

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
53<sup>e</sup> année  
Numéro 961  
15 juillet -  
15 septembre 2014  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
ZAHRA MAAFIRI



## Le business du sport au Maroc

### ACTUS CFCIM

Moulay Hafid Elalamy :  
« L'Industrie revient dans mon ADN »

### Spécial RH :

« Les dirigeants actuels ont perdu  
la formule pour « enchanter » leurs  
employés ! »

### REGARDS D'EXPERTS

Comment booster vos ventes sur  
internet grâce à l'affiliation ?

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

**Ain Ifrane**

Source Bensmim

1,5L



**Pour financer l'acquisition de notre filiale en Côte d'Ivoire, la BMCI nous a accompagné à travers le Trade Center BNP Paribas d'Abidjan\***

Mr. Hamza Chebaa, Directeur Business Unit, Delattre Levivier Maroc et son Relationship Manager BMCI, Mr. Omar El Hichami



**CORPORATE  
BANKING**

**Avec votre Relationship Manager à vos côtés, ce sont 101 Trade Centers BNP Paribas dans le monde qui sont derrière vous.**

**DEVELOPPEZ VOTRE COMMERCE A L'INTERNATIONAL**

Que votre entreprise importe ou exporte vers les marchés mondiaux, le Corporate Banking BMCI vous ouvre les portes d'un réseau international à travers les structures spécialisées que sont les 101 Trade Centers. Il met également à votre disposition des offres spécifiques de financements en devises, émissions de cautions à l'International, ouverture d'accréditifs, leasing en devises, opérations de change, achat de créances sans recours... Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?

**05 29 07 07 07**

\*Trade Center BNP Paribas de la filiale BICICI - BMCI / SA - 26, Place des Nations Unies - Casablanca / Capital : 1 327 844 300 Dhs - RC : 11084015

PUBLICIS

## Editorial

# Le business du sport au Maroc

## « Le sport au Maroc réclame une stratégie sectorielle, comme pour l'industrie. »



Jean-Marie GROSBOIS  
Président

Il existe un point commun entre le monde de l'entreprise et le sport, c'est la compétition. Chaque jour, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) accompagne ceux qui entreprennent, quelle que soit leur nationalité, avec pour objectif la réussite dans leur secteur d'activité. De plus, l'entreprise et le sport véhiculent les mêmes valeurs : courage, esprit d'équipe, créativité et opiniâtreté.

Le sport est une école de la vie, sans complaisance, faite de sueur et de passion, qui porte l'individu vers ses limites et l'encourage toujours, même dans les moments les plus difficiles, à se dépasser.

Cette notion de « business du sport », nous ne l'avons pas choisie par hasard. Bien sûr, la récente Coupe du Monde de football au Brésil peut nous révéler les dérives de ce « sport business » mondialisé, mais que reste-t-il des critiques contre les millions de dollars de la publicité, les montants des droits télévisuels et les investissements pharaoniques face au suspense d'une finale au stade Maracanã ?

Avec le sport, le Maroc est face à un challenge, comme il l'a été dans des secteurs comme l'agriculture ou l'industrie, et comme il l'est encore dans les domaines de la santé ou de l'éducation.

Evidemment, on peut continuer avec nostalgie à regretter les performances d'un Hicham El Guerrouj aux Jeux Olympiques d'Athènes en 2004 ou de l'équipe du Maroc de football emmenée par Aziz Bouderbala en 8<sup>ème</sup> de finale de la Coupe du Monde au Mexique en 1986, mais les marocains vivent maintenant dans un pays qui avance, un pays jeune tourné vers l'avenir.

Les nouveaux stades de Marrakech et de Tanger, la réforme des Fédérations lancée par le Ministre de la Jeunesse et des Sports, Monsieur Mohamed Ouzzine, le succès de nouvelles disciplines comme le golf, l'équitation ou les arts martiaux, sont autant de signaux positifs.

Au Maroc, on construit maintenant des automobiles, des pièces d'avion qui sont exportées dans le monde entier. Bientôt, nous organiserons peut-être la Coupe du Monde de football et un Grand Prix de Formule 1..., mais nous aurons collectivement relevé ce challenge quand chaque enfant du Royaume pourra avoir accès à un gymnase, un terrain de football ou une piste d'athlétisme.



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** Jean-Marie Grosbois ►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ►► **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, Nadia Kabbaj (journaliste), Mohamed Kabbaj, Youssef Debbagh, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►► **Agence de presse** AFP ►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, Alexis Logiés, 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 Kais** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)



# Conciergerie privée SMSA

Saviez-vous qu'en tant que porteur de la carte **UCCIFE** de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc vous bénéficiez gracieusement des services de la conciergerie **SMSA**.

## Les services



### Services Dépannage



- Plombier
- Electricien
- Serrurier
- Réglage de parabole
- Informaticien

### Services Domestiques



- Courses d'appoint
- Soutien scolaire
- Garde d'enfants
- Maintenance piscines
- Jardiniers

### Services au Quotidien



- Tailleur
- Cordonnier
- Clé minute
- Services postaux
- Pressing

### Services Bien-Être



- Coiffure
- Manucure
- Esthétique
- Massage
- Diététique

### Services Transport



- Location de voitures
- Hélicoptère
- Mise à disposition de chauffeur
- Jet privé

### Services Administratifs



- Carte grise
- Permis de conduire
- Passeport
- Visa
- Carte d'identité

### Services Santé



- SOS Médecin
- Infirmier
- Ambulance
- Assistance médicale
- Avion sanitaire

### Services Voyages et Loisirs



- Réservations
- Formalités
- Billets d'avion
- Spectacles
- Planifications

### Services à Domicile



- Femme de ménage
- Maître d'hôtel
- Serveur
- Cuisinier
- Traiteur

**un seul numero à composer : 05 22 30 00 01**

A l'heure où « la relation client » est au centre des problématiques marketing et commerciales, SMSA se propose d'être votre partenaire pour vous aider à renforcer votre stratégie en offrant une réelle proximité entre vous et vos clients.

Vous désirez fidéliser une clientèle haut de gamme et en attirer une nouvelle?  
Vous souhaitez faciliter, équilibrer et valoriser la vie de cette clientèle ?

La SMSA propose d'apporter une valeur ajoutée à vos services en mettant en place un service de conciergerie international au profit de vos clients.

Notre métier consiste à être disponible pour vos clients partout dans le monde et à toute heure, pour répondre à tous types de demandes, des plus simples aux plus extraordinaires.

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



Tél : 05 22 30 00 01

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Les stages en entreprise : une priorité de l'EFA pour valoriser ses étudiants sur le marché du travail
- 8 TBS Casablanca soutient l'école Le Petit Monde
- 10 Le secteur aéronautique marocain en road show à Toulouse avec la CFCIM
- 14 « Le travail du médiateur, c'est le consensus, pas la justice ! »

## EchosMaroc

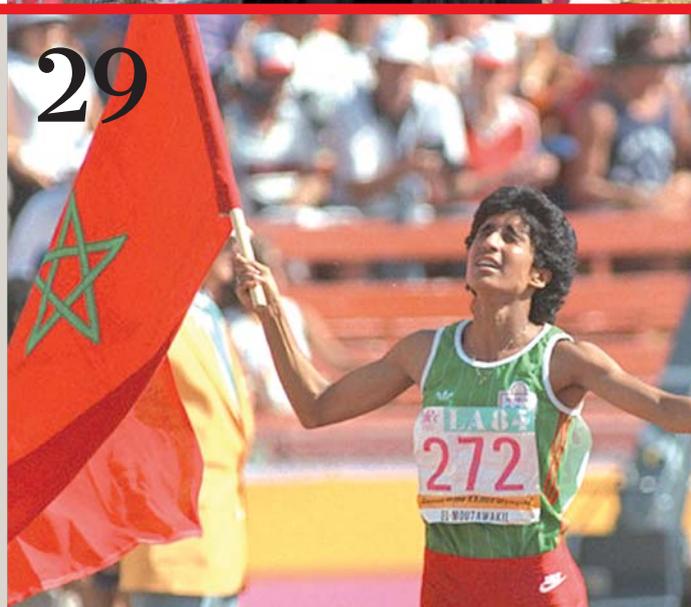
- 19 Forum adhérents avec Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique
- 22 Service économique de l'Ambassade de France
- 24 Indicateurs économiques et financiers
- 26 L'invité de Conjoncture : Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations.



## ZOOM

### Le business du sport au Maroc

- 30 Sport : une restructuration nécessaire
- 32 Interview de Hamid Faridi, Conseiller du Ministre de la Jeunesse et des Sports
- 34 Comment relancer la fabrique à champions ?
- 36 Interview de Aziz Daouda, Directeur Technique au sein de la Confédération Africaine d'Athlétisme
- 38 Marketing sportif : où en est le Maroc ?
- 40 Le business du sport au Maroc : des niches à exploiter



## Regardsd'experts

- 44 **Juridique** Les assemblées : quels risques, quelles solutions ?
- 46 **Marketing** L'affiliation, un canal clé du marketing digital

## On en parle aussi...

- 48 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 48 **Association du mois : L'Association Bahri pour la protection du littoral marocain .**



## Les stages en entreprise : une priorité de l'EFA pour valoriser ses étudiants sur le marché du travail.



**L**es étudiants de seconde année déjà en stage depuis le 19 mai et jusqu'au 2 août 2014 sont directement immergés dans l'entreprise. En fin de deuxième année, il s'agit de remplir une mission, après étude d'une problématique de l'entreprise, et déboucher sur des recommandations et des propositions concrètes. Il s'agit également pour les étudiants de pouvoir construire un projet professionnel sur la base d'un des métiers de l'entreprise.

Le deuxième objectif du stage est de faire de nos étudiants des lauréats professionnels « responsables et opérationnels » dans les entreprises directement après le cursus de l'EFA. C'est aussi une occasion pour les entreprises partenaires de l'Ecole et de la CFCIM d'évaluer le potentiel de leurs futurs collaborateurs, dans les domaines du Commercial, du Marketing, de la Logistique ou de la Comptabilité.

Le stage de fin d'études est un moment fort dans la formation de l'EFA car il représente pour l'étudiant l'aboutissement de deux



années de formation de qualité lui permettant de pouvoir orienter ses projets et de poursuivre d'études vers les spécialités qui l'intéressent et dans lesquelles il se projettera plus facilement.

L'Ecole déploie dans le cadre de ce stage, un suivi de proximité avec un encadrant à l'école, et l'identification d'un tuteur de stage au sein de l'entreprise qui l'accueille. Les deux encadrants se rencontrent pour discuter de la mission et de la méthodologie de travail durant toute la pé-

riode de stage. Cette rencontre est également l'occasion pour l'EFA et l'entreprise de discuter de l'intégration du stagiaire et de rappeler les règles de professionnalisme à respecter par ce dernier.

Enfin, l'entreprise participe à l'évaluation finale du stagiaire en assistant à la soutenance du mémoire de fin d'études et aux délibérations. Cette évaluation contribue fortement à la réussite du diplôme d'Etat Français de « Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise ».

### TÉMOIGNAGE

## L'EFA, un cursus gagnant !

**Imane LAHOUITI, la major de la 24<sup>ème</sup> promotion de l'Ecole Française des Affaires est actuellement responsable commerciale chez KORALUX**

« J'ai intégré l'EFA directement après l'obtention de mon bac. Après une formation de deux ans, j'ai rejoint l'entreprise qui m'emploie, en commençant par le poste de chargée d'affaires junior puis de responsable commerciale. Je voudrais insister sur la polyvalence de la formation EFA (commercial, marketing, logistique, finance).

Au bout de deux ans, j'ai obtenu mon diplôme et déjà une véritable expérience professionnelle grâce à un stage d'immersion, un stage commercial, un stage de fin d'études, un projet humanitaire et un projet d'entreprise qui ont abouti à l'obtention du diplôme de « Chargé



**IMANE LAHOUITI,**  
responsable commerciale  
chez KORALUX

de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise »

Après l'obtention du diplôme, on peut soit continuer dans une grande école de commerce au Maroc ou en France ou intégrer une entreprise ou faire les deux... et c'est ce que j'ai choisi. L'accompagnement de l'EFA ne s'arrête pas à la remise du diplôme mais se poursuit grâce au service « relation entreprise ». C'est grâce à l'EFA que j'ai pu obtenir l'offre d'emploi pour le poste que j'occupe actuellement.

Et même aujourd'hui, avec l'association des diplômés de l'EFA, je reste en contact avec l'école et mes anciens camarades. » \*



**Plus de 12 Magasins d'articles & d'équipements de Sport**



**Siège :**

Tél : 0522 865 681/83

Fax : 0522 865 684/88

E-mail : [info@sportplus.ma](mailto:info@sportplus.ma)

**N° Vert 0 802 00 26 27**



Reebok

Babolat

LACOSTE

TaylorMade

Reebok

Callaway  
GOLF

adidas

asics

HEAD

EASTPAK

havaianas  
as legitimas

cornilleau  
INSPIRATION IN YOUR TRAINING

## TBS Casablanca soutient l'école Le Petit Monde.



Samedi 14 Juin dernier, des étudiantes du Mastère Marketing Communication et Management de TBS Casablanca ont organisé un événement de fin d'année pour soutenir l'école Le Petit Monde, gérée par l'association Avenir de la Jeune Fille Marocaine, oeuvre de bienfaisance fondée en 1955 par Hajja Mina Amor et dont la mission est de venir en aide aux familles les plus démunies. Cette fête a été organisée par des étudiants dans le cadre de leur formation qui leur permettait de réaliser une mission opérationnelle d'ordre social. Au programme, des ateliers de découpage, de dessins, de peinture, de maquillage, des animations musicales avec un clown, et un goûter pour les enfants et tous les participants. L'apport de ces étudiantes sensibles et citoyennes au social et au milieu associatif a permis d'offrir de nombreux sourires à ces enfants scolarisés issus de familles démunies. Des sourires d'enfants qui accompagnent la scolarité des étudiants de TBS Casablanca et qui rappellent les valeurs de l'école, l'éthique, l'audace, l'enthousiasme et l'ouverture.



## Campus de la CFCIM : calendrier des formations

### Cycle de Formation Supérieure

#### Assistante de Direction

Durée : 150 heures

Date : septembre 2014

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

### Cycle de perfectionnement en management/CPM

Durée : 150 heures

Date : septembre 2014

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

### Cycle Ressources Humaines

Durée : 150 heures

Date : septembre 2014

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

### Cycle Anglais Perfectionnement

Durée : 60 heures

Date : septembre 2014

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

### Cycle Achat logistique

Durée : 100 heures

Dates : septembre 2014

**Objectif :** Connaître le processus logistique.

Identifier les acteurs du processus logistique avec les rôles et missions. Comprendre les objectifs d'un service logistique.

### Maîtriser le management des projets

Durée : 2 jours

Dates : 22-23 juillet 2014

**Objectif :** Acquérir les outils et méthodologie nécessaires au management de projets. Maîtriser les conditions d'efficacité du management transversal de projets. Optimiser le management d'équipe de projet et mobiliser les décisionnaires. Anticiper et traiter les conflits et blocages.

### Management interculturel (anglais, français)

Durée : 2 jours

Dates : 15-16 septembre 2014

**Objectif :** Sensibiliser les participants aux différences culturelles

- Réfléchir sur ses propres valeurs et sur les priorités des valeurs des autres dans un contexte Interculturel.
- Augmenter l'efficacité de communication de chaque individu et réduire le choc culturel.
- Identifier et analyser les éléments clés de la gestion de la relation humaine.
- Apprendre l'importance des dimensions culturelles dans les pratiques du management et de la communication.

### Leadership au féminin

Durée : 2 jours

Dates : 17-18 septembre 2014

**Objectif :** Prendre conscience de ses atouts et développer ses compétences personnelles et professionnelles

- Reconnaître, comprendre, s'affirmer et mettre en valeur les traits et qualités nécessaires pour

être un leader

- Apporter des changements positifs au quotidien
- Maximiser la performance dans le travail d'équipe

### Stress Management

Durée : 1 jour

Dates : 19 septembre 2014

**Objectif :** Identifier les facteurs qui causent l'effort

- compréhension de la cause et l'effet
- apprenez peu de théories
- identification de la réaction physiologique et/ou psychologique
- L'effort au travail
- Plan, exécution, surveillance; gestion du temps

### Évaluer la rentabilité d'un projet d'investissement

Durée : 2 jours

Dates : 09-10 septembre 2014

**Objectif :** Tout cadre ou dirigeant sera conduit au cours de sa carrière à concevoir et présenter un projet d'investissement à sa hiérarchie ou à des partenaires extérieurs (banques, investisseurs, fournisseurs etc.). Cette formation a pour objectif de vous permettre de découvrir et d'appréhender tous les aspects de la création et de la rentabilité d'un projet d'investissement.

Le CEFOR entreprises se tient à votre disposition pour toute information complémentaire notamment pour étudier avec vous la réalisation de formation Intra. Pour toute autre 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

**16-17-18 SEPT. 2014**  
**CASABLANCA**  
CENTRE INTERNATIONAL DE CONFÉRENCES  
ET D'EXPOSITIONS DE CASABLANCA  
PARC DE L'OFFICE DES CHANGES



## L'évènement technique de l'agroalimentaire

**ÉQUIPEMENTS ET PROCÉDÉS**

**EMBALLAGES ET CONDITIONNEMENTS**

**INGRÉDIENTS ET PAI**

**HYGIÈNE ET QUALITÉ**

Annabelle NÉNOT-SOUGRATI  
Chef de Projets  
Tél. : 05 22 43 96 05  
anenot@cfcim.org

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

### Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

### Sponsor Officiel



Un engagement permanent !

### Partenaires Médias

Conjoncture

E-MAILING MANAGEMENT.com  
Le leader de e-marketing direct

Aujourd'hui  
LE MAROC

MAP

KOMPASS  
Connects business to business

Le Quotidienne  
La bonne info au bout du clic

La Tribune

LA VIE éco

Le Maroc

Telecontact  
Les Pages Jaunes du Maroc

RESAGRO  
MAGAZINE DES DÉCOULEURS

MEDIAS24

Le relais  
Service Médias de l'Entrepreneuriat

FINANCES

FOOD magazine  
L'actualité de la cuisine

## La CFCIM en visite à la Fondation El Ghali Berrada.



**L**e 23 mai dernier, Mohamed Berrada a accueilli Jean-Marie Grosbois, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), Philippe Confais, Directeur Général et une délégation de la CFCIM dans les locaux de la Fondation. Les visiteurs ont pu découvrir avec beaucoup d'émotion les installations du Complexe social Oum Keltoum à Sidi Moumen, la crèche pouponnière pour les enfants de 3 mois à 3 ans qui permet aux mères les plus démunies de continuer à travailler, l'espace d'alphabé-

tisation réservé aux femmes adultes, le dispensaire, et l'espace dédié à la réinsertion sociale et scolaire des enfants des rues. La délégation s'est ensuite rendue au Centre Culturel El Ghali pour la découverte de l'auditorium et des nouvelles infrastructures. Un complexe qui réussit le pari de rendre la culture, la musique, les arts plastiques, le théâtre accessibles aux populations défavorisées du quartier Sidi Moumen à Casablanca et qui est en passe de devenir le plus grand conservatoire de musique et de danse du Grand Casablanca. \*

## Les adhérents de la CFCIM chez DL AEROTECHNOLOGIE

**L**e 30 avril dernier, les adhérents de la délégation de Tanger ont eu l'occasion de visiter la société DL AEROTECHNOLOGIE, spécialisée dans l'aéronautique.

