

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
53^e année
Numéro 962
15 septembre -
15 octobre 2014
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
AHMED BENTOUHAMI



L'entreprenariat au féminin au Maroc

ACTUS CFCIM

L'agroalimentaire en vedette au CFIA

ECHOS MAROC

« Les Entretiens de Royaumont »
arrivent à Casablanca

Larbi Bencheikh : « L'OFPPPT est
incontournable dans tous les grands
projets du Maroc »

REGARDS D'EXPERTS

7 clés pour réussir l'offshoring
d'un service au Maroc



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

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



Eau minérale naturelle

Ain Ifrane

Source Bensmim

1,5L

Telecontact

Les Pages Jaunes du Maroc

C'EST BIEN PLUS QU'UN ANNUAIRE



2,7
millions de
pages vues/mois



www.telecontact.ma

 136 000 professionnels à
votre portée

 Des astuces et conseils
pratiques



 Des événements à ne
pas rater

 Des services de proximité
et contacts utiles

Disponible également
en version

Android et iPhone



iPhone



Android

Retrouvez-nous sur    

Editorial



Jean-Marie GROSBOIS
Président

L'entreprenariat au féminin au Maroc

« On considère trop facilement que l'entreprise est une conquête de l'homme »

J'ai découvert récemment le classement du World Economic Forum qui positionne le Maroc à la 141^{ème} place sur 148 pays en ce qui concerne la féminisation de l'emploi.

22,3 % des femmes en âge de travailler exercent une activité ou sont à la recherche d'un emploi. Et les chiffres baissent encore du côté des entreprises. A peine 2 % des femmes actives occuperaient actuellement des postes de cadres supérieurs. Enfin, une étude vient de nous révéler qu'au Maroc, sur 500 entreprises privées et une centaine d'établissements publics, seulement 7 % des membres des conseils d'administration sont des femmes. Pire encore, 60 % de ces conseils d'administration ne compteraient aucune femme.

Malgré certaines réformes et un travail remarquable du monde associatif pour faire progresser la place des femmes dans la société toute entière, l'entreprise semble rester une conquête de l'homme.

Faudra-t-il comme en Europe du Nord utiliser les quotas, taxer lourdement les entreprises réfractaires, voter des lois pour imposer les femmes dans le management des sociétés ?

La nouvelle Constitution marocaine de 2011 précise, et il est bon de le rappeler, que « l'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental ».

Aujourd'hui, moins de femmes se présentent très jeunes sur le marché du travail. Elles poursuivent des études plus longtemps, elles sont plus diplômées, souvent plus brillantes que leurs collègues masculins et constituent pour les entreprises, grandes ou petites, une ressource humaine à forte valeur ajoutée.

Enfin, à l'instar du parcours de Madame Miriem Bensalah-Chaqroun, « patronne des patrons marocains », l'entreprenariat s'ouvre aux femmes. Créer son entreprise, reprendre la société familiale, relever ce défi d'indépendance dans un Maroc volontaire qui progresse, mais souvent au rythme dicté par les hommes, c'est peut-être la solution pour briser définitivement le « plafond de verre ».



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : conjoncture@cfcim.org. Site Web : www.cfcim.org ►► **Directeur de la publication** 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), Jean-Michel Théry, Stephanie savournin, Wafaâ Khalifi, 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
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kais GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com



Conciergerie privée SMSA

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



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



Tél : 05 22 30 00 01

Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Interview d'Amine Barkate, Directeur de l'EFA
- 10 Le Business Forum Solutions RH revient les 12 et 13 novembre à Casablanca
- 12 Les acteurs de l'agroalimentaire en vedette au CFIA à Casablanca.

EchosMaroc

- 16 Après Berlin et Varsovie, les « Entretiens de Royaumont » ont choisi Casablanca
- 17 Forum adhérents avec Larbi Bencheikh, Directeur Général de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)
- 20 Service économique de l'Ambassade de France
- 22 Indicateurs économiques et financiers
- 24 L'invité de Conjoncture : Ahmed Bentouhami, Directeur Général de l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA)



ZOOM

L'entrepreneuriat au féminin au Maroc

- 30 Les femmes marocaines et le monde du travail
- 34 Interview de Meryam El Ouafi, Présidente de l'association Entrelles
- 36 Interview de Laila Miyara, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'entreprises du Maroc
- 38 La création d'entreprises, un défi pour les femmes ?
- 40 Interview de Christine Léger fondatrice et gérante de la société Phenixa
- 41 Interview de Shanaz El Fayache, fondatrice de l'entreprise emotionBox

29



Regardsd'experts

- 44 **Entreprise** 7 clés pour réussir l'offshoring d'un service au Maroc
- 46 **Entreprise** Pourquoi avoir une démarche de responsabilité sociétale ?
- 47 **Juridique** Le nouveau décret des marchés publics

On en parle aussi...

- 48 Le Billet d'humeur de Serge Mak
- 48 **Association du mois** : Grâce à l'élevage, l'association Rosa redonne de l'espoir et de la dignité aux femmes des douars isolés.



La formation en alternance fait son entrée à l'EFA.

La rentrée de l'Ecole Française des Affaires (EFA) a eu lieu le 1^{er} septembre dernier sur le Campus de la CFCIM à Casablanca, une rentrée placée sous le signe de l'alternance professionnelle pour les étudiants de deuxième année. Conjoncture a rencontré Amine Barkate, Directeur de l'EFA

Conjoncture : La grande nouveauté de cette année à l'EFA, c'est le programme d'alternance du deuxième semestre pour les étudiants de deuxième année de l'EFA. Quel est le principe de cette alternance ?

Amine Barkate : L'objectif de ce semestre, c'est de professionnaliser encore plus le profil de nos étudiants et les préparer au monde du travail de manière plus efficace.

Le cursus de l'EFA était déjà très professionnalisant, quelles seront les différences avec les années précédentes ?

Ce cursus concentrait davantage la période de stage en entreprise vers la fin de l'année scolaire et là, on a choisi comme c'est le cas en France où dans de nombreux pays comme l'Allemagne de concentrer la présence de l'étudiant en entreprise sur tout un semestre d'études. L'élève sera ainsi une semaine sur deux immergé dans l'entreprise. Si vous voulez, on pourra considérer maintenant que l'entreprise fait partie intégrante pendant la moitié de son année de la formation des étudiants.

Concrètement, ça va fonctionner comment ?

Il y aura une véritable collaboration entre l'EFA et les entreprises qui accueilleront des étudiants. Un tuteur sera désigné au sein de l'entreprise pour suivre le travail des élèves, et ce tuteur sera en permanence relié avec l'école. Nous sommes souvent confrontés à des profils plus à l'aise dans la formation en entreprise que dans une



AMINE BARKATE,
Directeur de l'EFA

scolarité classique. Il faut savoir qu'en Allemagne, près de 70 % des formations sont faites en alternance. C'est un système « gagnant-gagnant » qui permet aux entreprises de mieux préparer leurs futurs recrutements en utilisant ces jeunes déjà formés aux contraintes de l'entreprise. Ce n'est plus un simple stage, c'est la possibilité d'agir sur la formation d'un élève pendant 6 mois et d'anticiper sur les besoins en ressources humaines.

Quelles sont les entreprises qui vont participer à ce programme d'alternance ?

Sur les 80 entreprises que nous avons contacté, 70 ont répondu favorablement. C'est donc très encourageant. Pour cette première année, nous pensons commencer dès janvier 2015 avec un groupe de 25 étudiants et privilégier ainsi les entreprises partenaires de l'EFA et de la CFCIM. La mise en place du tutorat au sein de l'entreprise nécessite une implication totale du management, c'est la principale contrainte pour une entreprise qui souhaite participer au programme. Pour l'instant l'alternance concernera seulement 10 % des élèves de l'EFA mais nous voulons rapidement atteindre les 25 %, puis les 50 %.

L'autre nouveauté de cette rentrée, c'est le calendrier de l'EFA qui change pour être plus adapté au monde du travail.

Oui, parfaitement. Les étudiants sont rentrés en avance cette année et nous terminerons l'année plus tôt, vers la mi-juillet pour laisser aux entreprises le temps de les recruter et pour permettre aux étudiants qui poursuivent leurs études à l'étranger de faciliter leurs démarches. Vous voyez, plus que jamais, l'EFA s'adapte au monde de l'entreprise et à l'avenir de ses étudiants. *

Les étudiants de TBS en visite à Tanger Med

Le 26 juin dernier, les étudiants en Mastère Logistique, Achats et Echanges Internationaux de Toulouse Business School Casablanca ont visité le port de Tanger Med. L'objectif de ce voyage d'études était de montrer aux étudiants ce haut-lieu des infrastructures au Maroc. Au programme, une présentation détaillée des infrastructures portuaires sur maquettes et une visite du port et du terminal APM Terminals. Une visite encadrée par Loubna Oudhiri, Général Manager chez Value Stream Consulting.



Louer, acheter ou vendre un **bâtiment industriel** ? Appelez ExperTeam Maroc

06 15 15 15 80



En tant qu'agence immobilière spécialisée dans le courtage des biens industriels, nous sélectionnons des biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés. Nous vous proposons, à la location ou à la vente : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels. Nos services incluent aussi les expertises et les conseils en investissements.

 **ExperTeam**
Maroc

L'immobilier industriel

www.experteam.ma

TBS Casablanca : Les 3 offres gagnantes de la rentrée

La CFCIM et Toulouse Business School lancent leur 11^{ème} rentrée sur le Campus de Casablanca et affichent un partenariat en constante évolution :

- Une offre de formation professionnelle (rentrée le 11 octobre) avec Bachelor, Mastère Marketing, Management et Communication, Mastère Audit, Contrôle et Finance en Environnement International, Mastère Logistique, Achats et Échanges Internationaux, Mastère Entrepreneuriat et Mastère en Management pour Scientifiques.



- Une offre Exécutive (rentrée en novembre et décembre) avec BADGE Développeur d'Activité Commerciale, BADGE Métier Manager et MBA.
- Une offre Formation initiale (rentrée les 13 et 29 septembre) avec un Diplôme en Management des Organisations (Bac+3) autorisé par le MES, un Programme Grande Ecole (Bac+5) autorisé et accrédité par le MES.

Les étudiants de TBS Casablanca en cours sur le campus de TBS Barcelone.

LES ÉTUDIANTS INSCRITS EN MASTÈRES ACEFI, CREA ET LAEI ont suivi un cours spécialisé et approfondi sur le campus de TBS Barcelone du 9 au 13 juin dernier. Cet électif animé par M. CABANAC a porté sur le thème suivant : « Contrôle de gestion et tableau de bord prospectif : fonctions avancées d'Excel ». deux jours passés à apprendre, à échanger des expériences enrichissantes entre les 2 campus, et à visiter les richesses de la ville de Gaudi.

Campus de la CFCIM : calendrier des formations

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
Être 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 : Audit & Contrôle de Gestion

Durée : 2 jours

Dates : septembre 2014

Objectif : Préparation aux fonctions de Contrôleur de Gestion, d'Auditeur Interne et Auditeur Externe

La maîtrise des fonctions de contrôleurs de gestion, auditeurs internes, auditeurs externes, et à leur fournir les outils-clés pour leur permettre d'acquérir l'approche générale pour assurer la fonction du contrôleur de gestion, Acquérir la méthodologie générale pour mener à bien toutes les missions d'audit, Identifier les activités à risques de l'entreprise,

Management interculturel

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 :

- identify the factors that cause stress
- understanding the cause and effect
- learn few theories
- identifying the physiological and/ or psychological reaction to stress
- Stress at work
- Plan, performing, monitoring & time Management.

Construire et Manager un système intégré QSE : 15 et 16 octobre

Durée : 2 jours

Dates : 15 et 16 octobre 2014

Objectif : Comprendre le principe des systèmes «santé-sécurité au travail» et «environnement». Identifier les clés pour enrichir votre approche processus dans une logique d'intégration et de prévention des risques QSE. Repérer les facteurs de réussite pour piloter ce nouveau système de management QSE.
* Qualité - Santé-Sécurité - Environnement

Droit du travail approfondissement :

Durée : 2 jours

Dates : 22 et 23 octobre 2014

Objectif : Prévenir et limiter les risques en droit pénal du travail. Identifier les risques d'infraction en droit du travail. Comprendre les mécanismes d'engagement de responsabilité et les conséquences pratiques pour l'employeur. Anticiper et mettre en œuvre les précautions élémentaires.

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

AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



AU DÉPART DE CASABLANCA

CHINE

45 VOLS

PAR SEMAINE

AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE.MA

BETC

Y a-t-il un modèle RH marocain? Le Business Forum Solutions RH revient les 12 et 13 novembre à Casablanca

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise son deuxième business forum dédié aux professionnels de la gestion des ressources humaines, Solutions RH. Après le succès de la première édition, rendez-vous une nouvelle fois les 12 et 13 novembre prochains à l'Espace Paradise à Casablanca pour 2 jours d'événements B to B destinés

à la fonction RH dans l'entreprise. En 2013, plus de 1 000 participants et une cinquantaine d'experts-exposants ont pris part à cette manifestation. Solutions RH a réuni de nombreux experts et des participants de divers profils. Pendant ce business forum, plusieurs conférences thématiques et des plateaux TV ont été animés par des dirigeants et experts de référence comme Ra-



chida Yamouri, Directrice des Ressources Humaines chez Richbond, Essaid Bellal, Directeur Général chez Diorh, Abdelkrim Sekkak, Directeur des Ressources Humaines chez Vivo Energy... Solutions RH a permis à six entreprises de se distinguer grâce à l'originalité des solutions qu'elles ont proposées. Ainsi, six trophées ont

été décernés aux sociétés les plus innovantes. Les ressources humaines, un secteur en permanente évolution, sont une priorité pour la CFCIM, qui a créé en avril dernier le Club Solution RH, un espace de réflexion et de propositions.

Rencontre avec l'un des participants au business forum Solutions RH 2013, Patrick Cohen, Directeur Général de CRIT MAROC. *

INTERVIEW

Conjoncture : Patrick Cohen, y a-t-il un modèle RH marocain ?

Patrick Cohen : Non, il y a bien-sûr plusieurs modèles et on ne peut pas comparer par exemple les multinationales avec les PME. Un des problèmes que nous rencontrons régulièrement, c'est un problème de perception des ressources humaines et de méconnaissance du marché. Je rencontre des patrons qui soit font des erreurs de casting soit minimisent la rémunération de certains collaborateurs. Ils s'étonnent, ensuite, de ne pas avoir les meilleurs. Ils veulent les meilleurs mais ne connaissent pas ou plus la réalité du marché. Nous sommes encore trop souvent dans le modèle de l'entreprise qui cherche par exemple un commercial avec beaucoup de qualités, motorisé, qui parle français, apte à représenter la société, mais qu'on va rémunéré 5 000 Dhs bruts. Conclusion, soit ça ne dure pas, soit on vient d'engager quelqu'un qui travaillera pour 5 000 Dhs mais qui ne sera pas performant pour l'entreprise.

Vous intervenez dans les entreprises pour recruter mais aussi pour conseiller, est-ce une démarche qui est bien acceptée ?



PATRICK COHEN,
Directeur Général de
CRIT MAROC

Si nous estimons que nous n'avons pas les conditions réunies pour effectuer la mission, nous ne l'acceptons pas. Un recrutement, ça demande des moyens, de l'organisation et surtout une grande précision dans ce qu'on veut obtenir. C'est bien de vouloir dîner avec la plus belle fille du monde..., mais ce n'est pas toujours possible. Il y a ce dont on rêve... et la réalité. Et attention, la réalité peut être parfaitement adaptée à vos besoins.

Le modèle du patron tout puissant pour qui les ressources humaines passent en dernier dans l'entreprise est-il en train d'évoluer ?

Ce n'est pas uniquement un spécimen marocain, on en rencontre beaucoup ailleurs également. Je pense qu'un patron qui a toujours raison ne peut pas aller bien loin. Un patron n'est pas infaillible, il peut se tromper, ça m'arrive souvent. Le patron propriétaire de son entreprise, qui prend ses décisions seul voit souvent ses meilleurs éléments partir malheureusement. C'est une tradition qui est malgré tout en train de changer grâce aux jeunes chefs d'entreprise qui désacralisent leurs relations avec leurs employés et qui en font un véritable argument sur le marché. Et comme on dit, le marché a malheureusement toujours raison. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

CARTE DEVISES VOTRE NOUVEAU PASSEPORT TRANQUILITÉ !

1 COMPTE EN DEVISES + 1 CARTE INTERNATIONALE = 0 FRAIS* + 0 SOUCI

Vous voyagez à l'étranger et vous souhaitez gérer votre argent en toute sérénité ?

Désormais, vous pouvez ouvrir librement un compte en devises pour y déposer votre dotation touristique ou votre dotation voyage d'affaires et bénéficier d'une carte internationale « **Devises** ».

N'attendez plus, rendez-vous dans votre agence Société Générale ou contactez notre Service Relation Clients.

Offre promotionnelle jusqu'au 30/09/14

شركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Carte DEVISES

4062 5678 9548 5262

DATE VALIDITE

www.sgmaroc.com

N° Eco 0801 00 50 50

Prix d'une communication locale

* Pour toute souscription avant le 30/09/2014, Société Générale vous offre la gratuité de la carte Devises et des frais de tenue du compte durant la première année.

يدنا في يدك
الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Les acteurs de l'agroalimentaire en vedette au CFIA à Casablanca.

Le CFIA Maroc, le Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire est l'événement de ce mois de septembre à Casablanca, un salon organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et GL events Exhibitions, devenu en 4 éditions, le rendez-vous incontournable de la profession. 200 exposants venus du Maroc et de l'étranger et 4000 visiteurs professionnels se sont donnés rendez-vous au Parc de l'Office des Changes pour découvrir des produits, des équipements, de nouvelles opportunités d'affaires et échanger sur les grands dossiers du secteur comme la sécurité alimentaire, les nouveaux marchés ou la productivité. Conjoncture a rencontré deux acteurs importants de la filière agroalimentaire au Maroc, Mounir Kouhen, Directeur Général de Comaner et Ahmed Rafiqi, Directeur Commercial et Production de la société Fromital *



INTERVIEWS

Conjoncture : Cette année, Comaner est de nouveau le sponsor officiel du CFIA. C'est un salon important pour la promotion de l'entreprise que vous dirigez ?

