

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
54<sup>e</sup> année  
Numéro 968  
15 mars -  
15 avril 2015  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
MOHAMED FETTAÏH

## Spécial Export et développement à l'international

la CFCIM signe un partenariat  
avec le Cabinet français  
Evolution.

[www.cfcim-business.org](http://www.cfcim-business.org), la  
nouvelle plateforme d'affaires  
dédiée aux adhérents.

Le Forum de Partenariat Maroc-  
France en mai 2015 à Paris.

Abdelali Benamour et Rachid  
Benmokhtar Benabdellah à la  
CFCIM.



# VISA PLATINUM, " J'ai demandé une carte... Ils m'ont offert un monde pur Platinum ! "



## Chaque jour, une envie, des avantages... Un monde de prestige.

Votre carte VISA PLATINUM du Crédit du Maroc vous ouvre les portes d'un monde de privilèges et vous permet l'accès à de nombreux services et avantages inégalés. Imaginée pour être le partenaire de votre vie au quotidien, mais aussi pour vous accompagner dans vos moments exceptionnels, la carte VISA PLATINUM vous offre :

- ✓ Une capacité de retraits et paiements élevée adaptée à vos besoins,
- ✓ La possibilité de recharger vos dotations en devises\*,
- ✓ La sérénité lors des voyages à l'étranger, avec son service de remplacement de carte en urgence et de cash advance.

Des privilèges exclusifs accessibles dans le monde entier : des réductions sur une sélection d'hôtels les plus luxueux ainsi que 30 % de réduction dans plus de 300 clubs de Golf dans le monde entier.

\*Dans le respect de la réglementation de l'Office des Changes.

# Editorial



Jean-Marie GROSBOIS  
Président

## Spécial Export et développement à l'international

### « L'export fait partie de l'ADN de la CFCIM. »

Ce mois-ci dans Conjoncture, nous avons décidé de vous parler d'export. Un mot qui peut faire rêver les chefs d'entreprise à la recherche de nouveaux horizons, mais qui peut facilement devenir synonyme de stress, d'interrogations et de problèmes en tous genres.

À la CFCIM, l'export fait partie de notre ADN. En effet, bien accompagner les entreprises exportatrices, françaises et marocaines, est notre mission depuis bien longtemps.

L'export n'est pas qu'une histoire de remplissage de carnets de commandes, ceux qui réussissent dans ce domaine vous le confirmeront. C'est une affaire de rencontres, de recherche de partenariats forts et durables, c'est la capacité à anticiper les besoins des autres, c'est avant tout savoir porter un regard sur des économies en marche.

J'étais il y a quelques jours à Abidjan en Côte d'Ivoire pour accompagner une vingtaine d'entreprises marocaines et françaises dans des rencontres B to B avec des entreprises ivoiriennes. Notre volonté de conduire ces entreprises conquérantes sur ces nouveaux marchés, en même temps proches et tellement éloignés des repères habituels de notre société, va croître dans les prochaines années, aussi bien en Afrique subsaharienne qu'en France.

Rendez-vous est déjà pris pour une nouvelle mission à Lomé au Togo du 8 au 12 juin 2015 et pour une deuxième opération à Abidjan, à la fin de l'année, du 30 novembre au 4 décembre.

En France, nous organisons pour la première fois, avec le soutien de Maroc Export, un Forum de Partenariat Maroc-France à la Bourse de Commerce de Paris les 20 et 21 mai prochain, avec la participation de plus de 300 entreprises marocaines et françaises.

Enfin, comme nous le faisons avec les entreprises françaises désireuses de s'implanter sur le marché marocain grâce à l'expertise de nos équipes, nous lancerons très prochainement, en collaboration avec notre réseau de partenaires en France, un nouveau service d'accompagnement B to B sur le marché français pour les sociétés marocaines.

Le gène de l'export s'exprime durablement à la CFCIM.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►► 15, avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca.

Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org) ►► **Directeur de**

**la publication** Jean-Marie Grosbois ►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►► **Président du Comité de rédaction**

Serge Mak ►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►► **Ont collaboré à ce**

**numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse MAROGEST, Soumayya Douieb (journaliste), Boutayna Tagnaouti, Abdelaziz ARJI, Wadid Lamine,

les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►► **Agence de presse** AFP ►► **Crédits photos** CFCIM, DR ►► **Conception graphique** Sophie Goldryng

►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►► ISSN : 28 510 164 ►► Numéro tiré à 13 500 exemplaires.



**PUBLICITÉS** **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 [mariam.bakkali@menara.ma](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)  
**Anne-Marie Jacquin** Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 [jacquin\\_annemarie@yahoo.fr](mailto:jacquin_annemarie@yahoo.fr)  
**Nadia Kaïs** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)



# DU CÔTÉ DE LA NATURE.

**1<sup>ÈRE</sup> MARQUE D'EAU  
MAROCAINE  
SUR FACEBOOK\***

Eau minérale naturelle

**AinIfrane**

Source Bensmim

**FACEBOOK.COM/AINIFRANE**

\*188 941 fans au 21 Janvier 2015. Source : Social bakers & Facebook.

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 7 Formation Professionnelle : la CFCIM signe un partenariat avec le Cabinet français Evolution.
- 10 CFCIM : du nouveau sur internet. [www.mediationcfcim.org](http://www.mediationcfcim.org), le nouveau site de la CFCIM dédié à la Médiation, est en ligne !
- 12 L'enquête de notoriété de la CFCIM : l'efficacité au service des entreprises.
- 14 La CFCIM organise le Forum de Partenariat Maroc-France les 20 et 21 mai 2015 à la Bourse de Commerce de Paris.

## EchosMaroc

- 22 Service économique de l'Ambassade de France.
- 24 L'invité de Conjoncture : Mohamed Fettah, Président de la Fédération de l'Energie, ancien Ministre de l'Energie et des Mines.
- 26 Indicateurs économiques et financiers.



## ZOOM

### Spécial Export et développement à l'international

- 30 Les exportations marocaines à la recherche d'un nouveau souffle.
- 33 Opportunités d'affaires, 8,4 milliards de dirhams à saisir en 2015 !
- 36 Interview Mohamed Abbou, Ministre délégué chargé du Commerce Extérieur.
- 38 Interview de Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations.
- 40 Scandimar, le saumon fumé : le textile de demain ?

29



## Regardsd'experts

- 44 **RH** Développer son potentiel et sa performance à travers le MBTI.
- 46 **Juridique** Le contrat de travail étranger : un dispositif nécessaire pour le transfert de savoir-faire.
- 47 **La parole au Campus CFCIM** Les réseaux : facteurs clés de succès de l'entrepreneur.

## On en parle aussi...

- 48 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 48 **L'association du mois : Les déficients visuels et les non-voyants doivent avoir accès à l'éducation et à la culture, c'est le combat de l'AMARDEV.**

43



## Chaque mois, Conjoncture donne la parole aux Délégations Régionales de la CFCIM. Direction Rabat avec Jean Lacharme.

### 3 QUESTIONS

**Conjoncture :** Jean Lacharme, quel est le nombre d'adhérents à la CFCIM dans la région de Rabat ?

**Jean Lacharme :** Il y a 140 entreprises qui adhèrent à la CFCIM à Rabat.

**On dit souvent que Rabat est une ville administrative, mais c'est aussi une région économique en développement.**

Oui, le Rabat que j'ai connu il y a presque 20 ans est bien loin de la réalité de 2015. C'est une ville dynamique qui ne dort pas comme on le dit trop souvent. Il y a beaucoup de créativité, l'esprit d'entreprise est très présent mais dans une ambiance plus calme, moins survoltée qu'à Casablanca. La région de Rabat est tirée vers le haut par la zone franche de Kénitra avec des sociétés comme Saint-Gobain, Yasaki, un des ténors japonais du câblage automobile, Faurecia, un autre grand équipementier qui fabrique des éléments de sièges auto pour les constructeurs européens, ou encore Gergonne, spécialisé dans la découpe industrielle d'adhésif qui vient de chez moi, Oyonnax en Rhône-Alpes, la capitale française de la Plasturgie. A Rabat, nous avons le Parc Technopolis, consacré aux nouvelles technologies qui sera dans quelques années une véritable pépinière pour



**JEAN LACHARME,**  
Délégué Régional de la CFCIM à Rabat et Directeur Général de la société Allplast

tout le pays et il faut bien sûr citer Labinal du Groupe Safran. On a souvent tendance à associer Rabat aux secteurs des services, des nouvelles technologies mais n'oublions pas le textile et l'industrie.

**Comment fait-on pour ne pas se faire « aspirer » par la grande métropole économique qu'est Casablanca ?**

Nous cultivons notre différence. Justement, c'est notre environnement plus calme, plus agréable disons-le, qui pousse les entreprises à choisir Rabat. La qualité de vie est meilleure, les transports moins contraignants, ce qui réduit nos problèmes de logistique et donc nos coûts. Le point fort de Rabat est aussi la proximité avec les administrations. J'ajouterai pour ma part, en tant que chef d'entreprise que trouver des collaborateurs compétents et diplômés

a toujours été plus facile ici. La région de Rabat-Salé est en train de vivre une période de transition, Je pense que nous deviendrons dans quelques années, une grande région industrielle avec Technopolis, l'aménagement de la Vallée du Bouregreg qui va attirer des touristes et des investisseurs et bien sûr le Parc Industriel de Ain Johra à 50 km de Rabat. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## Le monde agricole marocain en visite au Salon International de l'Agriculture à Paris.



La CFCIM a accompagné une délégation marocaine au Salon International de l'Agriculture (SIA) et au Salon International des Machines Agricoles (SIMA) du 21 au 25 février 2015 à Paris. 80 personnes (fédérations, associations, coopératives et agriculteurs) ont pu ainsi découvrir l'offre agricole française et rencontrer de nombreux professionnels du secteur.

## Avis de décès

Le Président, les Administrateurs, le Directeur Général et l'ensemble des collaborateurs de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ont appris avec une grande tristesse le décès de leur regretté Hamid CHARKOUT, Chargé de la Sécurité de la CFCIM.



En cette douloureuse circonstance, nous présentons nos sincères condoléances à la famille et aux proches du défunt et prions le tout puissant de le recevoir en sa sainte miséricorde.

« Nous sommes à Dieu et à Lui nous retournons »



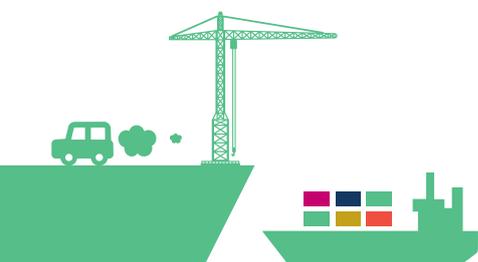
## COFACE MAROC SE RENFORCE EN DEVENANT **ASSUREUR-CRÉDIT**

COFACE MAROC SA, société anonyme avec conseil d'administration au capital de 50 000 000 dirhams ■ Entreprise régie par la loi n°17-99 portant code des assurances

Installé au Maroc depuis 2007, le groupe Coface vient d'obtenir l'agrément d'assurance et de réassurance des autorités de régulation et propose désormais directement aux entreprises marocaines des solutions d'assurance-crédit.

En plus des services de recouvrement et d'information, les entreprises marocaines vont bénéficier de l'expertise de Coface dans le domaine de la prévention et de la protection des risques de crédit liés à leurs transactions commerciales sur leur marché domestique et export.

**Coface propose le plus large réseau du marché avec 67 pays de présence directe et consolide sa position de leader en Afrique avec 14 pays d'implantation sur le continent.**



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

**coface**  
FOR SAFER TRADE

## TBS Casablanca réunit des femmes d'exception autour du leadership au féminin.

« **L**e leadership au féminin ». Tel était le thème de la quatrième conférence thématique de Toulouse Business School (TBS) Casablanca organisée le 24 février 2015 sur le Campus de la CFCIM à Aïn Sebaâ. Organisée à la veille du 8 mars, journée mondiale de la femme, le débat a réuni autour de Meryem Lahlou, Modératrice et Consultante Marketing-Communication chez Compétence Plus, une brochette de femmes d'exception au parcours tout autant éclectique qu'intéressant : Khoulood Abejja, Chef de Cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Fathia Bennis, Présidente Directrice Générale de Maroclear et Présidente de l'association Women's Tribune, Carine Chevalier, Directrice du Projet Wad3eyati Management Systems International, Rajaa Kantaoui, Directrice des Affaires Publiques de la Sothema et Rachida Soulaymani, Directrice du Centre National de Pharmacovigilance.