Filiale marocaine d'un des constructeurs phare d'avion en France, DAHER, le site de production de Tanger est dédié à la fabrication d'aérostructures composites.

M. Lionel VIGIER, Directeur Général, a accueilli les adhérents en présentant l'activité du groupe, puis la rencontre s'est poursuivie avec une visite du site.

Les participants ont ensuite pu échanger chaleureusement autour d'un cocktail offert par la société. \*



## Le secteur aéronautique marocain en road show à Toulouse avec la CFCIM

**LA CFCIM A PARTICIPÉ LE 28 MAI DERNIER** à une rencontre à Toulouse, organisée par le Consulat Général du Maroc, la CCI de Toulouse, et l'AMDI sur le thème « L'industrie aéronautique au Maroc ». Cette rencontre s'est déroulée en présence de l'Ambassadeur du Maroc en France, Chakib Benmoussa, et de Hamid Benbrahim El Andaloussi, Président du GIMAS, le Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales. Après avoir mis l'accent sur la très bonne santé du secteur aéronautique, et présenté les atouts du Royaume comme base de développement de l'aéronautique aux portes de l'Europe, la CFCIM a pu présenter aux participants tout le dispositif d'accompagnement pour les PME françaises désirant s'implanter au Maroc. Cette rencontre s'est poursuivie par un débat et des témoignages d'entreprises françaises déjà installées.

## Une nouvelle destination pour Marc Thépot ?

**A 62 ANS, MARC THÉPOT, VICE-PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE RISMA** a présenté sa démission devant le Conseil de Surveillance du Groupe le 24 juin dernier à Marrakech. Arrivé au Maroc fin 2001 pour Accor et RISMA, Marc Thépot s'est consacré durant ces douze ans au développement des secteurs de l'hôtellerie et du Tourisme marocain. Marc Thépot a indiqué qu'il souhaitait s'investir dans de nouveaux projets personnels et professionnels, sa nouvelle « liberté » en ferait par exemple un consultant de luxe pour accélérer le développement du Tourisme au Maroc. Marc Thépot est Administrateur de la Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

# KOMPASS

Connects business to business

## LES CLÉS POUR DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ



## Kompass en quelques chiffres ...



**70** Pays membres  
du **réseau**  
**KOMPASS**



**26 langues**  
de consultation du  
site **kompas.com**



**11 millions**  
Entreprises  
présentes  
dans la base kompass



**360 jours**  
Un équipe dédiée  
à la mise à jour de  
notre base de données.



**75%** De nos clients ont  
choisi **KOMPASS**  
pour la richesse et  
la qualité de ses  
données.

## « Les dirigeants actuels ont perdu la formule pour « enchanter » leurs employés ! »

**L**e Club Solutions RH de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organisait le 18 juin dernier à Casablanca une conférence sur le thème « Du vide managérial à l'enchantement... Comment redonner du sens à l'action collective ». Laurent Buratti, coach et consultant depuis plus de 20 ans pour des grands groupes européens comme Airbus, Bouygues ou la Société Gé-



nérale a passionné les nombreux adhérents présents à la CFCIM avec son dynamisme, sa vision moderne et humaniste des relations en entreprise, et convaincu les plus septiques qu'une autre conception des relations humaines dans un espace de travail était possible et synonyme de réussite. Conjoncture a rencontré Amine Bennis, Talent Manager à l'OCF et Coach Animateur du Club Solutions RH de

la CFCIM, organisateur de cette conférence. \*

### RENCONTRE

**Conjoncture :** « Du vide managérial à l'enchantement », c'est une formule forte pour introduire cette conférence, c'est la meilleure formule pour décrire la réalité ?

**Amine Bennis :** Je crois que le travail du Club Solutions RH est d'échanger sur les réalités du monde de l'entreprise y compris quand « ça fait mal ». Au niveau mondial, d'après une étude américaine de Gallup, les chiffres sont très parlants. Seulement 13 % des employés se disent « engagés » dans leur entreprise, c'est à dire contribuent activement à la performance de l'entreprise. Je crois que les dirigeants ont « perdu la formule » pour « enchanter » leurs employés et c'est ce qui explique cette idée de vide managérial.

**Ce vide managérial existe aussi au Maroc, comment l'analysez-vous ?**

Après l'Indépendance, les dirigeants qui sont arrivés dans les entreprises y sont arrivés pour prendre le pouvoir mais sans réelle connaissance et stratégie d'entreprise. Ensuite, le Maroc a beaucoup investi dans la formation des techniciens. On a fabriqué alors une génération d'ingénieurs avec un type de raisonnement bien particulier, très logique et linéaire qui était important à l'époque car il fallait reconstruire le pays. Si vous voulez, ce profil de manager ingénieur ne correspond plus à la complexité du monde de l'entreprise actuel. Aujourd'hui au Maroc, on a quand même de moins en moins le culte de l'ingénieur, mais on constate que ces patrons qui étaient tous des techniciens hyper spécialisés ne considéraient pas le management humain comme une priorité, d'où ce « vide managérial » que nous connaissons.

**Comment se sont développés au Maroc les services de RH dans les entreprises ?**

On est passé du Chef du Personnel, au Directeur Administratif, puis au DRH, en y intégrant maintenant une notion de dévelop-



**AMINE BENNIS,**  
Talent Manager à l'OCF  
et Coach Animateur du  
Club Solutions RH de la  
CFCIM

pement des structures de l'entreprise. Mais on reste très opérationnel, on ne fait pas encore beaucoup de recherche comme dans certains pays. En fait nous « courrons » toujours après notre propre modèle de RH.

**Est-ce qu'on peut définir maintenant la notion d'« enchantement » ?**

L'enchantement est un état « d'oubli de soi » dans son travail, de plaisir, c'est ce que Laurent Buratti appelle l'état de « flow », un état d'investissement total, un état d'extase, qui n'est pas obtenu dans l'effort, mais dans la clarté, dans la conscience.

**Il y a quelques années, les DRH utilisaient des tests très mathématiques pour évaluer**

**les employés, et là on constate que le coaching, le rapport humain sont arrivés dans l'entreprise, c'est ça le vrai changement ?**

Avant, le DRH était là pour faire un diagnostic. D'ailleurs il nous arrivait de faire des bilans de compétence en entreprise avec des décryptages très précis et très compliqués sur la personnalité des gens mais après le message était... débrouillez-vous ! Maintenant l'idée est d'accompagner cette personne dans la connaissance d'elle-même et c'est la connaissance de soi qui mène vers le bien-être. Cela fonctionne dans la vraie vie, et je peux vous garantir que cela fonctionne aussi en entreprise. Après le pur capitalisme, on est passé à l'ère du « talentisme ». L'objet de la performance c'est l'homme, le talent.

**Et comment réagissent les dirigeants ici ?**

Tout le monde semble accueillir cette notion favorablement même si c'est un véritable changement de culture chez nous. Je connais des patrons de PME qui vont très loin dans cette idée de développement humain et ils obtiennent des résultats qui concernent la productivité de l'entreprise mais aussi son image. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Les nouvelles dispositions de l'Office des Changes et de la loi de Finances 2014 permettent à tout citoyen marocain de disposer d'un compte bancaire dans la devise de son choix. Elles permettent également à toute personne possédant des avoirs à l'étranger (biens, actifs financiers ou liquidités) de se mettre en conformité, moyennant le règlement d'une contribution libératoire.



Consciente de l'enjeu de cette nouvelle loi et dans le cadre de son devoir d'information et de conseil, Société Générale vous accompagne dans vos démarches.

## DIAGNOSTIC ANONYME ET SUR-MESURE

Contactez notre Centre d'Expertise  
« Contribution Libératoire »



**Conseil  
personnalisé**



**Confidentialité**



**Prise en charge  
de vos démarches**

Société Générale Maroc, 1<sup>er</sup> Groupe financier privé ayant un actionnaire de référence internationale, a su adapter depuis 100 ans son organisation et son dispositif afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients.

Son expertise et son appartenance à un grand groupe bancaire international en font un interlocuteur privilégié pour l'ouverture de vos comptes en devises et pour vos démarches « Contribution Libératoire ».

يدنا في يدك



CENTRE D'EXPERTISE

**05 22 42 42 48**

## « Le travail du médiateur, c'est le consensus, pas la justice ! »

**L**a Médiation est un mode amiable de règlement des conflits par lequel un tiers, le médiateur, neutre, indépendant et impartial aide les parties à trouver une solution négociée. Ce nouveau dispositif visant à améliorer le climat des affaires au Maroc est l'une des priorités de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et de son Président Jean Marie Grosbois. Dès 2009, la CFCIM innove en créant un Centre de Médiation de référence en collaboration avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP), un organisme leader en France en matière de résolution alternative des conflits commerciaux. Les 4000 adhérents de la CFCIM peuvent ainsi faire appel aux services des médiateurs formés et accrédités. La médiation est conventionnelle mais non judiciaire au Maroc, elle n'est ni un jugement, ni un arbitrage. Elle doit aboutir à un accord entre les deux parties en conflit qui acceptent d'énoncer clairement leurs doléances voire d'abandonner une partie

de leurs prétentions. Une fois acceptée par les demandeurs et le médiateur, la transaction a valeur de jugement. Chaque année au Maroc, les activités commerciales génèrent un grand nombre de contentieux qui entraînent des coûts supplémentaires et une dégradation des relations entre entreprises et fournisseurs notamment. La médiation, rapide et peu onéreuse, est une solution raisonnée et responsable. En décembre 2013, la CFCIM a créé le premier Club de la Médiation au Maroc qui regroupe 50 grandes entreprises parmi lesquelles AXA, ALSTOM, LYDEC, RENAULT, SOCHEPRESS, TOTAL. En 2014, une nouvelle session de formation à la médiation commerciale a été organisée avec le CMAP à Casablanca (du 19 au 21 mai) et à Paris (du 15 au 17 juin) regroupant une vingtaine d'adhérents de la CFCIM. Conjoncture a rencontré Franck Dautria, Conseil Juridique et Fiscal, Directeur Associé de Monceau Juridique et Fiscal, Président de la Commission Médiation de la CFCIM et Médiateur agréé CFCIM-CMAP et Mohamed Elalamy.... \*

### INTERVIEWS

#### Conjoncture : « Franck Dautria, comment avez-vous découvert la médiation ? »

**Franck Dautria :** Je travaille dans le conseil juridique depuis 22 ans, j'ai une formation d'avocat. En 2010, j'ai suivi la formation de la CFCIM et du CMAP et j'ai eu une révélation. A l'époque, il y avait tout à faire, on percevait déjà les opportunités d'une telle démarche, et la CFCIM grâce à l'ouverture vers ses milliers d'adhérents était un des seuls endroits où nous pouvions développer cet outil en encadrant les médiateurs. La médiation est une idée nouvelle au Maroc bien sûr, mais aussi en France. Chez les anglo-saxons en revanche, presque 90 % des dossiers de litiges passent par la médiation. C'est une autre culture, beaucoup plus pragmatique. N'oublions pas que leur modèle de justice est basé sur le « settlement », la transaction alors qu'en droit latin, nous sommes traditionnellement très procéduriers. Le problème avec la médiation c'est que le Code de Procédure Civil l'organise mais ne donne aucune condition pour être médiateur.

#### Ça veut dire que tout le monde peut devenir médiateur ?

Comme tout le monde peut devenir coach. Au Maroc, nous avons recensé 180 médiateurs qui peuvent exercer en entreprise mais on rencontre tous les profils. Quand nous avons décidé de relancer la formation des médiateurs à la CFCIM en 2012, nous avons besoin d'une charte éthique, et d'établir un process sérieux et reconnu. Même si le médiateur ne décide pas, la médiation est une démarche très structurée. D'abord, le médiateur bâtit son autorité, c'est indispensable pour les deux parties qui sont en face de lui, ensuite il installe des règles de fonctionnement, de respect de la parole, de courtoisie acceptées par les deux parties.



**FRANCK DAUTRIA,**  
Président de la  
Commission Médiation  
de la CFCIM

#### On l'a bien compris, le médiateur n'est ni un juge ni un arbitre ?

L'arbitre tranche, c'est une justice privée et le Juge, c'est la loi, c'est une justice publique. Dans les deux cas, c'est une décision qui est prise et qui s'impose aux parties. A la différence du Juge et de l'arbitre, le médiateur aide les parties à construire leur accord. Le travail du Médiateur, c'est le consensus, pas la justice.

#### Mais dites-moi, c'est une démarche très citoyenne ?

Parfaitement... pour moi, c'est même un progrès qui concerne toute la société. C'est la confirmation que l'on peut s'entendre et raisonner ensemble pour arriver à une solution sans passer par la case Tribunal. Et en plus, on gagne de l'argent et du temps. Construire un vrai Centre de médiation au Maroc à la CFCIM, oui c'est une sacrée démarche citoyenne !

#### Quelles sont les qualités d'un bon médiateur ?

L'écoute, l'éthique, l'impartialité, l'intelligence...il faut parfois contribuer à trouver des solutions auxquelles les deux parties n'avaient pas pensé. Dans 75 % des cas, on est face à des gens qui n'osent pas se parler donc il faut savoir « débloquer » la parole. Dans une médiation, il faut que chacun exprime tout ce qu'il a sur le cœur, c'est primordial et ça peut durer très longtemps. Quand les médiateurs écoutent une des parties en « aparté », il faut savoir proposer des scénarios pour débloquer la situation. Une médiation réussie c'est d'abord obtenir un accord sur les désaccords. Il faut que l'un et l'autre comprennent le désaccord de l'autre. Le médiateur idéal doit donc être armé aussi d'une certaine sagesse et de beaucoup d'humilité. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

**Conjoncture :** « Mohamed Elalamy, vous êtes un des dirigeants de Saham, vous étiez en formation médiation il y a quelques semaines avec le Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM. Comment êtes-vous arrivé à la médiation ?

**Mohamed Elalamy :** Je n'avais pas d'expérience concrète avec la médiation. Dans le groupe où je travaille, nous avons plutôt recours à l'arbitrage. J'avais suivi plusieurs séminaires sur ce sujet proposés par des organismes de formation qui opèrent dans le domaine de la médiation et de l'arbitrage et j'avais envie d'aller plus loin. La différence entre ces séminaires et la formation du Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM, c'est que c'est réellement de la formation et qu'on vous apprend vraiment à devenir médiateur. Et j'ai retrouvé beaucoup de pédagogie et même de la psychologie dans cette formation. Vous savez, dans la médiation, il n'a pas de lésé et des personnes qui subissent, je trouve cette approche extrêmement noble.

**Quel est le stade le plus difficile, se faire respecter par les deux parties ?**

Oui, il faut obtenir la confiance des parties car rien ne se fera si cette confiance n'est pas palpable. Et surtout la maintenir tout au long des négociations. Pour avoir la confiance des gens, il faut d'abord être capable de déterminer les règles du jeu, et cela demande une certaine autorité. C'est une approche assez délicate, on est vite happé par l'idée, la « tentation » de l'arbitrage alors qu'on doit s'en éloigner. L'arbitre opte pour une des positions alors que dans le cas d'une médiation, vous êtes un facilitateur pour amener les gens à s'écouter, dialoguer et tout cela va les mener à trouver des solutions qui sauvegardent leurs intérêts.



**MOHAMED ELALAMY,**  
Conseiller du Président  
de SAHAM Finances

**Quels traits de caractères, quelles qualités avez-vous utilisé pour devenir médiateur ?**

Je crois qu'avant tout il faut être patient et calme. Quelqu'un qui est impatient et nerveux pourra difficilement mener une médiation. On vous demande d'accompagner les autres à trouver des solutions à leurs problèmes donc inévitablement vous subissez les humeurs des uns et des autres, la patience est obligatoire.

**Quelle est l'avenir de la médiation au Maroc ?**

Les gens vont venir à la médiation pour deux raisons, le gain de temps et le gain d'argent. On ne peut pas engager des procédures classiques sur tous les dossiers, ce n'est pas possible ! Et vous verrez, c'est le « bouche à oreille » qui va fonctionner avec la médiation, les gens y viendront après

avoir vu d'autres traiter leurs litiges de cette façon. Le litige est une réaction qui arrive après qu'on ait touché ou menacé des intérêts et vous réagissez à cette situation par une position que vous prenez... et c'est la position qui crée le litige. La médiation est le seul processus qui permet de revenir au niveau des intérêts, au niveau du problème initial.

**Cette formation a changé quelque chose dans votre façon de travailler ?**

Nous sommes confrontés au quotidien dans une entreprise avec toutes sortes de petits litiges, et j'avoue que depuis cette formation, j'ai une approche plus structurée. Avant j'avais tendance à sauter les étapes. J'ai une meilleure qualité d'écoute, parce j'ai compris que quoi qu'il arrive, c'est la personne, elle même dans son for intérieur qui connaît son problème mieux que n'importe qui, et qui sait pourquoi elle en est là, il suffit de l'écouter. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



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

## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



## Efficacité énergétique : « Tant que le coût de l'énergie sera anormalement bas, les entreprises marocaines ne prendront pas conscience de l'urgence de la situation ».

L'efficacité énergétique est le rapport entre l'énergie directement utilisée, l'énergie utile et l'énergie consommée. En moins de 200 ans, sur l'ensemble de la Planète, les émissions de gaz à effets de serre ont été multipliées par 150. Au Maroc, comme dans les autres pays qui voient leur population urbaine et leur développement industriel augmenter considérablement depuis 20 ans, c'est notre écosystème qui est déjà directement menacé. Il est donc devenu primordial de maîtriser la consommation non raisonnée de l'énergie dans les entreprises. Dans les grands groupes comme dans les PME, la question énergétique est plus que jamais au cœur des préoccupations. Tributaire à 96% de ses importations sur le marché mondial de l'énergie, le Maroc devra, dans un avenir proche, accélérer sa politique publique en matière d'énergie dans le but d'amener tous les

secteurs économiques, le privé comme le public, à consommer moins d'énergie en la maîtrisant. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) est impliquée. Depuis 2011, avec le premier Salon des Energies Renouvelables, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) est impliquée dans la sensibilisation du tissu économique marocain aux questions environnementales. Après une deuxième édition réussie du Salon EnRen 2013 et la création du Club EnR il y a un an, l'efficacité énergétique est devenue une des priorités de la CFCIM. Le 11 juin dernier, une conférence du Club EnR était organisée à Casablanca avec pour thématique principale, l'efficacité énergétique au service de la compétitivité de l'entreprise. Conjoncture a rencontré l'un des participants à cet événement, Amine Homman Ludiye, Directeur Général de COFELY, filiale de GDF SUEZ au Maroc \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Quelle est la situation réelle au Maroc ? Les entreprises sont-elles sensibles à la question énergétique ?

**Amine Homman Ludiye :**

D'abord ce principe d'efficacité énergétique est inscrit dans la loi qui a été promulguée en octobre 2011. D'après cette loi, l'efficacité énergétique est la quatrième énergie après les énergies fossiles, les énergies renouvelables, et l'énergie nucléaire. Malgré tout, la prise de conscience des chefs d'entreprises est loin d'être satisfaisante. Mais la situation est en train d'évoluer à cause du coût de l'énergie qui augmente avec la décompensation et surtout avec le contrat programme signé entre l'ONEE et l'Etat qui annonce une augmentation des tarifs de l'électricité. Pour résumer, il y a beaucoup d'entreprises qui sont en train de prendre conscience du coût réel de l'énergie et donc de sa valeur et de considérer enfin que l'efficacité énergétique est la meilleure des solutions. Bizarrement, ce sont des mesures vertueuses mais qui ne se mettent en place actuellement que par des incitations « forcées », une hausse du prix de l'électricité, des contraintes réglementaires qui restreignent dans certaines conditions la consommation d'énergie ainsi que des mesures coercitives de pénalités et d'amendes.