Mounir Kouhen : Oui, c'est une référence et puis c'est un salon qui attire des exposants étrangers et cela, c'est très important pour le public marocain. Plus de 4 000 visiteurs, c'est beaucoup pour un salon professionnel. Cela démontre l'intérêt des professionnels qui viennent y découvrir des choses. C'est pour cette raison que nous sommes partenaires, et que nous y présentons à chaque édition de nouveaux produits. Comaner est un fabricant d'ingrédients et de solutions pour l'industrie agroalimentaire, nous touchons donc énormément de gens à travers ce salon.

Tous les marocains ne connaissent pas votre marque, ils ont tous un peu de Comaner dans leur alimentation, c'est ça ?

Oui à partir du moment où on travaille avec Centrale Laitière ou Copag, on fait partie de l'environnement alimentaire des marocains. Tous nos clients sont des industriels de l'agroalimentaire, de la multinationale à la petite PME.

Vous êtes chez Comaner depuis presque 15 ans, qu'est-ce qui a changé en 15 ans ?

Même si nous avons connu de grands changements dans beaucoup de domaines, cela ne suffit pas ! Le Maroc accuse un retard en termes de consommation par tête dans tous les secteurs hormis la consommation des céréales, le sucre et le thé. Notre retard est important si l'on se compare avec d'autres pays de la région, l'Algérie, la Tunisie, l'Égypte et cela concerne les boissons, la viande, la volaille et les produits laitiers. Nos habitudes de consommation sont encore trop traditionnelles et conservatrices. Et puis notre grand problème, c'est notre pouvoir d'achat qui reste trop faible. Quand vous dépensez la majorité de votre budget pour l'alimentation, vous avez tendance



MOUNIR KOUHEN,
Directeur Général de
Comaner

à aller vers les produits de première nécessité et vous n'avez pas de budget pour ce qu'on appelle les produits de confort.

Pourquoi les grands leaders du marché n'essaient pas de séduire le consommateur avec de nouveaux produits ?

Certains ont essayé en proposant des produits laitiers nouveaux et un peu plus cher, et cela a été un échec. Ils ont fini par reculer. Même les consommateurs qui roulent en voiture de luxe au Maroc ne mangent qu'un yaourt à la fois, pas cent... Chez Comaner, nous avons connu notre plus forte croissance dans le domaine des produits laitiers et nous avons accompagné les nouveautés

comme les yaourts à boire par exemple. Mais la demande était là et la grande distribution a « boosté » le phénomène. L'industrie laitière est la première industrie de transformation au Maroc et c'est là que nous avons connu le plus grand changement depuis 15 ans. Après, on peut citer la biscuiterie, qui a bénéficié de la compensation du sucre et de la farine et qui, comme en Turquie par exemple, a beaucoup progressé en très peu de temps. Beaucoup d'importateurs sont devenus des producteurs et ça c'est un signe de bonne santé.

Comment faire pour développer ce secteur de l'agroalimentaire au Maroc ?

L'industrie la plus dynamique chez nous, c'est l'industrie liée à l'importation des ingrédients et celle qui l'est moins, c'est l'industrie de transformation des produits issus de notre agriculture, donc ma réponse est simple, il faut trouver des solutions pour que l'agriculture devienne le fournisseur important de l'agroalimentaire. Il faudra dans l'avenir créer des champions dans ce secteur, des sociétés assez solides pour qu'elles exportent et qu'elles deviennent des références mondiales. On trouve du couscous et des pâtes Dari dans les supermarchés français, ça me fait très plaisir, mais ce n'est pas suffisant. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Conjoncture : « Le CFCIA est-il un rendez-vous important pour Fromital ? »

Ahmed Rafiqi : Bien sûr, c'est même devenu autant en France qu'au Maroc, un rendez-vous incontournable pour nous. Nous y rencontrons des professionnels marocains et étrangers, partenaires potentiels et c'est l'occasion d'avoir un aperçu toujours très actualisé des nouveautés de la filière laitière aussi bien en termes d'emballage que d'ingrédients.

C'est un secteur très dynamique, quel regard portez-vous en temps qu'opérateur majeur au Maroc sur l'agroalimentaire et l'agro-industrie ?

Notre agro-industrie, comme le dit le Ministre de l'Agriculture Aziz Akhannouch, a besoin de se développer et d'intégrer de nouvelles technologies, de nouvelles niches comme le bio, la dimension diététique, les nouvelles tendances, pour qu'elle puisse entraîner avec elle toute l'agriculture marocaine. La valeur ajoutée de l'agro-industrie est très importante, c'est d'ailleurs pour cela que le CFCIA attire autant de sociétés et de visiteurs.

Vous êtes installés à Agadir, dans la région du Souss Massa Drâa. C'est une région dans laquelle on a beaucoup d'exemples de produits qui pourraient se développer d'ailleurs...

Oui, on trouve du safran, du miel, de l'huile d'argan, de l'huile d'olive, des figues de Barbarie... et vous savez, nous produisons chez Fromital des fromages qui sont souvent des produits internationaux comme la mozzarella, mais on les produit avec un lait qui vient du terroir, un lait d'excellente qualité, très riche. Cette mise en valeur du terroir est pour nous une priorité.

Les marocains intègrent ces dernières années de plus en plus de produits laitiers dans leurs habitudes alimentaires vous vous attendiez à un tel changement ?

Tout est encore relatif quand même. On produit 2 millions de litres de lait par jour, pour une population de 30 millions d'habitants. Si les marocains se mettaient à consommer beaucoup de



AHMED RAFIQI,
Directeur Commercial
et Production de la
société Fromital

lait et de produits dérivés, le marché ne serait pas le même. Si on prend l'exemple du yaourt à boire, le Maroc est très bien classé à l'échelle internationale mais nous restons à la traîne pour le fromage et les yaourts classiques. Mais les mentalités évoluent. Si on reprend l'exemple de la mozzarella, il y a quelques années, on importait la majeure partie de notre consommation, maintenant on produit sur place.

Pourquoi est-on encore obligé d'importer des fromages qui pourraient être produit ici ? A cause de la faiblesse de la production de lait ?

Oui complètement, nous avons le savoir-faire mais je vous rappelle que pour faire un kilo de fromage, il faut 10 litres de lait. Pour nous les

importations ne sont pas un problème, c'est même une source de motivation. Le consommateur marocain est plus ouvert maintenant sur le monde extérieur, il a connaissance d'autres produits... à nous les opérateurs locaux d'être à la hauteur pour concurrencer ces produits. Actuellement nous produisons des yaourts à boire qui tiennent tout à fait la comparaison avec les standards internationaux. Même en France, le pays des fromages, dans les supermarchés, on vend beaucoup de fromage importé d'Italie, de Hollande, des Etats Unis...

Parlons de la filière laitière. Quelle est votre principale contrainte ?

Nous nous sommes, chez Fromital, imposés notre propre contrainte, produire dans notre région, le Souss Massa Drâa. Le terroir est très important chez nous et nous avons d'ailleurs décidé de mettre très prochainement en valeur ce terroir encore davantage. Mais cela pose quelques problèmes. Le lait est très rare à cause du climat et nous sommes obligés d'aller jusque dans la région du Toubkal pour collecter ce lait chez des petits éleveurs qui n'ont souvent que 2 ou 3 vaches. Nous participons ainsi au développement de la région. Le lait est d'excellente qualité mais les camions citernes font quelquefois près de 500 km par jour pour le rapporter à notre usine. Vous voyez, on est loin des contraintes habituelles d'une multinationale. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau



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



Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

EIndustrie automobile



AUTOMECHANIKA FRANKFURT
Du 16 au 20 septembre 2014
Frankfort - Allemagne
www.automechanika.de

AUTOMECHANIKA est le premier salon international, dédié aux activités liées à l'automobile se tiendra cette année à Francfort du 16 au 20 septembre 2014.

Le salon en chiffres :

- 300 000 m² de surface
- 4 600 exposants venus de 70 pays
- 158 000 visiteurs attendus de plus de 187 pays

AUTOMECHANIKA est constitué autour de 5 principaux secteurs :

1. Pièces détachés et composants
2. Réparation et entretien
3. Accessoires automobiles
4. Station-service et lavage auto
5. IT et gestion

Profil des visiteurs

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

Contact : Amal Belkhemmar
Tél. : 05 22 43 96 21
Email : abelkhemmar@cfcim.org

Multisectoriel



FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON
Du 15 octobre
au 4 novembre 2014
Guangzhou – Chine
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 m² de surface d'exposition

1^{ère} 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^e phase du 23 au 27 octobre 2014

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

3^e 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 : Amal Belkhemmar
Tél. : 05 22 43 96 21
Email : abelkhemmar@cfcim.org

Industrie



MIDEST
Du 4 au 7 novembre 2014
Paris Nord Villepinte
www.midest.com

MIDEST est le plus grand rassemblement international de compétences techniques et de services en sous-traitance pour l'industrie.

- Plus de 1700 exposants sur une surface de 50 000 m²
- Plus de 42 000 visiteurs en provenance de 70 pays

Une offre globale de solutions pour tous les secteurs de l'industrie :

- Transformation des métaux
- Transformation des plastiques, caoutchouc, composites
- Travail du bois
- Transformation des autres matières et matériaux
- Électronique et électricité
- Microtechniques
- Traitements de surfaces, traitements thermiques et finitions
- Fixations industrielles
- Services à l'industrie



MAINTENANCE EXPO est le salon des solutions de maintenance.

Secteurs concernés :

- Travaux sur les outils de production
- Fourniture de produits et outillages, lubrification
- Fabricants et loueurs de matériels
- Logistique et manutention
- GMAO et logiciels dédiés, NTIC, traçabilité, outils de mobilité
- Aide au diagnostic, contrôle, qualité, certification, qualification
- Energies et utilités
- Sécurité au travail
- Ingénierie, conseil

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

Multisectoriel



FOIRE INTERNATIONALE DE DAKAR
Du 18 au 29 décembre 2014
Dakar – SENEGAL
www.cices-fidak.com

La Foire Internationale de Dakar se tiendra cette année du 18 au 29 décembre au Sénégal.

FIDAK en chiffres :

- 1700 exposants
- 16 200 m² de surface d'exposition
- 300 000 visiteurs attendus

La Foire Internationale de Dakar offre l'opportunité de :

- Découvrir les différentes potentialités économiques, culturelles, et touristiques des pays participants
- Élargir et/ou renforcer les relations d'affaires entre participants
- Accéder à un marché régional de plus de 200 millions de consommateurs.

La Foire Internationale de Dakar comprend :

- La vente directe de biens et services
- Des tables rondes, conférences et ateliers
- Des journées - pays
- Des rencontres d'affaires et de partenariats
- Des animations culturelles

Contact : Khadija Mahmoudi
Tél. : 05 22 43 96 24
Email : kmahmoudi@cfcim.org



QUAND LES TOITS PARFAITEMENT ÉTANCHES PERMETTENT DE NOUVELLES FORMES D'UTILISATION: THAT'S BUILDING TRUST.

Efficaces et de grande qualité, les solutions de toiture de Sika ouvrent de nouveaux horizons: végétalisation, matériaux réfléchissants garantissant une température fraîche ou toits solaires à haut rendement énergétique, les possibilités sont multiples.

Ce ne sont là que quelques exemples des solutions innovantes grâce auxquelles les 16 000 collaborateurs Sika œuvrant sur plus de 160 sites de production répartis dans 84 pays ont su gagner la confiance des clients, partout dans le monde.

Après Berlin et Varsovie, les « Entretiens de Royaumont » ont choisi Casablanca

Toute l'histoire des « Entretiens de Royaumont » a comme point de départ l'Abbaye de Royaumont située en France dans le Val d'Oise à 30 km au Nord de Paris. Cette ancienne abbaye cistercienne construite entre 1228 et 1235 possède une étonnante histoire qui ne figure pas dans les livres d'histoire des écoles françaises et qui réservent de

nombreuses surprises. Après avoir été l'une des abbayes préférées du roi Louis IX dit St Louis et un des lieux saints protégés par toute la lignée des rois Capétiens, l'Abbaye de Royaumont connaît un déclin pendant la guerre de Cent ans à partir de 1346. Après la Révolution Française, les moines sont progressivement chassés, les terres du domaine vendues et en 1792, l'Abbaye devient une filature de coton. A l'époque, l'Eglise de l'Abbaye sera même détruite et on utilisera les pierres pour construire sur le domaine les maisons des ouvriers. En 1869, après un incendie, la crise du textile en France touche l'« usine abbaye » de Royaumont et ce sont les Sœurs de la Sainte Famille de Bordeaux qui vont racheter le bâtiment et y installer leur centre de noviciat, un pensionnat qui proposait aux futures jeunes sœurs quatre formations « professionnelles », l'agriculture, l'éducation des jeunes filles, les soins médicaux pour les pauvres et l'enseignement. Après les Sœurs, l'Abbaye entrera dans le 20^{ème} siècle en tant qu'hôpital et deviendra même l'un des principaux centres d'accueil des blessés de la première guerre mondiale jusqu'en mars 1919.



Un lieu culturel et un espace de débat.

A partir de 1931, sous l'impulsion des nouveaux propriétaires, l'homme d'affaires Henri Goüin et son épouse Isabel Lang, héritière des fondateurs de la Banque Lazard, l'Abbaye de Royaumont devient un des lieux culturels et de réflexion les plus modernes de son époque. On y crée des ateliers et un lieu de résidence pour les artistes et les intellectuels, et on y organise déjà des concerts, des colloques et des conférences. A la fin de la guerre, l'Abbaye accueillera pour des séminaires sur les grandes thématiques mondiales de l'époque des intellectuels comme l'écrivain Nathalie Sarraute, Eugène Ionesco, Roland Barthes ou encore le musicien Francis Poulenc. La Fondation Royaumont pour le progrès des Sciences de l'Homme sera créée en 1964. C'est en s'inspirant de l'histoire de l'Abbaye et de ces rencontres qui mélangeaient dès les années 30 des philosophes, des musiciens, des hommes d'affaires, des intellectuels, des scientifiques et des hommes politiques que Jérôme Chartier, député français du Val d'Oise et Président des « Entretiens de Royaumont » a

décidé en 2003 de redonner à l'Abbaye son rôle de centre de la réflexion politique française rassemblant des décideurs de tous horizons et de toute orientation autour de thèmes de société. Depuis 10 ans, les « Entretiens de Royaumont » se déroulent le premier week-end de décembre et depuis 2012 prennent une nouvelle dimension internationale à Berlin, Varsovie, Madrid et bientôt à Casablanca.

Faire « avancer » la société.

« La France recule-t-elle » en 2003, « Et si vous étiez Président de la République » en 2006, « Réinventer le travail » en 2012, « Nouveaux pays émergents : Construire une relation durable » en 2013, « Réinventer l'Europe » à Varsovie en 2013, tels sont les thèmes discutés lors des Entretiens de Royaumont depuis 10 ans en présence de nombreuses personnalités françaises et étrangères parmi lesquelles François Fillon, Frederic De Clerck, Claude Guéant, Patrick Poivre d'Arvor, Jean-Louis Borloo, Michel Sapin... L'objectif principal de ces rencontres est de donner l'opportunité aux hommes et aux femmes du monde politique, économique, culturel de débattre, en toute liberté de parole, toutes opinions confondues et à huis clos sur des thèmes qui concernent la société dans laquelle ils évoluent. Et c'est ainsi que les idées circulent... Nul doute que l'édition casablancaise organisée prochainement avec le soutien de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) ouvrira des débats fructueux. A suivre. *

► Franck Mathiau

« Je ne veux plus entendre parler de pénurie de profils dans les grands secteurs du Maroc »



Larbi Bencheikh, Directeur Général de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) le 10 juillet 2014.

Par Franck Mathiau

« **M**on objectif est d'accompagner le développement des entreprises et de rendre l'OFPPT incontournable dans tous les grands projets du Royaume ». Larbi Bencheikh, Directeur Général de l'OFPPT veut redorer l'image de l'organisme public créé en 1974 et souvent « égratigné » par le patronat ou par la Cour des Comptes en 2012. « Nous ne sommes pas en concurrence avec les organismes privés de formation professionnelle, je ne suis pas là pour critiquer ce que fait un tel ou un tel, mais, de par son expertise, l'OFPPT est le moteur des grands projets structurants du pays ». Il est vrai que les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'OFPPT réalise plus de 95 % de la formation professionnelle et emploie 8 500 personnes dont 6 200 formateurs dans les 329 établissements répartis dans tout le Maroc. Les formations concernent 278 métiers et l'Office dispose actuellement de 340 000 places de formation.

L'OFPPT, un outil de développement.

