rural ne pourra être résolue que dans la durée et dans le cadre d'une politique nationale à laquelle ces ambulants doivent participer et adhérer avec raison et bonne foi.

Notre objectif est la sédentarisation des marchands ambulants. C'est la problématique majeure que les villes ont à affronter sur le plan de la préservation des équilibres urbains. Etant précisé que la préservation de l'équilibre et de la paix sociale est un impératif dans la conduite de toute politique publique. De même, la distribution moderne est porteuse de traçabilité, de transparence,

d'élargissement de l'offre et du choix et aussi souvent de prix compétitifs. Cette distribution moderne s'est développée autour des grands axes urbains car elle engage des surfaces importantes. Elle doit être largement et facilement accessible pour des raisons de logistique et d'accès aux clients désormais souvent motorisés. En fait, nous observons actuellement avec un rythme plus lent les métamorphoses de la distribution et du commerce dans les pays européens dans les années 70, avec les mêmes conséquences urbaines. A nous de nous inspirer de ces évolutions sans reconduire les mêmes erreurs!

### **Comment est organisée la commune pour la gestion, l'accompagnement et l'encadrement de l'activité commerciale ?**

J'ai inscrit mon mandat d'emblée dans le cadre de la simplification administrative et de la transparence. Le temps politique doit se mettre au service des exigences et du temps économique car les défis sont nombreux. Pour cela plusieurs actions ont été menées dans le cadre d'une vision globale volontariste comme la simplification administrative avec guichet unique et circuit dédié aux projets immobiliers ou projets ayant une dimension commerciale ou industrielle porteuse d'emplois et de croissance. On peut ajouter le fait d'avoir délimité et encadré les zones commerciales, l'engagement de travaux d'infrastructures et de mise à niveau de la ville pour promouvoir le commerce, la circulation des marchandises et rendre attrayant le cadre urbain. La ville doit être agréable, animée et la circulation fluide pour promouvoir le commerce. Je tiens également à rappeler que nous avons adapté des nouveaux plans d'aménagement aux exigences de développement commercial notamment en autorisant les activités commerciales sur les grands boulevards accessibles au commerce. Nous avons mis en place une police administrative avec une attention particulière portée à l'hygiène et au respect de la réglementation urbanistique de sécurité. Je prendrai pour exemple le transfert et la rénovation du marché de gros à Beni Yekhlif, marché dorénavant dédié à toute la préfecture de Mohammedia ou encore la création

d'une halle de poisson de plus de 5 000 m<sup>2</sup> en zone basse de Mohammedia, près du port, sans oublier le support apporté dans le cadre de l'INDH, à la modernisation des vendeurs ambulants de poisson.

### **Que représente l'activité commerce et distribution pour la ville ?**

C'est le moteur du développement urbain. Il contribue à la préservation des équilibres démographiques, sociaux, économiques et territoriaux. Le pouvoir d'attraction d'une ville est aussi liée à la vigueur et à la pluralité de son commerce et de sa distribution. Le citoyen marocain, de même que le touriste, accorde une grande importance à la densité et à l'animation commerciale qui est un élément majeur du positionnement d'une ville. En termes de création d'emplois et de contribution à la croissance du PIB, le commerce constitue pour Mohammedia le deuxième secteur clé.

### **Un dernier mot ?**

La charte communale a montré ses limites et doit évoluer dans le sens d'une plus grande décentralisation et d'un transfert de pouvoirs au profit des conseils communaux. Les citoyens réclament un changement dans la gouvernance à l'échelon local et une simplification administrative et bureaucratique. La simplification administrative réelle et sérieuse peut booster l'investissement et l'emploi. Les villes sont sous tutelles et leurs attributions sont trop partagées avec d'autres organes de décision ce qui conduit à des contradictions, des conflits et des lenteurs dans la planification et la prise de décision.

Bien souvent les citoyens sont persuadés que le conseil communal a de nombreuses prérogatives. Dans les faits, il n'en est rien. Cette situation est amenée à évoluer pour accompagner les nombreuses réformes engagées en faveur de la modernisation du pays.

Le champ économique et la compétitivité des territoires est désormais prioritaire. C'est pourtant un des grands chantiers absent du débat public actuel. \*

► Propos recueillis par Rachid Alaoui.

**Instru Mar**  
L'instrumentation au maroc

LabTech GBC SKALAR MILESTONE

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1<sup>er</sup> étage  
20 020 Casablanca Maroc  
Tél.: 05 22 47 27 40 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41  
Instrumar@instru-mar.com

# Formel et informel : quelle stratégie ?

Comme dans tous les domaines d'activités économiques, le secteur informel est un manque à gagner fiscal pour l'Etat marocain. Des politiques sont proposées pour tenter de formaliser le secteur.

**Les nombreuses réformes sectorielles, répondent à une logique de formalisation du secteur.**

**D**epuis l'enquête sur le secteur non agricole menée il y a quelques années, qui analysait le rôle effectif joué par le secteur en tant que contributeur à la richesse et à l'emploi national, aucune étude efficace n'a été réalisée. Cette enquête avait également permis de comparer la place qu'occupait le secteur informel au Maroc. Selon les statistiques disponibles, le secteur informel non agricole contribue pour plus de 17 % à la production de la richesse nationale. Concernant la grande distribution et le commerce, avec une croissance rapide et une couverture des zones urbaines qui s'amplifie, le secteur représente près de 10 % du commerce en détail dans le Royaume. La distribution traditionnelle, quant à elle, composée par les souks, les marchés municipaux, les épiceries et les vendeurs ambulants, n'est pas en reste. Ces marchés s'organisent généralement de manière hebdomadaire dans des espaces géographiques connus. L'évolution de l'informel de plus en plus alimenté par différentes couches de la société est un manque à gagner pour l'Etat et pourrait présenter un handicap pour le formel. Il faut tout de même souligner que l'informel est organisé de façon très variable, peu importe le secteur d'activité. Outre les puissantes corporations d'artisans (quand il y en a), il faut également compter les petites activités de commerce de rue, les petites industries et des unités, etc. Parmi ces structures, il y en a qui bénéficient d'investissements, de capitaux, tandis que d'autres n'y ont pas accès. C'est un secteur assez hétérogène.