**Le premier levier de l'efficacité énergétique, c'est que cela permet aux entreprises d'économiser de l'argent. Pourtant, on a l'impression que c'est le sujet qui passe majoritairement en dernier dans les préoccupations des chefs d'entreprise.**

D'abord il faut continuer à développer leur « conscience » des questions environnementales. Aujourd'hui, on vit dans une société



**AMINE HOMMAN LUDIYE,**  
Directeur Général de  
COFELY, filiale de GDF  
SUEZ au Maroc

mondialisée et tout le monde, s'il le veut, peut être confronté et sensibilisé à ces problèmes. Mais cela ne suffit pas. Un exemple, très significatif... Depuis 10 ans, de grands cabinets internationaux sont venus faire des audits énergétiques gratuits chez des gros industriels, des grands consommateurs d'énergie dans plusieurs secteurs et leur proposer des solutions pour réduire leur consommation. Seulement 7 % des mesures ont été entreprises, et ce chiffre ne concerne pas que le Maroc. Il faut acquérir une culture de la gestion de l'énergie et de l'externalisation des prestations et gestion des installations. Mais ce n'est pas si simple. Nous avons travaillé par exemple sur le projet Casa Marina en front de mer à Casablanca en apportant des solutions techniques permettant l'économie de 40 % d'énergie pour l'ensemble de la zone mais les modèles de gestion n'étaient pas suffisamment

matures pour permettre de concrétiser ce type de projet.

**Pour les indécis, quelle est la bonne définition de l'efficacité énergétique ?**

On peut considérer deux types d'efficacité énergétique. D'abord le fait de construire un bâtiment dont les besoins en énergie seront les plus faibles possibles. On étudie alors la meilleure orientation et les matériaux les plus appropriés pour le rendre « énergivore ». Le deuxième aspect important de cette efficacité énergétique, c'est l'utilisation, la production, la distribution de l'énergie résiduelle dont ce bâtiment pourtant déjà énergivore, va avoir besoin pour fonctionner. Alors pour moi, l'efficacité énergétique, c'est justement de pouvoir servir les besoins les moins énergivores possibles de la manière la plus performante possible. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# Les nouveaux défis de l'agroalimentaire en vedette au CFIA 2014.



**L**e CFIA Maroc, le Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire se déroulera du 16 au 18 septembre prochain au Parc de l'Office des Changes de Casablanca. Organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et GL events Exhibitions, il accueillera 200 exposants et 4 000 visiteurs. Pour présenter cet événement, la CFCIM organisait le 26 juin dernier une rencontre sur le thème « Les défis de l'agroalimentaire en 2015 » animée par Jean Marie Grosbois, Président de la CFCIM, avec la participation de Mounir Kouhen, Directeur Général de COMANER, Abdellatif Abbadi, Chef de la Division Agrobusiness au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, et Youssef Lakdida, chargé de la Division Agroalimentaire au Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique.

## Un secteur en mutation à fort potentiel

L'industrie agroalimentaire est une filière en plein essor au Maroc. Avec 5 % de croissance chaque année, elle représente 30 % de la production industrielle marocaine. L'agroalimentaire est l'un des secteurs cible du nouveau Plan d'accélération industrielle présentée par Moulay Hafid Elalamy, un contrat programme avec le Ministère de l'Agriculture vient d'ailleurs d'être signé pour mieux cerner la filière dans son ensemble et définir son « écosystème ». En effet, plus que dans tout autre filière, tout compte dans l'agroalimentaire, des IDE aux nouveaux marchés comme les Etats-Unis ou l'Afrique, des mesures

fiscales internationales à la recherche sur les nouveaux produits exportables. Le Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA Maroc) est aujourd'hui le salon de référence dans le domaine des technologies et techniques agroalimentaires (le CFIA Rennes et le CFIA Maroc en sont respectivement à leur 17ème et 4ème édition). L'objectif du CFIA Maroc est de mettre en avant les nombreuses opportunités offertes par le marché d'Afrique du Nord. L'évènement propose, en outre, des solutions concrètes aux enjeux actuellement rencontrés par le secteur : productivité, sécurité alimentaire, qualification professionnelle... Trois domaines y seront notamment représentés : ingrédients & produits alimentaires intermédiaires, équipements & procédés, et emballages & conditionnements.

## Un concept efficace, conçu pour les professionnels de l'agroalimentaire

Organisé tous les deux ans, le CFIA Maroc offre aux professionnels une plateforme B to B ciblée. En 2012, il a rassemblé plus de 3 500 visiteurs professionnels issus de toutes les fonctions de l'agroalimentaire

(production, maintenance, qualité, achats, recherche et développement...). L'évènement a accueilli 190 exposants (en provenance du Maroc, de France, d'Allemagne, d'Espagne, d'Italie, du Portugal, de Suisse, d'Egypte et de Tunisie), grands groupes industriels ou PME.

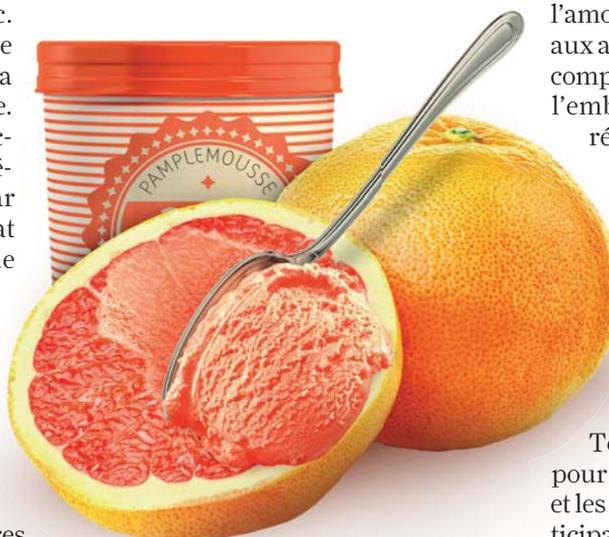
Près de 200 exposants sont attendus pour l'édition 2014, qui se tiendra dans un espace de 3 700 m<sup>2</sup>. Les industriels de l'agroalimentaire pourront y découvrir les dernières technologies en matière d'équipements. Des visites collectives de professionnels venus des différentes régions du Royaume seront également organisées afin de donner à l'évènement une vraie dimension nationale.

## Un programme axé sur l'innovation

Nouveauté 2014 : un plateau TV réunira les principaux acteurs de la filière IAA (Industrie Agro-Alimentaire) pour débattre de sujets majeurs, dans le cadre d'émissions et de conférences. Elles aborderont les différents enjeux et problématiques du secteur agroalimentaire en proposant des solutions concrètes, ainsi que de nouvelles pistes de réflexion : coordination entre l'amont et l'aval pour mieux répondre aux attentes du marché, comment être compétitif à l'export, innovation dans l'emballage, origine des produits et réglementation...

Pour cette 4<sup>ème</sup> édition du CFIA Maroc, le salon a souhaité mettre particulièrement à l'honneur l'innovation et la valeur ajoutée des fournisseurs de l'agroalimentaire. C'est ainsi qu'aura lieu cette année un nouvel évènement : les Trophées CFIA Maroc.

Temps fort du salon, ils auront pour objectif de valoriser l'inventivité et les compétences des entreprises participantes. \*



## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Elevage



**SPACE**  
Du 16 au 19 septembre  
2014  
Parc expo - Rennes  
[www.space.fr](http://www.space.fr)

SPACE, salon professionnel des productions animales est le rendez-vous de toutes les entreprises du secteur de l'élevage au niveau mondial et tous les acteurs des filières bovine, porcine, avicole, cynicole et ovine.

- 1 200 exposants
- 1 800 marques
- 11 000 visiteurs provenant de 100 pays
- 10 ha d'exposition

#### Carrefour international d'affaires pour les professionnels de l'élevage :

- Aliments du bétail, nutrition animale, additifs, agrobiologie
- Équipements d'élevage
- Bâtiments d'élevage
- Génétique
- Déjections animales et effluents d'élevage
- Manutention et transport à la ferme, levage, grillage / filets
- Alimentation des animaux : matériel, système de distribution
- Santé animale et hygiène
- Eau, semences
- Transformation de produits agricoles
- Matériel et produits de traite
- Environnement, conseil, assurance, banque, informatique.

Contact : Nadwa El Baïne Karim  
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Industrie automobile

**automechanika**  
FRANKFURT

**AUTOMECHANIKA**  
FRANKFURT  
Du 16 au 20 septembre 2014  
Frankfurt - Allemagne  
[www.automechanika.de](http://www.automechanika.de)

AUTOMECHANIKA est le premier salon international, dédié aux équipements et sous-traitants de l'automobile. Il se tiendra cette année à Frankfurt du 16 au 20 septembre 2014.

#### En chiffres :

- 4 500 exposants en provenance de 74 pays
- 147 700 visiteurs attendus de 176 pays et plus

#### AUTOMECHANIKA couvre 6 principaux secteurs :

1. Pièces détachées et composants
2. Réparation et entretien
3. Accessoires automobiles
4. Stations-service et lavage auto
5. Solutions IT et service de gestion
6. Electronique

#### EVENEMENTS AUTOMECHANIKA 2014 :

Conférences et ateliers sont au rendez-vous dont les principaux sujets sont :

- Véhicules
- Mobilité du futur
- Ateliers de réparation et d'entretien
- Technologie de stockage
- Electronique
- Formation et développement
- Gestion de l'énergie

#### PROFIL DES VISITEURS

- Constructeurs automobiles et équipementiers
- Importateurs et distributeurs de pièces détachées et d'accessoires automobile
- Revendeurs d'équipements et d'appareils pour ateliers et centres de peinture
- Centres techniques et centres de lavage automobile, stations-service

Contact : Khadija MAHMOUDI  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

### Multisectoriel



**FEBAK**  
Foire Internationale de  
Bamako  
Du 18 au 28 septembre  
2014  
Parc expo - Bamako

FEBAK, Foire Internationale de Bamako se tiendra du 18 au 28 septembre 2014 à Bamako, avec plus de 300 exposants attendus.

L'édition 2013 a enregistré la participation de plusieurs pays dont la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la Mauritanie, le Burkina Faso, l'Algérie, la Tunisie, l'Iran, le Pakistan...

#### Cette année, le Maroc a été choisi comme invité d'honneur.

Le Mali dispose d'atouts considérables et offre de nombreuses opportunités dans les secteurs suivants :

- Agriculture
- Elevage
- Mines
- Energies
- Tourisme d'affaires et culturel

Contact : Nadwa El Baïne Karim  
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Multisectoriel



**FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON**  
Du 15 octobre au 4 novembre 2014  
Guangzhou - Chine  
[www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)

La Foire de Canton est une occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques, tous secteurs d'activités confondus.

#### Répartie sur 3 phases, la Foire de Canton c'est au total :

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

#### 1<sup>ère</sup> phase du 15 au 19 octobre 2014, durant laquelle la CFCIM accompagne ses adhérents.

- Produits industriels dans les secteurs suivants : produits électroniques et électroménager, quincaillerie, mécanismes et installations, véhicules et pièces accessoires, matériaux de construction, lampes et luminaires, produits chimiques

#### 2<sup>e</sup> phase du 23 au 27 octobre 2014

- Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

#### 3<sup>e</sup> phase du 31 octobre au 4 novembre 2014

- Textile et produits divers : vêtements, chaussures, fournitures de bureau, bagages et valises, produits de loisirs, produits pharmaceutiques, produits alimentaires...

Contact : Khadija MAHMOUDI  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

## « Faire du PowerPoint, c'est pas mon fort, je préfère comprendre les problématiques avant d'imaginer les solutions »



Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) le 19 juin 2014.

Par Franck Mathiau

« L'«accélération industrielle» est le nouveau défi de Moulay Hafid Elalamy. Devant les 300 personnes présentes à la CFCIM à Casablanca et pour la première fois en duplex vidéo avec la Délégation Régionale de Tanger, le Ministre est à l'aise, dans son univers. « Je dis à tous mes collaborateurs du Ministère qui sont ici, voici le monde dans lequel j'ai grandi, le monde de l'entreprise... » Moulay Hafid Elalamy aime à rappeler l'époque où il était le « patron des patrons » marocains, les tensions, les rapprochements et finalement les collaborations fructueuses entre la CFCIM et la CGEM. « L'expérience des parcs industriels de la CFCIM est un exemple que je donne tous les jours et sur lequel je m'appuie. » Le parcours de « l'homme d'affaires Ministre » est riche, mais il le dit lui-même, il avait depuis l'ONA, tourné le dos à l'Industrie. « L'Industrie revient dans mon ADN, je redécouvre une appétence pour ce secteur. » Moulay Hafid Elalamy s'est donné du temps pour comprendre les problèmes avant d'envisager des réponses et des solutions. « Dans le passé, les plans quinquennaux ont fait leur temps..., l'économie marocaine s'est reprise en main et a maintenant une vision et des stratégies sectorielles. Qui aurait parié il y a quelques années sur nos secteurs automobiles et aéronautiques actuels ? Avec le système des plans quinquennaux, jamais le Maroc n'aurait pu se positionner de cette façon sur des métiers nouveaux. »

L'accompagnement de ces deux secteurs a porté ses fruits mais qu'en est-il pour les autres ? « Sur les 10 dernières années, nous avons créé 75 000 emplois dans le secteur industriel et sur les 3 dernières années, nous avons créé 110 000 emplois dans les métiers mondiaux du Maroc et particulièrement grâce à l'automobile et l'aéronautique... il y a donc un déséquilibre majeur. Sur les 10 prochaines années, nous aurons besoin de plus de 1 300 000 emplois, il faut donc trouver les éléments d'accélération de notre tissu industriel, les nouveaux moteurs comme le sont actuellement les 2 secteurs qui génèrent des emplois, et de plus, des emplois qualifiés, à forte valeur ajoutée. » Moulay Hafid Elalamy croit à cette approche sectorielle et refuse les analyses d'experts qui parlent de désindustrialisation mondiale.

### L'exemple de la Chine, « l'usine du monde ».

« En Chine, le choix a été fait de créer un pouvoir d'achat intérieur, en augmentant les salaires pour pouvoir compter sur une demande interne, c'était le rêve des décideurs et des dirigeants chinois depuis longtemps. La Chine, c'est « l'usine du monde » mais c'est une usine qui dépend uniquement de ses exportations. Actuellement, dans la région la plus industrielle de Chine, le salaire minimum est à 500 dollars, contre 300 dollars pour le Maroc. Cette augmentation s'est faite petit à petit, et d'après le nouveau plan quinquennal de la Chine qui vient d'être lancé, ce salaire

minimum pourrait atteindre 1 000 dollars dans 5 ans. Il faut donc étudier de près ce changement stratégique de la Chine, se positionner sur ce marché interne et surtout, être à l'écoute de ces donneurs d'ordre chinois, extrêmement puissants qui vont chercher d'autres pays pour produire hors de Chine. Je sais que cela peut surprendre, mais je peux vous dire qu'il existe déjà des opportunités de délocalisation d'une production chinoise au Maroc dans les domaines du textile et de la sidérurgie. »

### Un Ministre qui souhaite aller vite.

Moulay Hafid Elalamy est proactif, ambitieux et n'hésite pas à projeter ses ambitions dans un futur proche. « Nous devons faire monter la part de l'Industrie dans le PIB à 23 % comme les pays qui ont connu la même courbe de développement que le Maroc. La productivité doit être aussi notre nouveau cheval de bataille. A quoi sert d'avoir un salaire minimum plus bas que celui de la Chine si c'est pour avoir une productivité moins compétitive ? Alors, oui, il faut dès maintenant « se mettre le couteau sous la gorge » et envisager de résorber rapidement 500 000 emplois. La « nouvelle » économie de la Chine devrait créer 85 millions d'emplois hors de Chine, ce sont les experts qui le disent. Je voudrais juste en récupérer 1 % pour le Maroc, et ce n'est pas impossible. J'ai l'intime conviction que les astres sont alignés aujourd'hui pour pouvoir transformer un certain nombre d'essais. » \*

## Les professionnels de la grande distribution en B-to-B à Casablanca.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc organise une mission Grande Distribution à Casablanca du mardi 30 septembre au jeudi 2 octobre 2014. Cette mission aura pour objectifs de faciliter les échanges entre opérateurs et de permettre de mieux appréhender les besoins, les nouvelles technologies dispo-

nibles, les best-practices, ainsi que les évolutions du marché de la grande distribution au Maroc. De nombreuses sociétés françaises participeront à cette opération et des rendez-vous B-to-B sur mesure seront programmés avec des professionnels marocains du secteur. \*

### NOUVELLES TECHNOLOGIES, INNOVATION, SERVICES

Secteur	Évènement	Lieu	Date	Contact
Commerce (généralités)	Rencontres avec les acheteurs de la distribution marocaine	Casablanca	30 septembre au 2 octobre 2014	lbenyahya@cfcim.org
CCI NORD ISERE	Mission multisectorielle	Casablanca	octobre 2014	kelidrissi@cfcim.org

### INFRASTRUCTURES, TRANSPORT, INDUSTRIES

Secteur	Évènement	Lieu	Date	Contact
Environnement	Pavillon France POLLUTEC	Casablanca	15-18 octobre 2014	bpoudat@cfcim.org
Sous-traitance industrielle, équipements industriels	Pavillon France MIDEST MAROC	Casablanca	9-13 décembre 2014	cchebani@cfcim.org

### MODE, HABITAT, SANTÉ

Secteur	Évènement	Lieu	Date	Contact
BTP	Pavillon France SIB	Casablanca	26-30 novembre 2014	cchebani@cfcim.org

## Le Vichy Jazz Band en résidence estivale à Casablanca.

Le Vichy Jazz Band est un Big Band de Jazz unique en son genre. Chaque année, il est constitué à l'approche de l'été de nouveaux stagiaires musiciens entre 15 et 20 ans, tous passionnés de jazz, encadrés par des musiciens professionnels. C'est à Vichy en France, ville thermale de l'Allier que sont organisées ces sessions-écoles. Du 16 au 31 août 2014, et avec la collaboration du Conservatoire de Casablanca, 50 jeunes viendront revisiter les standards du swing, du funk, de la salsa et s'inspirer des influences orientales de la ville blanche. La fête sera donc au rendez-vous pour ces apprentis musiciens et le public de Casablanca avec deux concerts gratuits exceptionnels Place Nevada les 21 et 22 août à 21h. \*



# Le colloque Coface Risque Pays : Une Afrique au delà des idées reçues

Le groupe Coface, un des leaders mondiaux de l'assurance-crédit, filiale de Natixis organisait le 11 juin dernier son deuxième Colloque Risque Pays à Casablanca. En plus d'un état des lieux macro-économique qui montre une reprise de la croissance au niveau mondial, l'Afrique, au cœur des attentes

d'un grand nombre d'investisseurs était le continent « star » de ce colloque. Conjoncture a rencontré Jean-Christophe Batlle, Directeur-adjoint de la Région Méditerranée et Afrique et Julien Marcilly, Responsable des Risques Pays chez Coface Groupe. \*

## INTERVIEWS

**Conjoncture :** Jean-Christophe Batlle, le colloque Coface Risque Pays a attiré plus de 600 participants en une journée, il y avait donc une véritable attente en ce qui concerne l'Afrique ?