Larbi Bencheikh aime aussi rappeler que son Office a été indispensable au développement des nouveaux secteurs « stars » du Royaume, d'abord l'Offshoring, les métiers de l'Automobile, l'Agro-industrie ou encore l'Aéronautique. « Au départ nous ne formions pas

à ces métiers de l'Aéronautique, et puis en 2003, sur les conseils du Premier Ministre de l'époque Driss Jettou, une entreprise française est venue nous voir pour nous demander un accompagnement. Dix ans plus tard, l'Aéronautique emploie plus de 10 000 personnes et 95% de cette main d'œuvre est passée par l'OFPPT. J'encourage tous ceux qui veulent comprendre l'implication de l'OFPPT dans les nouvelles technologies et l'importance de la formation professionnelle à visiter l'Institut Spécialisé dans les Métiers de l'Aéronautique et de la Logistique Aéroportuaire (ISMALA), à Nouaceur. Nous avons décidé, avec les grands acteurs du secteur présents au Maroc, d'anticiper leurs besoins en ressources humaines dans l'optique de réussir le défi du Pacte National pour l'Emergence Industrielle qui prévoit chez nous 15 000 emplois dans l'Aéronautique à l'horizon 2016 et je peux vous dire que nous y arriverons ». Larbi Bencheikh n'oublie pas de souligner la richesse du capital humain des entreprises marocaines. « Je ne veux plus entendre parler de pénurie de profils à valeur ajoutée, ce n'est plus le cas ». La formation alternée est au cœur des objectifs de la CFCIM pour cette rentrée. Depuis 26 ans, l'Ecole Française des Affaires (EFA) propose un cursus « professionnalisant » qui a permis à 1 800 jeunes d'entrer dès la fin de leur scolarité dans le monde du travail en étant opérationnel tout de suite. Cette

année, la formation alternée va concerner d'abord les étudiants de deuxième année, et comme l'a souligné pendant ce Forum Adhérents Jean-Marie Grosbois, le Président de la CFCIM : « L'alternance est d'ores et déjà inscrite dans le « futur proche » de l'EFA, une alternance sur de nombreux champs de qualification pré ou post-baccalauréat utiles à l'essor économique du Maroc ». Larbi Bencheikh a salué l'initiative de la CFCIM et a confirmé l'efficacité de la formation alternée. « Nous avons intégré l'idée de l'alternance à l'OFPPT depuis les années 90, mais cette formation suppose que les entreprises jouent réellement le jeu. Pour qu'une formation alternée fonctionne, il faut une école, ou un organisme de formation et une entreprise. Il faut un programme très méticuleux, un tuteur qui va suivre l'étudiant dans l'entreprise, et un formateur qui pourra aussi surveiller son parcours en toute transparence même à l'intérieur de l'entreprise. Le taux d'insertion des jeunes après l'école le plus élevé, c'est celui de la formation alternée ». Coté chiffres, rappelons que le chiffre d'affaires de l'OFPPT est passé de 41 MDh en 2006 à 94 MDh en 2013 avec une prévision de 110 MDh pour 2014. Et Larbi Bencheikh de rajouter avec un sourire non dissimulé : « Nous faisons très attention à notre équilibre financier, d'ailleurs depuis 4 ans, l'Office ne reçoit plus aucune subvention de l'Etat. » *

Les entreprises de la région française Nord Isère en prospection au Maroc du 1^{er} au 3 octobre

Le Maroc est un marché qui séduit les entreprises françaises. Le récent succès du Forum de Partenariat France-Maroc organisé par la CFCIM au mois de mai dernier à Casablanca a démontré que le Royaume rassurait les investisseurs français et que les opportunités d'affaires entre les deux pays étaient en augmentation. Lors de cet événement, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et la CCI Nord Isère ont signé une convention destinée à

développer les échanges entre les entreprises de cette région et les entreprises marocaines. La prospection peut ainsi se développer dans les deux sens. Du 1^{er} au 3 octobre, une dizaine d'entreprises de la région Nord Isère viendra découvrir le marché marocain, s'informer sur l'économie et l'environnement des affaires, visiter des sites industriels et participer à un programme de rendez-vous B to B avec des entreprises marocaines du même secteur. Conjoncture a rencontré Christian Marcou, Vice-Président de la CCI Nord Isère. *

INTERVIEW

Conjoncture : Quel est l'historique des relations entre les 2 Chambres, la CFCIM et la CCI Nord Isère ?

Christian Marcou : Depuis quelques années dans la région Nord Isère, certaines entreprises montrent un intérêt pour le marché marocain et nous avons, en 2014, concrétisé cette attirance par un engagement avec la CFCIM sur des actions de prospection aussi bien chez nous pour les entreprises marocaines qu'au Maroc pour les PME de notre région. Khalid Idrissi, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise à la CFCIM est venu à Villefontaine chez nous, il y a quelques mois, présenter le Royaume et les opportunités d'affaires devant une cinquantaine de chefs d'entreprise et nous avons donc décidé de mettre en relation les entreprises intéressées pour favoriser les échanges dans un premier temps et pourquoi pas les implantations dans un sens comme dans l'autre. Et cela se traduit par cette convention signée entre les 2 Présidents, Jean-Marie Grosbois et Daniel Paraire.

Pourquoi les PME de votre région sont-elles séduites par le Maroc ?

Le Maroc est un pays en plein développement qui offre beaucoup de possibilités avec un climat des affaires tout à fait attirant et ras-



CHRISTIAN MARCOU,
Vice-Président de la CCI Nord Isère

surant, ce qui n'est pas forcément le cas d'autres pays africains. Certaines entreprises dans les domaines du bâtiment, de la métallurgie, de la formation, de la sécurité, de la papeterie aussi y voient des opportunités de développement. Le Maroc c'est pour une entreprise une proximité naturelle géographique et culturelle et en cette période de crise en France et en Europe, nombreux sont les chefs d'entreprise qui essaient de trouver d'autres marchés à fort potentiel, c'est presque devenu un réflexe. Et puis notre collaboration avec la CFCIM fait que nos entreprises sont encadrées et accompagnées de la meilleure façon qui soit, c'est un partenariat très efficace, ce qui n'est pas le cas partout. Avant en période de difficultés sur son territoire de référence, on avait tendance à délaisser l'export, maintenant je dirais plutôt que toutes ces entreprises de la région Nord Isère qui seront à Casablanca au mois d'octobre ont compris que partir à la découverte d'autres marchés, c'est se donner une chance de développement, c'est une chance à saisir. Et le Maroc de par sa proximité et la qualité de son accueil est une destination évidente pour les PME notamment, qui ont l'habitude de « travailler » cette proximité. C'est plus facile d'être présent au Maroc qu'en Chine par exemple, où une implantation nécessite une organisation et des moyens financiers plus importants et plus solides. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

SAMR, spécialiste des pièces métalliques en moyennes et petites séries prospecte au Maroc.

La SAMR, Société d'Application du Métal Rouge, fabrique et répare des coussinets de paliers lisses, bagues, butées, patins et toutes pièces de frottement pour machines tournantes. Dotée de ses fonderies d'alliages cuivreux et de régules, de son parc machines et de sa station de dépôt électrolytique, SAMR se positionne comme partenaire de l'industrie en proposant des pièces critiques de fabrication française, destinées au guidage en rotation. La société poursuit et amplifie son activité à l'international répondant aux exigences et spécificités des marchés mondiaux. La SAMR concentre son action plus particulièrement en Afrique du Nord ainsi qu'en Amérique latine. METAL ROUGE fournit depuis plus de 65 ans les secteurs industriels qui utilisent des compresseurs, des turbines, des pompes, des concasseurs, des laminoirs, des réducteurs. Les clients de METAL ROUGE gravitent au sein de la pétrochimie, la sidérurgie, le ferroviaire, le naval, le militaire et plus généralement tous les secteurs industriels où sont implantées des machines tournantes industrielles.

L'Environnement au cœur des deux nouvelles études de marché proposée par la CFCIM et UBIFRANCE



Dans les 10 prochaines années, le Maroc devra faire face à une demande exponentielle d'énergie électrique pour accompagner la dynamique économique enclenchée durant la dernière décennie. Dépendant à 95 % de l'extérieur pour son approvisionnement en énergie, le Maroc a mis en place une ambitieuse stratégie énergétique. Celle-

ci fait une place nouvelle aux énergies renouvelables. En parallèle, le gouvernement a entrepris un vaste programme d'efficacité énergétique. Cette ambitieuse stratégie est portée par l'Etat marocain dans une logique de partenariat public-privé. Ainsi, la France a-t-elle une carte à jouer pour se positionner au mieux sur ce marché porteur et d'ores et déjà très concurrentiel. *

Pollutec MAROC

Un Pavillon France au salon Pollutec Maroc, du 15 au 18 octobre à la Foire Internationale de Casablanca.

POUR SA 6^{ÈME} ÉDITION, POLLUTEC MAROC, le salon international de référence pour les professionnels de l'environnement, rassemblera durant 4 jours 400 éco-industriels marocains et internationaux, fournisseurs d'équipements et prestataires de services des secteurs de l'Eau, des Déchets, du Recyclage, de la Prévention des Risques et du Développement Durable et près de 8 000 visiteurs professionnels, prescripteurs et décideurs du secteur, issus des Administrations, des Collectivités Locales, de l'Industrie, des éco-activités, du BTP et des Services. L'un des points forts de cet événement est cette année encore le Pavillon France organisé et animé par UBIFRANCE et la CFCIM. Plusieurs entreprises françaises sont attendues dans les secteurs des énergies renouvelables et des métiers du traitement de l'eau, de l'air et des déchets. De nombreux rendez-vous B to B seront organisés afin de faciliter les échanges entre entreprises françaises et entreprises membres de la CFCIM.

ILS ONT DIT

Alain RELISIEUX

Responsable marketing produit de la société Wilo

« Le Maroc est un pays qui est bien implanté en Afrique de l'Ouest pour couvrir l'ensemble des pays francophones. Notre filiale Maroc est essentielle pour distribuer des produits sur la région. Pollutec permet un contact avec une clientèle de spécialistes réputés qui viennent voir les innovations et les systèmes techniques performants que nous présentons. Pour nous il est essentiel de venir à Pollutec Maroc pour rencontrer notre clientèle au Maroc et plus largement de l'Afrique de l'Ouest. »

Mehdi KARIM

Responsable commercial de la société Plastima

« Nous participons depuis 5 ans à Pollutec Maroc et lui accordons notre confiance car il est un salon dédié aux professionnels où nous pouvons à la fois communiquer sur nos différents produits et partager avec nos confrères, nos concurrents, nos clients et les maîtres d'œuvre (tels que l'ONEE, les régies, etc) Notre présence est axée sur notre image de marque au Maroc en tant que leader du marché. »

Redouane MOUSSAOUI

Directeur commercial pôle Afrique & Moyen-Orient de la société Salher

« Nous assistons au Salon Pollutec Maroc presque tous les ans. Pour cette édition 2014, nous voulons voir l'intérêt des entreprises marocaines pour le matériel de traitement des eaux résiduelles et la protection de l'environnement. Nous avons déjà observé une augmentation importante de la demande de ces entreprises qui chaque jour se préoccupent un peu plus de protéger les côtes maritimes, le désert, le contrôle des déchets et les décharges non contrôlés. »

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

Comment devenir un pays émergent ?

Dans son discours du 20 août pour l'anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, Mohammed VI a exhorté le Maroc à accéder au rang de pays émergent. Le Roi a relevé les progrès majeurs réalisés depuis 15 ans dans 3 domaines : les réformes démocratiques, les réalisations économiques (plans sectoriels, infrastructures,

énergies renouvelables) et l'ouverture internationale. Mais il a également pointé la faiblesse du tissu industriel et le poids du secteur informel, appelant de ses vœux la constitution d'entreprises puissantes et réitérant les priorités en matière de formation, de bonne gouvernance et de réformes (retraites et fiscalité notamment). Il a enfin exprimé son refus d'un « Maroc à deux vitesses » et insisté sur le nécessaire partage des fruits de la croissance.

Il n'existe certes aucune définition unanime de ce qu'est un pays émergent. Mais la vision royale est largement conforme avec l'analyse de la plupart des économistes, qui estiment qu'il manque peu de chose au Maroc pour rejoindre cette cohorte prestigieuse. Son économie n'est en effet pas fondée sur la rente pétrolière et l'esprit d'entreprise y est reconnu. Cependant, malgré la transition démographique, les défis sociaux restent prégnants en termes d'éducation, de santé et d'infrastructures de base. Le Maroc doit encore, pour accéder à l'émergence, progresser tant au niveau social (formation, protection sociale, infrastructures de base) qu'en matière institutionnelle (régime foncier, justice, fiscalité, modernisation de l'administration, gouvernance). ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

2,3%

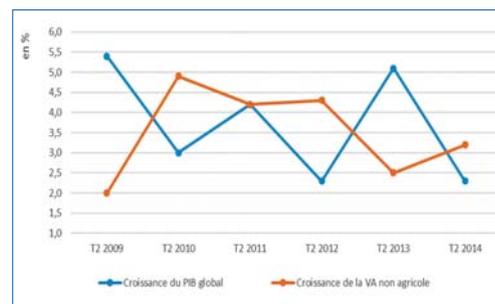
Au deuxième trimestre 2014, le taux de croissance de l'économie s'est établi à 2,3% en glissement annuel

La croissance économique a atteint 2,3 % du PIB au deuxième trimestre 2014, en g.a, au lieu de 5,1 % au deuxième trimestre 2013.

Cette évolution s'explique par un recul de 2,9% de la valeur ajoutée (VA) agricole, après une hausse de 22,8 % un an plus tôt. La récolte exceptionnelle de 2013 doit cependant amener à relativiser la contre-performance enregistrée ce trimestre, celle-ci étant due pour partie à un effet de base important.

De leur côté, les activités non-agricoles ont progressé de 3,2 %, contre 2,5 % au terme du deuxième trimestre 2013. Le secteur a été, en grande partie, porté par le « textile et cuir » (hausse de la VA de 16%), le « raffinage » (+9,8 %) et les « industries mécaniques, métallurgiques et électriques » (+4,2 %).

Pour 2014, selon la dernière estimation du ministère de l'Économie et des Finances, la croissance globale devrait s'élever à 3,5 % du PIB, révisée à la baisse par rapport à une estimation initiale de 4,2 %.



Source : Graphique SER sur la base des données du Haut-Commissariat au Plan

Fiche express

Une seconde ligne de précaution et de liquidité de 5 Mds USD a été accordée au Maroc par le FMI

Le 28 juillet 2014, le conseil d'administration du FMI a décidé l'octroi au Maroc d'une nouvelle ligne de précaution et de liquidité pour les deux ans à venir. Sur la première ligne d'un montant de 6,2 Mds USD, accordée en 2012 et arrivée à échéance, aucun tirage n'avait été réalisé.

Ce nouveau financement s'élève à 5 Mds USD dont 4,5 Mds USD seront disponibles dès la première année. Il devra permettre, dans un environnement économique international encore incertain, de réduire les risques liés au manque de liquidités, d'assurer si besoin est les ressources nécessaires à la poursuite des réformes structurelles, et de conforter la position du Royaume vis-à-vis des bailleurs internationaux, en lui offrant la

possibilité de s'endetter aux meilleurs taux. Cette reconduction vient récompenser les efforts déjà entrepris par le Maroc pour rétablir ses comptes publics dans un contexte de turbulences économiques, à travers notamment la réforme de la compensation, en cours depuis 2012, et les mesures de la loi de finances 2014 (la réforme de la TVA visant un système à deux taux et la fiscalisation progressive du secteur agricole). Elle engage cependant le Royaume à approfondir encore ces réformes et à en entamer de nouvelles, telles que la réforme des retraites, la flexibilisation du régime de change, ou bien encore la refonte du système judiciaire.

► baptiste.pecorari@dgtrésor.gouv.fr

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

MAScIR : l'innovation au service de l'industrie

La Fondation MAScIR – Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation & Research - est un organisme de recherche à caractère scientifique et technique qui a vu le jour en 2007. Il a pour mission principale la promotion de la recherche scientifique et le développement technologique au Maroc et dans la zone euro-méditerranéenne.

Outre ses plateformes scientifiques à la pointe de la technologie, MAScIR a investi dans un capital humain hautement qualifié, des chercheurs et ingénieurs qui œuvrent dans des domaines aussi innovants que complémentaires. De l'environnement, aux énergies renouvelables, en passant par la santé, la recherche à MAScIR s'adapte aux besoins de la société et de l'industrie.

MAScIR répond à la demande de l'industrie et propose une alternative à l'entreprise pour innover dans son domaine d'activité tout en minimisant le risque lié à l'investissement en R&D. Son modèle d'affaire permet de développer un partenariat gagnant-gagnant avec un partage équilibré des risques et des bénéfices.

Le modèle de management de MAScIR ainsi que le savoir-faire et le professionnalisme de ses équipes scientifiques ont permis à la Fondation d'asseoir sa notoriété auprès des industriels et renforcer son éventail de partenaires industriels tant à l'échelle nationale qu'internationale.

MAScIR, en collaboration avec le Service économique de Rabat, organisera le 30 octobre prochain un séminaire de présentation de ses activités auquel seront invitées des entreprises marocaines et françaises. Dans ce cadre, des ateliers sectoriels pilotés par des chercheurs et une visite des laboratoires seront proposés.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Clôture du jumelage « appui à la restructuration de la normalisation, l'accréditation, la métrologie et la surveillance du marché »



L'équipe qui a œuvré pour la réussite du jumelage.

© Toumssi Fatima Zohra

Dans le cadre du Programme d'appui au Plan d'Action Maroc-Union européenne (P3AIII), la Direction de la qualité et de la surveillance du marché a bénéficié d'un jumelage financé par l'Union européenne dont l'objectif était de renforcer l'infrastructure qualité du Royaume suite à la restructuration du Système National de Normalisation, Accréditation, Métrologie et Surveillance du Marché sur le plan institutionnel, ainsi que l'infrastructure technologique par le développement des moyens de contrôle et d'analyse.

Le séminaire de clôture, qui s'est tenu le 1^{er} juillet dernier, a été présidé par Latifa Echihabi, Secrétaire générale du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique, en présence de Rupert Joy, Ambassadeur de l'Union européenne au Maroc, de Philippe Baudry, Chef du Service économique, et d'un représentant du Ministère des affaires étrangères et de la coopération.

La Direction de la qualité et de la surveillance du marché a ainsi bénéficié, durant 18 mois, de l'appui de l'Afnor et de l'Adetef. Sylvain Goize, Conseiller Résident, et son homologue Ghislaine Zitouni, Chef de Division surveillance du marché, ont œuvré pour la réussite de ce jumelage, qui a notamment contribué à la réalisation des activités suivantes : assistance à l'harmonisation du dispositif réglementaire relatif à la sécurité des produits avec l'acquis de l'Union européenne pour un certain nombre de produits (entre autres basse tension, machines, matériaux de construction), harmonisation d'une partie du dispositif réglementaire relatif à la métrologie avec l'acquis de l'UE, assistance à la préparation de l'ouverture des discussions en vue de la négociation sur les accords de reconnaissance mutuelle sur l'évaluation de la conformité (ACAA).

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



La Commune de Marrakech a retenu le Groupe Derichebourg pour la gestion déléguée des services de propreté pour les arrondissements de Guéliz et Nakhil (275 000 habitants). Le contrat, d'une durée de 6 années pour un chiffre d'affaires de 50 M€ sur la période, porte sur la collecte et l'évacuation des déchets ménagers et assimilés, le nettoyage des voies et places publiques. 2 des 3 lots lancés ont été remportés par des entreprises françaises, la seconde étant Pizzorno ►►

Aerolia, filiale d'Airbus Group spécialisée dans les aérostructures, a signé un protocole d'accord en juillet avec le Maroc pour implanter fin 2015 une usine de sous-ensembles d'avions Airbus dans la zone franche Midpac de Nouaceur (Casablanca). Cet investissement de 40 M€ créera de 400 à 500 emplois directs dans une première phase ►► **Thales, en association avec le groupe chinois Huawei et l'italien Imet**, a remporté un contrat de 30 M€ pour équiper les trains de l'ONCF en systèmes de télécommunications mobiles GSM-R sur 5 lignes (712 km). Le groupe français sera responsable de la conception, de l'intégration du système et de la maintenance, Huawei fournira les équipements et Imet assurera le génie civil. L'implantation d'un tel système est une première au Maroc.