## L'informel côtoie le moderne

Pourtant l'informel est étroitement lié au secteur moderne. En effet, la clientèle du secteur informel est foncièrement privée et son approvisionnement se fait aussi bien auprès du secteur formel qu'auprès des réseaux informels. Cette situation occasionne des faiblesses de la sous-traitance et une concurrence interne féroce liée à la démultiplication des acteurs. Cependant, « le secteur informel a pour atout une capacité d'adaptation aux mutations économiques et aux crises. Cependant il développe de nouvelles formes d'exclusion et de pauvreté liées à la dégradation de l'emploi », peut-on lire dans un document de la Banque Mondiale. Dans une moindre mesure, les micro-entreprises respectent partiellement les réglementations, notamment la fiscalité avec un enregistrement de près de 55% des unités avec local dans les fichiers de patentes (Derb Ghallef en est le parfait exemple). La quasi-totalité des commerces de Derb Ghallef sont enregistrés. Un bémol subsiste au niveau de la législation sociale et du droit du travail car les employés ne sont généralement pas déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Plus de 90 % des micro-entreprises n'ont pas d'affiliés. Les responsables de ces unités évoquent souvent la tolérance des pouvoirs publics, la complexité des procédures et le coût d'enregistrement qui va avec, entre autres raisons.

Le Maroc a vite compris que le secteur informel était très important pour le développement de son économie. Les nombreuses réformes sectorielles, y compris la réforme fiscale, répondent à une logique de formalisation du secteur. Aujourd'hui, la mise en place de nombreuses mesures d'incitation à la régularisation, notamment des mesures financières à l'égard des jeunes diplômés sans travail, le micro-crédit... sont autant d'outils qui devront permettre d'apporter une réponse significative et efficace au développement, et à la normalisation du secteur de la distribution et du commerce. \*

► Ferdinand Demba



# « Le Maroc a besoin d'un nouveau modèle de croissance. »

Interview d'Otmane Gair, Professeur de Sciences économiques à l'université Hassan II de Mohammedia / Casablanca



**Conjoncture :** Quelle appréciation faites-vous du secteur du commerce et celui de la distribution ?

**Otmane Gair :** Le secteur du commerce intérieur et le métier de distribution constituent un levier important, des nouveaux catalyseurs de la croissance dans notre pays. Sa contribution ne cesse d'évoluer, elle dépasse 11 % du PIB et emploie environ 1,2 million de personnes soit 12,8 % de la population active. Il va sans dire aussi que le plan gouvernemental, baptisé Rawaj 2020, entend ainsi renforcer cette position prometteuse à travers quatre piliers, il s'agit en l'occurrence de la modernisation du commerce de proximité, l'accompagnement des champions nationaux, la mise en place de zones commerciales, et la réalisation de schémas de développement régionaux.

**Que pensez-vous de la place du commerce dit traditionnel et du commerce dit moderne ?**

Comme tout pays en voie de développement, il est évident qu'il y ait un dualisme entre un commerce traditionnel axé sur la proximité et la solidarité sociale, et un autre dit moderne, affilié à des groupes nationaux et misant sur l'amélioration de la qualité du service et l'introduction de plus de concurrence dans un secteur délaissé pendant des décennies. Certes, le commerce moderne se développe plus rapidement, conjugué à une évolution des comportements d'achat et de consommation des ménages, mais cela ne peut se faire sans risque, notamment à l'égard du commerce traditionnel qui peine à survivre dans certaines villes. Il est donc impératif de repenser la place de ce dernier, pour mettre les deux secteurs en complémentarité, et non pas en concurrence directe. Cela passe bien sûr par une vision claire de l'aménagement du territoire, et une mise à niveau du commerce de proximité.

**Si on prend un peu de hauteur, on s'aperçoit que notre balance commerciale accuse un déficit croissant, pourquoi ?**

La composition et l'ampleur de nos importations révèlent la fragilité de notre commerce extérieur, et par voie de

conséquence expliquent le déficit chronique qu'accuse la balance des paiements. Cette dernière est dominée par les produits énergétiques à hauteur de 26 %, les biens d'équipements représentent 20 % et les demi-produits 20 %. À fin mai 2012, trois composantes ont aggravé les perspectives de déficit de la balance de paiement, il s'agit des transferts des Marocains résidents à l'étranger qui ne progressent que de 2 % à fin mai 2012 par rapport à mai 2011. Les recettes voyages ont diminué de 1,5 % pour cette même période, et les investissements étrangers sont en régression de 12 %. La dégradation des termes et volumes d'échanges entraînent une chute libre des réserves en devises de 14 % à fin avril 2012 par rapport à avril 2011. Cela renvoie à l'incapacité des exportations de couvrir l'essentiel des importations. Ainsi, lorsque la valeur à l'export progresse de 16,3 %, les importations, elles, augmentaient de 20,1 %, ce qui démontre à quel point le mode de consommation nationale accentue la vulnérabilité commerciale du Royaume.

**Selon vous, qu'est-ce qui pourrait permettre d'équilibrer voire inverser notre balance commerciale ?**

Le Maroc a besoin d'un nouveau modèle de croissance qui pourrait favoriser la création d'emplois et de richesses, l'inclusion sociale et l'émergence d'une véritable classe moyenne. Cela passe essentiellement à travers l'abandon de la spécialisation passive axée sur la compétitivité-coût, et l'adoption d'une diversification productive, axée sur l'innovation et la création de plus de valeur ajoutée.

La relance de la croissance nécessite la diversification des marchés étrangers, tout en développant le marché intérieur en tant que base arrière pour amortir les chocs exogènes. La dépendance du Maroc envers l'Europe en termes d'export est une limite majeure à l'expansion de l'offre marocaine, et par voie de conséquence à sa croissance. L'amélioration du potentiel de croissance impose le développement du capital humain, et la qualité de la gouvernance institutionnelle, comme deux déterminants clés de la compétitivité.

► Propos recueillis par Rachid Alaoui



## 4 Campus et des parcours internationaux

**CASABLANCA - TOULOUSE - BARCELONE - PARIS**

### Formation post Bac+2/Bac +3

- ◆ Bachelor en Management

### Mastères en Sciences et Mastères Spécialisés

- ◆ Création, Reprise, Acquisition et Développement d'entreprise
- ◆ Marketing, Management et Communication
- ◆ Audit, Contrôle, Finance en Environnement International
- ◆ Logistique, Achats et Echanges Internationaux
- ◆ Management pour Scientifiques

### Formations Executives

- ◆ Tri Executive MBA

Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE)

- ◆ Développeur d'Activité Commerciale
- ◆ Métier Manager

**RENTÉE  
12 OCTOBRE 2013**

## Inscriptions ouvertes pour la rentrée 2013

Former les pilotes du changement



# 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** Entreprises et technologies de l'information : regard juridique

**Coaching** Comment recruter un coach en entreprise ?

**Gestion** Se développer à l'international : comment éviter les embûches ?

**RH** Le rôle des dirigeants dans la promotion de la fonction RH

**RH** L'importance de la phase d'intégration dans le processus de recrutement

**La parole au Campus CFCIM** L'information au cœur des réseaux sociaux

## Entreprises et technologies de l'information : regard juridique

En adoptant en 2009 la stratégie Maroc Numeric 2013<sup>1</sup>, le Maroc avait notamment pour objectif de développer le secteur des technologies de l'information et d'adapter l'environnement juridique des entreprises. Alors que le bilan de la stratégie est annoncé pour les prochains mois, quel est l'environnement juridique applicable en la matière aux entreprises ?