En introduction des débats, Meryem Lahlou plante le décor à travers une série d'interrogations. Y'a-t-il vraiment un leadership au féminin ? et En quoi ce leadership est-il spécifique ? Est-il si différent du leadership au masculin ? Ou finalement sont-ils complémentaires ? Y'a-t-il des qualités particulières dont il faut faire preuve pour réussir en tant que femme leader ? Y'a-t-il des freins ou des obstacles à surmonter pour développer son leadership ?

Pour Carine Chevalier, les femmes ont plus de difficultés à évoluer dans leur carrière professionnelle à cause de certains stéréotypes tels que les postes de responsabilité, les écarts de salaire, les discriminations directes ou indirectes. « Etre une femme et jeune est une double peine dans le monde du travail » dit-elle. Car la femme est non seulement jugée pour son genre, mais aussi par sa prédisposition à être



une future mère. Un constat que l'on remarque également dans l'entrepreneuriat : à peine 10 % des femmes sont chefs d'entreprise, souligne-t-elle. A ses yeux, le secret de la réussite de la femme réside dans sa force de caractère et le soutien de ses proches. « Il n'y a pas de leadership au féminin, le leadership est plus lié à la personne, son vécu, sa formation, ses expériences, il n'est pas lié au genre » déclare-t-elle.

Pour sa part, Rachida Soulaymani fait la distinction entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel, tout en soulignant que la femme appartient à la deuxième catégorie.

Les atouts de la femme, qui font de son leadership un facteur de réussite, sont sa polyvalence (multitâches), son sens de l'organisation, son empathie, son art de fédérer et son courage. Néanmoins, le manque de réseau et la non-maîtrise de ses émotions peuvent être un obstacle pour prétendre à des postes de responsabilité. « De nos jours, on reconnaît à la femme un certain style de leadership, que l'avenir du leadership se conjuguera au féminin » souligne-t-elle. Prenant la parole, Rajaa Kantaoui rebondit sur le fait qu'un leader peut être à n'importe quel niveau, à n'importe quel poste, et pas seulement au niveau des commandes et de la prise de

décision. « Nous pouvons exercer notre leadership dans notre quotidien. cela s'acquiert et devient un mode et un style de vie » dit-elle. Pour Mme Kantaoui, le leadership au féminin est différent de celui de l'homme, mais la complémentarité reste essentielle. On souffre de disparité de sexe, le conditionnement est une programmation et un héritage qui peuvent être un handicap dans la vie personnelle et professionnelle. « Un leader doit se méfier de ce qui a été fait, réalisé, dit par d'autres. Il doit se forger sa propre idée car l'échec n'est pas une condamnation à vie comme peuvent le penser certains, mais c'est une opportunité pour rebondir » déclare-t-elle.

### Le leadership a-t-il un genre ?

Dans le même prolongement d'idées, Fathia Bennis souligne, pour sa part, qu'occuper un poste à haute responsabilité en étant une femme n'est pas une chose évidente. « Etre entrepreneur n'a pas de sexe : si vous avez un bon projet, vous pouvez réussir » déclare-t-elle. La femme ne gère pas de la même façon que l'homme ; elle fait partie des personnes qui travaillent au service de l'entreprise ou de l'Etat et non pas pour soi. « Le plus important, c'est qu'avant tout, chaque homme et femme s'épanouisse dans son travail » souligne-t-

elle L'homme est dans le commandement, la femme est dans l'écoute et le partage. Les femmes gèrent mieux et calculent mieux les risques. Avoir confiance en soi est essentiel dans une société dominée par les hommes. « La femme ne veut pas accaparer la loi mais la partager. Les mentalités doivent changer avant de commencer à penser à une transition vers la parité » explique-t-elle. Enfin, Khoulood Abejja rappelle pour sa part, à travers son

expérience, que l'apprentissage doit rester permanent tout au long de sa vie, en partageant avec son audience les sept facteurs-clés de la réussite de la femme : l'authenticité l'empathie, l'intuition, la créativité, la bonté, le partage et la paix. Pour elle, « il n'y pas de leadership au féminin, mais plutôt un leadership de façon générale. La femme, de par son vécu, peut développer certaines compétences et certaines spécificités propres à elle ». \*

## Formation Professionnelle : la CFCIM signe un partenariat avec le Cabinet français Evolution.

**L**a Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) renforce et développe son offre de formation professionnelle avec la signature d'un partenariat jeudi 26 février à Casablanca entre le CEFOR Entreprises représenté par Jean-Marie Grosbois, Président de la CFCIM et Christian Marcou, Directeur du Cabinet Evolution au Maroc, filiale du Groupe français Escale MPS Formation. Le CEFOR Entreprises est le centre de formation continue de la CFCIM. Il accompagne les dirigeants et les DRH dans toutes les étapes du processus de formation continue en interne. Il veille également à être en permanence en adéquation avec les besoins réels des entreprises. Le Cabinet Evolution dispose déjà de locaux sur le Parc d'Activité Oukacha 2 à Ain Sebaâ, dont un terminal logistique « grandeur nature » destinée à la formation pratique dans ce secteur. Conjoncture a rencontré Laurence



Rajat, Directrice de l'Enseignement et de la Formation à la CFCIM et Christian Marcou, Directeur du Cabinet Evolution. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Christian Marcou, présentez-nous le Cabinet Evolution et le Groupe Escale.

**Christian Marcou :** Le Groupe Escale est installé dans la banlieue de Grenoble en Isère en France et compte 17 agences dans la région où nous réalisons un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros. Nous sommes donc un des acteurs majeurs de la formation et de la réinsertion professionnelle en France dans des domaines très larges qui vont de la logistique au bâtiment, en passant par l'hygiène-propreté des locaux, la bureautique et la restauration. Notre objectif est d'optimiser la formation avec un volet pratique important et toujours adapté à la réalité du métier que nous enseignons. Pour ce qui concerne la restauration, par exemple, nous disposons de deux restaurants d'application en centre-ville, hors campus, qui sont ouverts à tout le monde et qui sont pilotés par des cuisiniers, des serveurs en formation. Le Groupe Escale a décidé de s'étendre à l'étranger et a choisi le Maroc pour une implantation. C'est pour cette raison que nous avons décidé de signer ce partenariat avec la CFCIM. Il n'était pas

question d'être des concurrents, mais d'être complémentaires et par conséquent plus forts sur le marché de la formation. Notre site de 3000 m<sup>2</sup> à Casablanca comprend un plateau de 1000 m<sup>2</sup> dédié à la formation logistique, équipé comme une véritable plateforme moderne et des espaces concentrés dans un premier temps autour de l'hygiène-propreté des locaux, puis de l'électricité, le froid et la climatisation.

#### Comment ce partenariat va-t-il fonctionner ?

Le Cabinet Evolution va apporter au CEFOR Entreprises une expertise supplémentaire sur le plan pratique. Cette idée de formation-action dans certains secteurs avec de forts besoins, comme la logistique, est une véritable avancée. Notre compétence s'est développée autour de notre réseau de formateurs depuis de nombreuses années et nous sommes très performants dans ce domaine. Le Cabinet Evolution nous apporte son savoir-faire métiers et cette plateforme, qui permet une formation très pratique, est unique au Maroc. C'est une complémentarité évidente. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## CEFOR Entreprises : remise des attestations du Cycle Formation de Formateurs



De gauche à droite:  
Sabry AJJA, Redouane ALLAM, Zineb GHHELLAB, Naïma TARHLILI, François JOUAN, Najate JANATI, Nabil REKASS, Mounia ROHI, Noma CHEMAOU, Stephane ROCHARD



Ecole Française  
des Affaires

La 19<sup>ème</sup> édition  
du Forum des  
Métiers de  
l'Ecole Française  
des Affaires,  
une passerelle  
vers le monde  
professionnel.

## Campus de la CFCIM : calendrier des formations

### Cycle Professionnalisant au métier de Formateur-Animateur

**Durée : 5 jours + 1 jour de  
certification**

**Date : mars 2015**

**Objectif :** Ce cycle professionnalisant vise les formateurs qui souhaitent développer, perfectionner de nouvelles compétences par la pratique de l'animation de formation. Vous apprendrez à animer avec aisance ainsi qu'à gérer et impliquer un groupe d'apprenants.

### Cycle Professionnalisant au métier de Consultant Formateur

**Durée : 7 jours + 1 jour de  
certification**

**Date : mars 2015**

**Objectif :** Ce cycle permet de trouver des réponses opérationnelles, notamment sur les méthodes pour accroître l'impact de la formation dans la réussite de la stratégie de l'entreprise. Il prend en charge la production de formation de la conception d'un dispositif à son évaluation et son suivi qualitatif et participe à des études (méthodologie d'intervention, de qualité, de conception de nouveaux produits ou dispositifs).

### Recouvrement des créances

**Durée : 2 jours**

**Date : 24-25 mars 2015 et 08-09**

### avril 2015

**Objectif :** Le Recouvrement des créances comprend des mesures préventives et d'autres curatives. Ces précautions consistent essentiellement à :  
Connaître parfaitement le marché et l'environnement de son entreprise,  
Créer et organiser sa fonction de crédit management

Mesurer son risque client

Maîtriser les étapes du risque client

Familiariser les participants à la nécessité des flux de l'entreprise et les initier aux techniques de cette gestion,  
Apporter, sur la base de cas concrets, les réponses aux problèmes quotidiens de gestion de trésorerie

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 : Redouane 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



### L'ÉDITION 2015 DU FORUM DES MÉTIERS DE L'ECOLE FRANÇAISE DES AFFAIRES

(EFA) a remporté un très large succès le 25 février dernier sur le Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) à Aïn Sebaâ. Avec 10 conférenciers en marketing, logistique, finance, communication, commercial, RH, 31 entreprises participantes, 36 conférences et 180 entretiens de groupe, le Forum est plus que jamais une passerelle réussie entre professionnels issus de l'EFA et étudiants. Depuis sa création en 1996, l'événement suscite chaque année un intérêt croissant de la part des entreprises partenaires souhaitant recruter des stagiaires opérationnels.

Les entreprises partenaires : Addeco, AXA Assistance, BMCI-BNP Paribas, Dell, Rekrute, Krow, Michael Page, Managem...

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



+212 (0) 522 59 37 59

+212 (0) 615 15 15 80

## Bâtiments Industriels



### A louer - Bâtiments industriels couplables 1.200 -2.400 m<sup>2</sup> Aïn Sebaâ, Casablanca

Bâtiments de production neufs, lumineux et très fonctionnels, au top des normes internationales, 700 m<sup>2</sup> en RDC et 500 m<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> étage (monte-charge de grandes dimensions), hauteur 6 m, accès interne aux camions. Bâtiments couplables pouvant atteindre 2.400 m<sup>2</sup> utiles. Espaces bureaux séparés.

## Bâtiment de stockage



### A louer - Bâtiment de stockage 6.000 m<sup>2</sup> (divisible) Aïn Sebaâ, Casablanca

Bâtiment aux normes internationales, proche du port, du centre de Casablanca et de l'autoroute A3. Espace de 6.000 m<sup>2</sup> divisible, pour stockage de produits de grandes dimensions, hauteur 11 m, rampe d'accès pour camions et quais niveleurs. Mezzanine de bureaux. Sécurité 24/24.

## Bureaux



### A louer - Bureaux de prestige - La Colline, Sidi Mâarouf, Casablanca

Dans immeuble R+5, bureaux de 150 à 600 m<sup>2</sup>, entièrement pré-équipés. Bureaux aux standards internationaux, très fonctionnels et lumineux. Proche des autoroutes A3/A5/A7 (aéroport), et desservi par tram et bus. Sécurité 24/24. Parkings en sous-sol. Restauration rapide, hôtels, supermarchés à proximité.

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](http://www.experteam.ma)

## CFCIM : du nouveau sur internet. www.mediationcfcim.org, le nouveau site de la CFCIM dédié à la Médiation, est en ligne !