### Jean-Christophe Batlle :

En plus de notre analyse macro-économique mondiale, nous avons voulu proposer du « sur-mesure » aux investisseurs qui étaient présents et nous avons constaté effectivement que l'Afrique était au centre de leurs préoccupations, et particulièrement le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

**Quand on parle d'investissement en Afrique au Maroc, on évoque l'Afrique de l'Ouest et vous, vous leur répondez aussi Kenya, Tanzanie et Ethiopie.**

On doit évidemment aller en priorité là où on est préparé à aller, c'est à dire en Afrique de l'Ouest et au Maghreb, c'est du « business immédiat » dans des pays qui sont culturellement proches mais il existe en Afrique des pays émergents qui attirent l'attention des économistes et des investisseurs, qui sont déjà des « paradis » pour aller faire des affaires. La taille du PIB, la structure de la population,



**JEAN-CHRISTOPHE BATLLE,**

Directeur-adjoint de la Région Méditerranée et Afrique

le fait que leur financement structurel soit résilient à toute crise les rend très attractifs. Ce n'est pas plus compliqué de travailler avec le Kenya qu'avec l'Angleterre ou l'Italie.

**Vous avez insisté pendant le colloque sur ces « nouveaux émergents » qui se positionnent plutôt en Afrique de l'Est et Australe... le Maroc est A4 chez Coface, donc un marché à fort potentiel, que faudrait-il au Maroc pour passer à la vitesse supérieure ?**

Le Maroc est un pays stable, avec un marché profitable qui atteint 93 milliards de dollars de PIB, avec un PIB par habitant entre 2 500 et 3 000 dollars, c'est un pays qui doit retrouver de la croissance avec des gros chantiers comme l'éducation, l'industrialisation, l'exportation. Pour progresser, d'après notre étude, le Maroc devrait générer 7% de croissance de

son PIB. Pour cela, il faut diversifier les exportations et continuer à asseoir une base industrielle. En fait, je pense que ce qu'il manque réellement, c'est une meilleure coordination entre le public et le privé. Actuellement, on est plutôt réactifs sur certains points alors qu'on devrait être pro-actifs. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

**Conjoncture :** Julien Marcilly, vous êtes économiste et vous analysez le risque pays chez Coface, est-ce que c'est réellement le bon moment pour aller investir en Afrique ?

### Julien Marcilly :

Quand on regarde les dynamiques de croissance en ce moment, une des seules zones où la croissance ne ralentit pas cette année, c'est l'Afrique, contrairement aux BRICS ou aux « grands pays » où elle est stable. Cela montre que beaucoup de pays africains sont en retard dans leur processus de développement mais ne souffrent pas des mêmes problèmes que les grands pays émergents comme la Chine, le Brésil et l'Inde qui sont arrivés aujourd'hui à un palier critique. L'Afrique a donc beaucoup d'avenir en termes d'investissement. Mais les risques élevés existent toujours et nous sommes obligés d'en tenir compte.



**JULIEN MARCILLY,**

Responsable des Risques Pays chez Coface Groupe

**quelles sont les répercussions sur le marché africain ?**

La structure de la croissance en Chine va changer, elle va être davantage tirée par la consommation des ménages, et mécaniquement, la structure de ses importations va être modifiée. Les pays qui exportent le plus de matières premières vers la Chine vont souffrir de ce changement. En revanche ceux qui fabriquent des biens manufacturés comme l'Ethiopie tirent déjà bénéfice de cette nouvelle situation en Chine.

**Julien Marcilly, quel est le pays africain où il est le plus « risqué » d'investir en ce moment ?**

Le Ghana... beaucoup de potentiel à long terme mais pour l'instant... attention !

**Et le pays qui mérite toutes les attentions ?**

Le Kenya et plus proche du Maroc, la Côte d'Ivoire. \*

**La Chine connaît un ralentissement de son économie,**

► Propos recueillis par Franck Mathiau

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



Philippe Baudry

philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

### L'expertise française au service de la convergence réglementaire

La France a participé à ce jour aux 3/4 des jumelages européens au Maroc. Inspirés de l'instrument de préadhésion qui a facilité l'adhésion des PECO, les jumelages avec le Maroc visent la convergence réglementaire dans le cadre du

Statut Avancé. Les administrations marocaines bénéficient ainsi d'une assistance technique de qualité, qui met en valeur l'expertise française et constitue un levier important de réforme.

La période de juin-juillet a ainsi vu la clôture de pas moins de 4 jumelages : ADEREE/ADEME (renforcement des capacités institutionnelles et techniques de l'ADEREE, cf. infra), AFNOR/Direction de la qualité et de la surveillance du marché (appui à la restructuration de la normalisation, accréditation, métrologie et surveillance du marché), OFPPT/GIP International (renforcement des capacités institutionnelles de l'Office) et ANAPEC/Pôle emploi (renforcement des capacités institutionnelles de l'Agence). Les bénéficiaires se déclarent très satisfaits des résultats obtenus, au point qu'ils demandent souvent leur approfondissement dans certains domaines.

Par ailleurs, sont toujours en cours plusieurs jumelages remportés par la France, notamment au bénéfice du Secrétariat général au gouvernement et de l'IGF.

Preuve supplémentaire de l'efficacité de l'instrument, la Banque mondiale finance à son tour des jumelages, comme celui en cours de négociation avec la France sur le thème de la LOLF. ▶

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# +0,9%

Au terme du premier trimestre 2014, en glissement annuel, l'indice de la production manufacturière a progressé de 0,9%

Selon le Haut-Commissariat au Plan, sur les trois premiers mois de 2014, en glissement annuel, l'indice de la production manufacturière a augmenté de 0,9 %, après une baisse de 0,7 % au premier trimestre 2013.

Les plus fortes hausses ont été observées dans le raffinage (18,2 %) et l'automobile (+9,2 %). Des progressions significatives ont également été enregistrées dans le textile et le cuir (+5,7 % et +6,1 %) et les produits métalliques (+3,5 %). On notera le recul des branches machines et équipements (-4,3 %) et chimie (-3,9 %).

L'enquête de conjoncture dans l'industrie, menée en mai par la Banque Centrale pour les trois mois suivants, semble corroborer cette reprise, une majorité d'industriels prévoyant une hausse de la production (45 % contre 13 % pour une baisse). Les entreprises de la chimie et parachimie appuient cette prévision de progression (70 %) tandis que les industries du textile et cuir envisagent plutôt une stabilité (62 %). Plus de la moitié des entreprises mécaniques et métallurgiques anticipent, au contraire, une baisse d'activité.



Source : HCP

guilhem.isaac@dgtresor.gouv.fr

## Fiche express

### Le Maroc a réalisé un emprunt obligataire de 1 Md € sur les marchés internationaux

Le ministre de l'Economie et des Finances du Maroc, M. Boussaid, a annoncé, vendredi 13 juin 2014, la réalisation d'un emprunt obligataire, en euro, sur les marchés internationaux. La dernière émission de dette libellée dans cette monnaie remonte à septembre 2010.

Cette opération, d'un montant de 1 Md € et d'une maturité de 10 ans, s'est déroulée dans des conditions favorables, à un taux de 3,5%. La prime de risque est de 213 points de base (pdb), en baisse de 60 pdb par rapport à l'émission en dollars de mai 2013 (275 pdb sur la tranche à 10 ans). A titre de comparaison, le Trésor marocain, sur le marché intérieur, emprunte sur les maturités de 10 ans à un taux de 4,43% (en juin 2013). Plusieurs raisons peuvent expliquer le

choix du Trésor de lever sur le marché de l'euro. Tout d'abord, il traduit la volonté du Maroc de se rapprocher des investisseurs européens. Par ailleurs, cela permet de consolider les réserves de change en euro du Royaume (la zone euro étant le premier partenaire économique du Maroc, il faut pouvoir satisfaire la demande de devises). Enfin, la récente baisse du principal taux directeur de la Banque centrale européenne, de 0,25% à 0,15%, a vraisemblablement libéré des liquidités.

En progression continue depuis 2008, la dette extérieure du Trésor s'est élevée à 129,8 Mds MAD à fin 2013, soit 14,6% du PIB, en hausse de 11,1% par rapport à 2012.

louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Du déchet à la ressource : une opportunité de développement

Le ministère Délégué chargé de l'Environnement a organisé, en juin dernier, en partenariat avec le ministère de l'Intérieur, la Banque mondiale et la coopération allemande/GIZ, le 1<sup>er</sup> Forum international sur la gestion intégrée et durable des déchets sur le thème « Du déchet à la ressource : une opportunité de développement ». Cet événement avait pour objectifs de faire le point sur les principales actions entreprises dans le cadre du Programme National de gestion des déchets Ménagers (PNDM) et de revenir sur les défis et les perspectives du secteur. Le Forum s'est déroulé en 2 temps : Une 1<sup>ère</sup> table ronde a réuni les ministres de l'Environnement, ou leurs représentants, du Mali, Burkina Faso, République Démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Tunisie et Mauritanie. Ceux-ci ont échangé notamment sur le rôle de l'Etat et des collectivités locales dans le secteur des déchets, l'importance du cadre législatif et réglementaire, le retour d'expérience suite à la mise en place d'une écotaxe. Dans ce cadre, le Maire de Meknès a rappelé la lourde responsabilité des collectivités locales dans ce secteur où le besoin en financement est lourd et le foncier de plus en plus rare. La 2<sup>ème</sup> table ronde, axée sur l'expérience marocaine, a été l'occasion pour Sita et Ecomed, entreprises délégataires de service public dans les grandes villes du Royaume, de donner des exemples de valorisation énergétique des déchets comme la fabrication de combustible de substitution pour les cimentiers et l'exploitation du biogaz. Le ministère de l'Intérieur a insisté sur le recours aux entreprises privées pour améliorer le secteur des déchets. La CGEM a fait part de sa réflexion en cours avec le ministère de l'Environnement sur l'amélioration de la gouvernance, l'illustration possible étant, entre autres, la création d'une Agence de l'économie circulaire.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Séminaire de clôture du jumelage européen visant à renforcer les capacités institutionnelles et techniques de l'ADEREE



Cérémonie de clôture du jumelage européen au bénéfice de l'ADEREE

La cérémonie de clôture du jumelage « Renforcement des capacités institutionnelles et techniques et appui au fonctionnement de l'Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (ADEREE) » s'est tenu le 27 juin 2014 au Centre International de Conférences Mohammed VI à Skhirat. Elle a été présidée par Abderrahim EL HAFIDI, Secrétaire général du ministère de l'Énergie et des Mines, en présence de Saïd MOULINE, Directeur général de l'ADEREE, de Philippe BAUDRY, Ministre-Conseiller et Chef du SER, et des représentantes de l'Ambassade d'Allemagne et de la Délégation de l'Union européenne. Mme Virginie SCHWARTZ, Directrice générale déléguée de l'ADEME s'est déplacé au Maroc à cette occasion. Durant deux ans et demi, l'ADEREE a pu compter sur l'appui de l'ADEME, son homologue et partenaire de longue date, et du ministère fédéral de l'Economie et de la Technologie (BMW et GIZ). M. Thierry MERAUD, Conseiller Résident, et son homologue Abdelali DAKKINA, Directeur du Pôle de la Stratégie et du Développement de l'ADEREE, ont mené à bien cet ambitieux jumelage. Un grand nombre de résultats ont été obtenus, avec entre autres : la rédaction du volet passif de la réglementation thermique des constructions, la mise en œuvre d'une « étiquette énergie », la mise en place d'un premier Point Info-Energie à Chefchaouen, la création d'un système d'agrément des Bureaux d'études pour la réalisation d'audit énergétiques obligatoires dans l'industrie. Ce jumelage a également permis d'accompagner le programme « Jiha Tinou » piloté par l'ADEREE, qui décline au niveau territorial la stratégie nationale en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique. Dans ce cadre, l'ADEREE assure le pilotage de la première application en Afrique du Nord du MENA Energy Award, inspiré du European Energy Award.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



Leila Haddaoui, Directrice générale du Groupe Pierre&Vacances Center Parcs-Maroc, est la nouvelle Présidente de l'Association nationale des investisseurs touristiques (ANIT). Mme Haddaoui est par ailleurs Conseillère du commerce extérieure de la France ►►►

Zouhair Chorfi, Directeur de l'administration des douanes et impôts indirects, a été élu président du Conseil de la coopération douanière de l'Organisation mondiale des douanes. C'est la première fois qu'un Président de ce Conseil est issu du Monde arabe et de l'Afrique ►►►

Hamid Belafdil vient d'être nommé Directeur général de l'Agence marocaine de développement des investissements (AMD). M. Belafdil était jusqu'alors à la tête du Centre régional d'investissement du Grand Casablanca ►►►

Les Bourses de Londres et de Casablanca viennent de signer trois conventions portant sur : un accord de partenariat stratégique, un accord de partenariat technologique et un accord d'acquisition, de maintenance et d'implémentation d'une solution de cotation et de surveillance. Ce partenariat stratégique vise à renforcer l'attractivité internationale du Maroc qui se positionne en tant que hub financier régional ►►►

Le Maroc a fait le choix de revaloriser le salaire minimum de 10 % en deux temps : 5 % à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014 et 5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Ainsi, le salaire horaire minimum dans le secteur de l'industrie, du commerce et des services est fixé à 12,85 MAD en 2014 puis s'élèvera à 13,46 MAD en 2015, tandis que le salaire journalier dans le secteur agricole et forestier passera de 66,56 MAD à 69,73 MAD en 2015.

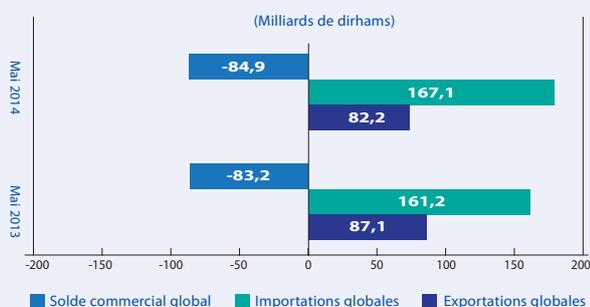
## Indicateurs économiques et financiers

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



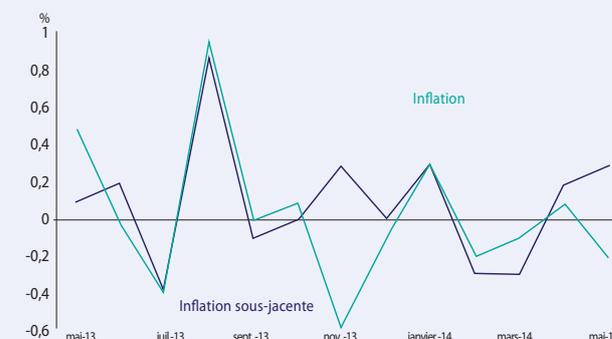
### Balance commerciale

A fin mai 2014, le déficit s'est creusé de 1,7 Mrds Dhs à 84,9 MMDH - en glissement annuel -



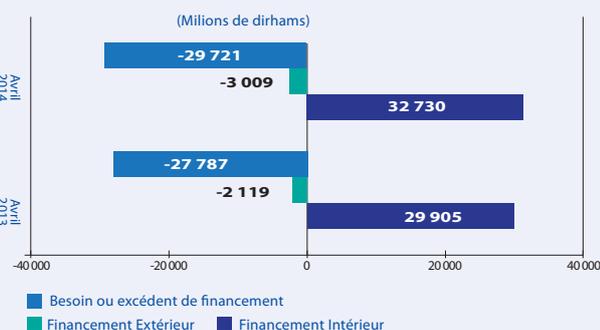
### Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Baisse mensuelle de 0,2% à fin mai 2014



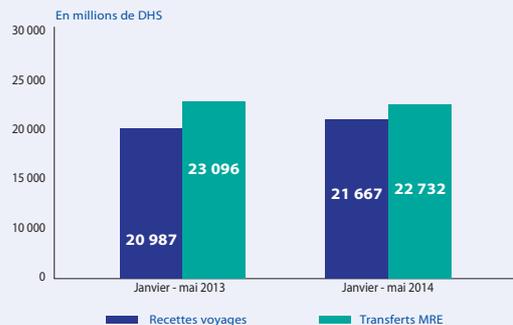
### Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire à -30,7 MMDH à fin avril Vs -20,2 MMDH un an auparavant



### Transferts MRE

Hausse des recettes voyages de 3,2% et baisse des transferts MRE de -1,6 % sur l'année glissante à fin mai



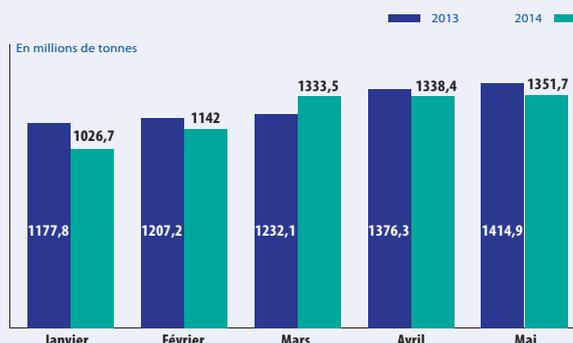
### MASI

Hausse de 1,27 % au S1 - 2014 (Vs - 6,15 % au S1 - 2013)



### Vente ciment

Recul des ventes de 4,47% en glissement annuel, à fin mai



			2013	2014	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh) <sup>(1)</sup>	mai	161 245	167 109	+3,6
	Exportations globales (mdh)	//	78 077	82 169	+5,2
	Solde commercial	//	-83 168	-84 940	2,1
	Taux de couverture (%)	//	48,4	49,2	-
	Transferts MRE (mdh)	//			
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	23 096	22 732	-1,6
		//	11 647	9 546	-18
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	mai	971 395	1 011 730	4,2
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Réserves Internationale				
	Nettes (mdh)	//	144 245	163 108	13,1
	Créances sur l'économie	//	807 705	843 692	4,5
	Dont Créances des AID <sup>(2)</sup>	//	711 707	741 083	4,1
	Crédits immobiliers	//	226 449	231 994	2,4
	Crédits à l'équipement	//	135 888	139 607	2,7
Crédits à la consommation	//	39 686	40 521	2,1	
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>	mai			
	Industrie manufacturière	//	158,9	108	-32
	Pct et distribution de l'électricité	//	107,5	100	-7
	Industries extractives	//	151,6	100,7	-33,7
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>	mai			
	Produits alimentaires	//	121,3	118,7	-1
	Produits non-alimentaires	//	106,9	108,3	1,3
	<b>Taux de change (prix vente) <sup>(3)</sup></b>	juin			
1 EURO	//	11,16	11,24	0,7	
1 \$ US	//	8,52	8,25	-3,1	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux interbancaire (en %)	mars	3,07%	3,02%	-0,5 pb
	Taux du marché secondaire des BT				
	(26 semaines)	//	4,04%	3,28%	-79 pb
	(2 ans)	//	4,48%	3,68%	-80 pb
(2ans)	//	5,31%	4,92%	-39 pb	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI	juin	8 792	9 226,6	4,9
	MADEX	//	7 139	7 511	5,2
	Volume global (en Mdhs)	//	7 663,5	3 082	-60
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	425 075	456 461	7,3
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> en dhs)</b>	mai	16 581	14 375	-13,3
<b>Énergie</b>	<b>Consommation d'électricité</b>	avril	8 692	9 012	3,7
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mai	6 408	6 192	-4,4
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes (en milliers)	avril	2 558	2 810	9,8
	Nuitées (en milliers)	//	5 707	6 310	10,6

La place casablancaise boucle le S1-2014 sur une légère amélioration de l'indice de 1,27 % à 9 226,6 points (Vs -6 % à la même période en 2013). Sur le mois, le MASI s'est déprécié de 2,82 %. S'agissant des performances semestrielles sectorielles, 6 secteurs sur 22 ont clôturé dans le rouge : la contre performance la plus conséquente est celle du secteur « sociétés de financement » (-9,5 %), suivi de l'indice « agroalimentaire », « boissons » et « pétrole & gaz » qui se sont dépréciés de 1,4 %. A contrario, l'indice « Sylviculture et Papier » a surperformé le marché avec une évolution de 91,3 %, suivi de l'indice « chimie » (49%), « loisirs et hôtels » (42 %). Par valeur, Med Paper a clôturé le semestre sur une belle performance de 91 %, aussi SNEP, STROC IND et RISMA ont bouclé sur des évolutions respectives de 81,8 %, 77,3 % et 42 %.