►► **Innovation** : le Maroc a gagné 8 places dans le classement du Global Innovation Index 2014 où il se positionne au 84^{ème} rang sur 143 pays évalués, derrière la Tunisie (78^{ème} rang) mais devant l'Égypte (99^{ème} rang) et l'Algérie (133^{ème} rang). ►► **Un mois après la Chambre des représentants, la Chambre des Conseillers** a adopté le 22 juillet dernier le projet de loi relative à la sûreté et à la sécurité nucléaires et radiologiques et à la création de l'Agence chargée d'en assurer le contrôle.

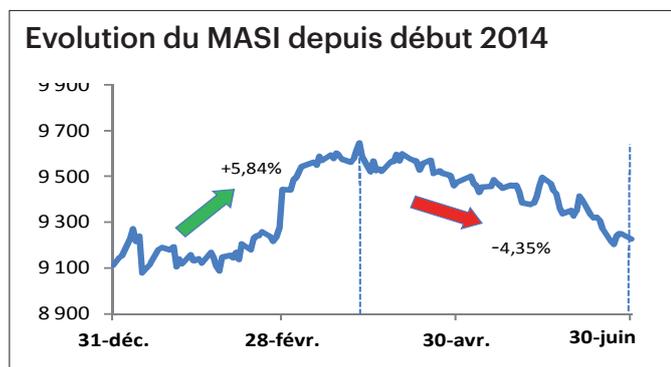
Indicateurs économiques et financiers

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



I- Marché actions

Grande désillusion sur le marché boursier. Après avoir traversé le premier trimestre de l'année avec une bonne accélération, pour atteindre une performance de 5,84 %, inscrite par son indice général en date du 27 Mars, le marché boursier a montré peu après plusieurs signes de fébrilité. A fin Juin, sa percée annuelle n'était plus que de +1,23 %, près de 80 % de la hausse s'est alors tout bonnement vaporisée, suscitant pour le coup moult interrogations sur les raisons ayant occasionnées cette malencontreuse inversion de vapeur.



Remontant dans le calendrier des événements, on découvre sans surprise que le ton baissier a été donné à l'occasion de la sortie des résultats annuels de 2013. Jugés décevants, avec un chiffre d'affaire agrégé en quasi-stagnation par rapport à 2012, et une masse bénéficiaire en recul prononcé de 5,2 % à 25,8 Mrds de DH, ces maigres résultats ont ramené à la raison les investisseurs qui tablaient au contraire sur une orientation favorable de la situation des sociétés de la cote. Une désaffection manifeste a par conséquent concerné bon nombre de valeurs, plongeant progressivement dans son sillage toute la cote dans la baisse.

Les valeurs MSCI à l'abri de la baisse

Subsistait toutefois un dernier filet redonnant motivation aux investisseurs pour garder le pied sur le marché. Il s'agit de l'augmentation de la pondération du Maroc dans l'indice MSCI Frontier Markets.

Ce relèvement technique, arrivé en marge du reclassement des Emirats Unies et du Qatar dans le MSCI Emerging Markets, s'est opéré à la fois à travers le rehaussement du poids des valeurs existantes, et par intégration d'une nouvelle valeur, à savoir la « CGI ».

Ce faisant, le poids du Maroc dans l'indice des pays frontières s'est vu augmenter de 4,60 % à 6,53 %. Les locaux ont, pour l'occasion, exhibé leur appétit pour ces valeurs, ce qui a constitué un frein contrant la dégringolade du marché. Malheureusement, ce dernier bastion a fini lui aussi par lâcher en raison de la médiocrité de l'intérêt manifesté par les fonds étrangers traquant les marchés frontières.

La place boursière marocaine, ne tenant plus à rien, a accéléré depuis son dévalement, intégrant pleinement l'effet d'annonce des résultats annuels, et de la lenteur de la reprise économique à l'échelle nationale.

Notant par ailleurs, qu'en dépit de cette baisse, la place marocaine demeure relativement plus chère avec un PER (capitalisation rapportée aux bénéficiaires) de 17,5x alors que bon nombre de places comparables traitent à des niveaux plus bas. Comme c'est le cas pour la Turquie qui affiche un PER de 11x, et la Tunisie qui traite à 14,5x. Même la bourse de Caire, forte de sa croissance semestrielle de 20,3 % reste moins chère « PER de 15,2x ». Ce qui rend ces marchés, et bien d'autres, plus attractifs aux yeux des investisseurs étrangers en quête d'opportunités de placements.

Retrait inlassable des volumes

Coté flux, la place marocaine n'intéresse résolument pas grand monde. Après une année 2013 riche en cessions stratégiques, on a assisté en ce premier semestre à une chute remarquable des échanges. La volumétrie globale du marché a alors accusé un retrait notoire de 41 % à 23,9 Mrds de DH. Cette dégringolade intègre une baisse de 37 % des échanges sur le marché Central à 8,4 Mrds de DH, et un recul de 47,4 % de l'animation du marché de blocs, qui canalise 5,5 Mrds de DH contre 10,5 Mrds sur la même période de 2013. Cette nouvelle compression vient alors remettre sur le tapis l'urgence d'accélérer l'adoption des réformes destinées à sortir le marché de sa léthargie. Accent mise sur l'intégration de produits financiers tels que le marché à terme, et le prêt emprunt de titres, qui viendront étoffer l'offre du marché, limité aujourd'hui au cash.

Creusant dans les détails des opérations, on remarque que le flux drainé sur le compartiment central a été concentré une fois encore, autour des Blue Chips de la place. Les principales valeurs concernées sont AttijariWafa Bank, Addoha, BMCE et Itissalat Al-Maghrib, qui brassent au total 4,4 Mrds de DH, l'équivalent de 52,2 % du flux global.

Le concernant, le marché de blocs a abrité trois grandes opérations. Par ordre d'importance, la première opération

a porté sur la cession des 6 % de participation de l'Etat marocain dans le capital de la BCP aux BPR pour une valeur de 2,05 Mrds de DH. La deuxième, d'un montant de 1,9 Mrds de DH, a concerné la passation par la SNI de 24,2 % du capital de Cosumar au profit d'un consortium d'institutionnels majoritairement marocains. Pour la dernière, il s'agit de l'acquisition par Holmarcom de 30 % du capital d'Atlanta, à 1,2 Mrds de DH.

Des performances sectorielles toujours bien orientées

Parmi les 22 secteurs de la cote, 16 se sont inscrits au terme de ce premier semestre en hausse, alors qu'ils étaient aux nombre de 19 à fin Mars 2014.

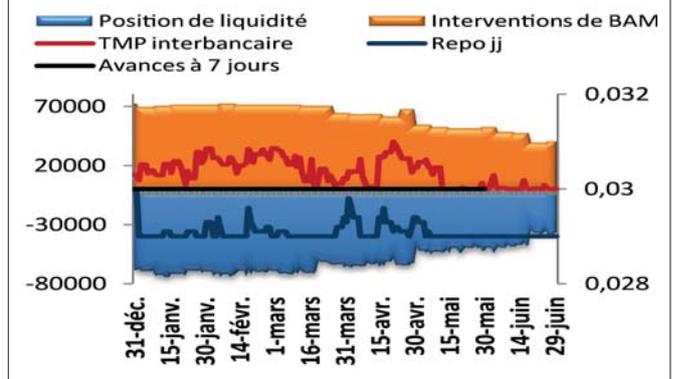
La meilleure performance revient au secteur « Sylviculture & Papiers » qui poursuit sa percée positive en réalisant un bond pharamineux de 91,33 %. Cette progression saisissante s'attribue à l'unique valeur du secteur « Med Paper », qui profite d'un retour d'intérêt pour l'action après l'annonce par le Ministère du Commerce Extérieur de l'application du droit anti-dumping sur le Papier en ramette A4 originaire du Portugal. Jouissant elle aussi de l'instauration de mesures anti-dumping, la SNEP réalise une hausse remarquable de 81,84 %, hissant son indice sectoriel « Chimie » au deuxième rang des meilleures prouesses (+48,9 %). Juste derrière, avec une amélioration de l'ordre de 42 %, nous retrouvons le secteur des « Loisirs et Hôtels », qui tire sa bonne orientation de l'unique valeur qui le compose, à savoir RISMA. Celle-ci commence à récolter les fruits de son plan de restructuration entamé en 2012, visant à assainir le portefeuille des participations à travers la liquidation des unités déficitaires, et à sa politique d'expansion ambitieuse, se soldant par le renforcement du parc hôtelier du groupe par de nouvelles unités.

À l'opposé, le secteur des « Sociétés de financement » accuse la plus forte baisse du marché. Cette contreperformance provient en premier lieu de la détérioration de l'activité d'EQDOM « Régression en 2013 du CA de 15,9 % à 638 MDH, et du RNPG de 28,6 % à 178 MDH », puis de celle de MAROC LEASING qui accuse un déclin de 11,7 % de son RNPG à 53 MDH. En avant dernière place, mais loin devant, on rencontre le secteur « Agroalimentaire » qui réalise une contreperformance de 1,65 %, puis celui du « Pétrole et Gaz » qui régresse de 1,48 %. Alors que le premier attribue sa contreperformance à des éléments conjoncturels « hausse des prix des matières premières alimentaires, charges non courantes... », le second lui, pâtit de problèmes ancrés dans le temps. Mention faite à SAMIR qui souffre de l'acharnement de la concurrence étrangère, et de la gravité de ses charges financières.

II- Marché monétaire :

La situation de la liquidité du marché monétaire s'améliore d'un trimestre à l'autre. En effet, durant le 2^{ème} trimestre de l'année 2014, la liquidité du système bancaire s'est raffermie de 15,7 milliards de dirhams, sous l'effet de l'évolution expansive des facteurs autonomes de liquidités, notamment celle des avoirs extérieurs nets de Bank Al-Maghrib. En effet, les opérations en devises ont exercé un effet de près de 14,5 milliards de dirhams dû essentiellement à la cession

Conditions du marché monétaire



à la Banque centrale, du montant de l'émission obligatoire de l'OCP effectuée sur les marchés internationaux, laquelle a porté sur un montant de 1,5 milliard de dollars.

De même, les opérations du Trésor ont été à l'origine d'une injection de liquidité de 2,1 milliards de dirhams du fait de la différence entre :

- D'une part, le remboursement des échéances de la dette intérieure au profit du système bancaire (14,3 milliards de dirhams), le paiement des salaires des fonctionnaires (5,4 milliards de dirhams) et le règlement des dépenses de compensation (3,3 milliards de dirhams), auxquelles s'ajoutent une injection de liquidité de 9,2 milliards issue des placements du Trésor sur le marché monétaire.

- Et d'autre part, les souscriptions bancaires aux adjudications des bons du Trésor (12,3 milliards de dirhams) et les recettes fiscales et douanières.

Pour sa part, l'augmentation de la circulation de la monnaie fiduciaire a été à l'origine d'une ponction de liquidité de 1,2 milliard de dirhams.

Suite à l'amélioration sensible des conditions de liquidité des banques sur le marché monétaire, la banque centrale a ajusté le montant global de ses interventions en le baissant significativement. Ainsi, les avances à 7 jours se sont établies à 38,6 milliards en moyenne quotidienne au lieu de 52,1 milliards au cours du premier trimestre. En outre, l'encours des opérations de pension livrée à 3 mois a baissé de 4 milliards de dirhams pour s'établir à 6 milliards de dirhams en faveur d'une hausse de l'encours des opérations de prêts garantis au titre du programme de soutien au financement des TPME de près de 3 milliards de dirhams qui a atteint 11 milliards de dirhams. Concernant le Taux Moyen Pondéré du marché monétaire, il s'est inscrit en baisse d'un point de base par rapport au niveau moyen observé durant le premier trimestre 2014, pour atteindre 3,04 %. Sa volatilité s'est établie à 3 points de base, soit une hausse d'un point de base par rapport au niveau observé un trimestre auparavant. Pour rappel, lors de sa dernière réunion (17 Juin), et tenant compte d'une prévision centrale de l'inflation en ligne avec l'objectif de stabilité des prix dans un contexte marqué, malgré un début de reprise des activités non agricoles, par des incertitudes tant au niveau interne qu'externe, le Conseil de BAM a décidé de maintenir inchangé le taux directeur à 3 %, tout en continuant à suivre de près l'ensemble de ces évolutions. *



Ahmed Bentouhami, Directeur Général de l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA)

Avec la nouvelle loi, nous sommes passés en mode « tolérance zéro » pour les opérateurs de la filière alimentaire

Conjoncture reçoit ce mois-ci Ahmed Bentouhami, Directeur Général de l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA).

Conjoncture : L'actualité pour l'ONSSA, c'est cette opération de saisie spectaculaire de 50 tonnes de produits alimentaires avariés ou dont les dates de péremption n'avaient pas été respectées qui ont été saisies le 29 août dernier à Sidi Bernoussi à Casablanca. Comment cette opération a-t-elle été menée ?

Ahmed Bentouhami :

C'est une simple opération de contrôle comme nous en faisons des centaines par jour qui nous a mené vers cet entrepôt. Vous savez, la nouvelle loi sur la sécurité sanitaire des aliments responsabilise totalement et sans aucune exception l'opérateur. Dès que nous constatons un problème comme c'était le cas avec ces denrées qui ont été saisies, cela devient pour l'opérateur un problème avec la police et la justice. Depuis la loi, c'est la tolérance zéro pour les opérateurs.

Après une telle saisie de 50 tonnes d'aliments, on se dit que des milliers de tonnes doivent passer entre les mailles du filet, ça fait peur...

Des milliers... je crois que vous exagérez...mais notre système de contrôle est perfectible. Dans ce cas précis, il se trouve que le propriétaire de ce stock avarié n'a pas d'agrément, mais il n'est pas le seul. Beaucoup d'opérateurs ont un processus d'agrément en cours, ça ne veut pas dire qu'ils sont hors la loi et qu'ils font tous du mauvais travail. La mission de l'ONSSA est énorme, nous avons en charge toute la sécurité alimentaire, et la partie inspection, notamment en ce qui concerne les poissons et les viandes, est évidemment très difficile à mener, il nous faudrait encore plus de ressources et de matériel.

Alors justement, parlons de la sécurité alimentaire. On dit, et je sais que vous n'aimez pas le terme, que l'ONSSA est le gendarme de cette alimentation au Maroc...Est-ce que vous pouvez être sur tous les fronts ?

Je n'aime pas ce terme parce qu'il est réducteur. A l'ONSSA, il y a 50 % de répression et 50 % de communication, c'est une recette qui fonctionne bien. Notre bilan est globalement positif. Dans le domaine du contrôle des produits alimentaires, ce sont environ 9 millions de

tonnes de produits alimentaires qui ont été contrôlés à l'importation, à l'exportation et sur le marché local, correspondant à 85.000 certificats sanitaires octroyés. Dans le domaine de la santé animale, et pour maintenir une situation sanitaire satisfaisante, l'Office a réalisé, entre autres, la vaccination de 2,5 millions d'animaux, toutes espèces confondues, contre diverses maladies et la prospection à titre préventif de 5 millions de têtes. Par ailleurs, la vigilance a été renforcée suite à l'apparition de la fièvre aphteuse en Tunisie et en Algérie pour éviter son introduction sur le territoire national avec le lancement récemment d'une campagne de vaccination de tout le cheptel bovin en septembre 2014. Et puis nous avons lancé un ambitieux programme d'identification et de traçabilité du cheptel national qui prévoit à terme l'identification de l'ensemble du patrimoine animal avec une traçabilité parfaite grâce à un système de puces électroniques. Quant au domaine végétal, l'ONSSA a procédé à la certification de 7,7 millions de plants de diverses espèces, et de 350.000 quintaux de semences. Des actions de contrôle ont été engagées pour éviter l'introduction et la dissémination de maladies et parasites sur le territoire national. Ce qui a permis la maîtrise du feu bactérien des rosacés à pépins, du charançon rouge du palmier et le virus de la Tristeza des agrumes. Alors c'est vrai, cela fait beaucoup de choses pour nos 2027 agents et je ne vous cache pas que ces ressources humaines sont en deçà des normes en la matière pour que l'ONSSA accomplisse toutes ses tâches dans les meilleures conditions.

Nous parlions des opérateurs qui sont maintenant totalement responsabilisés par la loi, qu'en est-il justement de cette notion de responsabilité qu'il est bien difficile de contrôler.

Vous avez raison, on ne peut pas influencer sur la dimension citoyenne de chacun mais la question de la responsabilité des opérateurs constitue une nouveauté dans le nouveau système national de contrôle qui a été justement introduit par la loi n° 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires.

Comme je le disais, l'opérateur est le premier responsable de la salubrité des produits alimentaires puisqu'il est tenu de mettre sur le marché des produits sûrs. Il doit aussi obligatoirement disposer d'un système d'autocontrôle basé sur les principes de la démarche HACCP, le référentiel qualité mondial du contrôle alimentaire, les bonnes pratiques sanitaires et disposer d'un système de traçabilité qui permet d'identifier tous les ingrédients qui rentrent dans la constitution du produit et la destination du produit fini. Voilà les contraintes modernes d'un opérateur du secteur au Maroc.

Alors justement, vous avez fait des agréments pour ces opérateurs votre cheval de bataille, vous voulez « nettoyer » le secteur ?

Je veux juste respecter la loi et faire respecter la loi. La loi n° 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires a introduit, au niveau de son article 9, l'obligation pour les professionnels du secteur agroalimentaire de mettre en place un système d'autocontrôle permettant de garantir la sécurité sanitaire des produits qu'ils fabriquent. Ils doivent donc mettre en place, appliquer et maintenir dans leurs entreprises et établissements un programme d'autocontrôle ou appliquer si ce n'est pas le cas, les principes du guide de bonnes pratiques d'hygiène validé par l'ONSSA.

Depuis notre création en janvier 2010, nous avons engagé un processus de mise en œuvre du système d'autorisation et d'agrément sanitaire comme le prévoit la loi.

Alors il faut préciser que le système d'octroi des agréments était déjà appliqué pour les établissements des produits d'origine animale et il existait avant la publication de la loi. Ces entreprises ont obtenu leurs agréments selon le nouveau système dès la publication de l'arrêté d'application de la loi et cela concerne tout de même 2 700 établissements, 2 400 dans le secteur des produits de la pêche et 300 dans les autres secteurs (produits laitiers, charcuterie, boyauderies...)