**L**a Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) innove en matière de Médiation en lançant un site dédié sur internet. La Médiation est l'une des priorités de la CFCIM. Dès 2009, la CFCIM avait créé un Centre de Médiation de référence en collaboration avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP), l'organisme leader en France et en Europe en matière de résolution alternative des conflits commerciaux. La Médiation, rapide et peu onéreuse, est une solution raisonnée et responsable. Conjoncture a rencontré Me Yasmine Essakalli, Avocate à la Cour et Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM et André Robelin, AR Consultant, Médiateur agréé CFCIM et CMAP et Président de la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM. \*



### INTERVIEW

**Conjoncture :** Le site va-t-il relater des expériences réussies de Médiation ?

**Yasmine Essakalli :**

Bien sûr, nous sommes obligés de garantir la confidentialité totale à nos interlocuteurs, mais il existe des modèles de résolution de conflits qui sont tout à fait anonymes, dont nous ferons profiter les visiteurs de ce site. Le Médiateur est astreint au secret professionnel, c'est l'un des principes fondateurs de la Médiation conformément à l'article 466 du Code Pénal. Nous privilégierons plutôt les retours d'expériences de sociétés qui utilisent déjà la Médiation dans leur quotidien. Nous voulons que ce site soit informatif, riche en témoignages et qu'il donne



**YASMINE ESSAKALLI,**

**Avocate à la Cour et Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM**

des clés précises à ceux qui n'ont pas encore « franchi le pas » de la Médiation.

**En exclusivité pour Conjoncture, quels seront les actions de la Commission Médiation de la CFCIM cette année ?**

Privilégier les actions auprès des entreprises, et le site va nous aider à avoir davantage d'impact, développer le Club de la Médiation qui regroupe déjà près d'une soixantaine d'entreprises de premier rang au Maroc, accélérer la coopération avec des Centres de Formation et des Institutions, les Fédérations et les Organisations Professionnelles et lancer la Médiation d'urgence, un nouveau concept très innovant dont nous vous parlerons très bientôt.\*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Quel est l'objectif de ce nouveau site www.mediationcfcim.org ?

**André Robelin :** D'abord, c'est un site d'information qui va présenter de façon très détaillée la Médiation, avec un focus juridique aussi bien en Europe qu'au Maroc et les activités, les actions du Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM. C'est le premier site de ce genre au Maroc. La Médiation est un moyen alternatif de résolution de conflits qui évite, quand cela est possible, la lourdeur d'une action juridique et qui permet aux différentes parties concernées de solutionner leur problème sans casser une relation d'affaire, c'est important de le préciser.\*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



**ANDRÉ ROBELIN,**

**AR Consultant, Médiateur agréé CFCIM et CMAP et Président de la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM**

# La CFCIM lance [www.cfcim-business.org](http://www.cfcim-business.org), la nouvelle plateforme d'affaires dédiée à ses adhérents.

**L**a CFCIM poursuit son développement sur internet pour créer davantage de liens avec ses adhérents. Après le site institutionnel, [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org), le site de la revue conjoncture, [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info), [www.cfcim-business.org](http://www.cfcim-business.org), la plateforme d'affaires réservée aux adhérents, est en ligne depuis le 20 février avec une nouvelle interface et des services toujours plus performants et mieux adaptés aux demandes des adhérents. Conjoncture a rencontré, pour parler de cette nouvelle plateforme internet, Zeineb Benkhadra, Directrice de l'Organisation, des Systèmes d'Information et de la Qualité à la CFCIM. \*



## INTERVIEW

**Conjoncture :** A qui s'adresse ce nouveau site internet réservé aux adhérents, [www.cfcim-business.org](http://www.cfcim-business.org) ?

**Zeineb Benkhadra :** Aux adhérents et seulement aux adhérents. Ce site et les nouveaux services offerts ont été développés suite à l'écoute de nos adhérents dans le cadre de notre Commission Développement des Services, Marketing et Veille concurrentielle.

### Quels sont ses objectifs ?

Comme son nom l'indique, CFCIM Business a pour objectif de développer du business entre adhérents et de permettre à l'adhérent de rester connecté au monde des affaires. En quelques clics, l'adhérent pourra bénéficier de nouveaux services, sur un outil unique, développé en complément des services de la revue de presse, des appels d'offres et des opportunités d'affaires qu'ils utilisent depuis quelques années.

### Quels sont les nouveaux services offerts aux adhérents sur [www.cfcim-business.org](http://www.cfcim-business.org) ?

Nous avons revu entièrement les fonctionnalités et services de cette plateforme, en voici les différentes rubriques :

▶▶▶ **Médiathèque :** Indicateurs économiques actualisés mensuellement. Documentation avec l'essentiel de l'information économique (publications de la CFCIM). Information issue des forums et réunions d'information organisés à la CFCIM à Casa-blanca ou dans les Délégations Régionales de la CFCIM. Vidéo-thèque avec toutes les vidéos des événements de la CFCIM.

▶▶▶ **Evènements :** Optimiser sa participation aux nombreux événements de notre Chambre (visualisation de la programmation de la vie associative de la CFCIM, inscription en ligne, possibilité de préparer sa participation à l'évènement en ayant un regard sur les autres entreprises participantes, possibilité de partager l'évènement sur les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn), synchronisation de sa participation sur son agenda



**ZEINEB BENKHADRA,**

**Directrice de l'Organisation, des Systèmes d'Information et de la Qualité à la CFCIM**

personnel (Outlook, Gmail ou autres).

### ▶▶▶ **Annuaire des adhérents de la CFCIM :**

L'adhérent est en recherche de partenaires, de prestataires ou souhaite commercialiser ses produits et services. L'annuaire de la CFCIM est un outil indispensable pour développer des relations d'affaires entre adhérents. Le moteur de recherche est très puissant avec des fonctionnalités de recherche par raison sociale, secteur d'activité, chiffre d'affaires, ville, nom de famille ou mieux encore, par mot-clé. Nous conseillons à chaque entreprise adhérente de mettre à jour régulièrement sa fiche au niveau de l'annuaire des adhérents de la CFCIM et partager ses données complètes avec les autres adhérents, ce qui lui permettra de profiter davantage des opportunités de business qui vont se créer via cet outil. Nous offrons la possibilité à nos adhérents de mettre à jour, en toute autonomie, les données de leur entreprise. Nos adhérents peuvent, s'ils le souhaitent, de mettre leur photo et le logo de leur entreprise pour une meilleure visibilité.

### ▶▶▶ **Annuaire des Administrateurs et des collaborateurs de la CFCIM :**

Notre équipe est à la disposition des adhérents pour toute demande d'information, de conseil, d'appui dans la réalisation et le développement de leurs affaires, aussi bien au Maroc qu'en France ou encore à l'international. Un annuaire du Comité de Direction de la CFCIM, ainsi que de ses Administrateurs, est ainsi disponible sur la plateforme.

### ▶▶▶ **Bourse d'affaires :**

Les opportunités d'affaires vont désormais être communiquées plus largement et pas uniquement aux adhérents de la CFCIM. L'entreprise doit acquérir le réflexe de publier ses annonces sur CFCIM Business. De nouvelles fonctionnalités sont mises à leur disposition, leur permettant de recevoir des alertes en fonction de leurs centres d'intérêt et ce, à travers un paramétrage par mots-clés au niveau de cette rubrique. Ainsi, l'entreprise ne pourra plus rater une opportunité d'affaires de la CFCIM dans son secteur d'activité. \*

▶ **Propos recueillis par Franck Mathiau**

## L'enquête de notoriété de la CFCIM : l'efficacité au service des entreprises.

**A**vant de s'installer sur un marché, les entreprises doivent se poser un certain nombre de questions pour limiter les risques et poursuivre dans de bonnes conditions une implantation. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) propose dans sa politique d'accompagnement des entreprises sur le marché marocain une prestation capitale, l'enquête de notoriété, un outil d'aide à la prise de décision qui offre une appréciation concrète de la fiabilité de vos partenaires potentiels.

### Les objectifs de cette prestation sont :

- Obtenir des informations juridiques et légales sur toute entreprise ou futur partenaire : le nom de la société, la date de création, le capital, le siège social, les associés, les gérants...
- Évaluer la crédibilité financière des futurs partenaires de l'entreprises : Bilans, compte de produits et charges, ratio de liquidité et de solvabilité...
- Apprécier l'attractivité commerciale du partenaire : analyse comparative de la situation commerciale (Chiffre d'affaires, volume des ventes et des achats, analyse des résultats)
- Identifier le niveau de risque de ce partenaire grâce au scoring. Le scoring est un outil d'aide à la décision. Il a pour but d'aider une entreprise à répondre à des questions telles que : « Comment constituer le fichier donnant le meilleur résultat en termes de rentabilité ou de chiffre d'affaires ? », « Comment fidéliser des clients déjà acquis et éviter de les perdre ? », « Ce client présente-t-il un risque en termes de remboursement ou de paiement ? » Pour donner une réponse à l'une de ces questions, on va donc employer un système de notation permettant de déterminer si le client potentiel possède des caractéristiques susceptibles de prédire s'il va acheter un produit, continuer à consommer des produits de l'entreprise, honorer régulièrement ses échéances.
- Connaître la situation financière du partenaire avec les banques et les organismes financiers.

Grâce à l'expertise des équipes de la CFCIM sur le marché marocain, l'enquête de notoriété fournit des données détaillées englobant toutes les informations juridiques, commerciales et financières avec une note sur le risque global du partenaire. La CFCIM garantit la confidentialité et la complète neutralité de l'enquête avec le support de COFACE.

Le délai de réalisation de cette enquête est de deux semaines avec une livraison sous format papier ou électronique. De plus, il est possible de mener cette action sur les sociétés implantées au Maroc et en France. \*

### ► Votre contact :

Khalid IDRISSE KAITOUNI

Tél. : 05 22 43 96 04

E-mail : kidrissi@cfcim.org

## Le guide « Le marché du machinisme agricole et des équipements agro-industriels 2015 » est disponible.

**À L'OCCASION DU SIAM**, la CFCIM propose l'ouvrage « Le marché du machinisme agricole et des équipements agro-industriels ».

Cet ouvrage présente un état des lieux de la production, des importations et de la demande de machines agricoles et d'équipements agroalimentaires au Maroc. Les experts du Pôle CFCIM- BUSINESS France analysent les perspectives de ce marché et vous donnent les clés pour y réussir.

La production de machines agricoles et d'équipements agroalimentaires étant quasi-inexistante au Maroc, ces produits sont essentiellement importés. Les pays européens sont les principaux fournisseurs du Royaume. La France est le 5<sup>ème</sup> fournisseur d'équipements agricoles du Maroc. Elle compte également parmi les principaux exportateurs d'équipements agroalimentaires. Cependant, si ces marchés présentent de réelles opportunités de développement, l'arrivée récente d'acteurs non européens (Turquie, Inde, Chine) a considérablement renforcé la concurrence. Pour se positionner au mieux vis-à-vis de ces marchés, les équipementiers français devront adapter leur offre aux exigences des clients marocains et mettre en place un effort commercial adéquat.

Date de publication : mars 2015

Tarif : 80 euros HT.

## Destination France : Les frais de Visas en baisse

Les droits de chancellerie qu'un demandeur doit verser au Consulat Général de France pour permettre le traitement administratif de son dossier de demande de visa Schengen évoluent.

Ils sont maintenant fixés à :

- 640 dirhams par personne, au lieu de 670 dirhams précédemment,
- 380 dirhams par enfant de 6 à 12 ans, au lieu de 390 dirhams auparavant.

Ces modifications interviennent pour prendre en compte l'évolution de la parité euro/dirham.



## La CFCIM organise le Forum de Partenariat Maroc-France les 20 et 21 mai 2015 à la Bourse de Commerce de Paris.

**L**e Forum de Partenariat France-Maroc a été l'un des événements marquants de l'année 2014 à Casablanca. Organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), il a réuni des centaines d'entrepreneurs des deux pays afin d'évoquer les collaborations économiques actuelles et à venir. Une soixantaine d'entreprises françaises

avaient fait le déplacement pour rencontrer lors de rendez-vous B to B les entrepreneurs marocains. Pour poursuivre cette dynamique, la CFCIM organise les 20 et 21 mai prochain à la Bourse de Commerce de Paris le Forum de Partenariat Maroc-France, un « match retour » très attendu des deux côtés de la Méditerranée. Conjoncture a rencontré Hicham Bennis, Directeur du Pôle Salons et Événementiel de la CFCIM. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Comment est né ce projet de Forum de Partenariat dans les 2 pays ?

**Hicham Bennis :** Depuis deux ans, nous souhaitons organiser un grand rendez-vous « entreprises » en France et le succès du Forum de Partenariat France-Maroc en mai 2014 à Casablanca nous a conforté dans l'idée de mettre en place ce deuxième Forum de Partenariat, cette fois-ci Maroc-France, les 20 et 21 mai 2015 à Paris. L'évènement est coorganisé avec Maroc Export et la CCI Paris Île-de-France en partenariat avec Business France et CCI International. Nous avons choisi un lieu que tous les parisiens connaissent bien pour accueillir ce Forum, la Bourse de Commerce de Paris dans le 1er Arrondissement, un lieu chargé d'histoire et qui est maintenant dédié pleinement aux entreprises.