La volumétrie globale du semestre s'est arrêtée à 19,5 Mrds dhs (Vs 30,6 Mrds au S1-2013). Par compartiment, le marché central totalise 8,5 Mrds de flux transactionnel (Vs 13,5 Mrds en 2013), tandis que celui du gré à gré, un volume de 5,5 Mrds Dhs. La capitalisation boursière à fin juin s'est élevée à 456,4 Mrds Dhs, en amélioration de 7,4 % sur l'année.

En terme d'actualités des sociétés cotées, Crédit du Maroc a bouclé le T1-2014, sur une amélioration de ses parts de marché en terme de i) dépôts clientèle de 21 points de base à 5,3 % ii) emplois clientèle de 15 points de base à 5,7 %. S'agissant de ses indicateurs financiers, le groupe accuse un léger recul de son produit net bancaire de 2,5 % à 524 Mdhs. Une évolution expliquée par l'effet conjugué de la hausse de la marge sur commission (+1,2 %) et de la baisse de la marge d'intérêt (-1,4 %).

Le résultat brut d'exploitation est resté stable à 263 Mdhs, intégrant une maîtrise des charges d'exploitation qui ont baissé de 3,5 % par rapport à fin mars 2013.

Reflétant la persistance des tensions exercées sur certains secteurs, le coût du risque est en hausse à 121 Mdhs contre 104 Mdhs un an auparavant. Enfin Le RNPG s'est établi à 86 Mdhs, contre 101 Mdhs au T1- 2013.

Rappelons que le groupe a signé en février, une convention de partenariat avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), articulée autour d'une ligne de crédit de 40 millions de dollars ouverte au profit du Crédit du Maroc pour financer les importateurs et exportateurs du Royaume.

► Loubna Chihab



Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations.

# « Il faut redéfinir la notion de compétitivité du Maroc »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations.

**Conjoncture :** Vous êtes arrivée à la tête de Maroc Export le 21 février 2013, en remplacement de Saad Benabdallah, vous avez travaillé avant avec Abdellatif Maâzouz alors Ministre du Commerce Extérieur..., quelle « touche personnelle » avez-vous apporté à l'export marocain ?

**Zahra Mafaari :** Il fallait surtout continuer le travail. J'ai trouvé Maroc Export en pleine expansion avec des actions d'envergure, très marquantes... ma touche personnelle c'est peut-être d'avoir accéléré nos relations avec notre environnement direct, notamment avec le secteur privé, pour mieux connaître les besoins des opérateurs et approfondir les mécanismes d'accompagnement à l'exportation pour qu'ils soient efficaces. Et puis les équipes de Maroc Export et les entreprises avaient besoin d'être rassurées, j'ai donc mis en place, sous l'autorité de Mohammed Abbou, Ministre chargé du Commerce Extérieur, un plan triennal qui s'étend jusqu'en 2016. Nous sommes un centre tourné vers le Monde et ce plan, qui concerne aussi nos moyens humains et financiers, va nous donner de la force. Aujourd'hui, Maroc Export doit gérer davantage de secteurs à l'export, cela veut dire que nos plans industriels fonctionnent, que le plan Maroc Vert est en avance sur ses objectifs, et que de nouveaux secteurs comme l'industrie pharmaceutique,

l'agroalimentaire, la chimie, les nouvelles technologies et l'aéronautique sont de plus en plus performants, il faut donc les accompagner.

**Vous travaillez maintenant avec le Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Moulay Hafid Elalamy qui est issu directement du monde de l'entreprise, qui a été le patron de la CGEM... Est-ce que cela change quelque chose de travailler avec un Ministre qui connaît mieux l'Entreprise, le business en général, qu'un homme politique traditionnel ?**

Oui... Il s'inscrit de cette façon dans l'accélération de notre politique industrielle. Donc, c'est vrai, c'est un rythme beaucoup plus soutenu. Maroc Export doit maintenant accompagner maintenant sa volonté de valorisation de l'offre exportable marocaine. Le mot d'ordre de Moulay Hafid Elalamy, c'est « l'écosystème »... une meilleure évaluation de la chaîne de valeurs Maroc pour une intégration plus efficace dans le marché global mondial.

**Les économistes sont tous d'accord pour dire que les exportations et la diversité de ces exportations sont aussi importantes que la réforme de l'Education par exemple, pour booster la croissance du Maroc. L'offre marocaine doit donc encore évoluer et s'affirmer à l'export... comment faire ?**

Le Maroc est malgré tout un bon modèle de

croissance dans sa région et sur le continent. Nous devons renforcer cette croissance pour résoudre notre problème de chômage, et réduire les écarts sociaux. Et pour cela, il faut être compétitifs et même redéfinir cette notion de compétitivité du Maroc. L'exportation nous rapporte des devises pour financer les investissements et créer de l'emploi. Il faut pour cela aller s'installer sur de nouveaux marchés. D'où l'importance de notre action vers les autres pays africains. Il y a parmi ces pays des émergents comme le Kenya que nous connaissons bien à Maroc Export et qui vont avoir besoin de partenaires pour se développer. L'Afrique est très riche, son sous-sol est riche, sa terre est riche, sa population est jeune et dynamique et le Maroc ne peut que s'épanouir sur ces nouveaux marchés.

### **Quel est la nouvelle définition du « made in Morocco » à l'international ?**

Nous étions historiquement, pour nos partenaires, un pays du Maghreb ouvert et stable, culturellement riche, proche de l'Europe, un pays de tourisme et de soleil, et nous sommes en train de devenir un pays synonyme de qualité, d'innovation, de main d'œuvre à forte valeur ajoutée avec une grande réactivité sur les marchés internationaux. Avant, il ne faut pas se le cacher, nos partenaires étaient essentiellement attirés par le coût du travail au Maroc mais nous avons compris que nous ne pouvions pas rivaliser avec le Bangladesh ou le Pakistan et que ce n'était pas un positionnement d'avenir pour nos entreprises. Le Maroc a donc beaucoup investi dans la formation. Si l'on prend l'exemple de la filière aéronautique... chez Airbus au Maroc, il n'y a que des ingénieurs marocains. Nous arrivons maintenant à l'international avec cette qualification de la main d'œuvre marocaine, avec cette idée de recherche, d'innovation technologique et on le voit dans l'automobile, dans l'aéronautique, la chimie, le « made in Morocco » trouve sa place dans les standards mondiaux.

### **On parle du Maroc comme tremplin pour les entreprises françaises et internationales en Afrique subsaharienne, on parle aussi du Maroc comme une « base arrière » de l'Europe pour les Chinois, c'est encore une nouvelle piste ?**

La Chine est une grande nation commerçante avec son propre modèle et ils se sont très bien développés à l'international pour répondre à d'énormes besoins nationaux. Mais ils se trouvent face à un changement sociétal important, où pour la première fois leur croissance peut être générée par leur consommation locale. Les salaires augmentent en Chine et dans certains secteurs, produire en Chine pour le marché européen ou américain n'est plus rentable. Alors, c'est vrai, les Chinois sont en Afrique depuis longtemps, mais le Maroc commence à les intéresser grâce à son positionnement géographique, et surtout à ses

accords de libre-échange avec de nombreux pays dont les Etats-Unis. Là, je suis en train de parler de produits chinois qui seront peut-être fabriqués très bientôt au Maroc et donc exportés en tant que tel vers l'Europe ou les Etats-Unis. Si on parle maintenant du marché chinois, je peux vous dire que l'huile d'olive marocaine, l'huile d'argan et le couscous sont en train de gagner des marchés là-bas grâce à nos opérations de promotion.

### **En Afrique, Maroc Export a beaucoup investi sur les fameuses caravanes de promotion qui ont permis à de nombreux chefs d'entreprises marocains de prendre contact avec ces nouveaux marchés potentiels, est-ce que c'est de la « diplomatie économique » ou est-ce que ça marche vraiment ?**

C'est une réussite. Nous allons à la rencontre des décideurs sur place et on les accueille ici. Je voudrais juste citer la phrase de Sa Majesté Mohammed VI dans son discours du 24 février dernier à Abidjan : « L'Afrique doit faire confiance à l'Afrique ». C'est une relation de confiance entre nous. Maroc Export n'emmènera plus les entreprises pour remplir seulement leurs carnets de commandes et revenir ensuite, mais pour « s'internationaliser » ; c'est un concept que nous avons choisi de défendre à Maroc Export. S'internationaliser, pour une PME marocaine, c'est s'établir dans le pays, contribuer au processus de développement de ce pays, connaître la même réalité que les entreprises locales et avoir un contact direct avec le marché.



## **« Maroc Export n'emmènera plus les entreprises marocaines en Afrique seulement pour remplir des carnets de commandes et repartir ! »**

### **On termine avec le Maghreb. J'ai l'impression qu'il est plus facile pour des hommes d'affaires marocains, tunisiens et algériens de se rencontrer dans un grand hôtel à Paris que chez eux, pourquoi ça n'avance pas ?**

Malheureusement, c'est le politique qui prend encore le pas sur l'économique. Je crois que les forces économiques peuvent faire bouger les choses. La région doit être forte en face de toutes les régions qui se sont constituées autour du Maroc et des autres pays du Maghreb. Alors que tous les autres marchent ensemble en Afrique, nous, nous nous isolons. Regardez les pays africains, il y a l'UEMOA, la CEDEAO, le CEMAC, et au Nord, rien... c'est chacun pour soi. Nous aurons besoin de trouver une synergie ensemble, nos partenaires économiques de l'autre côté de la Méditerranée attendent cela depuis longtemps.

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# DIGITAL IT DAYS

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

2<sup>ème</sup>  
EDITION

Le rendez-vous des experts du **Digital**  
et des **Technologies de l'Information**



10 - 11 décembre 2014  
Casablanca | Espace Plein Ciel Paradise

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

Mehdi LAËCHACH  
Chef de projets  
Tél. : 05 22 43 96 29  
[mllaachach@cfcim.org](mailto:mllaachach@cfcim.org)



Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Partenaires

Conjoncture

E-MAILING MANAGEMENT.com  
Le leader du e-marketing direct

Aujourd'hui

MAP

Le Relais



Le Quotidienne  
La bonne info au bout du clic

La Tribune

LA VIE éco

STAGIAIRES!



MEDIAS 24

FINANCES

Telecontact

KOMPASS  
Connects business to business

# ZOOM

- p. 30** Sport : une restructuration nécessaire

---

- p. 32** Interview de Hamid Faridi, Conseiller du Ministre de la Jeunesse et des Sports

---

- p. 34** Comment relancer la fabrique à champions ?

---

- p. 36** Interview de Aziz Daouda, Directeur Technique au sein de la Confédération Africaine d'Athlétisme

---

- p. 38** Marketing sportif : où en est le Maroc ?

---

- p. 40** Le business du sport au Maroc : des niches à exploiter

---




## Le business du sport au Maroc

La Coupe du Monde au Brésil qui vient de s'achever, grand-messe du sport et du « sport-business » nous fait nous interroger sur la situation, le niveau de santé du sport au Maroc. Les héros du passé cachent une forêt qui a bien du mal à renaître de ses cendres. Alors..., réformes, initiatives, visions sectorielles, sponsoring, mécénat..., le sport marocain est en route vers une nouvelle ère.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

# Sport : une restructuration nécessaire

En 2008, lors des Assises du Sport de Skhirat, le Maroc dresse un bilan alarmant. Incapable de produire de nouveaux champions, le secteur du sport souffre d'importantes lacunes qui touchent l'ensemble de sa chaîne de valeur. Outre le déficit de financement, de nombreux facteurs interdépendants expliquent le retard du Royaume dans le domaine sportif.

**« Nous n'hésiterons pas à l'avenir à poursuivre les fédérations incapables de justifier leurs dépenses. »**

#### Chiffres clés du secteur sportif au Maroc

- 45 fédérations
- 147 ligues régionales
- 261 000 licenciés
- 2 200 infrastructures sportives gérées par l'État
- 3 887 associations sportives
- 8 000 associations

Chiffres donnés dans la dernière Loi de finances

Source : Ministère de la Jeunesse des Sports 2009

Au-delà des performances des athlètes de haut niveau, une réalité : seulement un marocain sur six pratique une activité sportive régulière. Difficile de pointer du doigt un responsable face à ce constat. Ce sont les faiblesses de tout un système qui ont abouti à la situation actuelle : gouvernance défaillante, manque de professionnalisation des acteurs, désintérêt du secteur privé, nombre négligeable de licenciés, potentiels inexploités, sous médiatisation, disparités régionales en termes d'infrastructures... Lors des Assises du Sport, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a adressé aux participants une feuille de route identifiant les principaux dysfonctionnements ainsi que les axes de travail à mettre en œuvre. Suite au message royal, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a lancé la Stratégie Nationale pour le Sport à l'horizon 2020 qui intègre cinq grandes orientations (bonne gouvernance, formation, infrastructures, partenariats et financement). Cette stratégie s'appuie sur un important programme d'investissement pour doubler d'ici 2016 le nombre de licenciés et donner au plus grand nombre l'accès aux infrastructures. Un projet mené en partenariat avec les collectivités locales (plus de 400 conventions signées) prévoit à cet effet la création de 1 000 centres sociosportifs de proximité intégrés (CSPI) à travers le Maroc. Dans le cadre de la stratégie, 12 disciplines ont été définies comme prioritaires : football, athlétisme, boxe, taekwondo, judo, tennis, karaté, handball, basket-ball, volley-ball, natation et sports équestres.

#### Un nouveau cadre réglementaire pour structurer le secteur

Première étape de la mise en œuvre de la stratégie, le Royaume se dote en 2009 de la Loi n° 30-09 relative à l'Éducation Physique et aux Sports, complétée par une Loi contre la violence dans les stades et une Loi pour la lutte antidopage. La

Loi fixe notamment les statuts et contrats types des fédérations sportives et encadre leur gouvernance (limitation des mandats des présidents, transparence sur l'affectation des subventions...). Elle régit en outre les métiers d'arbitre et d'agent sportif et définit les modalités des droits à l'image. Dans un milieu où l'informel et le manque de transparence ont longtemps dominé, les acteurs remettent progressivement à plat leurs pratiques. « Aujourd'hui pratiquement 100 % des fédérations ont revu leurs statuts ou en ont adopté de nouveaux. Nous leur avons laissé le temps pour se mettre en conformité avec la Loi 30-09, mais nous n'hésiterons pas à l'avenir à poursuivre les fédérations incapables de justifier leurs dépenses ou l'existence même de leurs activités », précise Hamid Faridi, Conseiller du Ministre de la Jeunesse et des Sports. Dans le prolongement de la Loi 30-09, le ministère a conclu en mai 2013 un contrat-programme 2013-2016 avec 30 fédérations. Ces dernières se sont engagées à adopter les bonnes pratiques de gouvernance, à augmenter de manière significative leur base de pratiquants et à optimiser leurs programmes de formation.

#### Un système fragilisé

Au Maroc, la gestion du sport est déléguée aux fédérations, clubs et associations. Dans le cadre du projet de régionalisation avancée, les collectivités territoriales se verront par ailleurs confier de plus amples prérogatives dans le domaine. La plupart des 45 fédérations sportives marocaines subsistent grâce aux subventions de l'État qui sont passées de 39,89 millions de dirhams en 2008 à 168,63 millions en 2013. Le nombre de licenciés étant très faible (moins de 1 % des Marocains), les fédérations ne peuvent s'appuyer sur leurs cotisations. « Les subventions sont aujourd'hui calculées en fonction du nombre de pratiquants. Malheureusement, beaucoup de fédérations ne cherchent pas à développer les autres sources de financement qui leur assureraient l'autonomie

voire la rentabilité financière », ajoute Hamid Faridi. Les fédérations ne tirent en effet que peu de recettes des rares événements sportifs organisés, que ce soit au niveau de la billetterie ou des droits de retransmission. Hormis les sports plus populaires comme le football, l'athlétisme ou l'équitation, les sponsors sont peu enclins à investir, freinés par la faible visibilité médiatique et le manque de transparence quant à l'usage des fonds. Chaque fédération a en outre la responsabilité d'encadrer les clubs et ligues régionales auxquels elle redistribue une part des subventions. Pourtant, beaucoup de clubs choisissent de ne pas s'affilier à leur fédération, ce qui entrave la coordination des actions à l'échelle nationale.

#### Des infrastructures à valoriser

La stratégie nationale pour le sport vise à développer les différentes catégories d'infrastructures : les stades, mais aussi les centres de formation des athlètes et les centres de proximité (CSPI et centres communaux gérés par les associations). Depuis 2008, trois nouveaux stades ont été inaugurés à Marrakech, Tanger et Agadir dans l'optique d'accueillir la coupe du Monde de football. Ces trois chantiers représentent un investissement total compris entre 2,5 et 3 milliards

**« Hormis les sports comme le football, l'athlétisme ou l'équitation, les sponsors sont peu enclins à investir. »**

de dirhams. La construction du Grand Stade de Casablanca, d'une capacité de 80 000 places, est en revanche de nouveau reportée et l'édifice ne sera donc pas opérationnel pour la CAN 2015. Le développement et la gestion des nouveaux stades ont été confiés dans le cadre d'un partenariat public-privé à la société SONARGES. Ces grandes infrastructures sont à ce jour très peu rentabilisées contrairement aux stades européens qui accueillent tout au long de l'année des spectacles ainsi que des événements corporate ou privés.