Sylvain Alassaire, Gérant-associé du cabinet Alassaire JuriConseil. Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

**B**ien avant la stratégie Maroc Numeric 2013, le législateur avait pris acte de la nécessité de protéger les investissements réalisés dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le logiciel bénéficie ainsi de la protection attachée au droit d'auteur depuis l'entrée en vigueur en 2000 de la loi n° 2-00<sup>2</sup>. En 2004, le code pénal a été complété par l'ajout d'un chapitre relatif aux infractions relatives aux systèmes de traitement automatisés des données<sup>3</sup>. Une réforme majeure est intervenue en 2007 avec la reconnaissance du contrat et de la signature électroniques et la mise en place d'un régime juridique applicable à la cryptographie et à la certification électronique<sup>4</sup>. La nouvelle stratégie nationale a débouché sur la mise en place d'un cadre juridique protecteur de la vie privée des personnes physiques<sup>5</sup> et des intérêts des consommateurs lors de la conclusion à distance de contrats notamment en matière de commerce électronique<sup>6</sup>.

Ce corpus juridique peut s'articuler autour des axes suivants dont le contenu n'est pas exhaustif :

### ►►► A. Usage des TIC par les entreprises à des fins internes

• **Fonctionnement des organes légaux des sociétés** : La loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes leur permet de tenir les conseils d'administration et les assemblées générales en recourant à la visiocon-

ference ou à des moyens équivalents. Le recours à ces technologies pose la question de l'emploi des enregistrements visuels et sonores. Les images et le son étant définis par la loi n° 09-08 comme des informations suscep-

• **Collecte et traitement de données** : les entreprises procèdent régulièrement à la collecte et au traitement

ces données doivent faire l'objet d'une déclaration préalable auprès de la CNDP. Dans certains cas, limitativement énumérés par la loi n° 09-08, le traitement doit préalablement être autorisé par la CNDP. C'est le cas des informations portant sur les numéros des cartes d'identité nationale. Dans tous les cas, les personnes doivent être informées du traitement qui va être fait des données collectées et donner leur accord préalable. Elles bénéficient également d'un droit d'accès aux données, d'un droit de modification et d'un droit d'opposition à tout traitement.

• **Télésurveillance** : le code du travail stipule que le salarié est soumis à l'autorité de son employeur, ce dernier devant également veiller au maintien des règles de bonnes conduites, de bonnes mœurs et de bonne moralité dans l'entreprise. Ces dispositions peuvent conduire les employeurs à s'assurer du comportement de leurs salariés au sein de leur entreprise via notamment la vidéosurveillance et l'emploi de moyens techniques permettant de contrôler l'usage d'internet à des fins privées.

## « La nouvelle stratégie nationale a débouché sur la mise en place d'un cadre juridique protecteur de la vie privée des personnes physiques et des intérêts des consommateurs lors de la conclusion à distance de contrats. »

tibles de concerner une personne physique identifiée ou identifiable, leur réalisation

de données personnelles concernant des personnes physiques telles que les salariés, les fournisseurs et les clients. Les informations ainsi recueillies peuvent être utilisées notamment sous forme de fichiers commerciaux, de badges d'accès et de cartes de fidélité. La collecte et le traitement de

Les informations et les enregistrements recueillis constituant des données à caractère personnel, la loi n° 09-08 s'applique à leur collecte et à leur traitement<sup>8</sup>.

### ►►► B. Usage des TIC par les entreprises à des fins commerciales

• **E-commerce** : la mise en place de sites marchands est encadrée par deux lois. La loi n° 53-05 reconnaît la possibilité de conclure des contrats par voie électronique et définit les conditions de validité de leur conclusion. De son côté, la loi n° 31-08 protège les consommateurs qui recourent au e-commerce pour acquérir des biens ou des services. Le consommateur doit ainsi obtenir communication de certaines informations préalablement à l'acceptation d'une commande. Il dispose également d'un délai de rétractation après la commande<sup>9</sup>. Par ailleurs, toutes les données personnelles recueillies par un cybercommerçant lors du passage des clients sur son site web doivent être traitées dans les conditions prévues par la loi n° 09-08.

• **Prospection directe de clients** : la loi n° 09-08 interdit la prospection directe de clients au moyen notamment de courriers électroniques lorsque les personnes qui les reçoivent n'ont pas donné

leur consentement à l'envoi de tels courriers.

• **Publicité en ligne** : le contenu des informations devant figurer sur toute publicité en ligne est réglementé par la loi n° 31-08. Par ailleurs, l'identité du commerçant pour lequel la publicité est faite doit obligatoirement être indiquée (loi n° 09-08).

## « Le piratage des logiciels et des informations stockées au sein des systèmes de données sont autant de sources de profits illicites. »

• **Développement de logiciels** : l'utilisation accrue de l'outil informatique et les investissements dans la recherche et l'innovation ont conduit naturellement au développement de nouveaux logiciels. Le logiciel est une œuvre protégée par le droit d'auteur dans les conditions prévues par la loi n° 2-00 relative aux droits d'auteur et droits voisins. Le logiciel appartient à son auteur (le créateur). En tant que tel, il est titulaire des droits moraux et patrimoniaux sur le logiciel. Une difficulté peut surgir lorsqu'un logiciel est développé par un salarié d'une entreprise. Dans ce cas,

la loi prévoit que lorsqu'un logiciel est développé par un salarié dans le cadre de son contrat de travail et de son emploi, les droits patrimoniaux, sauf disposition contraire du contrat, sont considérés comme transférés à l'employeur. Rappelons que seul le titulaire des droits patrimoniaux sur un logiciel a le droit de l'exploiter notam-

ment sous la forme d'une licence d'utilisation.

• **Création de bases de données** : lorsqu'elles constituent une création intellectuelle, les bases de données constituées par les entreprises sont protégées par la loi n° 2-00 en tant qu'œuvre.