**Quel est le principe de ce Forum ?**

Comme la précédente édition à Casablanca, le Forum est construit autour des partenariats entre entreprises marocaines et françaises, de l'investissement et des échanges commerciaux. Nous proposerons comme l'année dernière des tables rondes consacrées aux relations économiques entre le Maroc et la France avec un certain



**HICHAM BENNIS,**  
Directeur du  
Pôle Salons et  
Événementiel de la  
CFCIM

nombre d'invités du monde économique des deux pays et des institutionnels. Les rendez-vous B to B entre entreprises marocaines et françaises se dérouleront pendant les 2 jours du Forum et accueilleront près de 300 sociétés. Enfin, nous proposerons des ateliers thématiques et des conférences sectorielles pour donner un maximum de clés et de réponses aux entreprises présentes sur place. 6 grands secteurs seront particulièrement représentés lors de ce Forum : agriculture et agroalimentaire, BTP et infrastructures, aéronautique, automobile et ferroviaire que nous avons regroupés, technologies de l'information, santé, environnement et développement durable.

**Quelle est la cible des entreprises marocaines qui seront présentes lors de ce Forum ?**

Nous sommes bien évidemment obligés de sélectionner des entreprises qui ont un projet avec la France ou qui évoluent dans des secteurs avec une forte demande. L'objectif de ce Forum est de les accompagner, de leur apporter des réponses sur un plan économique, mais aussi juridique. Nous souhaitons avoir une action très concrète sur leur développement sur le marché français. Pour ce faire nous avons avec nos partenaires un réseau très performant pour les faire avancer dans leurs démarches. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## KIMIA AFRICA en octobre 2015 à Casablanca.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise, en partenariat avec la Fédération de la Chimie Parachimie (FCP), le Groupement Interprofessionnel des Fournisseurs de l'Industrie Chimique (GIFIC) et l'Union des Industries Chimiques (UIC), KIMIA AFRICA, le salon des Matières Premières et des Technologies pour la Chimie et la Parachimie, du 6 au 8 octobre 2015. KIMIA AFRICA s'inscrit dans la continuité des événements dédiés au secteur

de la chimie et de la parachimie précédemment organisés par la CFCIM. Basé sur un concept fort, cet évènement, de dimension internationale, allie des rencontres d'affaires à une animation riche en contenu et a pour but de : rassembler et fédérer les acteurs de l'ensemble de la filière chimie et parachimie et proposer aux professionnels de la région une plateforme d'échanges et de business dans un marché en plein développement. L'industrie chimique et parachimique oc-

cupe une place majeure dans l'économie marocaine et représente 44 % des exportations, 45 % de la production dans le secteur industriel et 48 % en termes d'investissements. Dans cette optique, le Maroc tend à se positionner comme plate forme régionale d'investissement, de production et d'échanges.

**Contact :**

**Emilie CADET, Chef de Projet**

Tél. : +212 5 22 43 96 46 - e-mail : [ecadet@cfcim.org](mailto:ecadet@cfcim.org)

# Forum de Partenariat MAROC - FRANCE

**DONNEZ UN NOUVEL ELAN A VOS AFFAIRES**

**Paris - Les 20 et 21 mai 2015**



## Opportunités sectorielles :

- Agriculture
- Agroalimentaire
- BTP
- Infrastructures
- Automobile
- Aéronautique
- Ferroviaire
- Technologies de l'information
- Santé
- Environnement
- Développement durable
- Autres

• **Rendez-vous B to B** : rencontrer les principaux acteurs économiques de votre secteur, identifier vos futurs partenaires et initier des courants d'affaires

• **Conférences et ateliers sectoriels** : échanger avec les acteurs institutionnels incontournables et s'informer sur les opportunités d'investissement de part et d'autre

• **Village Experts** : aborder les aspects juridiques, financiers, réglementaires, fiscaux et logistiques

**Inscriptions ouvertes  
Places limitées**

## Contact

Marianne IGUELD  
Chef de projets  
Tél : +212 (0)5 22 43 96 28  
migueld@cfcim.org

## La CFCIM accompagne les entreprises du secteur automobile lors du prochain Salon de la Sous-Traitance à Tanger.

**L**e deuxième Salon de la Sous-Traitance Automobile organisé par l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile (AMICA) en partenariat avec Renault et Tanger Free Zone aura lieu à Tanger du 22 au 24 avril 2015. A cette occasion, la CFCIM lance une mission de prospection « spéciale sous-traitants automobiles ». Découvrez à cette occasion les opportunités d'affaires du secteur automobile au Maroc et les plateformes industrielles intégrées de Tanger et de Kénitra. L'industrie automobile au Maroc c'est :

- Un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en 2014 ;
- Une croissance de + 125 % d'ici 2020 ;
- La montée en puissance de l'usine RENAULT-NISSAN de Tanger ;
- L'arrivée certaine de nouveaux constructeurs automobiles ;
- 2 plateformes industrielles intégrées (Tanger et Kénitra) ;
- 4 instituts de formation spécialisés.

Pour tous renseignements, contactez Khadija EL IDRISSI :  
+212 (0)5 22 43 96 06 - kelidrissi@cfcim.org



Conjoncture a rencontré Tajeddine Bennis, Président de la Commission sous-traitance de l'AMICA et Directeur de l'usine de Tanger de l'équipementier SNOP. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Tajeddine Bennis, que s'est-il passé depuis le 1<sup>er</sup> Salon de la Sous-Traitance à Tanger Free Zone l'année dernière ?

**Tajeddine Bennis :**

D'abord, je voudrais rappeler que ce Salon, même s'il est organisé à Tanger, n'est pas un Salon régional. Le Salon répond aux besoins des équipementiers au niveau national. Plus de 4500 visiteurs se sont déplacés l'année dernière, ce qui était au delà de nos espérances. 15 sous-traitants se sont installés au Maroc suite à leur rencontre avec des équipementiers pendant le Salon. Depuis un an, je voudrais d'abord saluer l'implication totale de l'Administration marocaine, qui a véritablement accompagné les 56 000 emplois supplémentaires générés par le secteur, notamment sur les nouveaux métiers pionniers autour de l'injection plastique, de l'emboutissage et du traitement de surface. Un autre effort conséquent a été fait sur le coût du foncier locatif. Les discussions entre les équipementiers et les constructeurs font apparaître maintenant une prévision de plus de 90 milliards de Dirhams à l'export par an à l'horizon 2020 pour la filière automobile dans son ensemble alors que nous atteignons aujourd'hui la somme de 40 milliards, ce qui nous place déjà en tête des secteurs exportateurs du Royaume. Ce chiffre très prometteur rend le Maroc très attractif pour les sous-traitants qui hésiteraient encore à venir s'installer chez nous. En 2020, c'est



**TAJEDDINE BENNIS,**  
Président de la Commission sous-traitance de l'AMICA et Directeur de l'usine de Tanger de l'équipementier SNOP

à dire demain, l'automobile emploiera 175 000 personnes au Maroc. Il nous reste 34 000 emplois pour arriver à cette prévision. Nous comptons bien sûr sur l'arrivée de nouveaux équipementiers et de plusieurs constructeurs.

**Le taux d'intégration est toujours au centre des discussions de la filière automobile. Ce taux doit encore progresser, vous êtes confiants ?**

Renault a fait son travail en faisant venir des équipementiers dans des métiers qui n'existaient pas jusqu'à maintenant au Maroc. Ces nouveaux métiers sont maintenant en train de chercher des marchés pour sourcer un certain nombre de constructeurs, notamment en Espagne. Aujourd'hui, nous sommes tous consultés par des marques comme Ford ou PSA qui sont en train de concrétiser de gros projets là-bas. J'appelle cela le cercle vertueux. Renault nous a permis de nous installer dans de très bonnes conditions. Nous

cherchons maintenant à nous développer et nous diversifier sur d'autres marchés. Nos matières premières sont encore majoritairement importées et cela nous pénalise. Le travail sur les écosystèmes permettra à terme de rapprocher tous nos fournisseurs de matières premières ou de composants et nos sous-traitants. C'est de cette façon que ce fameux taux d'intégration, signe de notre bonne compétitivité, progressera. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# Les invités du mois de février de la CFCIM

**Rachid Benmokhtar Benabdellah, Ministre de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc vendredi 6 février 2015.**

**R**achid Benmokhtar Benabdellah, Ministre de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, était l'invité de la CFCIM vendredi 6 février 2015 à l'occasion de 2 événements : un forum adhérents au cours duquel il a présenté le nouveau projet éducatif « vision 2030 » du Gouvernement et la remise des diplômes à la 25ème promotion de l'Ecole Française des Affaires sur le Campus de la CFCIM à Ain Sebaâ. Le Ministre a d'abord insisté sur les défaillances et les insuffisances du système actuel d'éducation, notamment la déperdition scolaire, les connaissances de base, qui ne sont plus « adaptées au monde moderne », la maîtrise des langues et le déficit de connaissance du français, ainsi que les systèmes pédagogiques à réformer, d'évaluation et de certification, soulignant que « l'école marocaine n'est pas en phase avec son environnement ». Il a ensuite présenté la « vision 2030 », le nouveau projet de réforme du système de l'Education Nationale marocaine publique, « une nouvelle école pour le citoyen de demain ». Ce projet est très ambitieux et s'articule autour de 9 mesures importantes :

- maîtrise des connaissances de base : nouveau cursus pour les quatre premières années du primaire. Seuils de pas-



sage entre cycles.

- maîtrise des langues étrangères : langues étrangères renforcées au niveau du collège et changement du modèle d'apprentissage. Sections Internationales du Baccalauréat.
- intégration de l'Enseignement Général et de la Formation Professionnelle et valorisation de la formation professionnelle
- compétences transversales et épanouissement personnel : centres d'épanouissement par les langues, les activités culturelles, artistiques et sportives. Entrepreneurat et esprit d'initiative.
- amélioration de l'offre scolaire : réhabilitation des établissements scolaires. Extension de l'offre scolaire. Ecoles associées. Préscolaire.
- encadrement pédagogique : encadrement de proximité et formation par l'action. Refonte de la formation initiale des enseignants.
- gouvernance : management des écoles. Décentralisation effective.
- moralisation de l'école : intégrité à l'école et valeurs.
- Formation Professionnelle : valorisation du capital humain et compétitivité de l'entreprise.

**Abdelali Benamour, Président du Conseil de la Concurrence était l'invité, jeudi 26 février 2015, de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.**

**N**ommé Président du Conseil de la Concurrence en Août 2008, Abdelali Benamour n'hésite pas à rappeler dès le début de son intervention que son mandat s'est achevé en octobre 2013 et que le renouvellement des 13 membres du Conseil, essentiellement des magistrats, des juristes et des économistes, n'est pas encore d'actualité. « Le Conseil a fait face, depuis 2008, aux pratiques anti-concurrentielles et ne respectant pas la liberté d'initiative, Il a contribué au renforcement de la multiplicité des offres et à l'amélioration de la qualité des produits et services et à la réduction des prix ». Abdelali Benamour est fier de son bilan. En 5 ans d'exercice, le Conseil de la concurrence a enregistré 60 saisines. 30 ont été traitées, 15 rejetées et 15 sont en suspens. 16 études sectorielles ont été entreprises dans le sens de la transparence. Benamour le rappelle : « BTP,



ciment, banque, commerce de détail, grandes surfaces, nous avons ciblé les secteurs les plus importants pour les consommateurs et toute la filière... en toute indépendance ». « Nous ne sommes pas des justiciers, il ne faut pas s'attendre à en finir avec l'économie de rentes en 6 mois mais nous ne sommes pas dupes et on nous a donné tous les moyens nécessaires pour faire du bon travail ». Le Conseil de la Concurrence dispose d'un pouvoir d'enquête mais attention : « Nous sommes là pour accompagner l'entreprise et le marché, pas

pour les freiner. Nous sommes là pour faire respecter les règles mais nous aimons le jeu ».

Abdelali Benamour se voit donc comme un arbitre de football qui aime le sport, les joueurs, les entraîneurs, les dirigeants, un acteur neutre et bienveillant qui respecte le sens du jeu mais prêt à sanctionner s'il le faut.