« Je souhaiterais personnellement que le consommateur joue le rôle du dernier contrôleur de la salubrité des produits. »

Pour ce qui est du secteur des produits végétaux et d'origine végétale, l'ONSSA a recensé jusqu'à présent plus de 2200 sociétés opérant dans ce secteur. Certaines d'entre elles répondent aux exigences sanitaires, mais plus du tiers, constitué de PME, nécessite des efforts de mise à niveau. Dans tous les cas, l'ONSSA compte accompagner ces établissements pour qu'à terme, toutes les unités soient conformes à la législation en vigueur. Durant le premier semestre de cette année, 192 nouvelles unités ont été agréées ou autorisées, ce qui fait que nous avons déjà atteint 60 % de l'objectif fixé pour 2016. Nous donnons la priorité actuellement aux unités exportatrices et aux unités agroalimentaires qui commercialisent les produits de large consommation sur le marché national. C'est notre objectif.



»»» Parlons un peu du contrôle qui est effectué par l'ONSSA sur la filière alimentaire, votre côté « gendarme »...

En fait, nous avons adopté une approche très moderne en matière de sécurité qui est basée sur le contrôle harmonisé des processus de fabrication avec ce qu'on appelle l'analyse de risque, l'agrément sanitaire octroyé à tous les établissements agro-alimentaires avant la mise sur le marché de leurs produits, la responsabilisation des professionnels par l'obligation de l'auto-contrôle, l'obligation de la mise en place de la traçabilité et la responsabilisation des professionnels pour le retrait des produits dangereux ou non conformes et enfin l'élaboration et la mise en œuvre des guides de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication. C'est déjà un énorme point de départ.

Cette approche a permis de passer d'un système où le contrôle concernait les produits alimentaires finis et mis sur le marché à un système de contrôle de tout le processus de la chaîne alimentaire. De ce fait, le contrôle officiel effectué par les inspecteurs de l'ONSSA, dans les établissements produisant des produits alimentaires ou des aliments pour animaux, devient un contrôle préventif. Vous voyez, on revient à votre notion de responsabilité. En plus de ce contrôle préventif, l'ONSSA effectue un contrôle quotidien de proximité dans les abattoirs, les halles aux poissons et les marchés de gros. Et on ajoute à ces contrôles, le contrôle aux frontières pour s'assurer de la sécurité sanitaire des produits alimentaires à l'import et à l'export. Le contrôle des produits importés repose sur 3 types de contrôles : un contrôle documentaire avec une vérification des documents, un contrôle physique du produit et enfin un contrôle analytique des échantillons de ces produits.

On a bien compris que les opérateurs devaient maintenant respecter des normes mais qu'en est-il de la responsabilité plus globale des consommateurs en matière sanitaire ? Là on touche une notion plus citoyenne.

Au Maroc, on commence à parler de cette question de la sécurité sanitaire de l'alimentation, comme on peut le faire en France et en Europe, depuis la création de l'ONSSA, depuis l'augmentation des échanges commerciaux, depuis l'arrivée et le renforcement des associations de consommateurs et aussi grâce aux médias qui relaient souvent les scandales mais qui ont aussi un rôle d'information et de prévention. Tout cela concourt à jeter les prémisses d'une culture de responsabilité citoyenne, aussi bien pour les professionnels que pour le consommateur. Je pense que le consommateur marocain n'est pas encore bien outillé pour adopter une responsabilité citoyenne car c'est le dernier maillon de la chaîne alimentaire. Il doit être mieux informé, vigilant et exigeant vis-à-vis des principes de la sécurité sanitaire.

En fait, je souhaiterais personnellement que le consommateur joue le rôle du dernier contrôleur de la salubrité des produits. C'est pour cette raison que nous ne sommes pas que des gendarmes mais que nous avons multiplié les opérations de communication cette année en direction des consommateurs notamment à la radio en collaboration avec l'association AFAK.

La filière agroalimentaire marocaine est très prometteuse, l'agro-industrie est un des secteurs « star » du Maroc..., parlons de normes internationales à l'export... Le Maroc est-il compétitif si on parle des normes internationales par exemple ?

Le Maroc possède des atouts intrinsèques très forts dans de nombreuses filières agroalimentaires et les exportations des produits agroalimentaires affichent, ces dernières années, de bonnes performances dues, entre autres, à la qualité de ces produits et à leur salubrité puisqu'ils répondent aux normes sanitaires exigées par les mesures sanitaires et phytosanitaires (accord SPS) adoptées par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).



« L'opérateur est le premier responsable de la salubrité des produits alimentaires »

Le Royaume dispose également de plusieurs accords bilatéraux avec de nombreux pays et peut exporter pratiquement vers tous les pays et principalement vers ceux de l'Union Européenne. Cette année, nos services aux postes frontaliers ont contrôlé 9 millions de tonnes de produits alimentaires et ont délivré 85.000 certificats sanitaires. Notre système de contrôle des aliments est reconnu par la majorité des pays et fait périodiquement l'objet de missions d'audits de la part d'organismes internationaux (l'OIE, l'Organisation mondiale de la santé animale, l'OAV, l'Office Alimentaire et Vétérinaire de la Commission Européenne, le Service Fédéral pour le Contrôle Vétérinaire et Phytosanitaire de la Russie, l'Autorité Sanitaire compétente Sud-Africaine). L'ONSSA est obligé d'avoir cette démarche internationale pour accompagner le développement de la filière au Maroc, c'est très important.

Dernière question Ahmed Bentouhami. Quand vous allez au restaurant ou chez votre boucher ici à Rabat, vous êtes totalement rassuré ?

Oui, vous savez, si moi je ne le suis pas... alors qui le sera ? Il faut faire confiance au travail des professionnels, de plus en plus... et ne pas perdre cette notion de plaisir de la nourriture.

► Propos recueillis par Franck Mathiau



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

Le nouveau vin du nouveau Maroc

NÉ ET
ÉLEVÉ

AU MAROC

A L'AISE

PARTOUT

ROUGE

BLANC

ROSÉ

GRIS

ENVOUTANT

AMPLE INTENSE

CHALEUREUX TERRE

ÉLÉGANT GÉNÉREUX

SOUPLE ORIGINAL

PRESTIGE ÉCLATANT

FESTIF  FIN

PARTAGE DÉLICAT

ÉQUILIBRÉ MEKNÈS

EXPRESSIF SINCÈRE

CARACTÈRE

VOLUBILIA

Une histoire ...

AGRÉABLE CONVIVIAL

SOBRE HARMONIEUX

AUTHENTIQUE

ZOOM

- p. 30** Les femmes marocaines et le monde du travail
- p. 34** Interview de Meryam El Ouafi, Présidente de l'association Entrelles
- p. 36** Interview de Laila Miyara, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc
- p. 38** La création d'entreprises, un défi pour les femmes ?
- p. 40** Interview de Christine Léger fondatrice et gérante de la société Phenixa
- p. 41** Interview de Shanaz El Fayache, fondatrice de l'entreprise emotionBox



L'entreprenariat au féminin au Maroc

La situation des femmes a progressé au Maroc depuis quelques années, une nouvelle génération est née, plus diplômée, moins complexée. Dans les entreprises, les femmes ont prouvé dans un monde d'hommes leur dynamisme et leur régularité. Mais qu'en est-il de l'entreprenariat au féminin ?

Dossier coordonné par Franck Mathiau

Les femmes marocaines et le monde du travail

Les inégalités hommes/femmes dans le monde du travail sont une problématique internationale. Les pays arabes et le Maroc enregistrent cependant un retard en la matière en raison des valeurs traditionnelles qui idéalisent souvent le rôle de la femme en tant qu'épouse et mère au foyer. Afin de combler les inégalités, le Royaume a mis en place différentes mesures, notamment en termes de scolarisation et d'accès aux hautes fonctions politiques et administratives.

Différentes études réalisées à l'échelle internationale ont mis en avant l'impact des inégalités à l'égard des femmes sur le développement socioéconomique des pays. L'une de ces études menées en Afrique et en Asie (Klasen 1999) établit que les inégalités de genre dans le domaine de l'emploi et de l'éducation constituent un frein à la croissance et ont un effet négatif sur les indicateurs de développement humain. Ce qui s'explique notamment par le fait que les femmes redistribueraient une grande part de leurs revenus à l'éducation et à la santé des enfants, ainsi qu'à l'épargne productive. Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail et de l'employabilité des femmes contribue directement à la productivité nationale. « Le rôle de la femme dans l'économie marocaine est aujourd'hui incontournable, car nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement globalisé et très concurrentiel. Pour relever le défi de la compétitivité, notre pays et nos entreprises doivent utiliser toutes leurs ressources et tout leur potentiel humain, hommes et femmes », explique Laila Miyara, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM).

Une ressource sous-qualifiée et sous-employée

Au Maroc, la contribution des femmes à l'économie reste faible. D'après le classement du World Economic Forum, le Royaume se positionne à 141^e place sur 148 pays en matière de féminisation de l'emploi. Selon le rapport du Haut Commissariat au Plan (HCP) publié en décembre 2013, le taux de féminisation de l'emploi s'établit à 26,1 %. Ce dernier se monte à 31,4 % pour les cadres supérieurs et professions libérales et à 41,9 % pour les cadres moyens. Les secteurs les plus féminisés sont l'industrie textile, les services à la collectivité, l'agriculture, forêt et pêche et les services.

La population des femmes en âge de travailler (15 ans et plus) a quant à elle progressé de 25,7 % par rapport à l'année 2000 et s'élève à 12,3 millions en 2012. Or, la part des femmes actives (en poste ou à la recherche d'un emploi) ne représente que 24,7 % de cette population. Au total, seulement 22,3 % exercent une activité professionnelle. Malgré l'accroissement de la population féminine en âge de travailler, le taux d'activité des femmes a baissé de 3,4 points entre 2000 et 2012, en raison notamment de l'augmentation de la proportion des élèves et étudiantes. Les femmes travaillent en outre moins d'heures que les hommes : la durée moyenne hebdomadaire se monte à 34,6 heures, contre 48,6 heures pour les hommes.

Plus de 50 % des Marocaines en activité occupent des emplois sous-qualifiés compte tenu du fort taux d'analphabétisme qui les touche. Ce dernier s'élève en moyenne à 52,6 %, soit 39,9 % en milieu urbain et 71,8 % en milieu rural. Plus de 72,1 % des femmes en activité n'ont ainsi aucun diplôme contre 60,1 % pour les hommes. Seulement 13,7 % d'entre elles sont diplômées de l'enseignement supérieur. C'est pourquoi la catégorie des cadres et hauts fonctionnaires ne représente que 7,3 % de la population féminine en activité (dont 0,8 % d'élues et de hauts fonctionnaires, 1,8 % de cadres supérieurs et membres des professions libérales et 4,7 % de cadres moyens).

En 2012, le Maroc comptait 302 000 femmes à la recherche d'un d'emploi, soit 29,1 % de la population au chômage. 75,1 % d'entre elles sont sans travail depuis plus d'un an. Le chômage touche particulièrement les jeunes diplômées qui peinent à trouver leur premier emploi (64 % des femmes à la recherche d'un emploi). De même pour les citadines dont le taux de chômage atteint 20,6 %.

De fortes disparités régionales

Le profil des femmes actives est très variable selon

Les pays scandinaves précurseurs de l'égalité homme/femme

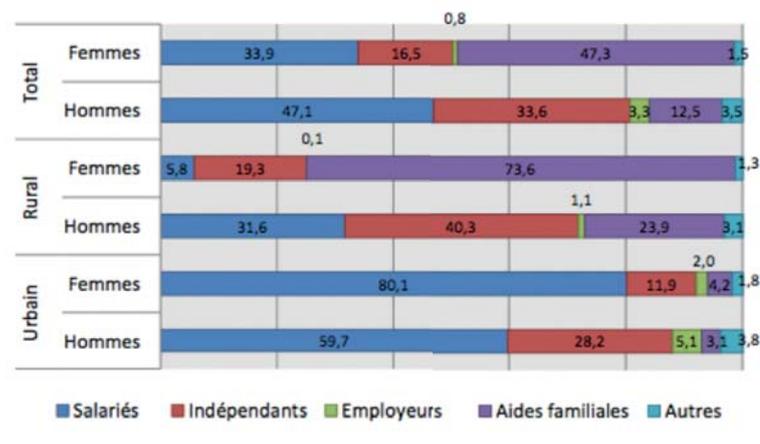
Les pays nordiques ont souvent fait figure de pionniers dans le domaine de la parité et des conditions de travail des femmes. En 2003, la Norvège a été ainsi le premier pays à imposer un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Parallèlement au dispositif législatif, les pays nordiques offrent aux familles un soutien important à travers le système d'aide publique (congé parentaux rémunérés, aides à domicile subventionnées, télétravail...). Bien que ces mesures s'accompagnent d'une forte taxation, elles ont néanmoins donné des résultats concrets. Selon l'OCDE, le taux d'activité des femmes s'élève à plus de 67 % dans les pays nordiques, contre 60 % sur l'ensemble de la zone OCDE.

les régions. En milieu urbain, 80,1 % des femmes actives en activité sont salariées tandis qu'en milieu rural, elles sont 73,6 % à travailler en tant qu'aides familiales. En ce qui concerne le temps de travail, les femmes rurales travaillent en moyenne 10 heures de moins que les citadines. Ces dernières occupent principalement un emploi permanent et à temps plein (90,4 %). En milieu rural, les emplois sont en majorité précaires (55 % des travailleuses) en raison notamment de la nature saisonnière et intermittente des activités (agriculture et pêche).

L'emploi des femmes socialement peu valorisé

Selon le rapport du Bureau International du Travail (BIT) « Inégalités de genre et pratiques d'entreprises au Maroc » publié en 2013 analysant les conclusions de différentes études, plusieurs facteurs expliquent les inégalités que connaissent les femmes en matière d'emploi. Le premier est lié à l'environnement social qui reste majoritairement attaché au modèle familial patriarcal. Avec la promulgation du nouveau code de la famille, la Moudawana, le foyer a été placé sous la responsabilité conjointe des époux. Dans la pratique, peu de femmes assurent le rôle de chef de famille, tant sur le plan moral qu'économique, et restent sous l'autorité masculine. Bien que l'on constate une certaine émancipation chez les femmes marocaines, le modèle traditionnel de l'épouse et mère au foyer demeure profondément ancré dans les mentalités. Le mariage précoce, pratique couramment répandue dans le Royaume, en est l'illustration. D'autre part, de plus en plus de mères de famille sont amenées à exercer une activité par nécessité économique, afin de participer aux dépenses du ménage. Il existe ainsi un décalage entre les valeurs traditionnelles et la contribution réelle des femmes à l'économie nationale. Autre barrière à l'emploi des femmes, le taux de fertilité des Marocaines reste important (entre 2,2 et 2,7 pour l'année 2012) malgré l'élévation de l'âge moyen lors du mariage et de l'augmentation de la proportion des femmes

Structure des actifs occupés selon le statut professionnel, le sexe, milieu de résidence, 2012 (%)



Source : ENE 2012

Les femmes rurales travaillent en moyenne 10 heures de moins que les citadines.

célibataires. De plus, les femmes actives ne disposent quasiment d'aucune aide de la part de la collectivité (telles que les gardes d'enfants ou les services à la personne subventionnés) et il est difficile pour les plus modestes de concilier une activité professionnelle avec leurs obligations familiales.

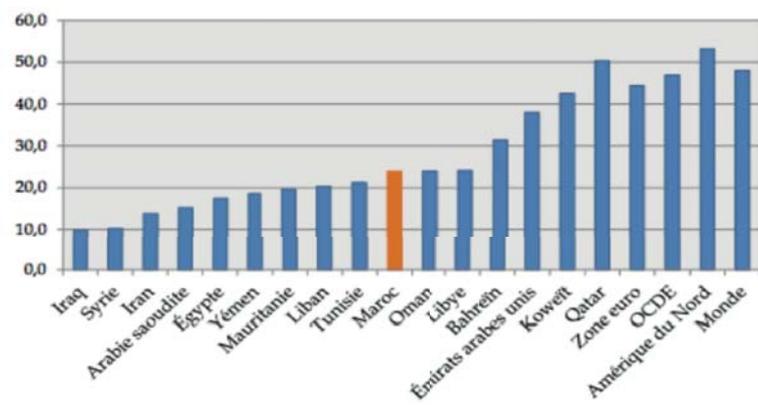
De nombreuses sources d'inégalités

La première cause d'inégalité à l'égard des femmes concerne l'accès à l'éducation et à l'enseignement supérieur. Or, le taux d'activité est directement corrélié au niveau du diplôme. En matière de scolarisation des petites filles, le Maroc a néanmoins réalisé de gros progrès. Selon le rapport de la Banque Mondiale « Égalité des genres et développement » paru en 2012, le Royaume a réussi à faire passer le taux de scolarisation des filles âgées de 6 à 12 ans de 58 % en 1997 à 88 % en 2008.

Considérées comme plus vulnérables, donc devant être protégées, les femmes sont également confrontées à une réglementation du travail plus restrictive, en particulier les textes régissant le travail de nuit et les travaux à risque ou à forte pénibilité. Ce qui leur limite l'accès à certains métiers réputés masculins (manœuvres, ouvriers du bâtiment...). Poussées par l'environnement social, les femmes ont par ailleurs tendance à investir les professions les plus féminisées (infirmières, secrétaires...).