### ►►► C. Infractions technologiques au sein des entreprises

Le piratage des logiciels et des informations stockées au sein des systèmes de données sont autant de sources de profits illicites. Depuis l'introduction en 2004 de nouvelles dispositions dans

le code pénal, les intrusions non autorisées dans un système de traitement automatisé de données et les altérations de données constituent des infractions pénales. De même, toute violation des droits d'auteur portant sur un logiciel ou sur une base de données est sanctionnée pénalement.

Si l'utilisation des TIC fait l'objet d'un cadre juridique, son adaptation aux besoins des entreprises, la protection des divers intérêts en jeu et son application tant par les parties que par les tribunaux sont toutefois autant de questions qui se posent. Afin de pallier à certaines insuffisances, le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies travaille actuellement sur l'élaboration d'un projet de code numérique. \*

1. Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Economie Numérique.
2. Loi n° 2-00 relative aux droits d'auteur et droits voisins publiée au BO du 6 juillet 2000, modifiée par la loi n° 34-05 publiée au BO du 2 mars 2006.
3. Loi 07-03 publiée au BO du 5 février 2004.
4. Loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques publiée au BO du 6 décembre 2007.
5. Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel publiée au BO du 5 mars 2009.
6. Loi n° 31-08 édictant des mesures de protection du consommateur publiée au BO du 7 avril 2011.
7. Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel.
8. Par ailleurs, la Constitution érige la protection de la vie privée et le secret des communications privées au titre de droits fondamentaux.
9. Sept jours à compter de la livraison du bien ou de l'acceptation d'une offre de prestation de services (30 jours dans certains cas).



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



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



## Comment recruter un coach en entreprise ?



Il existe de nombreuses situations où l'intervention d'un coach est envisageable pour l'entreprise (changement de manager, accompagnement d'un dirigeant à des hautes responsabilités...). Mais, le coaching professionnel n'est qu'une des nombreuses possibilités offertes au DRH. Aussi convient-il d'analyser la situation en fonction du futur coaché et de la problématique qu'il souhaite traiter pour confirmer la pertinence du recours au coaching professionnel. Une fois ce prérequis admis, voici une méthodologie à suivre pour aider les DRH dans leur démarche.

**Marine Vincent, Consultante Sia Partners**

### ►► Le cadrage du besoin

La recherche d'un coach s'effectue différemment selon que la demande émane par exemple d'une équipe en quête de cohésion ou d'un dirigeant qui souhaite accroître son leadership. En effet, il existe plusieurs types de coaching : celui centré sur le développement individuel d'une personne, celui dont l'objectif est d'encourager les aptitudes relationnelles, de leadership mais également le coaching d'équipe et de dirigeants. Outre l'analyse de la problématique à résoudre, il est indispensable pour la réussite de l'intervention que le Directeur des ressources humaines (DRH) s'assure de l'approbation du coaché à la démarche.

### ►► La recherche du coach

Le DRH peut être rapidement désorienté devant l'offre pléthorique et multiforme que le coaching propose. Afin d'identifier le coach à même de répondre à la problématique posée, des critères existent pour cibler les candidats.

#### • La formation académique du coach (certificats, labels...)

Le métier du coaching s'articule autour d'un vaste réseau composé d'instituts de formation, d'organismes professionnels et d'associations dont les sites internet disposent très souvent d'annuaires de

coachs. Les associations ont pour rôle de fédérer les praticiens et d'encourager le partage des pratiques (forums, conférences, etc.).

#### • Son expérience pratique

Le DRH doit également regarder avec attention les références du coach, sa méthodologie et surtout comment s'organise la supervision et l'évaluation de son travail par un autre coach. En effet, le processus de supervision, indispensable dans le coa-

ching, permet au coach d'avoir le recul nécessaire afin d'améliorer sa pratique.

### ►► La contractualisation

Le contrat rédigé lors d'une prestation de coaching est un contrat tripartite (Entreprise-Bénéficiaire-Coach) placé

**« Il est indispensable pour la réussite de l'intervention que le Directeur des ressources humaines (DRH) s'assure de l'approbation du coaché à la démarche. »**

sa démarche et d'autre part, elle scelle le contrat relationnel entre les deux partis. Le succès d'une intervention de coaching repose sur la qualité de la relation entre le coach et le coaché. L'entente professionnelle entre les deux est primordiale pour la réussite du projet.

### ►► La rencontre du coach avec le (les) coaché(s)

C'est une étape décisive du processus qui consiste à présenter au futur coaché une sélection des candidats effectuée par le DRH afin de faire un choix. La finalité de cette première rencontre est double. D'une part, elle responsabilise le coaché sur le sens de

par le coaché au terme de la prestation et les indicateurs permettant de mesurer sa performance.

#### • Les modalités de l'intervention

Les modalités de l'intervention encadrent la prestation de coaching en précisant par exemple la durée, le nombre de séances, le prix... mais aussi le processus de suivi et de bilan avec le DRH. Tous ces éléments feront l'objet d'un chiffrage préalable. Par ailleurs, il est impératif que le lieu de travail soit neutre pour le coaché donc à l'extérieur de son lieu de travail habituel.

#### • Les engagements des parties et règles déontologiques

Cette partie définit le cadre juridique où les deux parties s'engagent sur la stricte confidentialité quant à l'existence et la nature du coaching. Il revient au coaché la responsabilité de l'obtention de résultats ainsi que sa pleine et active mobilisation durant la démarche. Au coach échoit celle du respect des valeurs et du respect du libre-arbitre du coaché. En cas de conflit, les deux parties sont libres d'interrompre le contrat. Dans l'idéal, une charte déontologique peut compléter le contrat et de nombreux coachs intègrent systématiquement les règles de celle de SF Coach, référence en la matière.\*

#### • Les éléments de contexte du contrat

Dans cette partie figurent les objectifs précis à atteindre

## Se développer à l'international : comment éviter les embûches ?



A l'heure où les entreprises marocaines cherchent de nouveaux débouchés, vers l'Afrique notamment, mais aussi des destinations plus exotiques, il est fondamental de se prémunir contre les difficultés potentielles, pour se garantir un succès mérité devant cette entreprise courageuse.

Paola Tumbarello, Directrice d'ExeKutive.biz, le portail dédié aux dirigeants (ReKroute)

**E**largir ses débouchés, optimiser ses capacités de production ou combler la saisonnalité de ses ventes, les raisons ne manquent pas pour décider de se lancer à l'international. Tout en étant une ambition légitime, avant de se lancer dans ce projet, il est impératif de prendre en compte certains aspects qui permettront d'éviter les embûches et de transformer cette expérience en succès.