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Transport Logistique Manutention

Du 31 mars au 3 avril 2015  
Paris Nord Villepinte  
[www.sitl.eu](http://www.sitl.eu)



Semaine Internationale  
du Transport et de la Logistique

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

#### Les secteurs de SITL Paris 2015 :

- Prestataires de transport et de logistique
- Régions et infrastructures
- Immobilier logistique
- Technologies et systèmes d'informations

#### Intralogistics Europe réunit

l'ensemble des équipements et des systèmes automatisés de manutention pour traiter

et rationaliser les flux physiques d'approvisionnement, de production et de distribution.

#### Les secteurs d'Intralogistics Paris 2015 :

- Levage et manutention

- Automation
- Stockage et emballage
- Chariots

Contact : Nadwa el Baine Karim  
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Bâtiment - Travaux publics



Du 20 au 25 avril 2015  
Paris Nord Villepinte  
[www.paris.intermat-construction.com](http://www.paris.intermat-construction.com)

INTERMAT Paris, salon international de matériels et techniques pour les industriels de la construction et des matériaux a lieu tous les 3 ans et se tiendra à Paris du 20 au 25 avril 2015.

- 1 500 exposants
- 15 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
- 200 000 visiteurs

#### Les secteurs du salon INTERMAT Paris 2015 :

- Machines et équipements pour l'industrie des matériaux
- Équipements pour l'industrie du ciment et de la chaux, du plâtre, du sable, de l'argile et du gravier
- Machines pour pré-fabriquer des éléments en plâtre et autres

- Machines pour extraire et traiter les pierres naturelles et artificielles
- Production, transport et mise en œuvre du béton
- Machines, installation et appareils pour le second œuvre
- Equipements et outils de chantier
- Levage et manutention
- Equipements de sondage, forage, fondations spéciales, canalisations, drainage et tranchées
- Machines de terrassement et génie civil
- Machines pour tunnels et galeries
- Matériel pour la construction des voies ferrées et des voies navigables
- Machines et matériel de construction d'infrastructures routières
- Véhicules et transport de matériaux, matériel et personnel
- Composants, équipements, accessoires et pièces d'usure

Contact : Nadwa el Baine Karim  
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Multisectoriel



Foire Internationale de Canton  
Du 15 avril au 5 mai 2015

#### Guangzhou - Chine

[www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)  
La Foire Internationale de Canton est une occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises Chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques.

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

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

#### 1<sup>ère</sup> phase du 15 au 19 avril 2015, durant laquelle la CFCIM accompagne ses adhérents.

Produits industriels sur 15 000 m<sup>2</sup> d'exposition dans les secteurs suivants : produits électroniques et électroménagers, quincaillerie, mécanismes et installations, véhicules et pièces accessoires, matériaux de construction, lampes et luminaires, produits chimiques

#### 2<sup>e</sup> phase du 23 au 27 avril 2015

Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

#### 3<sup>e</sup> phase du 1<sup>er</sup> au 5 mai 2015

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

Contact : Khadija MAHMOUDI  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)



Conjoncture est désormais en ligne sur [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info) !

Depuis le 8 septembre 2014, vous recevez aussi **Conjoncture express**, la newsletter hebdomadaire de Conjoncture.

Conjoncture, c'est **3 fois +**  
d'information  
de visibilité  
d'actualités



Votre revue mensuelle



[www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)  
le site d'information de la CFCIM



Conjoncture express la e-newsletter hebdomadaire



# EXPERT MONDIAL, PARTENAIRE LOCAL



## POUR PLUS D'INFORMATIONS:



### QUI SOMMES-NOUS

Sika Maroc SA, est une filiale de Sika AG dont le siège est situé à Barr, en Suisse. Sika est une entreprise internationale qui fournit des produits chimiques de spécialité à destination de la construction et de l'industrie, telles que les éoliennes, les façades, l'industrie automobile et l'assemblage de bus, camions et véhicules ferroviaires. Sika est leader dans le développement de solutions pour le collage, le jointoiment, l'étanchéité, l'insonorisation et le renforcement structurel.

La gamme de produits Sika comprend des adjuvants pour béton à hautes performances, des mortiers spéciaux, des colles, des mastics de jointoiment, des matériaux d'insonorisation et de renforcement structurel ainsi que des systèmes pour revêtements de sols, toitures et l'étanchéité.

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ



### Sika Maroc S.A.

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

**BÂTIR LA CONFIANCE**



## Les entreprises d'Auvergne en prospection au Maroc du 12 au 16 avril.

Les rencontres B to B entre entreprises sont primordiales pour le développement économique entre la France et le Maroc. C'est l'une des missions de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) en liaison avec les CCI françaises et CCI International. Du 12 au 16 avril 2015, c'est l'Auvergne qui vient à Casablanca pour une mission de prospection multisectorielle. Conjoncture a rencontré Sari Chabrol, Conseillère en Développement International à la CCI Auvergne. \*



### INTERVIEW

**Conjoncture :** Sari Chabrol, de quelles filières sont issues les entreprises qui vont se déplacer en avril 2015 au Maroc ?

**Sari Chabrol :** Elles proviennent essentiellement de l'industrie : les pièces automobiles pour tous types de véhicules, de la voiture aux poids lourds, les processus robotisés de soudage, pour l'industrie automobile, l'aéronautique, mais aussi les systèmes de levage, ou une entreprise spécialisée dans l'agroalimentaire. Même si nous allons nous concentrer sur Casablanca, toutes les régions du Maroc nous intéressent et particulièrement Tanger et Kenitra, qui accueillent déjà un grand nombre de sous-traitants et d'équipementiers. Notre objectif n'est pas la vente à tout prix. Nous sommes là pour établir un contact et des partenariats avec des sociétés marocaines. Je le dis souvent aux entreprises ici en Auvergne, soyez présents sur vos marchés cibles, ne vous contentez pas de les « regarder » de loin.

**Alors justement, pourquoi ces entreprises ont-elles choisi le Maroc ?**

Ces sociétés avaient déjà quelques contacts au Maroc parce que leurs offres respectives correspondent à la demande du pays. Vous savez, ces entreprises ne choisissent que deux ou trois



**SARI CHABROL,**  
Conseillère en Développement International à la CCI Auvergne

pays pour leur stratégie à l'export et le Maroc est géographiquement proche et son développement récent et reconnu à l'international dans les secteurs automobiles et aéronautiques est très attractif. Le pays est vraiment dans une dynamique industrielle, et qui dit investissement industriel dit forcément marché potentiel pour nos entreprises.

**Cet intérêt pour l'export chez les PME françaises, le voyez-vous croître aussi en Auvergne ?**

Bien-sûr. Les TPE et les PME ont vraiment réalisé l'importance de regarder ailleurs, et plus seulement leur marché national qui devient plus compliqué à anticiper en période de crise. Il faut maintenir l'emploi à tout prix et les solutions export sont souvent les bienvenues.

**On connaît l'Auvergne pour ses volcans et son fabricant de pneus historique Michelin mais quel est le secteur qui caractérise le plus cette région actuellement ?**

C'est incontestablement les secteurs de la santé et pharmaceutiques. J'espère d'ailleurs revenir très bientôt avec une délégation de cette filière au Maroc. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## Préventica Casablanca du 17 au 19 mars 2015 à l'Office des Changes : un salon à taille citoyenne !

Préventica International Casablanca est le Salon de référence en France et au Maroc pour la maîtrise globale des risques. La deuxième édition a lieu cette année du 17 au 19 mars 2015 à l'Office des Changes de Casablanca. Conjoncture a rencontré Eric Dejean Servières, Organisateur et Commissaire Général du Salon. \*



**Conjoncture :** Préventica n'est pas un Salon comme les autres, quel en est le concept ?

**Eric Dejean Servières :**

Nous existons depuis 18 ans en France dans les grandes villes comme Bordeaux, Toulouse, Lyon et notre principe est basé autour de deux événements en un. D'un côté une partie congrès avec des conférences organisées chaque jour autour des grandes thématiques de la gestion du risque et une partie salon plus traditionnelle avec des centaines d'exposants. Nous avons l'habitude de recevoir pendant nos salons en France des délégations étrangères et l'idée d'organiser justement une première édition au Maroc est venue de nos visiteurs marocains.

**Quelle est la spécificité de la version marocaine de Préventica ?**

C'est une version un peu plus globale de l'approche risques. Nous travaillons par exemple sur les risques du travail, les questions de risque incendie, les risques industriels et naturels, et une partie très importante qui concerne la sécurité, la sûreté, et même la cybersécurité. L'objectif est de présenter au public un salon de sensibilisation, d'éducation, le plus pratique possible et nous cherchons à ce que nos thématiques soient les plus adaptées possibles à la société. C'est pour cette raison que la partie congrès occupe une place très importante avec une



**ERIC DEJEAN SERVIÈRES,**

**Organisateur et Commissaire Général du Salon**

quarantaine de conférences en 3 jours. Lors de la première édition du salon, nous avons été très surpris par le niveau de compétence, de connaissance et par l'intérêt suscité par ces thématiques.

**Quels sont les thèmes « stars » de l'édition 2015 ?**

Nous avons voulu créer cette année un forum international sur les questions de cybersécurité et d'intelligence économique avec de nombreux experts étrangers et marocains. La Ville de Casablanca nous a également demandé d'organiser une conférence sur les différentes approches de la sécurité dans une grande collectivité territoriale dans laquelle nous évoquerons les problèmes liés aux risques majeurs mais aussi au terrorisme et à la sécurité des

populations. Enfin, le Ministère des Transports a souhaité que nous inscrivions une thématique autour de la sécurité routière, un des problèmes majeurs du pays. A chaque fois, pour chacun de ces thèmes, nous confronterons le cas marocain avec des expériences dans d'autres villes et d'autres pays du Monde.

**Préventica est donc un Salon très citoyen.**

C'est un beau compliment pour nous. La dimension citoyenne signifie que nous sommes au cœur des préoccupations des marocains, ce qui est l'un des objectifs de Préventica. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## Kerix lance le premier portail export en ligne au Maroc.

Le développement à l'international des entreprises marocaines est l'un des facteurs clés de la réussite de l'économie du Royaume. Il est cependant difficile pour les entreprises de créer des relations d'affaires avec des clients étrangers souvent éloignés. Les contacts sont ponctuels liés à des missions de prospection et des salons, mais à distance, la recherche d'un fournisseur peut s'avérer être un véritable casse-tête. Où trouver des listes d'exportateurs marocains, secteurs par secteurs et qui prennent déjà en compte une implantation par pays ? En partenariat avec Coface et l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX), Kerix, le spécialiste de l'annuaire B to B au Maroc depuis 2002, crée un nouveau service gratuit, kerix-export.net destiné à accélérer les exportations du Maroc vers l'Afrique et le Monde grâce à un annuaire en ligne de 2.000 exportateurs, classés par certifications, chiffre d'affaires à l'export, produits exportés et pays de destination. L'objectif de Kerix-export.net est de connecter directement et gratuitement par téléphone et par e-mail, les importateurs avec les entreprises



marocaines et leurs responsables export et identifier les importateurs et leurs besoins parmi un millier de produits indexés. [www.kerix-export.net](http://www.kerix-export.net)

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



**Philippe Baudry**

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

### 2015, année halieutique

Du 18 au 22 février, la 3<sup>ème</sup> édition de Halieutis, salon biennal de la pêche maritime et de l'aquaculture d'Agadir, a vu la participation de 300 sociétés et de 37 pays (dont 22 africains). Une dizaine d'entreprises françaises et les 2 ports de pêche de Lorient

et Boulogne - accompagnés par l'ancien ministre Frédéric Cuvillier - disposaient de stands. 15 experts français (IFREMER, FranceAgriMer, bureaux d'étude, pôle de compétitivité,...) ont participé à plusieurs conférences. Enfin FranceAgriMer a signé sur le salon un plan d'action avec l'Office National des Pêches marocain, tandis qu'un jumelage aquaculture remporté par la France y était lancé (cf. infra). Avec 1.800 bateaux de pêche côtière, 14.000 barques artisanales et une production dépassant le million de tonnes, le Maroc est le 1<sup>er</sup> producteur africain en la matière. Il est remarquable que 20 % seulement des captures servent le marché local en produits frais, les 80 % restant alimentant une industrie de traitement des produits de la mer qui compte 350 unités (conserves, semi-conserves, produits congelés, farine et huile de poisson). Cette filière, qui assure la moitié des exportations agro-alimentaires du Maroc, soit 7 % de ses ventes totales, cherche actuellement les moyens de se moderniser et de créer de nouvelles activités (aquaculture), ce qui ouvre des débouchés prometteurs à nos entreprises. ►

## Fiche express

### Bourse de Casablanca : les indices sont repartis à la hausse en 2014 mais la liquidité est restée limitée

La bourse de Casablanca a clôturé l'année 2014 dans le vert. Après trois années consécutives de baisse, les indices de références MASI et MADEX ont fini en hausse de près de 6%. Ces gains ont été réalisés au second semestre, faisant suite à six mois de quasi immobilisme. La fin de l'année a également été l'occasion de l'introduction réussie des Résidences Dar Saada. Attendue depuis longtemps, cette nouvelle introduction a permis à la capitalisation de la place casablancaise de progresser de plus de 7% en 2014, sa meilleure performance depuis 2010. Néanmoins, la bourse conserve des faiblesses structurelles. Le peu de titres inscrits à la cote (74) et la faible part de leur flottant rendent le marché actions peu liquide. De plus, seules quelques pondérations importantes font l'essentiel de

l'activité du marché et de son orientation. La publication en octobre dernier de la circulaire concernant le prêt de titres, permettant la vente à découvert, pourrait progressivement améliorer la liquidité et l'efficacité du marché. La réforme du compartiment PME est, quant à elle, prévue avant fin 2015. Les autorités espèrent attirer d'avantages d'entreprises en assouplissant les conditions d'admission à la cote pour des PME qui, jusqu'à présent, considèrent trop contraignante une introduction en bourse. La réussite de ces réformes est essentielle pour améliorer l'attractivité de la bourse. Plus largement, c'est le projet Casablanca Finance City qui pourrait en bénéficier.