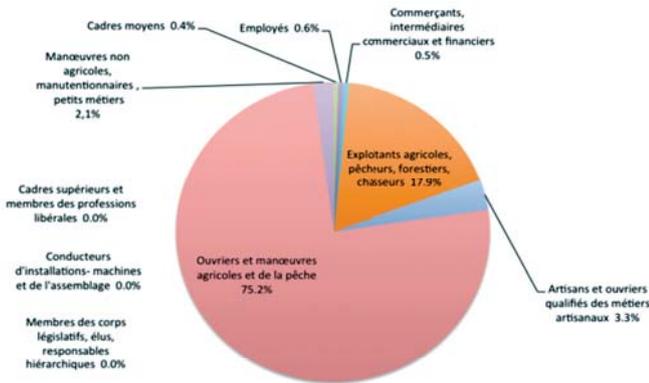
Même les cadres supérieurs n'échappent pas au phénomène : les femmes sont davantage représentées dans les postes de DRH ou de Directeur de la communication, contrairement aux postes de Directeur technique ou financier. Comme en témoigne le taux de chômage important chez les jeunes diplômées, il existe encore d'importantes discriminations au niveau du recrutement. Les idées reçues persistent : les femmes seraient jugées moins compétentes que les hommes sur les postes techniques ou d'encadrement, elles seraient également moins souples sur les horaires de travail

Taux d'emploi féminin (%) par pays, 2011



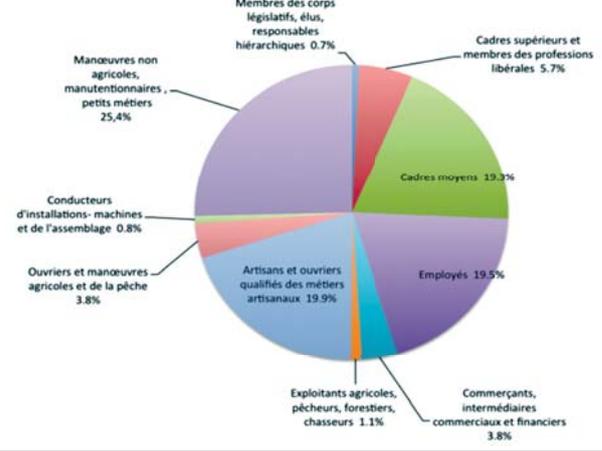
Source : Banque mondiale

Répartition de la population féminine active occupée par profession en milieu rural



D'après les chiffres du rapport 2013 du HCP sur les femmes marocaines et le marché du travail

Répartition de la population féminine active occupée par profession en milieu urbain



D'après les chiffres du rapport 2013 du HCP sur les femmes marocaines et le marché du travail

» et plus souvent absentes, sans oublier le risque de tomber enceinte après quelques mois. À l'inverse, elles peuvent faire l'objet de discrimination positive pour les postes les plus féminisés. Elles seraient ainsi plus fidèles, fiables, à l'écoute que les hommes...

Les inégalités sont aussi très présentes au niveau des contrats de travail et des avantages sociaux, ce qui accentue la précarité des femmes. Selon le rapport du HCP, 49,9 % des citadines et 86 % des femmes rurales n'ont pas de contrat de travail.

En milieu urbain, 53,3 % des femmes ne disposent d'aucune couverture médicale (contre 69,6 % pour les hommes). Ce taux avoisine les 100 % en milieu rural. Dans le secteur privé, les écarts de salaires à diplôme et compétences égaux sont particulièrement marqués en raison de l'opacité des systèmes de rémunération. Et ce, malgré la réforme instaurant l'égalité en termes de salaire minimal. Selon le HCP, l'écart moyen de salaire entre hommes et femmes s'élevait à 17 % en 2007. Au cours de leur carrière, que ce soit dans le secteur privé ou public, les femmes les plus diplômées se heurtent au plafond de verre en raison des mêmes croyances qui entrave leur recrutement. La très faible présence des femmes dans les organes de gouvernance des grandes entreprises en est l'exemple. Le problème est également dû en partie aux défaillances du système d'évaluation de la performance et de développement des carrières, trop souvent en proie aux critères subjectifs. Afin de dresser un état des lieux, la CGEM a récemment lancé le projet Wad3éyati en vue d'améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Par ailleurs, les Marocaines n'ont que très peu de recours en cas de harcèlement sexuel, une situation qui reste très tabou dans un environnement social traditionnel. Le dispositif législatif présente encore d'importantes lacunes et ne leur offre pas une protection suffisante.

En milieu urbain, 53,3 % des femmes ne disposent d'aucune couverture médicale.

Toutes ces inégalités limitent non seulement la progression professionnelle des femmes, mais les orientent aussi vers les emplois les plus stables. C'est pourquoi de nombreuses femmes font le choix du salariat, hésitant à se lancer dans une carrière d'entrepreneur.

Quelles avancées en faveur de l'égalité ?

Ces dernières années, le Maroc a pris conscience de la nécessité de réduire les inégalités hommes/femmes afin de consolider son développement socioéconomique. Le Royaume a ainsi ratifié plusieurs conventions internationales incluant des dispositions en faveur des femmes telles que les Objectifs du Millénaire pour le Développement à l'initiative des Nations-Unies. En ce qui concerne le travail des femmes, le Maroc a ratifié les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (notamment sur la protection de la maternité et l'égalité de rémunération), ainsi que la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF). Aujourd'hui, une partie des objectifs fixés dans le cadre de ces conventions ont été transposés au niveau du dispositif législatif et réglementaire. La promulgation de la Moudawana a été ainsi saluée par la communauté internationale. La nouvelle constitution de 2011 précise en outre que « L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental » et prévoit la création d'une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. Autre avancée, la réforme du Code électoral a considérablement amélioré la représentation des femmes au Parlement. Grâce à ses efforts, le Maroc est passé entre 2009 et 2012 de la 43^e à 17^e place dans le classement SIGI (Social Institutions and Gender Index) réalisé par l'OCDE sur une centaine de pays en voie de développement. *

► Nadia Kabbaj, journaliste

SOLUTIONS RH

Le Business Forum des Solutions
en Ressources Humaines

2^{ème}
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

« Notre association vise à devenir une locomotive privilégiée dans la région »



Interview de Meryam El Ouafi, Présidente de l'association Entrelles

Conjoncture : Quelles sont les principales difficultés rencontrées aujourd'hui par les femmes entrepreneurs au Maroc et notamment dans la région Souss Massa Drâa ?

Meryam El Ouafi : Depuis les années 90, le Maroc a franchi un pas important en faveur et de l'épanouissement économique et social de la femme. Poussées par la croissance, les femmes entrepreneurs marocaines ont investi de nombreux secteurs d'activité et beaucoup d'entre elles ont franchi le cap de l'internationalisation. Toutefois, les femmes entrepreneurs se heurtent encore à des barrières dans leur environnement lors des phases de démarrage et de croissance de leurs entreprises, notamment en matière d'accès au financement, à l'information et aux services de soutien ou encore en raison de pratiques sociales et culturelles discriminantes. La région Souss Massa Drâa a été toujours marquée par la présence de la femme à travers les différentes activités économiques. Dans le cadre de ses actions de développement et de promotion de l'entreprenariat féminin, l'association Entrelles a réalisé en avril 2014 une étude auprès de 45 femmes chefs d'entreprise de la région en partenariat avec le Centre Régional d'Investissement Souss Massa Drâa (CRI-SMD). L'objectif de cette étude est de réaliser une cartographie des entreprises féminines de la région et de dresser un état des lieux identifiant les besoins de ces entreprises. L'enquête a permis à l'association et à ses partenaires d'élaborer une stratégie et un plan d'action visant à consolider des entreprises féminines existantes et à développer d'autres initiatives en ce sens. Elle a également permis de formuler des recommandations pour mettre en place des mesures appropriées aux besoins des femmes entrepreneurs de la région.

Quelles ont été les principales conclusions de cette enquête ?

L'étude a fait ressortir de nombreux besoins et attentes des femmes chefs d'entreprise. Ces besoins sont de nature endo-

gène et exogène, spécifique et transversale, et que nous pourrions regrouper autour de huit principaux axes :

- la formation et l'accompagnement ;
- le financement ;
- l'assistance et développement technologique ;
- la réorganisation et structuration managériale ;
- le marketing et la commercialisation ;
- les ressources humaines et le développement des compétences ;
- le réseautage et le partenariat ;
- l'amélioration du climat des affaires.

Quelles sont les principales actions de l'association ?

L'association Entrelles a organisé plusieurs ateliers de formation sur des thèmes managériaux divers tels que la comptabilité, la relation avec la banque, les techniques de vente, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ou le droit des entreprises. Plusieurs séminaires ont été également organisés afin de favoriser le développement personnel portant notamment sur la gestion du stress, l'intelligence émotionnelle, la motivation... Lors des différents salons et foires organisés dans la région, l'association a mis à la disposition de ses adhérentes des stands et plateformes, pour l'exposition de leurs produits et services et produits. En 2014, l'association a ainsi été présente au salon de l'agriculture, au salon spa et bien-être et au forum de la TPE. L'association Entrelles a été aussi très dynamique à travers sa participation active dans toutes les réunions stratégiques organisées dans la région ou au niveau national pour discuter des pistes de développement de l'entreprise en général et de l'entreprise féminine en particulier.

L'association vise ainsi à devenir une locomotive privilégiée dans la région contribuant à renforcer la compétitivité économique de ses acteurs en collaboration avec ses différents partenaires régionaux (Centre Régional d'Investissement, Conseil Régional, CGEM...), nationaux (ANPME, Ministères...), internationaux (Bureau International du Travail, GIZ...).

Sur quels projets travaillez-vous actuellement ? Comptez-vous développer de nouveaux partenariats et si oui, avec quels organismes ?

En collaboration avec le CRI-SMD, nous organisons plusieurs sessions d'information, des séminaires et des formations au profit de nos membres. Notre partenariat avec le CRI-SMD a été le point de départ de notre ouverture vers d'autres partenaires institutionnels régionaux tel que le conseil Régional, l'ANAPEC, la Chambre de Commerce et la CGEM et bien d'autres organismes locaux. Nous avons ainsi signé récemment une convention avec l'ANPME afin d'octroyer des permis numériques aux femmes chefs d'entreprise pour impulser et encourager l'informatisation de leurs entreprises. Et ce, afin de les inciter à utiliser davantage les nouvelles technologies de l'information, élément nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises.

Nous travaillons également en étroite collaboration avec la GIZ pour la réalisation de plusieurs actions visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin au Maroc et dans la région. Ainsi, de nombreuses formations de formateurs ont été organisées et d'autres sont prévues pour le restant de l'année 2014. Elles visent à mettre à la



« Les femmes entrepreneurs se heurtent encore à des barrières dans leur environnement lors des phases de démarrage. »

disposition de la région des compétences locales capables d'encadrer d'une manière régulière les membres de notre association. Notre association a par ailleurs bénéficié de la formation de formateurs « GET A HEAD » organisée par le BIT, qui a pour objectif d'offrir par la suite des formations aux femmes ayant un bas niveau d'instruction, et aussi aux femmes situées dans des zones rurales isolées. Il s'agit d'un projet ambitieux, dont les moyens de réalisation sont en cours de discussion.

Nous sommes également en train de développer des partenariats avec l'université Ibnou Zohr et l'École Nationale de Commerce et de Gestion, pour créer des ponts avec les jeunes lauréates souhaitant devenir des entrepreneurs et mettre en place des actions à fort impact.*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



Maintenant, retrouvez toute l'actualité de la CFCIM sur www.conjoncture.info



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



« Au Maroc, toutes les femmes sont des entrepreneurs dans l'âme »



Interview de Laila Miyara, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc

Conjoncture : Quel est l'enjeu de l'emploi féminin pour l'économie marocaine ?

Laila Miyara : Le fait de sous-estimer et de sous-utiliser le potentiel des femmes pénalise et handicape notre économie. Aujourd'hui, seulement 26 % des femmes sont actives alors que le niveau d'éducation des femmes est de plus en plus élevé. Il est intéressant de savoir pourquoi certaines femmes ont fait le choix de ne pas travailler. Est-ce un problème de codes sociaux, de mentalités, un manque d'ambition ? Ce qui est perceptible, c'est que les femmes ne se sentent pas assez soutenues pour pouvoir lever les blocages et contribuer à l'essor de l'économie nationale sur le même pied d'égalité que les hommes. Par exemple, une femme, quelles que soient ses compétences, se heurte au plafond de verre dans les entreprises. On pense qu'elle va prendre un congé maternité, s'absenter pour aller aux réunions de parents d'élèves ou emmener ses enfants chez le médecin... Il existe toujours de forts préjugés, une perception négative des femmes dans l'entreprise. Des études de la Banque Mondiale ont pourtant montré une corrélation entre la performance de l'entreprise et la présence des femmes dans les organes de décision. Ceci se confirme également dans la pratique : lorsque l'on confie un poste de responsabilité à une femme, on voit tout de suite les résultats. Les femmes sont moins corruptibles, plus rigoureuses et veulent toujours prouver qu'elles sont capables de mener les choses jusqu'au bout. Les femmes subissent aussi des inégalités en termes de rémunération. Même dans la fonction publique, où les salaires sont égaux car fixés par échelon, il existe des écarts au niveau des primes d'évaluation. Par ailleurs, c'est l'homme qui est généralement considéré comme chef du ménage et il bénéficie donc des allocations familiales.

Au Maroc, toutes les femmes sont des entrepreneurs dans l'âme. Même dans les régions les plus éloignées, la femme prend en charge son foyer, ses enfants. Or, nous ne donnons pas leur chance à toutes ces femmes.

Est-ce que les femmes ont leur part de responsabilité dans cette situation ?

Lors du lancement du Plan d'action national d'intégration des femmes au développement, des manifestations ont eu lieu à Casablanca, menées par des femmes qui ne souhaitaient pas voir leur statut changer. Au cours de mon expérience, j'ai pu constater par moi-même que le pire ennemi de la femme, c'est la femme elle-même. D'une part, elle a tendance à s'autocensurer, car elle n'a pas confiance en elle. Ce manque de confiance lui est inculqué par l'éducation, les codes sociaux et par une stigmatisation du rôle de la femme perpétuée par les conservateurs. D'autre part, j'ai pu aussi observer un manque de solidarité entre les femmes. Une femme qui arrive à un poste à haute responsabilité, ne va pas forcément entraîner les autres avec elle alors qu'un homme diplômé d'une grande école va coopter ses camarades de promotion. Au niveau de l'AFEM, nous essayons de développer le networking féminin en mettant en place des missions B to B pour encourager les femmes à travailler ensemble. Je ne dis pas qu'il ne faut pas travailler avec les hommes, au contraire. Les femmes souhaitent que l'on reconnaisse leurs compétences dans un esprit de complémentarité, de saine compétition avec les hommes.

En étant unies, les femmes peuvent briser leur isolement et faire entendre leur voix plus facilement. Le rôle d'une association telle que la nôtre est de revendiquer nos droits et d'améliorer la situation de la femme. Pour cela, nous devons constituer une force de proposition et contribuer à toutes les politiques économiques.

Quels efforts le Maroc doit-il accomplir en faveur de l'emploi des femmes ?

Au Maroc, les femmes sont aujourd'hui présentes partout : il y a des femmes caïds, chauffeurs de taxi, agents de police, commandants de bord... Sur les bancs des écoles d'ingénieurs, il y a au minimum 30 à 35 % de femmes, ce qui est très honorable pour un pays arabe. Même dans les pays développés ce taux n'a jamais dépassé les 50 %. En politique comme dans le domaine social, les femmes ont également démontré leurs capacités. Elles ont enre-

gistré un saut qualitatif extraordinaire en quelques années, grâce à leur montée en compétence, à leur militantisme et à leur résistance. Ces résultats ont été beaucoup plus visibles au cours de la dernière décennie, qui a été marquée par une volonté politique et un soutien au plus haut niveau de l'État de la part de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

À présent, c'est l'écosystème, l'environnement qui doit évoluer pour augmenter le taux d'activité des femmes et favoriser leur accès aux postes à responsabilité. L'État doit investir pour améliorer l'employabilité des femmes et, par exemple, mettre les moyens dans les transports scolaires, les cantines et les crèches. Lors des Assises fiscales, l'AFEM a proposé de déduire les dépenses de garde d'enfants des impôts. Cette mesure fait d'une pierre deux coups : elle encourage les femmes à s'organiser et à aller travailler et permet de lutter contre le travail informel. C'est une requête que nous avons formulée à plusieurs reprises. Cette année encore elle n'a pas été prise en considération, mais nous espérons que cela sera le cas lors de la prochaine Loi de Finances.

Par ailleurs, le Maroc doit mettre en place des mécanismes de soutien au financement. Les femmes ont des difficultés à obtenir des crédits ou des facilités de caisse, car les banques demandent des garanties alors que la plupart ne disposent pas de bien en leur nom propre. Les banques doivent aussi jouer le jeu : chercher la rentabilité c'est bien, mais il faut aussi savoir agir de manière citoyenne. En parallèle, il faut créer des fonds d'investissement pour aider les femmes en leur évitant les lourdeurs administratives et les garanties trop importantes. On a pu constater par ailleurs, notamment au niveau du microcrédit, que la femme est une cliente très solvable.

Enfin, l'État et les médias doivent changer cette perception négative de la femme et faire bouger les mentalités par le dialogue. Bien que les choses aient considérablement évolué, les mères les plus instruites continuent à reproduire le même modèle d'éducation. Pour réparer cela, l'école doit éduquer les enfants à l'approche genre et les sensibiliser à l'égalité des chances dès le plus jeune âge. Les médias doivent également prendre leurs responsabilités et



inciter la population à modifier sa conception du rôle la femme et lui rendre la place qu'elle mérite. Il est par exemple important de mettre en avant les femmes qui ont réussi, ne serait-ce que pour encourager les jeunes filles à poursuivre leurs études.

« Les femmes ont des difficultés à obtenir des crédits ou des facilités de caisse, car les banques demandent des garanties. »

Comment votre association accompagne-t-elle les porteuses de projets ?

L'AFEM a implanté cinq incubateurs à travers le Maroc, à Casablanca, Rabat, Tanger, El Jadida et Meknès. L'objectif est d'accompagner les femmes depuis l'idée du projet jusqu'à la création de l'entreprise, à travers la formation, le mentoring, le networking, l'assistance pour l'élaboration des business plans et des dossiers de financement. Les incubateurs permettent aussi de briser l'isolement : les incubées se retrouvent dans les coworking spaces, ce qui leur permet d'échanger et de mutualiser leurs expériences. Bien que nous n'ayons pas de restriction en termes de formation ou de domaine d'activité, nos incubées disposent généralement d'un niveau BAC+4. Expérimentées, elles se lancent principalement dans les activités de services. La plupart sont issues d'un niveau modeste et n'ont pas les moyens de créer seules leur entreprise. Toutes ont un problème d'accès au financement et d'accès au marché. C'est pourquoi il est très important de faire une étude de marché avant de lancer un incubateur. Anticipant le déploiement de la Régionalisation avancée, nous essayons prendre en compte les pôles de compétences de chaque région afin d'orienter la création d'entreprises vers les secteurs les plus porteurs et les plus novateurs.*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

La création d'entreprises, un défi pour les femmes ?