### ►►► Identifiez le marché adéquat

Avant de vous lancer, vous devez vous assurer de la viabilité de votre projet. La demande existe-t-elle ? Ce qui marche au Maroc ne fonctionne pas forcément à l'étranger. Les différences culturelles ou même climatiques, le contexte économique, peuvent rendre la vente d'un produit problématique, vous devez donc identifier les habitudes de consommation des pays cibles. Une fois la demande validée, identifiez et renseignez-vous sur l'état de la concurrence pour voir si vous avez une carte à jouer et éviter ainsi les marchés ultra-concurrentiels.

Renseignez-vous également sur les facteurs externes au marché qui pourraient influencer positivement ou négativement votre activité. L'interventionnisme politique, l'application parfois arbitraire des lois, les appels d'offres qui privilégient systématiquement les entreprises locales sont autant d'obstacles, parfois difficiles à identifier, à une implantation.

### ►►► Budgetisez votre projet

Etes-vous de taille à vous lancer dans une telle aventure ? Avez-vous les reins assez solides pour supporter les investissements nécessaires ? Développer votre entreprise à l'international est toujours une entreprise périlleuse car vous l'exposez à un marché qu'elle ne connaît pas et à des réglementations qu'elle ignore. Il s'avère donc indispensable de budgetiser votre projet en prenant en compte des coûts cachés qui pourraient venir le gréver (coûts de changes et de douane par exemple).

Soyez le plus prévoyant possible surtout dans le cas où vous souhaitez planter une unité de production ou une filiale où les risques financiers sont encore plus importants. Au-delà des investissements nécessaires, parfois lourds, il peut s'avérer parfois difficile et coûteux de former le personnel local, les défauts sur la qualité des produits ou des services sont plus fréquents et les conditions de travail souvent mauvaises.

Bien sûr, une telle aventure recèle sa part d'incertitude, toutefois, prémunissez-vous contre ces éventuelles mauvaises surprises qui pourraient rapidement faire tomber à l'eau votre projet.

### ►►► Choisissez bien votre partenaire

Qu'il soit votre distributeur, votre sous-traitant ou qu'il vous aide à vous installer, avoir un partenaire commercial qui connaît les us et coutumes du

pays que vous ciblez est un atout inestimable. Il sera votre caution auprès des partenaires locaux et votre intermédiaire lors des négociations, ce qui facilitera votre implantation. De même, si vous décidez d'ouvrir une unité de production, un manager local saura plus facilement gérer la main d'œuvre et se fera mieux accepter qu'un étranger récemment parachuté.

Prenez garde cependant à vous assurer de la fiabilité et du sérieux de votre nouvel associé afin d'éviter le risque d'être déçu voire de vous faire arnaquer. Au-delà du préjudice financier que vous pourriez connaître, c'est la dégradation de l'image de marque de votre produit que vous pourriez mettre en cause. Faites preuve de vigilance au moment de choisir votre partenaire même si la démarche conserve toujours une part d'incertitude. N'hésitez pas à demander des références, à prendre contact avec d'anciens clients et à déposer les brevets de votre produit.

### ►►► Ne négligez pas les spécificités culturelles

Pour ne pas qu'un mot, un geste malencontreux ou une attitude déplacée ne viennent parfois gâcher la conclusion d'un accord, vous devez impérativement vous renseigner sur les spécificités de chaque pays où vous faites affaires. Si ces différences culturelles font le sel de chaque relation commerciale et s'avèrent très enrichissantes, vous devez toutefois faire attention à la manière dont vous vous comportez avec votre interlocuteur pour ne pas le choquer. Dans certains pays, le tutoiement et l'accolade sont naturels alors qu'ailleurs il est de mise de garder ses distances et ne pas empiéter sur l'espace vital. En Chine, en particulier, la coutume veille à ce que l'invité apporte un petit présent à son hôte. Si celui-ci commence par le refuser énergiquement, il finit par accepter en vous remerciant chaleureusement. Une fois cette formalité culturelle établie, il ne vous restera plus qu'à parler affaires. \*

## A retenir

### Critères à prendre en compte

- Cibler le marché
- Identifier les coûts réels
- Choisir le bon partenaire ou associé
- Respecter les différences locales

### Nos conseils

- Se renseigner auprès des missions économiques implantées dans les pays visés
- Faire un tour du monde des coutumes en vigueur dans le milieu des affaires
- Prendre conseil auprès de la Chambre de commerce internationale (ICC Maroc) [www.iccmoroc.ma](http://www.iccmoroc.ma)

## Le rôle des dirigeants dans la promotion de la fonction RH



Le rôle du dirigeant dans la promotion de la fonction RH convoque les leviers essentiels à sa disposition : déléguer, valider un choix organisationnel et impliquer.

Mehdi EL Yousfi, Directeur Général Adjoint de DIORH-IRH

La promotion et la légitimation de la fonction RH requièrent avant tout que sa valeur ajoutée soit perceptible pour l'ensemble de ses clients internes (salariés, managers, représentants du personnel, ...). Ils peuvent la mesurer à travers la fiabilité et le respect des délais des processus administratifs déployés (paie, délivrance d'attestations, remboursements médicaux...), le degré d'équité et de transparence des processus de développement RH (rémunération, évolution salariale, chemins de carrière...), la qualité du climat social (tenue des IRP, résultats du bilan social ou des enquêtes internes de satisfaction, ...)

Le rôle du dirigeant d'entreprise est à cet égard décisif, car c'est lui qui dispose des leviers initiaux autorisant la fonction RH à déployer sa proposition de valeur. Son rôle s'articule au moins autour de 3 initiatives fondamentales : déléguer, sanctuariser et impliquer.