► guilhem.isaac@dgtresor.gouv.fr

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

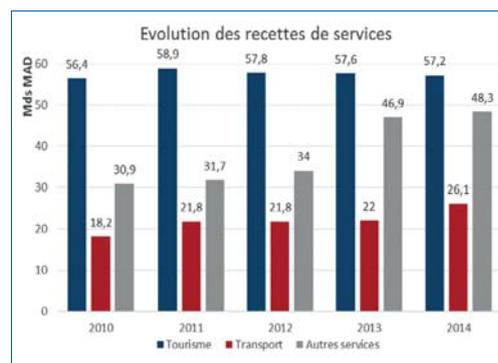
# +9,1%

### L'excédent marocain des échanges de services avec l'étranger a progressé de 9,1% en 2014

En 2014, les importations marocaines de services provenant de l'étranger sont demeurées stables, à 73 Mds MAD, tandis que les exportations de services ont augmenté de 4,1 %, à 131,7 Mds MAD. L'excédent des échanges de services avec l'étranger a ainsi progressé de 9,1 % par rapport à 2013, pour atteindre 58,7 Mds MAD.

Les recettes voyages, principale composante des exportations de services, ont été stables d'une année à l'autre. L'évolution positive des exportations de services est plutôt due à la progression des recettes transport (+ 18,6 %) et des recettes des autres services (+ 3%). Parmi ces dernières, l'offshoring a progressé de 2,8 %.

Le solde structurellement positif de la balance des services participe à réduire le déficit global de la balance des biens et services. En effet, le taux de couverture des échanges avec l'étranger s'est élevé à 68 % pour l'ensemble des biens et services, contre 52 % si l'on tient compte des seuls échanges de biens.



Source : Office des Changes

► christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Le secteur de l'aéronautique une nouvelle fois à l'honneur

L'aéronautique est l'un des « Métiers Mondiaux du Maroc » identifiés comme prioritaires par le Plan Emergence. Bien que très récente, cette filière a connu un décollage rapide. Si seules deux entreprises opéraient dans ce secteur en 1999 (EADS Maroc Aviation et le centre de maintenance de la Royal Air Maroc), l'industrie aéronautique compte aujourd'hui une centaine d'entreprises employant plus de 10 000 personnes, pour un chiffre d'affaires global à l'export de plus de 1 Md\$. Le secteur présente un tissu industriel diversifié allant des études jusqu'à la maintenance des avions, en passant par les matériaux composites, le câblage, le traitement de surface, l'assemblage, etc.

Le groupe Safran fait partie des pionniers du secteur de l'aéronautique au Maroc et a fait le choix de s'installer de façon pérenne. Ainsi, Labinal Power System, une de ses filiales, a célébré en février dernier le 10<sup>ème</sup> anniversaire de son implantation à Aïn Atiq (près de Rabat). L'événement s'est déroulé en présence du Ministre de l'Industrie, Moulay Hafid Elalamy, et du Président directeur général de Safran, Jean-Paul Herteman.

Labinal au Maroc est l'un des sites les plus importants, au niveau mondial, de construction de faisceaux électriques pour avions. A noter que c'est la première fois que l'ensemble du câblage d'un avion, l'Airbus A 350 en l'occurrence, est industrialisé au Maroc. Relevant le modèle social de l'entreprise, qui emploie 1 200 femmes sur 1 300 collaborateurs, dont 50 % sont diplômés de l'enseignement supérieur, avec une moyenne d'âge d'environ 30 ans, M. Elalamy a déclaré « Nous allons essayer de contaminer le tissu marocain avec ce modèle, cela changerait positivement l'économie marocaine ».

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Lancement du jumelage européen sur le renforcement de l'aquaculture au Maroc



Cécile Bigot, Directrice de la pêche maritime et de l'aquaculture, et Majida Maârouf, Directrice de l'ANDA

© Consulat de France à Agadir

Aziz Akhannouch, Ministre de l'agriculture et de la pêche maritime, Cécile Bigot, Directrice de la pêche maritime et de l'aquaculture (DPMA), et Karmenu Vella, Commissaire européen à l'environnement, aux affaires maritimes et à la pêche, ont présidé le jeudi 19 février 2015, à Agadir, en marge du Salon Halieutis, la réunion de lancement du jumelage visant le renforcement de l'aquaculture au Maroc. Tous trois se sont félicités de la consolidation du partenariat dans le domaine aquacole entre la France et le Maroc, avec l'appui financier de l'Union européenne.

Ce jumelage institutionnel entre la France et le Maroc est réalisé dans le cadre du programme « Réussir le Statut Avancé », financé par l'Union européenne. Le projet dispose d'un budget de 250 000 €. Sa durée est de 6 mois. Il est mis en œuvre par l'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA), sous la tutelle du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime. Du côté français, l'expertise est apportée par le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, le secrétariat d'État chargé des transports, de la mer et de la pêche, FranceAgriMer, IFREMER, le Comité national de la conchyliculture... Le chef de projet français est issu de la DPMA.

L'objectif de ce jumelage est de permettre à l'ANDA, dirigée par Majida Maârouf, de maîtriser les techniques de production aquacole, de proposer les réglementations pertinentes, d'accompagner les nouveaux investisseurs, d'initier la planification spatiale du littoral marocain pour l'aquaculture et de contribuer à la consolidation de la filière de produits aquatiques, en s'inspirant de l'expérience et des meilleures pratiques françaises en la matière.

► michel.helfter@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



Mohamed Nbou vient d'être nommé Directeur des changements climatiques, de la diversité biologique et de l'économie verte au Ministère chargé de l'environnement. M. Nbou est le point focal national de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ►►► Le Conseil d'administration du FMI du 6 février a reconfirmé l'éligibilité du Maroc à la ligne de précaution et de liquidité (LPL) de 5 Mds USD approuvée en juillet 2014

►►► A l'occasion de la publication le 24 février 2015 d'un rapport sur les notations souveraines dans la région MENA, Standard & Poor's a maintenu le Maroc à BBB-. Cette note place le Royaume dans la catégorie « Investment grade ». Sa perspective stable est également confirmée ►►► Dessalement de l'eau de mer et irrigation : le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche a lancé un avis à manifestation d'intérêt pour le cofinancement, la conception, l'exploitation, la maintenance et la gestion commerciale des infrastructures de dessalement et d'irrigation projetées (capacité finale de 167 000 m<sup>3</sup>/jour) pour une durée de 30 ans, dans le cadre d'un partenariat public-privé. La date de remise des dossiers de candidature est prévue le 17 avril 2015. C'est le 2<sup>ème</sup> projet d'unité de dessalement développé dans la région, l'objectif du 1<sup>er</sup> étant d'alimenter la ville d'Agadir en eau potable ►►► La nouvelle loi bancaire, adoptée fin 2014, prévoit notamment une extension et un renforcement des missions de supervision de Bank Al-Maghrib. Pour rendre effectives ces évolutions, une réforme du statut de la Banque centrale interviendra prochainement. Le SGG a rendu public fin février un avant-projet de loi en ce sens.



Mohamed Fettah, Président de la Fédération de l'Énergie, ancien Ministre de l'Énergie et des Mines.

## « Il faudra que les marocains apprennent à éteindre la lumière ! »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Mohamed Fettah, Président de la Fédération de l'Énergie, ancien Ministre de l'Énergie et des Mines.

**Conjoncture :** Mohamed Fettah, quel est le regard du Président de la Fédération de l'Énergie sur la décompensation des produits pétroliers à la pompe ?

**Mohamed Fettah :** Enfin, on a pris conscience dans notre pays que la décompensation était une nécessité ! Qu'est-ce que cela signifie décompenser ? C'est éviter de subventionner un produit ou plusieurs avec tous les inconvénients que cela peut avoir. D'abord, l'idée que ce produit n'est pas payé à son juste prix et on le voit tous les jours en termes de consommation de fuel ou de butane, c'est la gabegie de la consommation. Quand on connaît le véritable prix d'un équipement, on respecte sa valeur, c'est la même chose pour le carburant. Cette compensation n'allait pas vers les gens à qui elle était destinée au départ et elle a créé des dommages collatéraux. D'abord, un arriéré de paiement chez les pétroliers qui devenaient les principaux financiers de cette compensation et puis, une situation « ubuesque » au niveau du secteur de l'énergie tout entier. On a mis au point une politique pour encourager les énergies renouvelables et on continue à opposer cette politique d'avenir, ces énergies propres et durables, à des produits compensés. Le

développement des énergies renouvelables, que ce soit le solaire ou l'éolien, était mis en danger par la poursuite de la compensation. Comment voulez-vous convaincre des gens d'utiliser ces nouveaux types d'énergie quand ils pouvaient encore utiliser du fuel ou encore maintenant du butane à 40 dirhams la bonbonne avec la bénédiction de l'Etat ? Il y a un non-sens là-dedans !

**Conjoncture :** Cela veut dire que vous êtes pour la décompensation rapide de la bonbonne de gaz ?

Mohamed Fettah : Je suis pour la vérité des prix et pour une équité vis-à-vis du secteur et de la profession. Seulement 40 % du butane va à la consommation domestique, le reste est détourné par des activités industrielles, agricoles et commerciales. Le volet social est sensible, il faudra trouver des solutions, mais cela passera par un combat plus important en direction des fraudeurs. Il faut appliquer la loi.

**Qu'en est-il justement de ce sujet tabou qui pose problème depuis quelques années, les arriérés de règlement de l'Etat vis-à-vis des pétroliers ?**  
Cette dette a considérablement diminué, elle est de 8 milliards de dirhams actuellement.

**L'énergie nucléaire est un sujet de polémique et d'actualité dans de nombreux pays, est-ce qu'il est toujours évoqué dans les politiques énergétiques du Maroc dans les prochaines années ?**

Il faut revenir sur les décisions qui ont été prises sur décisions royales en 2009. Le nucléaire n'avait pas été retenu à cette période parce qu'il y avait déjà suffisamment à faire, croyez-moi ! Prenons le programme solaire, MASEN (Moroccan Agency For Solar Energy) fait un travail de pionnier qui est reconnu bien au delà de nos frontières. Aujourd'hui le kilowatt/ heure produit par les énergies renouvelables et notamment l'éolien est largement compétitif par rapport au charbon ou au pétrole. Et le Maroc n'a pas le choix ! Nous n'avons pas de pétrole, mais beaucoup de soleil, de vent, nous devons exploiter ce potentiel. Plutôt que le nucléaire, nous avons préféré le gaz naturel, c'est un bon compromis pour une utilisation dans un avenir proche couplée avec les énergies renouvelables. Aujourd'hui, la France pour des raisons stratégiques et politiques, est en train de réduire son programme nucléaire alors que la contribution du nucléaire à la production d'énergie est la plus importante. L'Allemagne et le Japon font marche arrière aussi. Je crois que quand on a des choix à faire, on réfléchit et on ne se tourne plus aussi facilement vers le nucléaire. La Suisse, par exemple, a décidé de réduire la part du nucléaire dans son mix électrique et de se tourner vers des pays du sud de la Méditerranée pour préparer l'arrivée des énergies renouvelables, et compenser cette baisse du nucléaire. Néanmoins je ne peux pas cacher que nous discutons au Maroc depuis les années 70 d'Uranium. Des extractions d'Uranium ont même été réalisées dans les laboratoires de l'OCP, mais la réalisation d'une centrale nécessiterait des unités de 1200 mégawatts et notre réseau n'est pas capable avant 10 ou 15 ans de les accepter. Le site d'une centrale avait même été envisagé mais, vraiment, la priorité n'est pas au nucléaire.