Aujourd'hui peu de Marocaines se lancent dans la création d'entreprises. Malgré les inégalités constatées en termes d'emploi, les problèmes rencontrés par les femmes entrepreneurs ne sont pas spécifiques à la gent féminine. Elles restent néanmoins plus vulnérables en raison de leur statut social et ont souvent besoin d'un accompagnement adapté.



© DR

L'âge moyen des femmes entrepreneurs se situe entre 25 et 44 ans.

Étant donné le poids de l'informel et le manque de données statistiques, il est difficile d'établir un état lieux précis des entreprises féminines au Maroc. Selon les sources, leur nombre est estimé entre 7 000 et 10 000. D'après le HCP, les pourcentages d'indépendants et d'employeurs dans la population des femmes actives occupée s'élèvent respectivement à 16,5 % et 0,8 %. En 2012, 8 % des employeurs sont des femmes, contre 6,6 % en 2 000. La proportion de femmes chez les indépendants a quant à elle progressé de 0,4 point pour s'établir à 14,7 %.

Selon l'étude menée en 2006 par l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), les entreprises dirigées par les femmes sont essentiellement des PME-PMI et microentreprises : 57 % sont des SARL et 22 % sont des entreprises individuelles. Ces

entreprises sont concentrées à 37 % dans les services et à 31 % dans la distribution. Leur chiffre d'affaires est dans la majorité des cas inférieur à 20 millions de dirhams. D'après le rapport de l'ANPME présenté lors du Forum OCDE MENA des Femmes Entrepreneurs, 60 % de ces entreprises emploient moins de 20 salariés et leur chiffre d'affaires global est inférieur à 2,4 millions de dollars.

Quel est le profil des femmes entrepreneurs marocaines ?

Selon l'enquête de l'AFEM, 60 % des femmes chefs d'entreprises ont un niveau d'études minimum de BAC+4 et plus de 50 % ont occupé par le passé un poste d'encadrement ou de direction dans le secteur privé (la proportion de jeunes diplômées est très faible). L'âge moyen des femmes entrepreneurs se situe entre 25 et 44 ans. 77 % d'entre elles ont des enfants à charge.

Par ailleurs, l'enquête réalisée par l'ANPME auprès de 500 PME révèle que 11 % de ces entreprises sont dirigées par des femmes. L'analyse comparative issue de cette étude met en avant que les dirigeantes de PME sont plus jeunes que les hommes, ont un niveau d'études supérieur et ont une plus grande expérience de leur secteur. Elles sont en revanche moins expérimentées dans le domaine de la création d'entreprises.

Des challenges à relever à chaque étape de la vie d'entreprise

La création d'entreprises exige un grand investissement, que ce soit sur le plan financier ou personnel. C'est pourquoi beaucoup de femmes hésitent à sauter le pas et préfèrent le salariat qui leur assure une stabilité de revenu et des horaires de travail compatibles avec la vie de famille. Car, contrairement aux pays développés où l'homme prend en charge une partie des tâches, les Marocaines doivent en général gérer seules leur foyer. Aussi, avant même de créer leur entreprise, les femmes entrepreneurs doivent dépasser les préjugés sociaux et assumer une certaine prise de risque. Elles sont ensuite confrontées aux mêmes problèmes que l'ensemble des entreprises, en particulier l'accès au financement qui est structurellement déficient pour les PME marocaines. En phase de développement de leur activité, les femmes doivent déployer d'importants efforts pour prouver la viabilité de leur entreprise, que ce

Avant même de créer leur entreprise, les femmes entrepreneurs doivent dépasser les préjugés sociaux.

soit vis-à-vis de leur banquier, de leurs partenaires ou de leurs clients. C'est pourquoi nombreuses sont celles qui retournent au salariat après une expérience inaboutie dans l'entrepreneuriat.

Une fois l'entreprise opérationnelle, les femmes entrepreneurs doivent encore gérer les soucis quotidiens. L'enquête de l'AFEM a conclu que 82 % des problèmes rencontrés portent essentiellement sur les aspects administratifs et managériaux (accès au marché et au financement, recrutement...). Les femmes interrogées ont notamment exprimé un besoin de soutien dans les domaines suivants : management (47 %), marketing (41 %), fiscalité (25 %), comptabilité et finances (21 %).

Pour créer et développer leur entreprise, les femmes entrepreneurs peuvent s'appuyer sur les réseaux institutionnels (Centre Régionaux d'Investissement) et les programmes nationaux en faveur des PME (Imtiaz, Moussanada...). En parallèle, de plus en plus de réseaux féminins s'organisent au niveau national et régional. Ainsi, le tissu associatif se mobilise pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin et plus généralement le rôle de la femme en tant qu'acteur de développement socioéconomique. En parallèle de leurs actions de terrain, ces associations mènent le lobbying auprès de l'État et des institutions afin de lever progressivement les barrières à l'entrepreneuriat féminin.*

► Nadia Kabbaj, journaliste

Analyse de la répartition des femmes dirigeantes de PME Par grand secteur d'activité et par catégorie de chiffre d'affaires

Secteur/CA (MDh)	Textile	Agroalimentaire	Métallique/Mécanique	Autres industries	Services	Commerce en Gros	Commerce en Détail	Autres secteurs (*)	Total
Entre 3 et 10	10%	18%	0%	16%	15%	16%	13%	18%	14%
Entre 10 et 50	5%	11%	0%	7%	23%	8%	0%	7%	7%
Plus de 50	18%	7%	10%	35%	11%	18%	0%	0%	11%
Total	8%	14%	2%	13%	17%	14%	8%	12%	11%

Source : Statistiques issues de l'enquête réalisée par l'ANPME auprès de 500 PME
Extrait du rapport de l'ANPME présenté lors du Forum OCDE/MENA des Femmes Entrepreneurs

« Je n'ai jamais ressenti de difficulté liée au fait que je sois une femme »



Interview de Christine Léger fondatrice et gérante de la société Phenixa

Installée depuis plus de 25 ans au Maroc, Christine Léger est la fondatrice et gérante de la société Phenixa, un bureau d'études spécialisé dans l'environnement employant une équipe de 20 personnes. Ingénieur agronome de l'ENSAM de Montpellier, elle fonde Phénixa 1995 et elle en garde la gérance après le rachat par le groupe français Burgeap en 2002. Christine Léger est également Conseillère du commerce extérieur de la France (CCEF) et participe à l'organisation de rencontres entre femmes chefs d'entreprises marocaines et françaises.

Conjoncture : Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la création de votre entreprise ?

Christine Léger : Je n'ai pas rencontré de difficultés particulières lors de la création de l'entreprise, bien qu'à l'époque il n'existait pas encore les CRI. Aujourd'hui, les choses se sont beaucoup améliorées. Les procédures sont plus simples et plus rapides et les PME bénéficient aussi de dispositions fiscales plus avantageuses.

Par contre, le problème du financement est l'une des raisons qui ont motivé ma décision de me rattacher à une structure plus importante. Qu'on soit un homme ou une femme, il est très difficile d'avoir accès à un crédit ou à des facilités bancaires quand on ne dispose pas de bien personnel. Les banques font peu confiance à la « matière grise ». Or, en tant que bureau d'études, les services que nous proposons sont immatériels. Même avec un carnet de commandes bien rempli, il était très difficile à l'époque de pouvoir assurer le financement et le développement de l'entreprise auprès des banques.

Selon vous, le fait d'être une femme est un atout ou un handicap quand on lance son entreprise ?

Je pense que le fait d'être une femme m'a au contraire facilité certaines demandes ou démarches, notamment auprès de mes partenaires femmes et consœurs. Je n'ai jamais ressenti de difficulté liée au fait que je sois une femme. Dans notre secteur d'activité, nos interlocuteurs chez nos clients sont généralement mixtes. En revanche, dans les bureaux d'études, les équipes restent majoritairement masculines. Je me suis un peu impliquée dans la Fédéra-

tion Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie. Les femmes n'y sont quasiment pas représentées. Bien que les choses soient en train d'évoluer, certaines entreprises membres de cette confédération ont encore la tradition d'embaucher de préférence des hommes aux postes d'ingénieurs techniques. Mais je pense que cela va changer et que les femmes vont de plus en plus investir ces métiers. Dans les écoles d'ingénieur, on trouve maintenant des promotions qui comptent 50 % de femmes.

Globalement, je trouve que les femmes ont une forte volonté de se dépasser. De par mon expérience, elles développent plus facilement une adhésion, un esprit d'entreprise en comparaison des hommes qui, il me semble, sont plus détachés ou ont parfois plus de mal à travailler en équipe.

À quelle étape se trouve actuellement votre entreprise ?

Nous essayons de nous positionner à l'avant-garde des services dans le secteur de l'environnement, un domaine dans lequel le Maroc a fait de grandes avancées au cours des dernières années. Nous travaillons ainsi sur différents sujets tels que la géothermie, la qualité de l'air, la problématique bruit... Le fait d'être rattaché à une structure internationale nous fait bénéficier de son expertise grâce au transfert de savoir-faire au niveau des équipes locales. L'objectif n'est pas forcément de grossir en taille, mais de pouvoir grossir en termes d'expertise et de savoir-faire pour avoir une valeur ajoutée un peu plus importante que celle de la concurrence. En matière d'études d'impact environnemental, nous essayons de travailler en amont avec le département de l'environnement sur les procédures et l'amélioration de la qualité. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

« Il faut beaucoup d'audace pour se lancer dans l'entrepreneuriat au Maroc »



Interview de Shanaz El Fayache, fondatrice de l'entreprise emotionBox

Diplômée du CELSA Paris, Shanaz El Fayache a fondé en 2008 emotionBox, la 1^{ère} entreprise à avoir lancé le concept de coffret cadeaux au Maroc. Après avoir travaillé 10 ans dans une grande agence de communication, elle a décidé de quitter ses fonctions pour faire le point. Elle a créé emotionBox quelques mois après la naissance de son deuxième enfant. Aujourd'hui, la société fête ses six ans.

Conjoncture : Quels sont les challenges que vous avez été amenée à relever au cours du lancement de votre entreprise ?

Shanaz El Fayache : L'entrepreneuriat est en soi un challenge. J'ai commencé avec un tout petit capital, sans beaucoup de moyens, sans crédit bancaire, car j'ai fait le choix de m'autofinancer entièrement. J'aurais pu débiter beaucoup plus fort et plus grand, mais j'ai décidé de grandir doucement pour mieux maîtriser les tenants et les aboutissants et apprendre le nouveau métier qu'était pour moi l'entrepreneuriat.

Outre l'angoisse inhérente à tout entrepreneur, l'appréhension du chiffre à générer et des charges à honorer, il faut beaucoup travailler. Surtout lorsqu'on lance un concept totalement nouveau qui nécessite un énorme travail d'explication et de pédagogie.

Sinon, je n'ai pas le souvenir d'avoir eu des bâtons dans les roues. Selon moi, les hommes et les femmes entrepreneurs font face aux mêmes défis et difficultés. À partir du moment où l'on s'entoure bien, avec des prestataires compétents, il n'y a pas de raison de rester bloqué face à des obstacles qui en définitive sont tous surmontables.

Selon vous quelles sont les qualités des femmes entrepreneurs ?

Je pense que les femmes ont besoin de prouver ce dont elles sont capables et déploient inconsciemment deux fois plus d'énergie pour réussir à faire naître leur bébé. C'est difficile, mais c'est aussi extrêmement gratifiant.

Personnellement, j'apprécie beaucoup de travailler avec les femmes et finalement je ne travaille qu'avec des femmes. Mon ressenti, c'est qu'elles ont des qualités de sensibilité, de loyauté et de rigueur et qu'elles mettent aussi beaucoup de cœur à l'ouvrage. Je trouve qu'elles sont de grandes travailleuses et on ne leur reconnaît pas suffisamment dans notre société qui reste relativement machiste.

Pour se lancer dans l'entrepreneuriat au Maroc, il faut beaucoup d'audace, voire un grain de folie, car l'environnement est tellement changeant et difficile. J'encourage toutes les femmes qui souhaitent se réaliser par l'entrepreneuriat à ne pas trop réfléchir et à sauter le pas !

Quel est le bilan après quelques années d'activité ?

Après avoir commencé avec 3 coffrets thématiques, nous en totalisons à présent 18. Nous avons plus de 200 partenaires à travers tout le Maroc. La majorité de notre chiffre d'affaires est réalisé avec nos clients entreprises et nous souhaitons développer la part du BtoC. Le circuit de distribution que nous avons choisi pour le grand public est sélectif (notamment les librairies) pour pouvoir apporter un conseil aux acheteurs. Nous disposons également d'une boutique en ligne et d'un service de livraison express.

Nous sommes une petite entreprise et nous avons l'intention de le rester, ce qui est un avantage pour s'adapter à la conjoncture. Ce n'est jamais gagné, mais j'ai une conviction forte sur notre produit. Étant donné l'évolution de nos modes de vie, je ne vois pas pourquoi les coffrets cadeaux ne connaîtraient le même succès qu'en France ou en Europe.

Comment alliez-vous travail et vie de famille ?

Avec le temps, j'ai appris à mieux m'organiser, n'étant plus obligée de tout faire moi-même. J'ai donc un peu plus de temps à consacrer à ma famille. Au début, j'étais entièrement accaparée par le projet et je n'avais pas beaucoup de temps pour mes enfants. Maintenant que j'ai un peu gagné en maturité, je me dis que je ne veux pas passer à côté des choses importantes de ma vie. J'aurais peut-être moins de contrats, mais j'aurais au moins la satisfaction d'avoir été présente pour mes enfants ! *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

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



Entreprise 7 clés pour réussir l'offshoring d'un service au Maroc

Entreprise Pourquoi avoir une démarche de responsabilité sociétale ?

Juridique Le nouveau décret des marchés publics

7 clés pour réussir l'offshoring d'un service au Maroc



L'offshoring constitue depuis une dizaine d'années un levier stratégique de réduction des coûts qui a gagné le secteur des services en France et s'est traduit par des transferts d'activité notamment vers le Maroc.

Jean-Michel Théry
Consultant spécialisé dans l'offshoring au Maroc

Le Maroc propose une offre offshore de proximité (« nearshore ») attractive qui a convaincu des entreprises françaises dans les métiers de la relation clients, de l'informatique (ITO) et dans le Business Process Outsourcing ou « BPO » en transférant des processus métiers et administratifs qui peuvent être exécutés à distance.

Les projets d'offshoring d'activités vers le Maroc se heurtent encore à des appréhensions, notamment en ce qui concerne la qualité du service, voire des freins qui nécessitent des réponses appropriées pour transformer ces initiatives en réussites exemplaires.

Un projet d'offshoring au Maroc doit donc relever un défi « technique », en délivrant le service avec la qualité attendue, mais également psychologique en faisant tomber les barrières essentiellement « humaines » (a priori, méfiance, distance,...) qui constituent un des risques de ces initiatives.

►► Gérer le transfert d'une activité vers le Maroc comme un projet avec l'engagement d'un sponsor

Dans le fond, transférer une activité vers un pays comme le Maroc correspond à un projet de transformation qui doit prendre en compte tous les ingrédients de la gestion de projet avec une forte composante de gestion du changement.

Un projet répond à une décision stratégique de mise en œuvre

d'un changement et doit donc être soutenu de bout en bout par un dirigeant de l'entreprise (sponsor) qui va :

- Incarner l'importance du projet et donner l'impulsion nécessaire en interne ;
- S'assurer que tous les moyens soient mis en œuvre pour que le projet réussisse ;
- Réaliser les arbitrages lorsque c'est nécessaire.

Une phase d'étude préalable s'impose afin de vérifier l'opportunité économique et la faisabilité technique du projet qui doit :

- Définir les engagements (livrables, échéances, budget) ;
- Fixer les principes directeurs et les modalités de mise en œuvre ;
- Déboucher sur une décision de lancement du projet (Go/No Go),...

La constitution des équipes projet doit mobiliser, sous l'autorité d'un responsable opérationnel, les compétences métier nécessaires à la définition et la mise en place du service avec le support de consultant(s) pour :

- Définir et mettre en œuvre la méthodologie de gestion de projets ;
- Formaliser les résultats, préparer les instances de pilotage et le reporting ;
- Actualiser le planning et du budget et remonter les éventuelles alertes.

►► Documenter les processus opérationnels et prévoir des dispositifs de contrôle qualité

Les processus à exécuter au Maroc doivent être décrits, par/avec la contribution des opéra-

tionnels en France, avec une explication pas à pas des actions à réaliser, des règles de gestion à respecter et des outils à utiliser (copies d'écrans).

Cette documentation opérationnelle va servir à la formation et de guide de référence pour les collaborateurs au démarrage de l'activité au Maroc.

Pour sécuriser la qualité de service, notamment eu égard à la défiance par rapport à la rigueur au Maroc, des dispositifs de contrôle, généralement plus importants que ceux appliqués en France, doivent être prévus :

- Contrôle qualité à chaud : revue systématique des travaux en fonction du niveau de risque au démarrage par les opérationnels en France puis par le dispositif de supervision au Maroc ;
- Contrôle qualité à froid : revue par sondage des livrables produits au Maroc avec un feed-back au management et aux opérationnels.

►► Sélectionner les collaborateurs avec des évaluations de compétences techniques et de personnalité

Le recrutement des collaborateurs est un des leviers déterminant de la réussite d'un projet offshore au Maroc. En fonction de la nature et de complexité des travaux à effectuer, il va falloir déterminer :

- la cible de profils à recruter : formation, expérience, compétences, caractéristiques personnelles,...
- la stratégie de sourcing : écoles, publication d'annonces (sites en ligne, réseaux sociaux,...), recours à un cabinet de recrutement, système de cooptation,...
- le dispositif de sélection : évaluation de personnalité, du niveau linguistique à l'oral et à l'écrit, de maîtrise des prérequis techniques en combinant au moins trois entretiens (RH, métier, management) avec des tests.

Il est indispensable d'impliquer dans le processus de sélection des responsables d'origine et avec une expérience marocaines

afin d'apporter l'intelligence de la psychologie marocaine.

Il est essentiel de comprendre que bien que les français et les marocains parlent la même langue, ils ne sont pas issus du même référentiel culturel (« de faux jumeaux » comme dirait mon ami Ghaly).

Compte tenu du marché de l'emploi notamment à Casablanca, l'atteinte des objectifs quantitatifs de recrutement des employés n'est a priori pas problématique.