### ►►► L'acte de délégation

Le 1<sup>er</sup> niveau joué par le dirigeant, préalable à tous les autres, concerne l'acte de délégation de la fonction RH à un professionnel RH. Au Maroc, cet acte revêt une importance décisive dans un environnement économique principalement animé par des PME où le dirigeant (à la

fois patron, entrepreneur et propriétaire) centralise de nombreuses décisions et de nombreux leviers ; ils sont du reste nombreux à cet égard à déléguer les fonctions jugées techniques (finance, marketing...) mais garder la main sur les fonctions jugées à priori plus managériales et relationnelles telles que la fonction RH. C'est lui nier tout caractère technique et opérationnel qu'estimer être capable de se substituer à un professionnel

**« Le rôle du dirigeant d'entreprise est décisif, car c'est lui qui dispose des leviers initiaux autorisant la fonction RH à déployer sa proposition de valeur. »**

des RH. L'acte de délégation de la fonction RH à un professionnel capable de concevoir-déployer-piloter des processus RH, gérer la relation avec les partenaires sociaux... constitue en tant que tel l'acte initial fondamental du dirigeant dans la promotion de la fonction RH. Cela implique pour le dirigeant de savoir tout à la fois recruter et déléguer : d'une part savoir recruter un véritable leader capable d'occuper la fonction ; d'autre part savoir déléguer, accorder du leadership et de l'autonomie au DRH. Force est

cependant de constater que le degré d'autonomie du DRH comporte une marge de progression encore importante, notamment au Maroc. Selon l'enquête 2012 sur la fonction RH conduite par le cabinet DIORH auprès de 120 entreprises marocaines dotées d'une fonction RH structurée, une part significative des DRH interrogés dit manquer d'autonomie (50 % des entreprises de moins de 800 salariés et 25 % des entreprises de

plus de 800 salariés). Il faut souligner par ailleurs que les dirigeants ont encore du mal à déléguer complètement les décisions relatives à des sujets purement RH, voire excluent même le DRH de certaines prises de décisions relevant de son périmètre (augmentations individuelles, créations de postes, recrutements...).

### ►►► L'organisation et la gouvernance

Le 2<sup>e</sup> niveau rassemble l'ensemble des leviers relatifs à l'organisation et la gouvernance : promouvoir le rôle

central et stratégique de la fonction RH implique de la part du dirigeant de sanctuariser la place et le rôle des RH dans l'organigramme et les instances de pilotage de l'entreprise. Indépendamment du rôle effectif joué par la fonction, il s'agit à tout le moins de faire du leader de la fonction RH un N-1 du Directeur Général, membre à part entière de la plus haute instance de pilotage opérationnel de l'entreprise (comité de direction ou comité exécutif). L'enquête DIORH révèle du reste que 92 % des DRH du panel interrogé appartiennent au comité de direction. Le dirigeant, garant de l'organisation, doit par ailleurs veiller à faciliter le double processus de déconcentration et de décentralisation de la fonction RH : la déconcentration consiste à autoriser la fonction RH à disposer de relais locaux capables de jouer un rôle de Business Partners auprès des opérationnels et les accompagner dans le pilotage d'un ensemble de processus RH (processus disciplinaires, de gestion des carrières, d'augmentation salariale, ...). La décentralisation consiste à promouvoir le rôle RH du middle-management, maillon essentiel et souvent faible du projet RH.

### ►►► Le pilotage stratégique de l'entreprise

Le 3<sup>e</sup> niveau d'intervention du dirigeant dans la promotion

de la fonction RH consiste à impliquer le DRH dans le pilotage stratégique de l'entreprise : cela passe au moins par 3 leviers : d'une part, il s'agit d'impliquer de manière effective le DRH dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Plutôt que de le cantonner à un simple rôle d'alignement des pratiques RH sur les orientations stratégiques prises, il s'agit de permettre au DRH de participer en amont à l'élaboration de la stratégie business de manière à faire ressortir les enjeux et contraintes RH ressortant des choix stratégiques, et faciliter par la même le processus d'alignement. L'enquête DIORH montre à cet égard que seule une moitié des dirigeants du panel font participer leurs DRH à la production stratégique. Le

2<sup>e</sup> levier se situe dans l'implication effective du DRH dans les projets de développement critiques de l'entreprise, qu'il s'agisse de la construction d'une nouvelle unité de production, d'une fusion-acquisition, de l'extension d'un réseau de distribution, d'un projet de restructuration... Le rôle du dirigeant ici est bien de s'assurer de la participation du DRH dès les phases de conception des projets. Le 3<sup>e</sup> levier concerne enfin l'introduction des critères RH (satisfaction des salariés, turn-over, ...) comme indicateurs de pilotage de l'entreprise à un niveau global et transverse. L'introduction de tableaux de bords prospectifs (BalancedScoreCard) comme outils de pilotage stratégique va dans ce sens.

Au final, qu'il s'agisse de l'acte initial de délégation, de celui d'installation de la fonction RH au cœur de l'organisation de l'entreprise et au cœur du processus de pilotage stratégique, le rôle du dirigeant ici n'est pas seulement de valider et encourager un schéma organisationnel favorable au déploiement de la proposition de valeur de la fonction RH,

mais plus encore, d'appuyer sa triple initiative par un discours et un comportement cohérents, valorisant rôle du DRH comme support fonctionnel, pilote stratégique et agent du changement. Le préalable reste d'axer le système de valeur sur le capital humain, comme levier critique de réussite du projet d'entreprise. \*



Le préalable reste d'axer le système de valeur sur le capital humain.

© 123fr



# Ciblez les décideurs

## En 2013

Recherche Conjoncture



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
MEHDI KE

**Energie**  
efficacité

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**MANAGEMENT**  
Comment optimiser vos projets ?  
**MANAGEMENT**  
Cinq clés primaires pour réussir

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZZA SKALLI

**Oriental :**  
les ambitions de la région

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**MANAGEMENT**  
Mieux en savoir sur les projets de  
**RESEAUX SOCIAUX**  
Le recrutement à l'ère du web 2.0

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZZA SKALLI

**Casablanca 2013**  
au-delà de l'ambition

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**JURIDIQUE**  
Actes individuels des actions sociales ?  
**RSE**  
Une démarche pour accélérer le développement de l'entreprise

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZZA SKALLI

**Protection sociale :**  
ce que ça coûte

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**JURIDIQUE**  
Du Notariat moderne et de son fonctionnement  
**RH**  
La gestion des carrières et des compétences

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZZA SKALLI

**le secteur**  
vol

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**JURIDIQUE**  
La gestion des carrières et des compétences

**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZZA SKALLI

**la formation**  
lle

**ECHOS MAROC**  
Indicateurs économiques et financiers  
**JURIDIQUE**  
La gestion des carrières et des compétences

L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France  
Le Cote des Adhérents / Nouveaux Adhérents CFM - Opportunités d'Affaires - Emploi

# L'importance de la phase d'intégration dans le processus de recrutement



Le processus de recrutement est un processus délicat dans la vie de toute entreprise, plusieurs phases sont à prendre en considération. La phase d'intégration elle, est une étape parfois négligée qui peut compromettre l'organisation de la société à long terme. Le processus de recrutement ne prend pas fin au moment de la signature du contrat de travail, car l'étape décisive qui déterminera la réussite du recrutement pour l'employeur et la période d'essai pour l'employé reste incontestablement la phase d'intégration.