En parallèle, le Maroc investit dans des complexes sportifs de taille plus modeste, notamment dans les régions les moins pourvues. En 2013, 3 piscines semi-olympiques et 100 CSPI ont été réalisés, 15 salles omnisports ont été équipées. D'importants investissements sont par ailleurs programmés pour 2014 : un stade de 15 000 places à Nador, un vélodrome à Ifrane, 150 CSPI, ainsi que 10 salles omnisports et 10 piscines semi-olympiques. Plusieurs infrastructures seront également mises à niveau telles que le stade La Casablancaise, le complexe sportif Prince Moulay Abdellah à Rabat, et le complexe sportif de Fès. \*

► Nadia Kabbaj, journaliste

**Instru Mar**

**L'instrumentation au maroc**

**Spéctrométrie**

**Analyse à flux continue**

**Préparation d'Echantion**

**Accessoires et Consomables**

**Notre objectif :**  
compter parmi les sociétés d'instrumentation les plus performantes au Maroc

**Nous ne voulons pas simplement fournir des instruments et nous contenter d'être simplement importateur. Nous voulons au contraire devenir un véritable partenaire pour nos clients, en leur apportant un ensemble de services et de savoir faire.**

**www.instru-mar.com**

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

MILESTONE

SKALAR

GBC

LabTech

# « C'est cette quête effrénée des médailles qui a mené le sport marocain dans la situation où il est aujourd'hui. »



Interview de Hamid Faridi, Conseiller du Ministre de la Jeunesse et des Sports

**Conjoncture :** Quelles ont été les avancées depuis les Assises du Sport en 2008 ?

**Hamid Faridi :** La lettre royale a clairement formulé les problèmes. Le sport au Maroc est malade de sa gouvernance qu'elle soit juridique, économique, administrative ou technique. L'objectif final c'est que le sport devienne un système social, économique, qui puisse s'autorégénérer sans l'appui financier permanent de l'État. Nous avons ainsi commencé par le plus urgent : la Loi. Au Maroc, la gestion du sport est déléguée aux fédérations et associations à caractère sportif. La loi 30-09 sur le sport a donné un cadre légal et a permis une meilleure structuration des intervenants. Notre premier chantier, qui a duré 24 mois, a été de mettre en conformité les fédérations sportives. Nous les avons donc rencontrées individuellement et nous avons été confrontés à des cas très divers. Il y a des fédérations bien gérées, avec des commissaires aux comptes, mais aussi des fédérations fantômes, représentant des sports qui n'existent pas, ou même des fédérations gérant des sports très populaires avec seulement deux licenciés. Le but était d'avoir un minimum d'homogénéité et de cohérence pour pouvoir parler le même langage. Je pense qu'aujourd'hui c'est chose faite. L'autorité de tutelle est rétablie et cela est extrêmement important. Nous avons dû également secouer des habitudes qui sont installées depuis tant d'années. Certaines fédérations naviguent à vue, sans réelle stratégie et la majorité des fédérations n'ont qu'une idée très approximative de leur rôle en tant que promoteur du sport. Elles se voient bien en tant que gestionnaires des problèmes quotidiens, mais ne cherchent pas à élargir la base des pratiquants. C'est pourquoi nous les encourageons à exprimer et à développer leurs ambitions à travers des objectifs clairs. Il y a encore beaucoup de travail à accomplir pour faire évoluer les mentalités. Car on ne change pas les réflexes collectifs par un règlement ou par une décision ministérielle, mais par beaucoup de pédagogie.

**Comment améliorer les performances des sportifs marocains ?**

Plutôt que d'annoncer des promesses difficiles à tenir, nous avons choisi d'adopter une approche plus humble et réaliste. C'est cette quête effrénée des médailles qui a mené le sport marocain dans la situation où il est aujourd'hui. Une médaille c'est l'arbre qui cache la forêt. Les performances sportives sont révélatrices de l'efficacité du système de détection des talents, du niveau de l'encadrement des plus jeunes... Le Ministère n'attend plus des fédérations de rapporter des médailles, mais a mis en place de nouveaux critères tels que le taux d'encadrement et l'élargissement de la base des pratiquants et des licenciés. Au Maroc, toutes fédérations confondues, football compris, il y a deux fois moins de licenciés que la fédération française d'équitation. Avant de parler de performance, il faut déjà remédier à ce problème et aussi revoir notre conception du sport de haut niveau, qui est à distinguer du sport d'élite. Prenons l'exemple de l'Espagne, qui a ramené de nombreuses médailles dans beaucoup de disciplines. Au FC Séville, un enfant de 9 ans a déjà un contrat pro de footballeur, couvert par les assurances. À la fin de chaque séance d'entraînement, un kinésithérapeute, un médecin, un nutritionniste et un psychologue/coach sont à sa disposition. Le sport de haut niveau, c'est mettre toutes les compétences au service du plus grand nombre à la base. Et la demande est là : plus de 3 000 équipes ont participé lors de notre tournoi de football de quartier Abtal el Hay. C'est dire si l'intérêt des Marocains pour le sport est fort. Il y a des milliers de pratiquants de taekwondo, d'arts martiaux dans les salles au Maroc et à l'étranger. Comme jamais dans l'histoire du Maroc, nous avons aujourd'hui une offre magnifique en termes d'infrastructures sportives : les CSP, les grands terrains, les petits terrains de quartier... Mais cela ne servira pas à grand-chose, si le management du sport fait défaut et si les clubs et les fédérations ne se dotent pas des compétences nécessaires. Il reste aussi à mettre en place le mécanisme de transfert des compétences : beaucoup de champions ne deviennent pas formateurs à leur tour et leur savoir-faire se perd sans pouvoir en faire bénéficier les plus jeunes.

## Comment favoriser l'émergence d'une économie du sport ?

Dans le cadre de notre stratégie, nous avons créé le concept de sports mondiaux du Maroc qui sont l'athlétisme, le cyclisme, le football, le taekwondo et l'équitation.

Plus d'autres disciplines qui sont des sports d'images pour le Maroc, comme le golf et le tennis. Nous sommes en ce moment en train de négocier un partenariat avec Eurosport pour lancer une campagne de communication « Le Maroc terre des sports ». La chaîne accompagne déjà le football, le golf, le tennis et le WTCC. Nous souhaitons qu'elle couvre également le tour du Maroc cycliste, qui a 40 ans, le tournoi Hassan II de tennis et le Moroccan Royal Tour d'équitation. L'objectif est d'attirer les investisseurs, ce qui est une approche nouvelle pour le Ministère qui se méfait par le passé des opérateurs privés. L'État doit mettre en place les infrastructures, mais ce n'est pas son rôle de continuer à investir. C'est à présent au secteur privé de prendre le relai. Parfois, les gens se plaignent de ne pas avoir de sponsor. Un sponsor c'est un investisseur, pas un mécène. Et même un mécène n'a aucune raison d'associer son image à un monde opaque. Plus il y aura de transparence et de démocratie dans la gestion fédérale et les clubs, plus il y aura de sponsors et de financiers dans le sport. Créer un climat des affaires favorable est la véritable base de l'économie du sport.

## Quel potentiel représente le sport pour le Maroc ?

Il faut tordre le cou à certaines fausses vérités. Certains restent convaincus que le sport ne consomme et ne produit rien et ils ont pendant très longtemps construit leur discours sur le manque de moyens sans jamais proposer d'alternatives. Or, certains sports sont créateurs de spectacle et d'opportunités ahurissantes de business et ne sont même pas exploités à 10 %. La natation par exemple est extrêmement populaire. Lors de l'ouverture de la piscine du centre Moulay Rachid nous avons atteint 3 000 inscriptions en quelques jours. La piscine de la salle couverte Mohammed V réalise 30 millions de dirhams par an.



**« Un climat des affaires favorable est la véritable base d'une économie du sport viable »**

La Tbourida attire à chaque moussem plusieurs milliers de personnes. La finale du Trophée Hassan II, retransmise sur 2 M, a réalisé une très forte audience. D'un côté il y a ces sports qui sont sous exploités et qui ne sont pas encore visibles pour les investisseurs et, de l'autre côté, il y a des sports qui doivent descendre de leur piédestal, comme le golf, pour atteindre les classes populaires.

Autre source de financement, les droits de retransmissions qui représentent une réelle manne financière pour le sport. La question est de savoir comment cet argent est redistribué et comment il rejaillit sur le pratiquant. Je crois que le Maroc a fait un grand pas en matière de modélisation des relations entre les producteurs et acteurs des spectacles sportifs et les médias diffuseurs. Maintenant, la machine doit être rodée et encadrée par l'autorité de tutelle d'amont en aval.

À l'échelle planétaire, il n'y a pas d'événement, de quelque nature qu'il soit, qui génère autant de « buzz » sur le web que le sport. C'est l'un des leviers du développement économique marocain. La Coupe du Monde des Clubs à Marrakech a eu beaucoup de retombées pour le secteur touristique, le transport, l'artisanat... Elle a redynamisé l'économie marocaine. Le sport n'est pas une fin en soi. C'est un investissement qui va avoir des répercussions sur l'individu, sur la santé de la population en général et sur l'économie du pays. C'est un secteur vital qui doit rapporter à l'État et à la collectivité pas seulement en termes de fierté nationale, mais aussi en termes de business. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj, journaliste



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 100 collaborateurs



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



## Comment relancer la fabrique à champions ?

Hormis les rares sportifs d'exception, une médaille est avant tout l'aboutissement d'un long développement physique et mental de la part de chaque athlète. C'est là qu'intervient à l'échelle nationale tout le travail de détection et de formation des talents. Mais comment le Maroc peut-il mettre en place toutes les conditions pour révéler ses futurs champions et faire pencher les statistiques de son côté ?



« La performance sportive d'un pays est aussi un indicateur de son développement socio-économique. »

**L**e temps des Saïd Aouita, Hicham El Guerrouj, Nawal El Moutawakel... semble aujourd'hui bien loin. La difficulté actuelle du Maroc à s'imposer dans les compétitions internationales révèle surtout les failles du système de détection et de formation des jeunes sportifs et plus généralement le manque de professionnalisation de l'ensemble du secteur. Car pour avoir ne serait-ce que la chance d'accéder au podium, le Maroc doit encore mettre en place l'« usine » pour fabriquer les champions. C'est-à-dire créer un système qui permet de repérer méthodiquement les futurs athlètes dès le plus jeune âge et de les accompagner par un encadrement professionnel à chaque étape de leur carrière.

### Des enjeux qui vont au-delà du patriotisme

Outre l'image du Maroc à l'international, les performances des sportifs marocains ont différentes répercussions. Une récompense décrochée dans une discipline donnée permet tout d'abord d'accroître sa popularité et par conséquent le nombre de pratiquants. Ce qui va à son tour augmenter les chances de découvrir de nouveaux champions. Les médailles permettent également d'élargir la visibilité médiatique d'un sport et de lui offrir de nouvelles sources de financement à travers les droits de retransmission et le sponsoring. Enfin, dans un monde globalisé, la performance sportive d'un pays est aussi un indicateur de son développement socio-économique, notamment en termes de santé, d'insertion sociale et d'accessibilité aux infrastructures sportives. Ce qui peut donc contribuer à aug-

menter son attractivité vis-à-vis des investisseurs dans le secteur sportif mais aussi touristique, médiatique, publicitaire...

### L'école, premier vivier de champions

Il est évident qu'un sportif pris en charge dès l'enfance a davantage de chance d'accroître ses capacités. D'où l'importance de développer les partenariats et de coordonner le travail de détection des talents entre les clubs, les fédérations, le Ministère de la Jeunesse et Sports et l'Éducation nationale. Et ce, afin de mettre en place un programme formalisé et systématique pouvant atteindre une large part de la population, même dans les régions les plus reculées du Maroc. Or, bien qu'obligatoire, la pratique du sport à l'école primaire n'est pas encore généralisée notamment en raison du manque de moyens de certaines communes et le nombre insuffisant de professeurs d'EPS qualifiés. Les activités sportives sont souvent peu prioritaires au regard des matières principales enseignées. « Le problème au Maroc, c'est que l'on considère le sport comme un loisir. Dans de nombreux pays comme les États Unis ou l'Allemagne, il n'est pas dissocié des études. Alors qu'ici, c'est une fois que l'on a fini ses devoirs que l'on a le droit de faire du sport », constate Hicham El Khelifi, fondateur de Radio Mars. Dans ce contexte, les autorités ont annoncé différentes mesures. Le plan d'urgence Najah pour l'éducation, lancé en 2009, prévoyait la mise à niveau infrastructures sportives des écoles, ainsi qu'un réaménagement du temps scolaire pour intégrer l'éducation physique. Le Ministère de l'Éducation Nationale a également lancé un plan stratégique de promotion du sport scolaire, ainsi qu'un Brevet Olympique Sportif Scolaire (BOSS) afin de promouvoir la pratique sportive auprès des enfants et de détecter, le cas échéant, les plus doués.

### Quels cursus pour les jeunes sportifs marocains ?

Suite aux Assises du Sport de 2008, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a lancé un programme de préparation des sportifs de haut niveau afin de combler son retard dans le domaine et permettre aux jeunes de continuer leurs études pendant leur formation. Plusieurs académies et centres d'excellence ont ainsi été créés. Inaugurée en 2009 à Salé, dans le cadre de la professionnalisation du football, l'Académie Mohammed VI est le premier centre de formation des footballeurs du Maroc. En 2013, l'Académie Internationale Multidisciplinaire d'Athlétisme voit le jour à Ifrane. Le Centre International de Tennis de Haut Niveau, rattaché à l'ITF (fédération internationale de tennis), a également ouvert ses portes à Casablanca en

février dernier. En parallèle, plusieurs centres dédiés aux sportifs de haut niveau ont été ouverts, tels que le centre Moulay Rachid à Salé. À terme, la Stratégie Nationale pour le Sport fixe comme objectif d'ouvrir 12 centres d'excellence pour la formation des sportifs d'élite, ainsi que 12 clubs omnisports.

### Les cursus dédiés au management du sport au Maroc

Pour accompagner ses structures de formation des athlètes, le Maroc a renforcé son dispositif de formation des encadrants sportifs, notamment à travers l'Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports (IRFC). L'État développe également des partenariats avec l'enseignement privé. L'objectif est de créer une nouvelle génération de cadres et managers spécialisés dans le management sportif qui, une fois sur le marché du travail, contribueront à la professionnalisation du secteur. Plusieurs écoles proposent aujourd'hui des Masters spécialisés dans le Management du Sport : l'ENCG, l'ISCAE, l'Université Privée de Marrakech, l'Université Internationale de Casablanca et l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat. L'IRFC a en outre signé en 2012 une convention de partenariat avec l'Institut Supérieur de Commerce de Paris pour la formation des cadres marocains dans le domaine du marketing sportif.\*

► Nadia Kabbaj, journaliste



### L'IRFC

L'Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports a pour mission de former les cadres et les techniciens supérieurs dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'enfance. Les débouchés offerts aux étudiants sont variés : entraînement sportif, gestion des organisations sportives publiques et privées, animation socioculturelle, éducation de jeunes enfants. Disposant de cinq centres au Maroc, l'institut pilote également des travaux de recherche dans le domaine du sport et participe à des programmes internationaux. Il propose en outre, dans le cadre de ses prestations, son expertise aux opérateurs publics ou privés.

# « Une performance au niveau mondial c'est sept années de travail »



Ancien athlète, Aziz Daouda a entraîné les plus grands champions marocains : Saïd Aouita, Nezha Bidouane... Après de nombreuses années passées à la tête de la direction technique de la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme, il est aujourd'hui Directeur Technique au sein de la Confédération Africaine d'Athlétisme.

**Conjoncture :** Comment peut-on expliquer les faibles performances sportives du Maroc ces dernières années ?

**Aziz Daouda :** Le premier problème, c'est la disponibilité : ni les élèves ni les formateurs ne sont disponibles. Le Maroc est un des rares pays où les enfants restent à l'école de 8h du matin à 6h le soir, ce qui laisse peu de temps aux activités sportives. L'acquisition des capacités motrices se fait à très bas âge et il y a très peu d'activités d'éducation physique dans les jardins d'enfants, car il manque des formateurs spécialisés. De même, il manque des enseignants d'éducation physique dans les écoles primaires. Les besoins en cadres sportifs sont estimés à 45 000 en se basant sur le nombre actuel de pratiquants. Mais si l'on prend en compte la population en âge de pratiquer, les besoins seraient de dizaines de milliers.

L'autre facteur qui explique la situation du Maroc, c'est l'organisation. L'activité sportive au Maroc n'a pas évolué, son organisation, son système de compétition n'ont pas évolué. Et elle ne répond plus aux besoins actuels de la performance sportive. Il est évident que le Maroc va régresser davantage s'il ne prend pas les décisions qui s'imposent et rapidement. Une performance au niveau mondial c'est sept années de travail. C'est pourquoi il faut agir dès aujourd'hui.

## Quelles sont les pistes pour y remédier ?

Il faut avant tout définir clairement les concepts. La loi de 2009 ne définit pas clairement les concepts, ce qui laisse la porte ouverte aux abus. Aujourd'hui le monde du sport est accessible à des gens qui n'ont rien à voir avec le métier. Le sport est devenu un raccourci politique, un raccourci social pour s'exposer dans les médias et gagner rapidement une notoriété. Aujourd'hui, nous prenons les décisions à la va-vite, nous agissons comme quelqu'un qui a perdu sa mémoire et c'est très grave. Et il ne s'agit pas uniquement de se rappeler les champions, mais de capitaliser sur ce qui a été bon et de corriger ce qui ne l'a pas été.

Le talent est toujours là, il n'y a pas de raison qu'un pays qui a engendré des Saïd Aouita n'engendre pas de nouveaux champions. Statis-

tiquement sur 10 000 habitants, il y a quelqu'un de doué. Il faut aller les chercher, prospecter et les mettre dans les bonnes conditions. Et ce ne sont pas uniquement les conditions matérielles. L'argent n'est qu'une partie de la solution. Nous avons actuellement beaucoup d'infrastructures, l'investissement est fait. Mais beaucoup d'entre elles ne sont pas utilisées, pour des raisons budgétaires ou parce que l'on ne sait pas encore qui va s'occuper de l'entretien : le Ministère, la municipalité, le club ou les fédérations. Nous faisons les choses à la hâte sans études préalables et sans même demander à la population quels sont ses besoins alors qu'il y a par ailleurs des demandes. Nous avons aujourd'hui le capital humain, les infrastructures et il ne manque que les compétences qualifiées.

## Quels sont les enjeux pour le Maroc ?

Aujourd'hui le sport peut contribuer au développement du pays et pas uniquement en termes de santé ou d'image. À côté de ces évidences, il y a la manne financière que peut générer le sport. Si le Maroc commence à former des sportifs, il pourra les exporter dans les grands clubs. Nous passons à côté de millions de dollars alors que nous avons le potentiel, nous avons la base qui est la population. C'est un levier d'ascension sociale pour eux et un levier d'ascension économique pour le pays.

Il y a des sports tels que l'escrime, le volleyball qui sont en train de disparaître, phagocytés par le football qui s'accapare tous les moyens et tous les médias. Dans les journaux des années 50, 60 et 70 on trouvait l'athlétisme, la gymnastique... Maintenant quand on ne retrouve que le football, et en plus on ne parle que des scandales, des polémiques. Quand j'étais jeune, j'avais mon nom sur le journal, même pour les petites compétitions à la Casablancaise. Aujourd'hui, on ne parle jamais des jeunes, ceux qui seront champions du monde dans 10 ans. Pour qu'un sportif soit reconnu, il faut qu'il aille faire ses preuves à l'étranger. S'il gagne ici, personne ne s'en soucie. C'est juste normal et c'est à peine si l'on ne se moque pas de lui. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



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 100 collaborateurs



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



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



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



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

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



# Marketing sportif : où en est le Maroc ?

Le business du sport à l'international connaît une explosion depuis quelques années et devrait atteindre 145 milliards de dollars\* en 2015. Le Maroc saura-t-il tirer parti de cette manne providentielle ?