**La consommation d'énergie augmente au Maroc de 7 % par an et elle va quadrupler dans les 20 ans à venir. Au delà des choix stratégiques et des investissements, nous devons aussi parler aussi d'économie d'énergie et d'esprit citoyen. Comment responsabiliser la consommation d'électricité ?**

C'est pour cette raison que le sujet qui m'intéresse et m'interpelle le plus en tant de Président de la Fédération de l'Energie, c'est l'efficacité énergétique. En 2009, l'efficacité énergétique avait été érigée comme priorité nationale et nous travaillons activement sur ce sujet. L'efficacité énergétique est un domaine qui appelle la



**« A chaque fois que nous gagnons 1 point d'économie, c'est un milliard de dirhams que nous économisons. »**

conscience du citoyen sur notre dépendance à l'énergie. Les pouvoirs publics devront rapidement réfléchir et agir et nous sommes là à la Fédération de l'Energie pour les accompagner. L'efficacité énergétique, c'est la capacité que nous avons tous, citoyens et industriels à reconstituer des réserves d'énergie et modérer notre consommation. Nous préparons d'ailleurs un grand Forum sur ce sujet à la fin de l'année. L'Europe a adopté un plan qui est décliné dans tous les pays avec des engagements très précis. Notre ambition est de mettre au point un plan ici au Maroc et d'avoir les mêmes exigences en terme de réalisation. Il n'y a pas de honte à le dire, notre facture pétrolière 2013 a été de 100 milliards de Dirhams, cette année, elle va passer à 92 milliards. L'efficacité énergétique en France

doit faire gagner 10 % d'économie en 10 ans, c'est beaucoup. Ici, notre ambition est encore plus importante, nous partons de loin, nous gaspillons beaucoup d'énergie et notre industrie utilise encore trop souvent du matériel obsolète « énergétivore ». A chaque fois que nous gagnons 1 point d'économie, c'est un milliard de dirhams que nous économisons en sortie de devises pour acheter de l'énergie. Il faudrait que chaque marocain connaisse ce chiffre. L'efficacité énergétique, c'est d'abord un comportement individuel. Il faut apprendre à éteindre la lumière.

**Aurez-vous l'appui du Gouvernement par exemple pour dire non aux importations de matériel électroménager qui ne respectent pas ces normes ?**

Vous avez raison, il faut une volonté politique à toute épreuve qui doit se traduire en textes et en mesures rigoureuses et appliquées. Si nous tenons cet engagement citoyen avant tout, nous pourrions économiser 15 milliards de Dirhams avant 2030 uniquement en réduisant nos achats sur le marché international. Si vous ajoutez la réduction de la consommation domestique, la réduction de la part de l'énergie dans le coût de production de nos entreprises, vous améliorez non seulement le pouvoir d'achat des marocains mais aussi la compétitivité de nos entreprises.

► Propos recueillis par Franck Mathiau

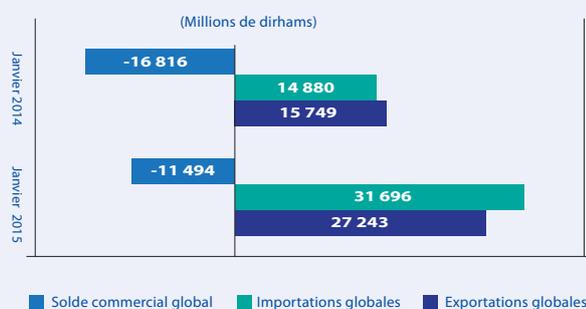
# Indicateurs économiques et financiers

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



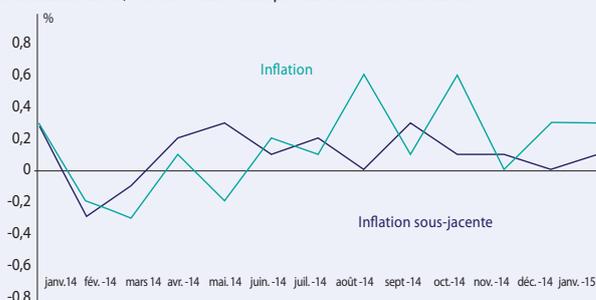
## Balance commerciale

A fin janvier 2015, le déficit commercial s'est allégé de 31,6% en glissement annuel, soit 5,3 milliards de dirhams.



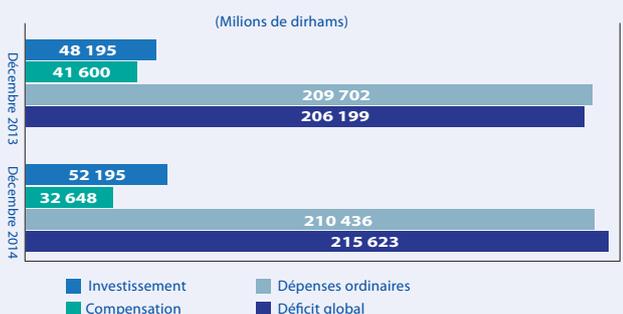
## Inflation

Hausse de 0,3% de l'indice des prix à la consommation en janvier 2015, résultant d'une hausse de 1,1% de l'indice des produits alimentaires et de la baisse de 0,4% de l'indice des produits non alimentaires.



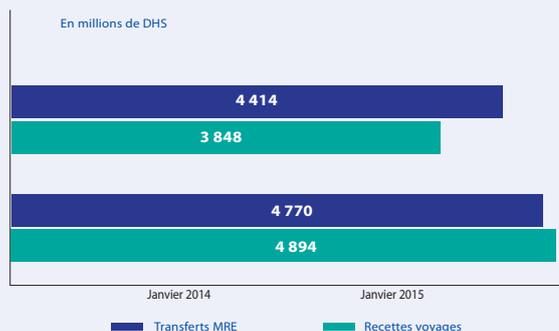
## Finances publiques

Hausse des recettes ordinaires suite à l'augmentation des recettes fiscales et non fiscales.



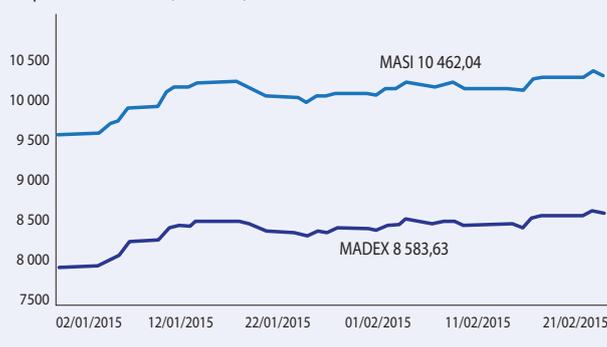
## Transferts des MRE & Recettes Voyages

Amélioration des transferts des MRE de 2,6%, et baisse des recettes voyages de 12,8%.



## Bourse de Casablanca

Au 26 février 2015, la performance Year to Date du MASI et du MADEX a été respectivement de 8,75% et 9,45%.



					Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (en mdh)	jan. 14/	31 696	27 243	-14,05%
	Exportations globales (en mdh)	jan. 15	14 880	15 749	5,84%
	Solde commercial		-16 816	-11 494	-31,65%
	Taux de couverture (en %)		46,90%	57,80%	-
	Transferts des MRE (en mdh)		4 770	4 894	2,60%
	Recettes des IDE (en mdh)		2 954	1 966	-33,45%
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	déc. 13/	1 023 166	1 090 867	6,62%
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	déc. 14	150 267	180 754	20,29%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		149 281	143 959	-3,57%
	Créances sur l'économie (en mdh)		859 099	896 096	4,31%
	Dont Créances des AID (en mdh)		756 569	775 717	2,53%
	Crédits immobiliers (en mdh)		230 542	236 823	2,72%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		139 372	144 513	3,69%
	Crédits à la consommation (en mdh)		40 351	44 082	9,25%
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	déc. 13/			
	Indice des prix à la consommation	déc. 14	112,9	113,4	0,44%
	Produits alimentaires		121,3	120,0	-1,07%
	Produits non-alimentaires		107,0	108,7	1,59%
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	déc. 13/	11,24	10,89	-3,11%	
1 \$ US	déc. 14	8,26	9,46	14,53%	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)	déc. 13/			
	(13 semaines)	déc. 14	2,5	2,49	-1,0
	(26 semaines)		2,75	2,49	-26,0
	(52 semaines)		2,74	2,55	-19,0
(2 ans)		2,93	2,61	-32,0	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	13-12-14/	9 620	10 462	8,75%
	MADEX (en points)	26-02-14/	7 843	8 584	9,45%
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Telecom</b>	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)	déc. 13/			
		déc. 14	42 424	44 115	3,99%
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)		2 925	2 488	-14,94%
		5 776	9 969	72,59%	
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	déc. 13/	100 672	115 069	14,30%
		déc. 14			
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	déc. 13/	31 885	33 373	4,67%
	Consommation d'électricité (GWh)	déc. 14	27 769	28 825	3,80%
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	jan. 14/	3 519	3 888	10,49%
		jan. 15			
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	jan. 14/	2 151	2 185	1,58%
		jan. 15			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	jan. 14/	1 027	1 084	5,55%
		jan. 15			
<b>Tourisme</b>	Nuitées dans les EHC (en milliers)	déc. 13/	19 114	19 633	2,72%
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	déc. 14	10 046	10 283	2,36%

L'année 2015 démarre bien pour l'économie marocaine, notamment au niveau du secteur agricole, du secteur industriel et des échanges extérieurs.

Au 13 février 2015, le volume des réserves hydrauliques des barrages nationaux a atteint 11,9 milliards de mètres cubes, soit un taux de remplissage de 75,9 %, contre 72 % en janvier et 71,6 % un an plus tôt. Cela contribuera positivement au bon déroulement de la campagne agricole. Quant au secteur de la pêche côtière et artisanale, il a favorablement clôturé l'année 2014. En volume, les débarquements de ce secteur se sont appréciés de 8,9 % en glissement annuel, et de 10 % en termes de valeur.

Concernant le secteur du BTP, la consommation du ciment a débuté l'année 2015 avec une progression de 5,6 % après deux années consécutives de baisse. En revanche, les crédits accordés à la promotion immobilière se sont repliés de 5,6 %, alors que le financement des opérations immobilières relatives à l'habitat a augmenté de 6,2 % à fin 2014. De ce fait, l'encours global des crédits alloués au secteur immobilier s'est élevé à 236,8 milliards de dirhams au terme de 2014, soit une progression de 2,7 %.

Au niveau du secteur industriel, l'indice de production du secteur a augmenté de 0,9 % lors des 9 premiers mois de 2014, après un recul de 0,4 % un an auparavant.

A fin janvier 2015, le déficit commercial du Royaume s'est allégé de 5,3 milliards de dirhams, soit 31,6 % en glissement annuel. Par conséquent, le taux de couverture des importations par les exportations s'est établi à 57,8 %, en amélioration de 10,9 points. Cette évolution revient à la hausse des exportations de 5,8 %, particulièrement celles du secteur de l'Automobile (+10,49 %), et la baisse des importations de 14 %.

Du côté des finances publiques, le déficit budgétaire dégagé a été de 42,8 milliards de dirhams à fin 2014, marquant ainsi un allègement de 6,3 %, et présentant 4,7 % du PIB après 5,2 % en 2013. A fin janvier, le trésor a même dégagé un excédent budgétaire de 5,2 milliards de dirhams.

Au niveau sectoriel, 13 secteurs ont enregistré au 26 février 2015 des performances Year to Date positives, dont notamment, le secteur du BTP (+21,43 %), celui de l'Electricité (+19,06 %), celui des Assurances (+16,05 %), et celui des Télécommunications (+15,77 %). Les plus fortes contre-performances ont concerné le secteur des Loisirs et Hôtels (-18,22 %), et celui de l'Immobilier (-14,18 %).