**Dilal Tamalout Boulhimez, Responsable sourcing et recrutement de la société Ego Recrutement, Filiale de Freelance.com**

La période d'intégration est très souvent oubliée par les recruteurs pensant que la mission de recrutement est un franc succès au moment où le candidat retenu répond positivement à la proposition salariale qui lui a été faite. Mais ce n'est pas aussi facile car après toutes ces étapes, vient le moment décisif, celui durant lequel le candidat va essayer de s'acclimater à son environnement professionnel.

### ►► Qu'est ce que la phase d'intégration dans le processus de recrutement ?

La phase d'intégration se positionne au début de la période d'essai, c'est une phase durant laquelle, la nouvelle recrue est prise en charge par son supérieur hiérarchique ou un responsable RH afin de l'accompagner durant une période précise sur les objectifs à atteindre, la culture d'entreprise et les outils utilisés par cette dernière.

C'est un processus qui est mis en place par le recruteur afin de clarifier la mission de la recrue.

### ►► Quelles sont les étapes types de l'intégration ?

Chaque entreprise met en place un processus d'intégration qui répond le plus à son besoin. Ainsi un cheminement

classique peut être proposé :

- La préparation de l'arrivée du candidat (prévenir l'équipe et préparer les conditions matérielles : Ordinateur, documentations, téléphone...etc),
- la présentation de l'entreprise : ses valeurs, son règlement intérieur, sa culture, son environnement, dans ce cas certaines entreprises mettent en

tante, dans le sens où elle permet de présenter les différentes équipes au candidat afin que ce dernier fasse connaissance avec les divers départements.

### ►► Comment réussir l'intégration ?

Il est primordial pour le supérieur hiérarchique ou le RH d'impliquer la recrue dans ce processus d'intégration. Bien

**« La visite de l'entreprise par le responsable hiérarchique est une étape très importante, dans le sens où elle permet de présenter les différentes équipes au candidat. »**

place un livret d'accueil qui permet à la recrue d'avoir une vision globale de la culture et objectifs de l'entreprise mais aussi avoir des informations sur le règlement intérieur, la convention collective, les horaires de travail ainsi que des conseils sur l'hygiène et la sécurité

- La visite de l'entreprise par le responsable hiérarchique est une étape très impor-

tement, cette étape doit se caractériser par une certaine dynamique et un travail constructif qui permettra aux deux parties de réussir l'objectif commun assigné. C'est à ce moment que la culture d'entreprise joue un rôle primordial. Permettre au nouvel arrivant de prendre des repères dès le premier jour, et surtout, de se sentir attendu par ses collègues, permettra au salarié de se sentir bien afin d'être efficace

et productif dans son travail. Ainsi, il appréciera mieux son apport et sa légitimité par rapport au poste qu'il occupe. Il pourra ainsi s'impliquer durablement dans son travail.

La possibilité de lui donner une part importante dans son processus d'intégration l'incitera à la réussir. Pour cela, l'établissement d'un plan de travail avec des étapes, des échanges et des bilans réguliers donnera à tous deux des points de repères et des occasions pour procéder à d'éventuels ajustements.

N'oubliez pas que l'intégration n'est pas seulement un moment dans le temps, c'est un processus qui permettra à votre entreprise de gagner un temps précieux.

Enfin, le supérieur hiérarchique se doit d'organiser des entretiens de suivi à la fin du premier mois, à la fin de la période d'essai et après un an dans l'entreprise. Cela incitera la recrue à être en perpétuelle évolution afin de donner les meilleurs résultats. Elle comprendra ainsi que votre entreprise réserve une place importante à l'épanouissement de son effectif.

Aussi, l'entreprise doit toujours garder en tête qu'une intégration réussie est un message positif qui consolide son image vis-à-vis de ses talents futurs. \*



## L'information au cœur des réseaux sociaux

L'information est un élément clé dans toute organisation qui se respecte. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, aujourd'hui, le grand défi demeure sa gestion. Mais comment les entreprises gèrent-elles les données qu'elles récoltent ?



**Ridgy Lemarier, Etudiant du MsC Marketing, Management, Communication de Toulouse Business School et détenteur d'un Bachelor en Management.**

**Professeur encadrant : M. Jacques Digout, Responsable du mastère Marketing Management & Communication, Groupe Toulouse Business School**

**D**e nos jours, les données sont devenues une valeur essentielle pour les entreprises à tel point que certaines les considèrent comme des facteurs clés de succès. Mais la collecte et l'utilisation de celles-ci sont parfois faites de façon abusive, ce qui rend le consommateur méfiant. La volonté de régulation des gouvernements montre à quel point ce marché est devenu essentiel et dangereux dans notre société. Cependant, il y a une difficulté de définition du terme « vie privée ». Ainsi, elle reste pour chacun une valeur subjective où chaque individu choisit d'intégrer ce qu'il veut dans sa vie privée. Nous avons donc réalisé une étude sur les utilisateurs entre 18 et 25 ans français. Aux vues des résultats, nous constatons que 94 % des répondants ont déjà cherché leur nom sur Google, ce qui montre qu'ils font attention à leur e-réputation. Par ailleurs, l'arrivée du web 2.0 avec ses fameux réseaux sociaux entraîne des comportements complètement irrationnels. Contrairement à tout ce qui a été dit précédemment, sur ces plateformes les individus n'hésitent pas à se dévoiler. Les utilisateurs éprouvent le besoin de voir vivre les autres et de s'identifier à eux. La base de ce modèle qui connaît un fort

succès est l'ubiquité et l'imédiateté. En effet, 94 % des répondants se connectent tous les jours sur Facebook. Cependant, on observe que 95 % des répondants protègent leur profil Facebook en ne donnant accès qu'à leurs amis.

### ►► La confiance aux réseaux sociaux

Ainsi, les utilisateurs font confiance aux moyens de protection de données de ces plateformes et n'hésitent pas à se dévoiler. Pourtant même si la frontière s'est transformée, ils sélectionneront

## « Ne pas être présent sur les réseaux sociaux aujourd'hui est un choix stratégique. »

toujours ce qui est à partager par rapport à ce qui ne l'est pas. A tel point que 84% ne désirent pas ouvrir leur profil à leur futur employeur. Ils se livrent autant car ils pensent qu'il s'agit d'espace complètement privé. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les réseaux sociaux sont sur internet et que toutes les données des utilisateurs sont stockées sur des serveurs. Les individus s'exposent comme s'ils étaient dans leur journal

intime, pensant être à l'abri des regards et sans tenir compte des conséquences. Cette transparence amène donc à avoir une meilleure surveillance, et un contrôle fiable de chacun, ainsi chaque individu devient entièrement traçable. Ce qui peut permettre à des personnes mal intentionnées de commettre des infractions civiles comme pénales.