**L**e sport, dans toutes ses dimensions, n'a pas échappé à la globalisation dans son aspect le plus libéral. Transferts de sportifs, compétitions, droits de retransmissions... tous les volets du sport sont aujourd'hui pensés dans une optique internationale. Le développement des réseaux de diffusion (web, bouquets satellites...) a largement contribué au phénomène.

Selon une étude du cabinet PricewaterhouseCoopers menée en 2011, le marché mondial du sport a atteint 118 milliards de dollars en 2011 et offre de perspectives de croissance de 3,7 % par an. La billetterie constitue avec 33 % la plus grande part des recettes, suivie du sponsoring (29%), des droits médias (24 %) et du merchandising (14 %). Face à de tels enjeux, il est logique que les pays rivalisent de stratégie pour attirer les grandes compétitions mondiales.

### Une valeur sûre pour les annonceurs

L'intérêt des sponsors pour le sport augmente d'année en année et ces derniers n'hésitent plus à offrir des sommes astronomiques pour associer leur image à un club, un événement ou à un sportif vedette. Dernière les contrats phar-

raoniques, se cache un choix réfléchi de la part des marques. En effet rare sont les opérations de communications qui offrent une aussi large audience, très réceptive de surcroît. Outre la proximité avec leur cible, les marques bénéficient de l'aura des valeurs universelles véhiculée par le sport : fraternité, santé, jeunesse, performance, dynamisme... Ainsi, ce qui semble au départ une simple opération promotionnelle devient par la même occasion une opération de communication corporate où les marques gagnent d'une pierre deux coups une image respectable et citoyenne. La présence de marque d'alcool et de soda (peu compatibles avec le positionnement santé) à la Coupe du Monde en est l'illustration. Tout cela explique pourquoi le business du sport, valeur sûre dans un environnement incertain, n'a été que très peu affecté par la crise.

Au Maroc, le marketing sportif est encore à un stade embryonnaire. Très peu professionnalisé, le secteur concerne principalement le football qui capte la plupart des médias et des sponsors. De manière générale, les clubs et fédérations n'exploitent que faiblement le potentiel business de leurs activités, que ce soit en termes de billetterie, de droits de retransmission, de produits dérivés ou de sponsoring. Plusieurs

### Les sponsors de la Coupe du Monde 2014



**FIFA WORLD CUP  
Brasil**



Source : Réseau Universitaire International FIFA/CIES

raisons expliquent cette situation, notamment le fait que peu de clubs ou de fédérations disposent de leur propre terrain de compétition ou de compétences qualifiées en marketing.

En ce qui concerne les droits de retransmission, là encore le football se taille la part du lion. En 2010, la SNRT a remporté un appel d'offres international de la Fédération Royale Marocaine de Football sur les droits de retransmission des matchs (dont Botola 1, Botola 2, Coupe du Trône) pour un montant de 101 millions de dirhams par an.

#### **Une friolité des sponsors marocains**

Peu d'entreprises marocaines misent sur le sport en raison de la difficulté à estimer le retour sur investissement. Le sponsoring est jugé peu attractif : faible visibilité médiatique, manque de transparence, résultats sportifs décevants, hooliganisme, scandales de dopage... Selon l'étude de Kamal Tmimi, étudiant de l'ENCG, menée en

**Les clubs et fédérations n'exploitent que faiblement le potentiel business de leurs activités, que ce soit en termes de billetterie, de droits de retransmission.**

2013 auprès des sponsors marocains, la part du budget sponsoring dans le budget total de communication se situerait entre 20 et 30 %. 44 % des responsables interviewés sont satisfaits des retombées de leurs opérations de sponsoring et 50 % ont un avis plus mitigé. Malgré les réticences des annonceurs, les fédérations arrivent tout de même signer à quelques contrats. A ce jour, l'un des plus importants a été signé par la Fédération Royale Marocaine de Football qui a conclu en 2011 un partenariat de 4 ans avec Maroc Telecom pour un montant total de 120 millions de dirhams. Parmi les autres gros sponsors marocains, figurent également la Marocaine des Jeux et des Sports, l'OCP, Royal Air Maroc, l'ONCF, Attijariwafa Bank, BMCI, La Banque Populaire, les Eaux Minérales d'Oulmes... \*

\* Selon une étude du cabinet PricewaterhouseCoopers menée en 2011.

► **Nadia Kabbaj, journaliste**

## **Les événements chouchous des sponsors marocains**

### **Rallye WTCC - Grand Prix de Marrakech**

Lancé en 2009 le Grand Prix de Marrakech constitue l'étape africaine du championnat mondial des voitures de tourisme (WTCC). Il se déroule chaque année pendant trois jours sur le circuit Moulay Hassan, seul circuit urbain en Afrique homologué par la FIA. Le rayonnement à l'international du Grand Prix de Marrakech se confirme d'année en année : la dernière édition a rassemblé 560 millions de téléspectateurs sur 70 chaînes télévisées. L'événement offre par ailleurs d'importantes retombées économiques pour la ville (plus de 200 millions de dirhams selon son organisateur Aly Horma).

### **Marathon International de Marrakech**

En janvier 2014, le Marathon International de Marrakech a soufflé ses 25 bougies. Il attire chaque année plus de 7 000 athlètes marocains et internationaux. L'événement constitue l'une des vitrines du Maroc en matière d'organisation de rencontres internationales d'athlétisme.

### **Championnat du Maroc de football Botola Pro**

Créé en 1956, le Championnat du Maroc de Football est l'une des institutions du football marocain. Organisé par la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), il accueille chaque année 16 clubs de première division. Le championnat génère une forte audience (pouvant dépasser les 52 % pendant

des grands matchs) lors des retransmissions sur les chaînes marocaines.

### **Grand Prix Hassan II de tennis**

Figurant parmi les épreuves de l'ATP World Tour (ATP 250 Series), le Grand Prix Hassan II est organisé par la Fédération Royale Marocaine de Tennis. Il accueille chaque année à Casablanca des joueurs venus du monde entier, figurant pour certains au top 50 mondial. L'événement est retransmis par les chaînes du groupe SNRT.

### **La Semaine du Cheval**

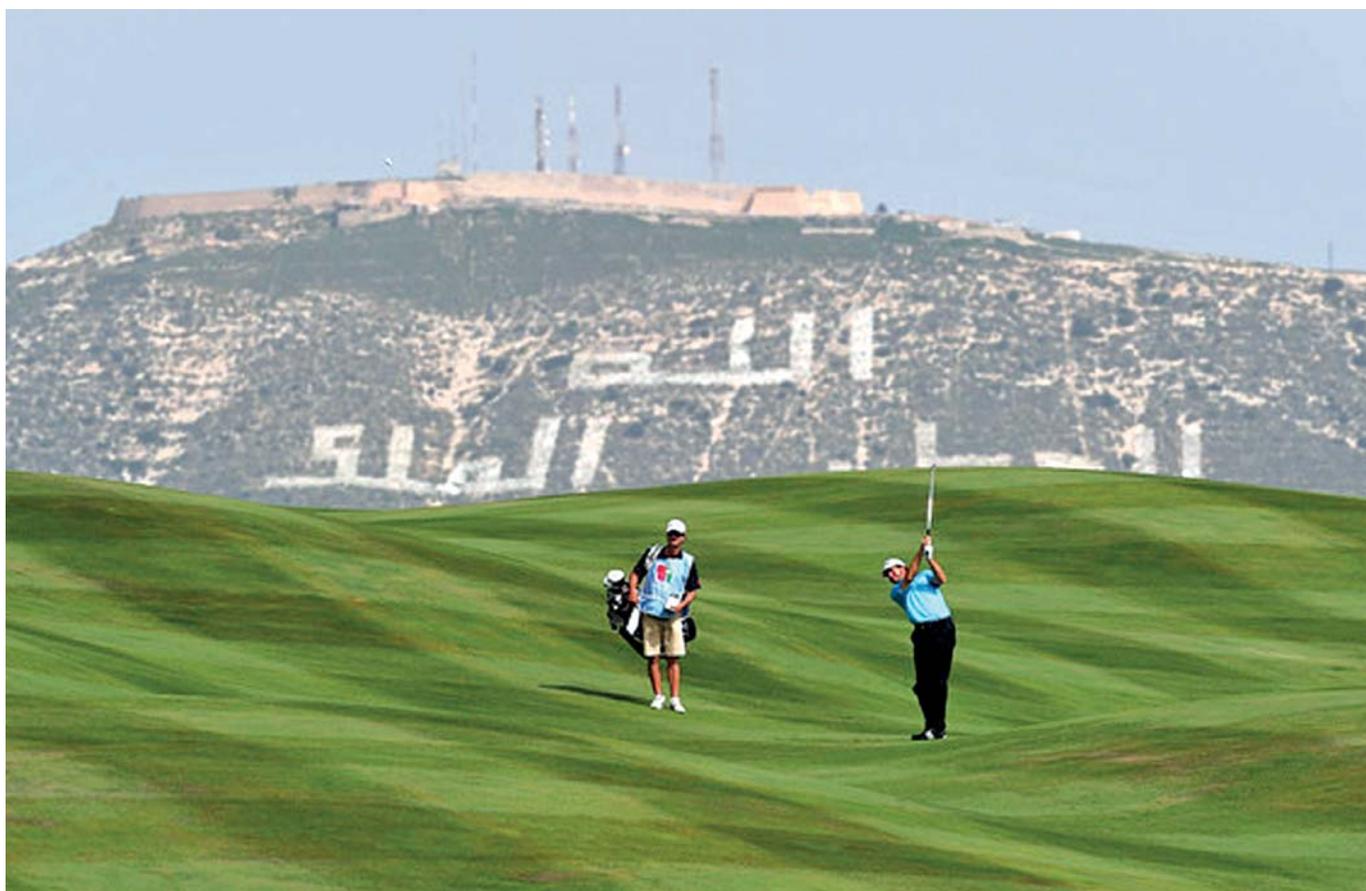
La Semaine du Cheval Royal de Dar Es-Salam à Rabat est l'un des événements phares organisé par la Fédération Royale Marocaine des Sports Equestres. La rencontre, qui en est à sa 29e édition, accueille tous les ans les cavaliers venus de tous le Maroc pour participer championnats du Maroc de dressage, de saut d'obstacle, d'endurance et de Tbourida.

### **Trophée Hassan II de golf**

Créé en 1971, le Trophée Hassan II est un tournoi de golf masculin inscrit depuis 2010 dans le calendrier de l'European Tour. Retransmis sur plus de 100 chaînes dans le monde, il se déroule depuis 2011 à Agadir. Lors de la dernière édition, 126 joueurs marocains et internationaux se sont affrontés pour remporter la dotation de 1,5 million d'euros.

## Le business du sport au Maroc : des niches à exploiter

Lassés par un mode de vie de plus en plus sédentaire, les Marocains redécouvrent les bienfaits du sport. Les plus privilégiés représentent un marché particulièrement rentable. Surfant sur cette demande, les enseignes spécialisées et les offres d'activités sportives fleurissent.



© DR

**L**e sport fait partie intégrante des grandes stratégies de développement du Maroc, que ce soit en matière de tourisme, d'aménagement, de régionalisation, d'éducation ou d'insertion sociale. Les actions menées dans ce cadre visent également à développer le tissu économique autour du sport.

### **Des étals au centre commercial**

En dépit de la concurrence du marché informel, les chaînes spécialisées dans le sport multiplient les ouvertures de magasin au Maroc. On retrouve ainsi des enseignes nationales

telles que Planet Sport, Sport Plus ou City Sport mais aussi les franchises internationales : Adidas, Decathlon, Go Sport et prochainement Intersport. Certaines ont à leur tête d'anciens sportifs reconvertis, notamment Hicham El Guerrouj qui est par ailleurs le distributeur exclusif de Nike au Maroc. Ces enseignes sont particulièrement bien implantées dans les centres commerciaux et profitent de l'engouement des Marocains pour la distribution moderne.

### **La consécration du tourisme golfique**

Malgré la population restreinte de golfeurs, le nombre de golf n'a cessé d'augmenter ces

dernières années. Le Royaume en compte plus d'une trentaine, dont plus d'une dizaine à Marrakech. Le golf est ainsi devenu un produit d'appel pour valoriser les projets immobiliers résidentiels ou pour attirer les touristes passionnés de golf. Le Maroc accueille en effet chaque année 100 000 golfeurs (soit un revenu de 1,2 milliard de dirhams) et ambitionne de tripler ce chiffre à l'horizon 2016.

### Les sports de glisse, modèle d'écotourisme

Doté de nombreux spots le long de l'Atlantique, le Maroc figure parmi les destinations mon-

diales les plus prisées des amateurs de sports de glisse. Surf, planche à voile, kitesurf... séduisent chaque année de nouveaux adeptes. « Dakhla est l'une des meilleures destinations de sports de glisse en Afrique. Malheureusement, elle reste chère en raison notamment du transport aérien. Pour développer le tourisme écologique dans la région, il faut une réelle implication des autorités et des investisseurs », explique Arnaud Villet, fondateur de Maroc'n Ride, école de kitesurf à Dakhla. \*

► Nadia Kabbaj, journaliste

## Radio Mars organise deux tournois solidaires dans les douars

Du 9 mai au 15 juin 2014, Radio Mars a lancé la première édition de « Noujoum », et « Najmat Douar », deux tournois solidaires (cross country pour les filles et football pour les garçons) qui se sont déroulés dans quatre régions du Maroc. La caravane a fait étape à El Jadida, Marrakech, Agadir et Taounate. Au total, l'opération a réuni 16 équipes de football ainsi que 2 000 coureuses. Les gagnants sélectionnés ont été invités à participer aux demi-finales et finales à Casablanca. L'événement a été intégralement couvert par Radio Mars et Arryadia.

Hicham El Khelifi, PDG fondateur de Radio Mars, dresse un bilan très positif de l'opération « Nous avons reçu un accueil extraordinaire de la part des populations. Il

y avait parfois jusqu'à 4 000 spectateurs venus assister aux tournois. Nos auditeurs ont par ailleurs très bien accueilli l'événement. Le plus important, c'est que nous avons réussi à mettre les projecteurs sur ces personnes qui vivent isolées dans des conditions difficiles. J'ai retrouvé chez elles les vraies valeurs du monde rural, la générosité, le respect... L'expérience a été un vrai retour aux sources pour toute l'équipe. L'année prochaine, nous souhaitons étendre l'opération à huit régions et proposer de nouvelles activités en marge des compétitions avec les associations locales. Les participants sont très motivés et s'entraînent déjà pour la prochaine édition. J'espère que l'événement grandira petit à petit et que les sponsors nous suivront : ils ont tout à y gagner. »



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



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

## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



# SOLUTIONS RH

Le Business Forum des Solutions  
en Ressources Humaines

2<sup>ème</sup>  
édition

## Le **CAPITAL HUMAIN** au cœur de la **PERFORMANCE**

Le rendez-vous annuel  
des professionnels RH :

- 50 experts-exposants spécialisés
- 1000 participants qualifiés
- 10 émissions TV
- 30 conférences
- 180 Speed-Demos



**12 et 13 novembre 2014**  
**Espace Paradise - Casablanca**

Organisateur



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Contact

**Emilie CADET**  
Chef de Projets  
Tél. : 05 22 43 96 46  
ecadet@cfcim.org

# 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** Les assemblées : quels risques, quelles solutions ?

**Marketing** L'affiliation, un canal clé du marketing digital

# Les assemblées : quels risques, quelles solutions ?



Les actionnaires sont les contrôleurs ultimes de la vie de la société et ils décident des orientations générales en termes de stratégie et de développement. Les assemblées générales constituent donc le point central de la prise de décision. Comment éviter les pièges ?

**Mohamed Kabbaj,**  
Gérant du Cabinet Maroc Expertise  
Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

Les assemblées générales sont le lieu privilégié de l'expression des actionnaires d'une société. Ils sont les contrôleurs ultimes de la vie de la société et ils décident des orientations générales en termes de stratégie et de développement de la société. Leurs décisions sont donc importantes, ce qui justifie aussi bien le formalisme qui est imposé pour leur tenue que les mesures à prendre pour résoudre d'éventuelles difficultés survenant dans leur tenue. Les chausse-trappes sont nombreuses et il convient de s'attacher ici à certaines d'entre elles, les plus courantes et les plus problématiques.

Le premier point concerne le formalisme relatif à la tenue des assemblées. A ce sujet, en tout premier lieu se trouve la convocation à l'assemblée. Cette convocation est nécessaire car son défaut est un motif de nullité de l'assemblée et donc, par ricochet, de toutes les décisions qui y auraient été prises. Pour éviter tout risque à cet égard, il convient donc de convoquer tous les associés ou actionnaires de la société, à la dernière adresse connue, dans les formes requises, à savoir par courrier recommandé le plus souvent. Cette forme permet de conserver la preuve de la réalité de la convocation. Il faut noter cependant que si tous les associés ou actionnaires sont présents, le vice résultant du défaut

de convocation ne pourra plus être soulevé.

La convocation est donc une condition de forme préalable essentielle. Mais son contenu est également sujet à risques. En effet, la convocation doit préciser notamment la date, le lieu et l'ordre du jour de l'assemblée ainsi que les documents mis à la disposition des associés, en plus de certains documents qui doivent légalement être joints à la convocation.

Si les documents qui doivent être mis à la disposition des associés ne sont pas établis ou pas mis à la disposition maté-

**« Les assemblées générales sont le lieu privilégié de l'expression des actionnaires d'une société. »**

rielle des associés, alors il y aurait un autre vice affectant la validité de la tenue de l'assemblée.

Parmi les documents à communiquer aux actionnaires se trouve le rapport de l'organe de gestion de la société. Ce rapport doit être réaliste, c'est à dire qu'il doit refléter la réalité de la société, sans entrer dans les détails du quotidien mais en évoquant l'essentiel de la vie de la société depuis la dernière assemblée ou exposant clairement les motifs de l'opération

proposée aux actionnaires. A défaut, il pourrait y avoir un motif de nullité de l'assemblée, une fois de plus.

Une fois l'assemblée convoquée, il s'agit de la tenir. Là encore, des difficultés peuvent survenir.

En termes de présence tout d'abord, il faut remarquer que des quorums peuvent être prévus par les statuts ou par la Loi selon les points à l'ordre du jour. S'ils ne sont pas atteints, l'assemblée ne pourra valablement délibérer.

En termes de majorité ensuite. Selon les points à l'ordre du jour

qu'il faut prendre particulièrement en compte car la répartition du capital peut mener mécaniquement à des blocages décisionnels quand un actionnaire minoritaire dispose de suffisamment de participation pour bloquer certaines décisions. Ainsi, un exemple peut être révélateur. L'activité d'une société peut nécessiter la mise en œuvre d'une augmentation du capital de la société. Or, si un actionnaire représentant au moins un tiers du capital s'y oppose, la décision pourrait être bloquée. Les motifs pour refuser cette opération peuvent être multiples. Dans ce registre, on peut relever le fait que le minoritaire n'ait pas les moyens ou l'envie de contribuer à nouveau tout en refusant de perdre de son poids dans les décisions. Dans ce type de contexte, il faut distinguer deux cas. Si le refus ne cause pas de préjudice à la société, ne l'empêche pas de fonctionner correctement, autrement dit si l'opération rejetée n'avait d'autre but que de lui nuire, alors nul ne pourra contraindre le minoritaire à quoi que ce soit. Au contraire, si le refus est de nature à mettre la société en péril, alors les autres actionnaires et les organes de gestion disposeront de la possibilité de faire procéder par voie judiciaire à la dissolution anticipée de la société ou de contraindre le minoritaire récalcitrant à céder sa participation.