Le recrutement des cadres est plus délicat car nécessite de trouver des candidats qui répondent aux attentes en termes de savoir-faire technique et managérial, de savoir-être dans le contexte culturel de l'entreprise et de motivation (à ne pas négliger!).

La sélection des recrues ne s'arrête pas à la signature du contrat de travail mais doit se poursuivre jusqu'à la fin de la période d'essai à travers des tests et des mises en situation qui vont permettre de confirmer la pertinence du choix.

►►► Utiliser les opportunités du droit du travail au Maroc pour apporter de la flexibilité et contribuer à la performance

Le droit du travail au Maroc présente des atouts comparativement à la France qui sont précieux notamment pour l'offshoring de services :

- 44h de travail par semaine avec paiement des heures supplémentaires au-delà de 10 heures de travail par jour et de 2.288 heures par an ;
- Possibilité d'annualiser le temps de travail pour l'adapter au carnet de commandes dans le respect des 2.288 heures de travail par an ;
- 1,5 mois de période d'essai pour les employés et 3 mois pour les cadres renouvelable une fois ;
- Possibilité de travailler pendant les jours fériés au Maroc,

afin d'assurer la continuité de service avec les clients en France compte tenu de la différence de calendrier entre les deux pays, moyennant une compensation définie contractuellement ;

- Mode de calcul des droits en cas d'interruption des contrats de travail connu a priori par le salarié et l'employeur.

►►► Déployer un plan de formation avec un volet pratique important complété par un accompagnement au démarrage de l'activité par des sachants de France

Le plan de formation doit être conçu afin de permettre une montée en compétences progressive des collaborateurs et se composer d'un volet théorique indispensable mais surtout une partie de mise en œuvre pratique importante.

La formation doit prévoir un volet technique pour tous les collaborateurs, cadres opérationnels compris, mais également l'apprentissage ou le renforcement des pratiques managériales.

A chaque étape de la formation, des tests d'acquisition des compétences sont indispensables avec si possible l'attribution de « certificats » qui matérialisent l'acquis professionnel.

La formation ne s'arrête pas à la sortie des sessions mais doit se poursuivre pendant les premières semaines du démarrage en production avec un support de proximité des collaborateurs pour sécuriser le traitement des opérations mais également pour identifier les éventuels besoins de rappels ou de compléments individuels ou collectifs de formation.

La montée en compétences peut se mesurer en termes de productivité et de qualité des travaux en fonction du nombre de semaines de pratique (« courbe d'apprentissage »). La formation et la montée en

compétences des collaborateurs doit s'effectuer nécessairement avec des représentants des équipes assurant le travail en France volontaires pour que le projet réussisse, dotés de qualités pédagogiques et relationnelles avérées et formés si nécessaire aux techniques de formation.

►►► Mettre en place un système de mesure de la satisfaction des clients et d'amélioration continue de la qualité

La satisfaction des clients est le but et la qualité de service constitue le moyen essentiel. Il est donc indispensable d'exploiter un système régulier d'évaluation qui soit léger pour le client et instructif pour le management afin d'identifier les pistes d'amélioration.

Les réclamations des clients constituent malheureusement un des indicateurs subi de l'insatisfaction des clients qui doivent être exploitées avec la plus grande attention à la fois pour répondre à la manifestation du client et pour éviter que le problème ne se reproduise.

Il est également important de partager avec les équipes, les retours positifs exprimés par les clients par exemple sous forme de message de remerciements ou de félicitations.

De plus, le management doit réaliser des audits réguliers des procédures pour vérifier le respect (conformité) et les possibilités d'amélioration des procédures en capitalisant sur les meilleures pratiques.

Le souci de l'amélioration permanente de la qualité est parfaitement traduit par la devise d'une célèbre marque de voiture de sport :

« Se dépasser soi-même est la seule course qui ne finisse jamais »

►►► Mettre en place un système de pilotage et de coordination pour donner de la visibilité sur la performance

opérationnelle et faciliter le dialogue

Le système de pilotage doit être basé sur des indicateurs « SMART », dont les résultats sont calculés et diffusés régulièrement aux populations concernées pour :

- Rassurer la direction sur l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- Permettre au management de prendre les mesures correctives si nécessaire pour respecter les engagements opérationnels ;
- Fournir aux salariés les informations sur leur contribution et leur performance afin de les motiver.

Les résultats opérationnels doivent être communiqués régulièrement de façon collective et individuelle pour donner de la visibilité sur le résultat des efforts accomplis ou restant à effectuer pour atteindre les objectifs.

Les instances de pilotage et de coordination doivent être l'occasion d'entretenir le dialogue et de maintenir une relation humaine malgré la distance. Il est essentiel que les acteurs du service en France et au Maroc se connaissent afin de créer une dynamique de collaboration, de contribuer à l'engagement de service, et de partager les valeurs de l'entreprise.

En conclusion, l'alchimie de la réussite de l'offshoring de service au Maroc repose sur la combinaison des meilleures pratiques de pilotage de projet et d'activité, notamment issues du savoir-faire français, et de la prise en compte de facteurs humains et culturels spécifiques au Maroc.

Après sept d'années d'expérience dans l'offshoring au Maroc, je me suis forgé une conviction qui est devenue ma devise professionnelle :

*« Vous viendrez au Maroc pour les coûts, vous y resterez pour le service, mais investissez dans les Ressources Humaines ».**

Pourquoi avoir une démarche de responsabilité sociétale ?



Quand morale et éthique riment avec économie. Les grandes marques seraient-elles enfin soucieuses de leur image ?

Stephanie Savournin, SGS

La genèse de ces démarches fait suite aux attaques successives de Levi's et Nike par les ONG dans la presse américaine. Plus récemment l'effondrement d'une usine textile au Bangladesh encore vif notre esprit a remobilisé les entreprises vers ces démarches sociétales. Levi's est premier groupe à émettre son Code de Conduite en 1991 suivi de Nike en 1992 et Walmart en 1995.

S'en sont suivi des référentiels dans le domaine de l'habillement et la chaussure, puis du jouet et des autres biens de consommation puis plus récemment par les domaines électrique et agricole.

Si au départ l'audit est utilisé comme un outil de mesure de la conformité sociale. Aujourd'hui, il est utilisé comme un outil de sélection et de suivi de la performance.

Dans ce contexte et environnement international où les parties prenantes comme les ONG, associations de consommateurs, pouvoirs publics s'impliquent de plus en plus sur le sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) Les entreprises donneurs d'ordres ont ratifié de nombreux engagements (Global Compact, codes de conduite, chartes...) sur lesquelles elles se doivent de justifier les actions menées

Distributeurs et sociétés à marque sont publiquement exposés et se doivent de démontrer leurs actions positives dans le choix de leurs fournisseurs.

De nombreux standards (ex : Initiative Clause Sociale, Ethical Trade Initiative,...) et codes de conduite ont été récemment développés afin de pallier à ces nouvelles problématiques.

L'objectif étant de démontrer que la politique de sélection des fournisseurs peut être basée sur des critères rigoureux concernant les conditions de travail, de vérifier que les fournisseurs respectent les préoccupations et/ou engagements de l'entreprise cliente en terme de res-

« L'engagement dans une démarche sociétale est la clef d'entrée vers de nouveaux marchés. »

ponsabilité sociale et/ou environnementale.

Mais également de faciliter la transparence sociale des fournisseurs, d'amener les fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue. C'est un réel outil de gestion du risque et de suivi de la performance.

On peut distinguer des démarches de fédérations comme : World Responsible Apparel Production (WRAP) – USA, International Council of Toy Industries (ICTI) – Monde et Fair Labor Association (FLA) – USA. Et de démarches nationales comme : Ethical Trade Initiative (ETI) – UK, Business Social Compliance Initiative (BSCI) – EU – ALL et Initiative Clause Sociale (ICS) – Fr. On trouve également de

nombreuses démarches individuelles comme Bouygues Telecom, Sanofi-Aventis, Ford, Levi's, Nike, Nestlé, Decathlon... SGS avec plus de 10 000 audits conduits par jour au travers de son réseau mondial d'auditeurs participe activement à cette démarche. En effet aujourd'hui SGS est le premier organisme accrédité pour la certification SA 8000.

Quelque soit la démarche choisie, le succès de l'approche réside dans les moyens mis en

SA 8000, Normes HSE : ISO 9000 / ISO 14000 /OHSAS 18000 et Lois Locales.

Ces audits ne sont en aucun cas intrusifs mais bien formateurs. Le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, les pratiques disciplinaires, les horaires de travail, la liberté d'association, la rémunération et la santé sécurité sont autant de points audités pour permettre au dirigeant de piloter son entreprise sereinement et sainement et aux donneurs de suivre et pérenniser son partenariat avec l'usine.

Le Maroc n'est pas épargné pas ces préoccupations et ces audits permettent aujourd'hui après la prise de conscience de tirer vers le haut un outil industriel dont les challenges ne cessent d'évoluer. L'engagement dans une démarche sociétale est la clef d'entrée vers de nouveaux marchés.

La responsabilité sociétale c'est l'affaire de tous pour le bien de tous. *

œuvre à l'accompagnement et au suivi des fournisseurs ...

En sachant que les audits reposent sur 5 bases qui sont : la déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention de l'OIT, Norme Sociale :



Le nouveau décret des marchés publics



L'évolution du dispositif réglementaire vise à accompagner la croissance des investissements et de la dépense publique pour une meilleure gestion des marchés publics.

**Wafaâ Khalifi, Direction Administrative et Financière
Chef du Département Financements et Relations Investisseurs, Lydec**

Le nouveau décret sur les marchés publics n°2-12-349 du 8 jomada 1434 (20 mars 2013) est entré en vigueur en janvier 2014. La refonte du texte intervient dans un contexte d'harmonisation des lois marocaines avec les principes énoncés par la nouvelle constitution de 2011 (articles 154, 155 et 156 traitant des obligations des services publics). Elle vise également de remédier aux insuffisances constatées dans l'ancien décret de 2007 et répondre aux besoins du secteur privé et des citoyens. Pour une convergence vers les standards internationaux, la construction du nouveau texte de loi tient compte des recommandations et propositions des organismes financiers internationaux.

La commande publique constitue un véritable levier de croissance économique au Maroc. L'évolution du dispositif réglementaire vise à accompagner la croissance des investissements et de la dépense publique pour une meilleure gestion des marchés publics.

Après les décrets de 1965 et de 1976, de 1998 et celui de 2007, le nouveau décret des marchés publics de 2013, consacre la volonté du Maroc de moderniser le dispositif réglementaire.

Les principaux apports du nouveau texte sur les marchés publics sont d'abord l'unicité du dispositif réglementaire et la mise en concurrence des prestations architecturales. Désormais, un décret unique est applicable aux marchés publics de l'État, des Collectivités locales et leurs groupements et des établisse-

ments publics.

La refonte du texte a fait de la transparence son cheval de bataille, et ce en introduisant de nouvelles mesures importantes, qui renforcent également l'information des concurrents, telles la publication de l'estimation du coût des prestations, l'affichage du programme prévisionnel des marchés dans les locaux du Maître d'ouvrage pendant 30 jours au moins, le relèvement du seuil de recours à la procédure de l'appel d'offres restreint à 2 million de DH et l'établissement d'un certificat administratif explicitant les raisons du recours à cette procédure. Il a été également institué pour le bon de

« Le Maroc s'est aujourd'hui doté d'une réglementation moderne au niveau des standards internationaux. »

commande une note justifiant l'impossibilité de recours à la concurrence ou l'incompatibilité de la prestation avec la procédure de la concurrence.

La transparence est également consacrée à travers le renforcement des mécanismes d'audit et de contrôle des marchés publics. Ainsi, l'audit est obligatoire pour tous les marchés négociés dont le montant est supérieur à 1 Mdh et tous les marchés passés par les collectivités locales à partir d'un seuil de 3 Mdh. En outre, la synthèse du rapport d'audit doit faire l'objet d'une publication dans le portail des marchés publics.

Comme 90% du tissu économique marocain est constitué des petites et moyennes entreprises, le nouveau décret des marchés publics a instauré des mesures pour son encouragement. Ainsi, le maître d'ouvrage est tenu de réserver 20% du montant prévisionnel des marchés, qu'il compte lancer au titre de chaque année budgétaire, à la petite et moyenne entreprise nationale.

La simplification et la clarification des procédures est un des axes majeurs de la nouvelle réglementation des marchés publics. On peut la voir à travers plusieurs mesures introduites par le texte de loi comme par exemple l'allè-

gement de la constitution des dossiers des concurrents, les précisions apportées quant aux délais de traitements des procédures, et la refonte de la composition de la commission d'appel d'offres et du jury. D'autres dispositions ont été mises en place et qui visent la simplification des procédures applicables aux différents types de marchés, la clarification des critères d'évaluation des offres et des qualifications des groupements ainsi que les règles applicables aux marchés-cadre.

Pour une modernisation des outils de gestion des marchés publics, la nouvelle réglementation a consacré l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, et ce en mettant à la disposition de l'acheteur public une batterie d'outils modernes. Il s'agit notamment du portail des marchés publics avec obligation de publication des informations et des documents des appels à la concurrence dans le portail et de la possibilité de la soumission en ligne. Et la mise en place d'une base de données électronique des prestataires.

La modernisation des outils de gestion des marchés publics passe également par la création de nouveaux outils tel que les collectifs d'achats où un groupement de deux ou plusieurs Maîtres d'Ouvrage s'engageant, chacun à passer un marché d'achat de fournitures de même nature, à hauteur des besoins, suite à un même appel à la concurrence. Et l'appel à manifestation d'intérêt pour l'identification des prestataires potentiels avant lancement de l'Appel d'offres. Avec ce nouveau dispositif réglementaire, le Maroc s'est aujourd'hui doté d'une réglementation moderne au niveau des standards internationaux. Toutefois, la réussite de la réforme reste tributaire de la finalisation des textes et des mesures d'accompagnement, de l'implication de tous les intervenants avec le respect de la nouvelle réglementation dans un esprit d'éthique et de bonne gouvernance. Le succès de la réforme dépend également de l'effort d'investissement dans la professionnalisation de l'acheteur public via une politique formation continue.*

On en parle aussi...

Billet d'humeur

“ Allez... Bonne rentrée ! ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Depuis quelques jours je n'entends que « bonne rentrée » alors que personne ne m'a souhaité une « bonne sortie » ce qui aurait été beaucoup plus judicieux. Comme tous les ans, nous sommes partis en Espagne, pour le dépaysement et l'ambiance. Dans cette partie de l'Espagne, autour de Marbella, tout est fait pour satisfaire le touriste. Le temps d'abord..., toujours un soleil radieux. C'est à croire qu'ils ont mis en place un dispositif de visas pour les nuages. Les plages sont toujours propres et la mer d'huile. Donc..., dépaysement total ! Enfin les premiers jours ! Car très vite, on a constaté comme par miracle que les

voitures avec des plaques marocaines avaient envahi la région. Au début, je n'ai pas cru que c'étaient des marocains qui conduisaient, car tout le monde respectait scrupuleusement le code, j'ai pensé que les autorités espagnoles avaient mis ces plaques marocaines pour que le dépaysement ne soit pas trop brutal... justement.

Bonne rentrée ! Les mêmes qui respectaient si bien le code de la route en Espagne se sont mis de retour chez eux, dès la sortie du bateau au Maroc, à brûler les feux, ne pas respecter les piétons, etc. Bienvenue à la maison !

En rentrant, j'ai appris que les européens

avaient lancé deux satellites pour la mise en place d'un système GPS concurrent de l'américain. Mais pas de chance, ils ont raté la bonne orbite d'environ 6 000 kms, ça la fout mal pour un système GPS. Mais ce n'est pas vraiment surprenant car au lieu d'utiliser Ariane, le lanceur français, très performant depuis longtemps dans ce genre d'exercice de précision, ils ont utilisé le lanceur russe. Quand on sait à quel point, ils sont incapables de s'orienter... Regardez en ce moment, il croient qu'ils sont chez eux alors qu'ils sont... en Ukraine, alors, à 6 000 kms près !

Bonne rentrée à tous.

L'association du mois

L'association du mois

Grâce à l'élevage, l'association Rosa redonne de l'espoir et de la dignité aux femmes des douars isolés.

Grâce à l'élevage, l'association Rosa redonne de l'espoir et de la dignité aux femmes des douars isolés.

Améliorer le revenu des familles nécessiteuses dans la région de Ouarzazate et développer l'activité professionnelle des femmes du monde rural, c'est l'objectif de l'association Rosa. En s'appuyant sur l'élevage familial de chèvres, brebis, lapins et poules, les équipes de l'association Rosa en partenariat avec l'ONG française Elevages Sans Frontières présente dans 10 pays, permettent à 450 femmes de différents douars de retrouver une identité sociale, d'être naturellement actrices du développement local et de sortir de la précarité. La région montagneuse de Ouarzazate souffre à la fois du déboisement, de la désertification et de l'exode rural. Malgré ce contexte difficile, les agriculteurs réussissent à tirer profit des maigres ressources en eau, principalement issues du ruissellement des sommets, afin d'irriguer les terrains les plus riches en bordure des oueds.

Les hommes sont souvent obligés de partir travailler hors des villages et ce

sont les femmes qui prennent en charge la vie du foyer et les tâches les plus difficiles. L'association a obtenu un appui financier de 145 000 euros de l'Union Européenne et a créé une fromagerie artisanale à Hay Tamassinte et un projet d'élevage de chèvres. Grâce aux bénéfices dégagés par cette activité, l'association Rosa a pu créer une coopérative laitière, COROSA. En 2010, une unité de fabrication de fromage est née, le lait est acheté directement chez les éleveuses de caprin et la transformation est prise en charge par les femmes qui ont suivi une formation. Les premières expériences sur le terrain en 2005 ont montré que les femmes rurales étaient très réceptives à ce type d'organisation collective. La démarche de Rosa se poursuit et concerne maintenant, en plus des chèvres, les ovins et les abeilles.

► **Contacts : rosa.asso-web.com**

Hassania Kanoubi

Avenue Mohammed V , imm. 12 appt. 3

Hay Tassoumaâte OUARZAZATE

05 24 88 79 30



SON ASSURANCE, IL LA DOIT À EULER HERMES.

L'assurance-crédit, pensez-y !

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

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

Avec Euler Hermes ACMAR, vous êtes assurés de développer votre business en toute sérénité.

Pour en savoir plus : 05 22 79 03 30



EULER HERMES
ACMAR

www.eulerhermes.com/ma



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