### ►► Les marques présentes sur la Toile

Désormais, l'internaute est devenu « consomm'acteur » et il a le besoin de s'informer

stratégie digitale. Sachant que les bénéfices ne sont pas immédiats, l'objectif des marques est donc d'être présent sur les réseaux les plus pertinents avec leur stratégie, afin de créer de l'engagement de la part de leur communauté.

De nombreuses personnes sont informées des dangers et sont préoccupées par l'utilisation qui sera faite de leurs données, mais pourtant ils les divulguent sans motif légitime. Ce phénomène est appelé « privacy paradox » (très pratiqué sur les réseaux sociaux). D'autres personnes n'hésitent pas à calculer le bénéfice qu'ils peuvent en tirer en donnant leurs données (« privacy calculus »). Donc il y a nécessité pour les entreprises de comprendre les perceptions des individus car ce qui peut être bénéfique pour l'entreprise ne l'est pas forcément pour le consommateur (le bénéfice le plus apprécié est le « service personnalisé » avec 33 % d'avis favorable).

Pour avoir une base de données qualifiée, les managers sont dans l'obligation de collecter ce qui est raisonnable et non tout ce qui est légal. Ainsi, ils doivent désormais mettre en place une stratégie de recueil pour anticiper les perceptions, les attitudes, et les comportements. \*

# On en parle aussi...

## “ Vive la rentrée ! ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Les vacances sont terminées, pour ceux qui ont eu la chance d'en prendre, et c'est la rentrée.

La rentrée, c'était principalement la rentrée des classes, puis c'est devenue la rentrée politique, économique, syndicale, sociale... comme si toutes les activités cessaient début août et reprenaient en septembre. Alors que malheureusement, il y a des sournois qui, pendant que vous bronzez sur la plage, augmentent discrètement certains tarifs qui ne devaient pas être augmentés.

La rentrée des classes, c'est surtout pour les parents une

grosse sortie d'argent, surtout quand l'école est gratuite. La rentrée politique ? Sont-ils déjà entrés pour rentrer ? La plupart des politiques en France participent à des universités d'été. Je me pose la question sur le but de ces universités : est-ce qu'ils vont apprendre ce qui s'est passé durant l'année écoulée, vont-ils apprendre toutes les phrases qu'ils vont pouvoir distiller durant la prochaine année ?

Moi je pense plutôt que beaucoup d'entre eux devraient apprendre à se taire... mais là on est dans le domaine de l'utopie.

## L'association du mois

### OXYGENE

#### Un nouveau souffle pour les femmes en difficulté de Ouarzazate

L'association Oxygène est une organisation non gouvernementale indépendante, à but non lucratif, qui a été créée, le 16 février 2000, à l'initiative de personnes bénévoles de la ville de Ouarzazate. Sa mission principale est de renforcer les capacités juridiques, sociales, économiques et culturelles des femmes en difficulté.

Les principaux objectifs d'Oxygène sont entre autres la promotion et la défense des Droits de la femme, la promotion et la défense des Droits de l'enfant, la prévention de l'abandon de l'enfant mais aussi d'œuvrer pour la réinsertion sociale de la femme, de la mère et de l'enfant, de promouvoir des activités génératrices de revenu, de coopérer avec les autorités compétentes et les organismes nationaux et internationaux concourant à la promotion des Droits de la femme, de la mère et de l'enfant.

Depuis sa création, l'association Oxygène organise de nom-



breuses activités sur le plan de l'éducation et de l'enseignement, notamment l'enseignement du français, de l'italien et de l'anglais, ainsi qu'une campagne de sensibilisation (sanitaire, juridique, éducation, civique, etc.). Elle s'occupe également de formation et d'intégration de la femme dans le monde professionnel, à travers différents ateliers professionnels (broderie, couture, cuisine, informatique, technologie, hôtellerie...). Sur le

plan juridique, elle organise l'accueil, l'écoute, le soutien, l'orientation juridique et des études des cas.

Pour l'amélioration de ses activités, l'association Oxygène a besoin du soutien de tout bienfaiteur pour poursuivre et renforcer ses activités auprès des populations en difficulté.

#### ► Contacts :

Tél. : 0524 88 31 46

Email : [oxygene\\_femme@yahoo.fr](mailto:oxygene_femme@yahoo.fr)



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres  
Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs



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



# L'info des pros



**350.000** visiteurs/mois  
émanant de 120 pays

# www.kerix.net

Leader de la communication B2B

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

[www.kerix.net](http://www.kerix.net)  
L'annuaire des entreprises  
du Maroc.

**ekipotel**

[www.ekipotel.net](http://www.ekipotel.net)  
Le guide d'achats :  
Collectivités - CHR

**EUROPAGES**  
L'annuaire international des affaires

[www.europages.com](http://www.europages.com)  
Pour vos relations  
d'affaires internationales.

**Kerix immo**

[www.keriximmo.net](http://www.keriximmo.net)  
Les grands programmes  
immobiliers.

**EXPO.ma**  
Maroc

[www.expomaroc.ma](http://www.expomaroc.ma)  
Le 1er portail des salons  
professionnels au Maroc.

**Maroc 1000**

[www.maroc1000.net](http://www.maroc1000.net)  
Les 1000 premières  
entreprises du Maroc.

**Kerix**

402, Bd Zerktouni - Casablanca  
Tél : 0522 26 96 96\* - Fax : 0522 26 35 89  
E-mail : [contact@kerix.info](mailto:contact@kerix.info)

Eric Verdavainne, éditeur depuis 1966

Fondateur des annuaires  
Kompas Maroc - Kompas Monaco  
Telecontact - Kerix - Ekipotel



# KOMPASS

Connects **business** to **business**

## Des solutions pour développer vos opportunités commerciales



### CD KOMPASS

VOTRE OUTIL DE PROSPECTION COMMERCIALE



### KDIRECT

DES SOLUTIONS SUR MESURE POUR TOUTES VOS OPERATIONS DE MARKETING DIRECT



### VISIBILITE BTOB

VALORISEZ VOS PRODUITS ET SERVICES SUR KOMPASS.MA



### EASY BUSINESS

VOTRE ABONNEMENT À LA BASE DE DONNÉES MONDIALE



### DATAPRO

LA BASE KOMPASS INTÉGRÉE À VOTRE SYSTÈME D'INFORMATION

Pour plus d'informations, contactez nous au: 0522 777 100 - [info@kompas.ma](mailto:info@kompas.ma)