L'idée reçue la plus répandue consiste à dire que tout quitus donné interdit de contester ultérieurement les comptes de la société pour les exercices pour lesquels le quitus a été donné. Juridiquement, le quitus n'a pas de valeur définitive ou absolue. Ainsi, si des irrégularités venaient à être découvertes postérieurement, par exemple. De même, si des infractions pénales venaient à être découvertes postérieurement, la responsabilité des organes de gestion pourra être mise en cause, que le quitus ait été donné ou non.

Un autre point doit être précisé, la question des comptes courants débiteurs. Il s'agit du fait pour un actionnaire de se faire prêter ou avancer des fonds par la société. Il faut tout d'abord noter qu'il s'agit d'une situation rigoureusement interdite quand le bénéficiaire est une personne physique. Cela peut même constituer l'infraction pénale connue sous le nom d'abus de biens sociaux. Quand le bénéficiaire est une personne morale, ce qui est couramment le cas dans les groupes de sociétés, l'opération n'est plus interdite. Cependant, elle n'est pas exempte de risques. Ainsi, l'existence de compte courant débiteur peut être analysée comme une distribution de dividende. Au-delà de l'aspect fiscal qui peut être problématique si les résultats de la société

ne sont pas suffisants pour permettre une telle distribution, de telles distributions peuvent être à l'origine de conflit entre actionnaires. La plus grande rigueur et la plus grande prudence sont donc à observer sur le sujet afin de ne pas créer de tensions ou de conflits inutiles dans le fonctionnement de la société.

En ce qui concerne la question des votes, nous avons vu que des minorités de blocage peuvent mener à des situations parfois inextricables. La Loi ne prévoyant pas et ne permettant

pas, le plus souvent, d'avoir une voix prépondérante lors des assemblées, il apparaît particulièrement nécessaire que les actionnaires conviennent d'un pacte entre eux. Face à tous les pièges envisagés plus haut, il est plus que vivement recommandé que de mettre en place un tel accord entre les actionnaires, de préférence dès la création de la société ou à l'entrée d'un

nouvel actionnaire, alors que les tensions n'existent pas encore. Il est nécessaire d'aborder ici la pratique des assemblées tournantes. Il s'agit d'assemblées tenues sur le papier uniquement. Cette pratique n'est pas prévue par la Loi et si un associé minoritaire entend la contester, il dispose dans la Loi applicable de tous les fondements suffisants. Les assemblées tournantes sont de fait exclues dans les sociétés ayant un capital peu homogène ou faisant appel public à l'épargne. Dans les sociétés dont le capi-

en même temps, sans que la réunion ne soit effectivement tenue. En tout état de cause, quelle que soit la forme retenue pour la tenue des assemblées, un dernier point se doit d'être précisé. Le procès verbal de l'assemblée doit légalement être établi et il n'est pas question de s'en dispenser. Bien au contraire, on ne saurait recommander d'établir ce document le plus vite possible, de préférence immédiatement à la fin de l'assemblée. Ainsi, les actionnaires ou les autres signataires dans le cas d'une SA pourront signer et confirmer les décisions prises immédiatement. Quand l'entente règne dans la société, cela peut paraître secondaire, même si les questions de logistique sont souvent plus simples à régler de cette manière. L'intérêt de cette manière de procéder est d'autant plus grand quand les décisions ont été difficiles à adopter. Tout temps de réflexion laissé après la tenue de l'assemblée est de nature à permettre à un opposant ou une personne difficilement convaincue de changer de position. La signature du procès-verbal pourrait alors être incomparablement plus difficile à obtenir. Or, rappelons-le, cela pourrait être de nature à remettre en cause des décisions parfois essentielles ou stratégiques pour la société. \*

## « La pratique d'assemblées tournantes n'est pas prévue par la loi et si un associé minoritaire entend la contester, il dispose dans la loi de tous les fondements suffisants. »

tal est détenu par un actionnaire homogène, au sein duquel règne une bonne entente ou liés par des liens familiaux forts, il est plus courant de procéder ainsi. Les procès-verbaux et autres documents susceptibles d'être exigés par des tiers, tels que l'administration fiscale, ou les banques notamment, sont établis et signés par les actionnaires, pas nécessairement



**Ciblez les décideurs**  
En 2014

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

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



## L'affiliation, un canal clé du marketing digital



L'affiliation est une pratique marketing par laquelle un annonceur va diffuser ses offres commerciales auprès d'un réseau de sites Internet

**Youssef Debbagh**  
Directeur Associé de Netaffiliation Maroc

**A**vant de parler de marketing digital, intéressons-nous à un des modèles les plus appréciés par les professionnels du marketing qui permet de comprendre l'impact de la publicité sur le comportement du consommateur : le modèle AIDA (Attention -> Intérêt -> Désir -> Action). Si nous extrapolons ce modèle au média Internet, celui-ci peut-être adapté de la façon suivante :

à un formulaire rempli par un internaute, en d'autres termes, un contact. Par extension, le lead désigne toute action non payante réalisée sur le site de l'annonceur (création de compte, inscription newsletter, téléchargement, etc.). L'annonceur est facturé au nombre d'actions leads mesurées sur la campagne.  
-> Objectif : Construire une base de prospects qualifiés

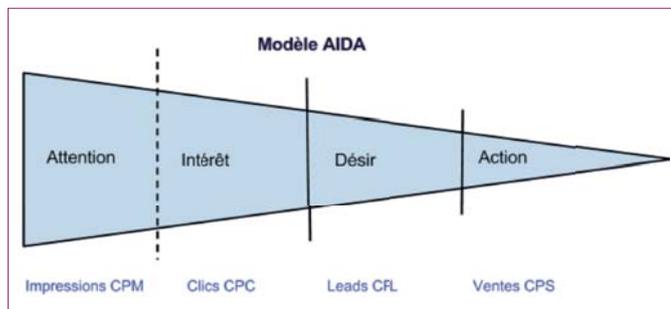
### ► Qu'est-ce que l'affiliation ?

L'affiliation est une pratique marketing par laquelle un annonceur va diffuser ses offres commerciales auprès d'un réseau de sites Internet : les affiliés appelés aussi diffuseurs. C'est un modèle qui fonctionne à la performance : l'affilié qui accepte de diffuser les messages commerciaux de l'annonceur touche une commission dès lors qu'il a amené l'internaute à exécuter une action sur le site de l'annonceur : achat, demande de devis, remplissage d'un questionnaire ou encore inscription à une newsletter. Pour faire le parallèle avec notre modèle AIDA, l'affiliation sert plutôt les objectifs des étapes Désir (Lead) et Action (Vente) pour l'annonceur.

Le potentiel de l'affiliation consiste à regrouper les différents canaux en une seule et même campagne. Display, E-Mailing, Search Engine Marketing, Retargeting, Email Retargeting, Liens texte, Facebook ads, codes promos sont autant de leviers qui peuvent être utilisés sur une seule et même campagne. De nouveaux canaux de communication naissent régulièrement sur le web, le rôle des plateformes d'affiliation est alors de vous conseiller sur le choix de ces différents leviers.

### ► 1 - Définir des objectifs clairs

Voulez-vous capter de nouveaux prospects pour enrichir vos bases de données ? Souhaitez-vous booster vos ventes ? Quelle est votre cible ? Quel degré de qualification des clients/prospects recherchez-vous ? Etablissez des objectifs clairs que vous désirez atteindre et l'affiliation vous permettra de bien choisir les typologies d'affiliés, les rémunérations ainsi que les visuels à mettre en place.



**CPM** : acronyme signifiant coût par mille. Correspond à un coût pour l'annonceur pour mille publicités affichées. L'annonceur est donc facturé au nombre de publicités délivrées au cours de la campagne.  
-> Objectif : Améliorer le branding et la visibilité

**CPC** : acronyme signifiant coût par clic. Correspond au coût pour l'annonceur pour un clic effectué par un internaute sur sa publicité. L'annonceur est donc facturé au nombre de clics délivrés au cours de la campagne.  
-> Objectif : Générer du trafic

**CPL** : acronyme signifiant coût par lead. Le lead correspond

**CPS** : acronyme signifiant coût par vente (cost per sale). La vente correspond à une action d'achats par un internaute sur un site annonceur. L'annonceur est donc facturé au nombre de ventes ou au pourcentage du montant des ventes réalisées sur la campagne.  
-> Objectif : Augmenter le chiffre d'affaire du site marchand

### ►►► L'affiliation levier par excellence du marketing à la performance

► **Publicité traditionnelle Vs Marketing à la performance**  
Voici un tableau comparatif développé par l'IAB (Internet Advertising Bureau) sur le sujet :

### ►►► 5 points clés pour un programme d'affiliation réussi

Petite précision : la plupart des gens considèrent l'affiliation comme un outil 100 % display (diffusion exclusivement via des bannières), quand le vrai

	Publicité traditionnelle	Marketing à la Performance
<b>Objectif principal</b>	Visibilité, branding, construction de la marque	ROI : génération de trafic sur site, de leads, de ventes
<b>Indicateurs clés</b>	Taux de visibilité, durée d'exposition, mémorisation	Visites, taux de transformation, Coût d'acquisition
<b>Valeur</b>	Inventaire : audience, couverture	Internaute : nouveau client, panier moyen
<b>Contraintes</b>	Pour l'annonceur essentiellement qui ne maîtrise pas son ROI	Pour le support essentiellement puisque l'annonceur ne paie qu'au résultat. Le risque pour l'annonceur est de ne pas obtenir le volume d'actions attendues pendant la période souhaitée et de moins bien maîtriser les modalités de diffusion (support, fréquence, intégration, format...)
<b>Principaux modes d'achat</b>	CPM, CPC	CPC et CPM optimisés, CPA (CPL et CPS)

## ► 2 - Avoir un site web "Affiliate Friendly"

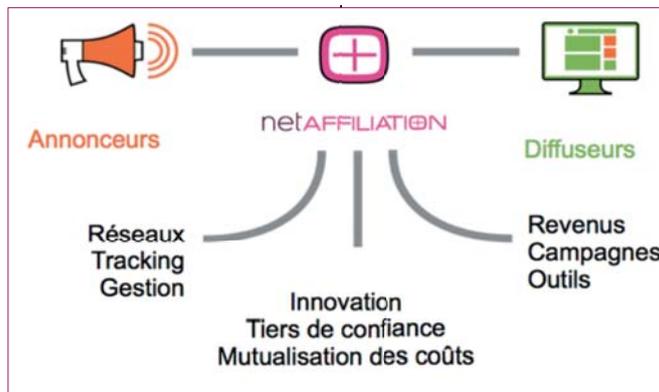
La qualité du site web, la notoriété de la marque ainsi que son secteur d'activité sont autant de critères qui rentrent en considération lorsqu'un affilié décide de diffuser une campagne d'un annonceur.

Le site de ce dernier doit être "conversion orienté", c'est à dire qu'il doit faciliter la conversion des visiteurs. Aucun affilié ne voudra travailler avec un annonceur dont le site met trop de temps à se charger, avec une ergonomie mal pensée ou encore avec des formulaires compliqués à plusieurs pages.

## ► 3 - Travailler main dans la main avec vos partenaires

La vocation de l'affiliation consiste à multiplier les supports de diffusion pour atteindre une large audience mais l'ingrédient essentiel d'une campagne réussie reste l'association de 3 savoir-faire:

- Celui de l'annonceur, spécialiste de son offre et de son



- Celui de l'affilié, maître de son audience et de ses leviers de diffusion.
- Celui de la plateforme avec son expérience de l'affiliation.

## ► 4 - Mesurer constamment le ROI du programme d'affiliation

Ne l'oublions pas, il s'agit de marketing à la performance. Par conséquent, il est important de garder un contrôle constant de vos coûts. Cependant, maîtriser les coûts ne signifie pas seulement les

réduire, mais également réaliser une analyse coûts/bénéfices pour maximiser le ROI. Comment faire ?

Définissez les ratios les plus adaptés à votre activité (Taux de conversion Lead/Vente par exemple) et consultez régulièrement les statistiques de vos campagnes.

## ► 5 - Animer votre programme

La question de l'animation du programme d'affiliation est très importante, que ce soit à travers la mise en place d'une

rémunération attrayante pour les affiliés ou le renouvellement des supports et campagnes promotionnelles.

D'une part, il ne faut pas hésiter à mettre en place des challenges affiliés dans le but de motiver les éditeurs à atteindre certains niveaux de performance; comme offrir une hausse de la rémunération sur votre programme pendant une certaine période ou encore proposer des challenges en récompensant par un bonus fixe l'affilié qui atteint l'objectif fixé (Exemple: Multiplier par 2 la commission à l'atteinte de 100 ventes par mois pour un affilié).

D'autre part, pour éviter une certaine monotonie de votre programme d'affiliation, il faut renouveler régulièrement les supports publicitaires (Bannières, liens texte, Kit emailing, etc) mais aussi lancer des campagnes spéciales (Exemple: Spécial Ramadan) qui garderont l'attention de vos affiliés. \*



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



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



# On en parle aussi...

## Billet d'humeur

### “ Boire la coupe..., ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Au moment où j'écris ces quelques lignes, la France n'a pas encore joué son quart de finale... et au moment où vous lirez ce chef d'œuvre, la France aura gagné la Coupe du Monde... Si, si ! De toute façon je ne prend aucun risque, si c'est vrai je suis un génial devin, et à moi l'horoscope dans Conjoncture... et si c'est faux, je dirai que c'est une faute d'impression. Quelle Coupe du Monde ! Des buts ! Beaucoup de buts ! Et de très bons gardiens ! Dommage, il y aurait eu encore plus de buts et des surprises... Fidèle à son image, il faut constater encore une fois que l'Italie a eu beaucoup de chance ! En effet, l'Uruguay n'a pas porté plainte pour tentative d'em-

poisonnement sur son joueur Suarez. Quelle idée aussi d'essayer de « bouffer » un joueur italien en plein match, alors qu'on sait que c'est ce qu'il y a de plus mauvais dans la cuisine italienne. Les pâtes oui..., mais pas les Chiellini ! Pendant ce temps là, les algériens ont perdu avec les honneurs, et du coup ça fait des supporters français en plus... c'est bizarre la France.

La France est une des rares équipes à ne pas avoir joué de prolongation et l'on comprend pourquoi lorsqu'on lit une étude parue fin juin qui montre que les français sont ceux qui travaillent le moins d'heures en Europe.

Par exemple, ils travaillent 30 jours de moins que les anglais, par an... pas par mois ! Donc c'est normal..., pas de prolongation !

Non seulement, on est le pays qui travaille le moins, mais on arrive encore à faire grève..., c'est magnifique ! Et dans ces statistiques ne sont pas comptés les congés, les formations, les maladies, les RTT...

Mais c'est pas grave mes amis..., on a gagné la Coupe du Monde... du ridicule. Pour l'autre, la vraie, n'oubliez pas de m'écrire pour me féliciter d'avoir deviné le vainqueur.

Bonne vacances à tous.

## L'association du mois

### L'Association Bahri pour la protection du littoral marocain : Des surfeurs devenus des « anges gardiens » pour les plages.

Saad Abid est l'un des meilleurs surfeurs marocain et à 32 ans maintenant, il a consacré sa vie à son environnement de toujours, la Mer et surtout la plage. Pendant ses études à Montréal, Saad est surpris par la fibre écologique des canadiens. Tri sélectif, recyclage des déchets et gestes civiques écologiques, une culture citoyenne et un respect de l'environnement qui le font rêver. De retour au Maroc et sur ses planches de surf, Saad ne peut que constater le manque d'entretien du littoral, les déchets qui s'amoncellent, les sacs plastiques qui menacent les oiseaux et les poissons. En 2010, avec Nabil Scally, surfeur et professeur de Yoga Bikram, il crée l'association Bahri avec pour vocation de protéger le littoral marocain et surtout d'éduquer les générations futures à la protection de l'environnement, un « Surfrider Foundation » à la marocaine. C'est à Ain Diab à Casablanca que l'association a pu développer son activité et sensibiliser les habitants et la municipalité sur l'importance de l'entretien quotidien des plages. Aujourd'hui à Ain Diab, 2 agents de nettoyage et une structure complète s'oc-

cupent de l'entretien au quotidien. Le 14 mai et le 8 juin dernier, la 9<sup>ème</sup> campagne « Bahri Dima Clean » a mobilisé 7 000 bénévoles sur les plages d'El Jadida, Oued Cherrat, Skhirate, Mohammedia, Dar Bouazza, Rabat, Ain Sebaâ et Safi. La sauvegarde de l'environnement marin est une priorité au Maroc, et l'association Bahri souhaite non seulement sensibiliser la population mais aussi former des jeunes à ces nouveaux métiers de l'environnement.

► **Contacts : 47 Bd Lalla Yacout, 2<sup>ème</sup> étage, Cabinet Maître Abid Ahmed Casablanca 20080 - Maroc**  
**Tél. : 0522 39 60 29**  
**GSM : 0608 888 868**



# NOUVEAUX FORFAITS PRO

## VOTRE MEILLEUR ATOUT AU QUOTIDIEN

### solutions entreprises

- Forfaits de 2h à 100h
- Jusqu'à 5 numéros préférés
- Intra-flotte gratuit
- Smartphones à partir de 0 dhs

**Vous êtes professionnel.  
Vous avez des ambitions.  
Mais avez-vous le bon forfait  
mobile ?**

Avec les nouveaux Forfaits Pro de meditel, vous disposez d'une large gamme de forfaits pour répondre à tous vos besoins.

Vous profitez d'une équipe à votre disposition pour vous conseiller et vous accompagner.

Alors, n'hésitez plus et choisissez dès aujourd'hui, le Forfait Pro de meditel qui vous convient.



meditel

ديماراكتك

178  
05 20 178 178



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# LE CAMPUS DE LA CFCIM

## 3 entités de formation pour le développement du Capital Humain de votre entreprise



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC  
**CEFOR entreprises**

### CEFOR entreprises

Un Centre de Formation Continue qui répond aux demandes spécifiques de votre entreprise. En plus de son offre diversifiée de formations, le CEFOR entreprises propose également l'ingénierie et l'élaboration de votre plan de formation, en vue de renforcer les compétences professionnelles de votre Capital Humain.



**Ecole Française  
des Affaires**

### Ecole Française des Affaires

L'EFA dispense une formation à Bac + 2 qui délivre un diplôme d'Etat français de « Chargé de la gestion et de l'activité commerciale de l'entreprise » décerné par la CCI de Seine-et-Marne. Les lauréats de l'EFA ont le choix d'intégrer directement le monde de l'entreprise ou d'envisager les nombreuses possibilités de poursuite d'études au Maroc comme à l'étranger.



### TBS Casablanca

- Bachelor en Management, Mastères dans les métiers du marketing, de la communication, des finances, de la gestion, de la création d'entreprise, de la logistique, du management pour scientifiques, Executive MBA et BADGE.
- Nouveau en 2014 : formation à Bac + 3 avec un Diplôme en Management des Organisations et à Bac + 5 avec le Programme Grande Ecole.

#### Vos contacts :

**CEFOR entreprises**  
Tél. : 05 22 35 02 12  
rallam@cfcim.org

**EFA**  
Tél. : 05 22 34 90 29  
efa@cfcim.org

**TBS Casablanca**  
Tél. : 05 22 35 02 12  
contact@tbs-education.ma