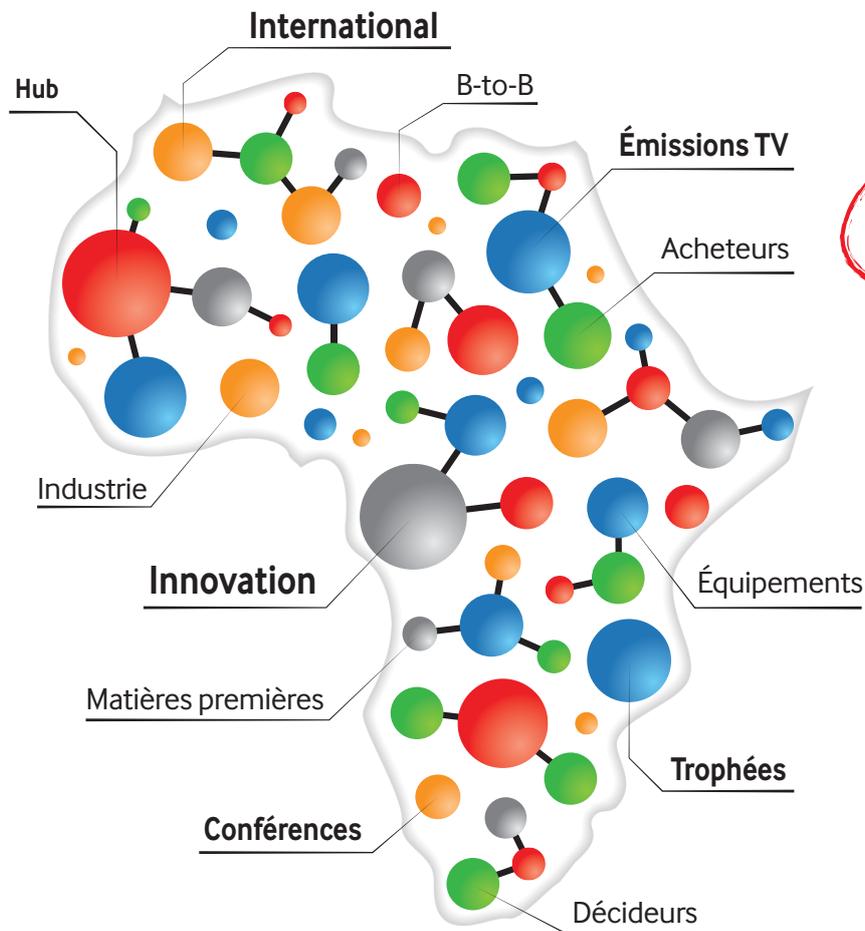
► **Mohamed El Mehdi CHAMCHATI**

**Du 6 au 8 octobre 2015**

Centre International de Conférences  
et d'Expositions de Casablanca

[www.kimia-africa.com](http://www.kimia-africa.com)

## Le rendez-vous international des acteurs de la Chimie et de la Parachimie



**Réservez  
votre stand !**

### 200 exposants :

- Technologies de Procédés • Environnement et Sécurité
- Mesure, Contrôle et Régulation • Automatismes, Systèmes et Informatique Industrielle • Techniques et Produits de Laboratoire • Ingénierie, Maintenance et Services • Matières Premières et Additifs

### 4 000 participants professionnels :

- Investisseurs • Décideurs • Prescripteurs de la Production Industrielle et de la R&D

#### Organisateur



#### Partenaires organisation



FEDERATION  
DE LA CHIMIE &  
DE LA PARACHIMIE



#### Contact

**Emilie CADET**  
Chef de Projet  
Tél. : +212 5 22 43 96 46  
[ecadet@cfcim.org](mailto:ecadet@cfcim.org)

# ZOOM

- p. 30** Les exportations marocaines à la recherche d'un nouveau souffle.
- p. 33** Opportunités d'affaires, 8,4 milliards de dirhams à saisir en 2015 !
- p. 36** Interview de Mohamed Abbou, Ministre délégué chargé du Commerce Extérieur.
- p. 38** Interview de Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations.
- p. 40** Scandimar  
Le saumon fumé : le textile de demain ?



## Spécial Export et développement à l'international

La réussite de toute économie passe par les exportations, surtout dans un monde de plus en plus globalisé. La part de marché mondial du Maroc stagne à 0,11 % en moyenne et ce depuis plus de 10 ans, malgré la remarquable performance des secteurs automobile et aéronautique. D'autres pays souvent comparés au Royaume, comme la Tunisie, l'Égypte ou la Turquie, augmentent la leur. Pourquoi ? Tour d'horizon du Maroc « à l'international » ce mois-ci dans Conjoncture.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

# Les exportations marocaines à la recherche d'un nouveau souffle.

Alors que les stratégies sectorielles et les écosystèmes sont plus que jamais d'actualité, le Maroc doit tirer les leçons des plans et visions d'un passé même récent et remettre « sur la table » sa politique export. Les secteurs « stars » ont prouvé le dynamisme industriel du Royaume à l'international. Comment généraliser des méthodes qui ont permis au Maroc d'imposer sa valeur ajoutée au niveau mondial ?

**Les exportations de biens et services ont enregistré une performance significative avec une progression de 6 %.**

**B**onne nouvelle ! En 2014, les exportations marocaines se sont mieux portées qu'en 2013. « La balance commerciale s'est significativement améliorée, avec une baisse du déficit commercial de biens et services de près de 13 %, soit 17 milliards de dirhams. A cet égard, les exportations de biens et services ont enregistré une performance significative, avec une progression de 6 % par rapport à l'année 2013 pour afficher 297 milliards de dirhams », souligne le Ministre délégué chargé du Commerce Extérieur, Mohamed Abbou. Même constat du côté du Président de l'ASMEX (l'Association Marocaine des Exportateurs), Hassan Sentissi, qui est au contact des opérateurs de façon permanente : « 2014 a été une normale je dirais, bien qu'il y ait eu un repli des importations et une augmentation des exportations tous azimuts suite aux différentes actions de relance entreprises par l'Etat, par notre association, mais aussi par Maroc Export, sans compter l'impulsion donnée par Sa Majesté via ses visites en Afrique ».

## **Une performance malgré tout en demi-teinte**

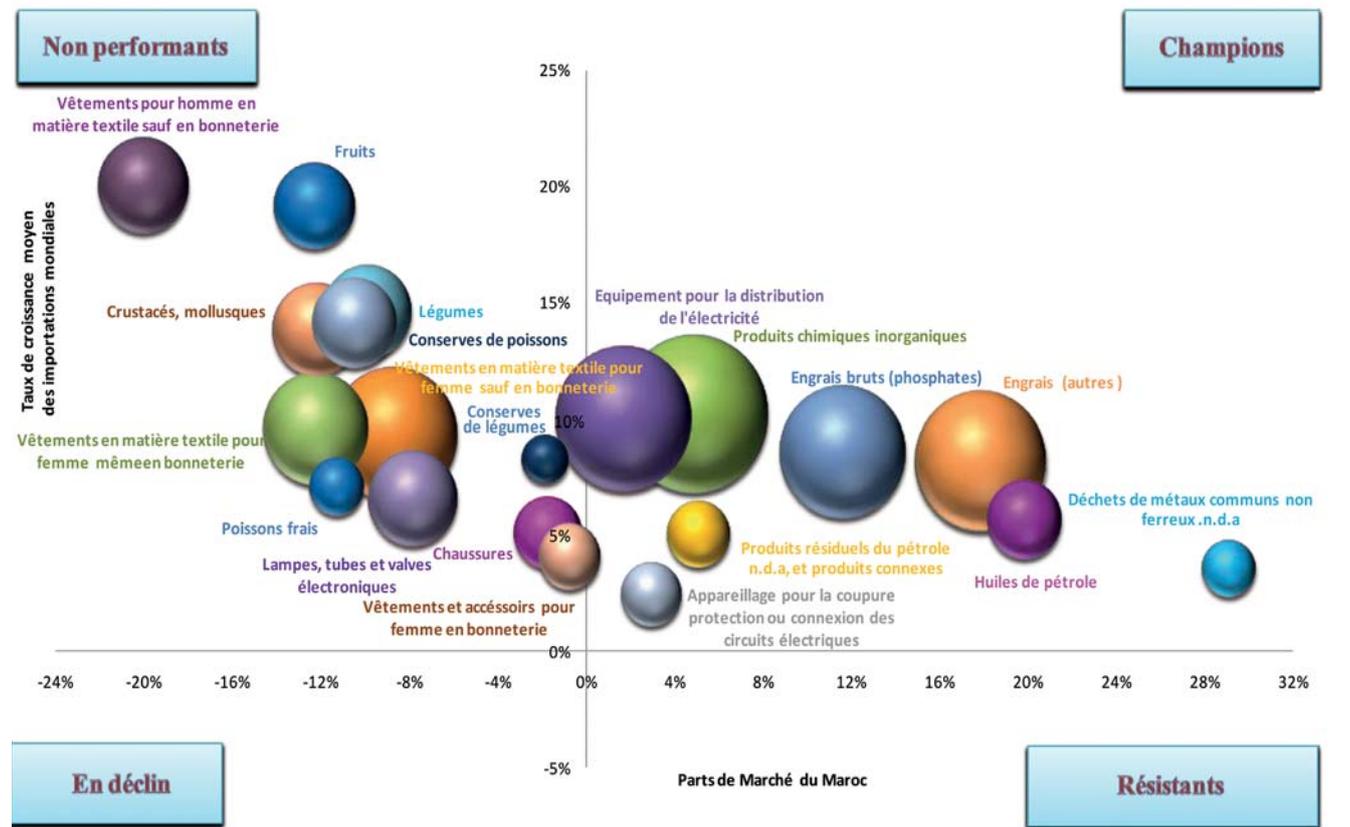
Le Maroc n'a pas connu, comparativement à d'autres pays concurrents, d'amélioration de sa part de marché au niveau mondial. Entre 2000 et 2012, elle a stagné autour des 0,11 %, avec certes un pic de 0,121 % en 2008, pendant que de nombreux autres pays émergents ont augmenté la leur : entre 2000 et 2011, la part de marché mondiale de l'Egypte est passée de 0,08 à 0,17 %, celle de la Turquie de 0,4 à 0,7 %, du Brésil de 0,9 % à 1,4 %, de la Pologne de 0,4 à 1 %, 1 et celle de l'Inde de 0,7 % à 1,6% (\*). La part de la production nationale destinée à l'export, bien qu'elle ait augmentée pour atteindre les 20 % en 2011 après avoir

oscillé aux alentours de 17 % entre 2000 et 2011, est en deçà de celle de la Tunisie (35 %), de la Jordanie (25 %) ou encore de certains pays émergents d'Asie du sud. Naturellement, au vu de ces chiffres et « malgré les nombreuses mesures prises par les pouvoirs publics en vue de créer les conditions favorables à leur développement, les exportations ne contribuent que faiblement à la croissance économique du Maroc, comparativement à un certain nombre de pays émergents », une analyse extraite d'une étude signée par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF). Alors qu'au Maroc elles ne contribuent qu'à hauteur de 2,5 % en moyenne entre 2006 et 2011, en Tunisie les exportations comptent pour 4 %, du PIB, en Jordanie 3 %, en Roumanie 4 %, et en Malaisie 7 %.

## **Une valeur ajoutée marocaine inférieure à 30 %**

Faut-il trouver les explications de ce ralentissement dans le fait que notre premier client est l'Europe ? « Aujourd'hui l'Europe est la personne blessée de l'économie mondiale. Et comme depuis 2008/2009 la crise perdure, il y a un déplacement encore plus prononcé des centres économiques mondiaux vers des pays comme l'Inde, le Brésil, la Chine, l'Afrique du Sud, le Mexique », analyse Mehdi Lahlou, économiste et professeur universitaire. En effet, plus de 60 % de nos exportations sont orientées vers l'UE et plus particulièrement la France et l'Espagne. Et en Europe, nous ne sommes pas assez présents sur des marchés importants comme l'Allemagne qui enregistre un excédent de 217 milliards d'euros en 2014. En outre, certains segments de production, sur lesquels nous étions historiquement positionnés, ne font plus l'économie mondiale : les produits textiles d'habillement, la chaussure, les

## Profil des exportations marocaines



Source : Rapport de la Direction des Études et des Prévisions Financières « Compétitivité des exportations marocaines : quel bilan ? » - Mai 2013)

produits frais de la pêche... « Nous sommes restés bloqués sur des avantages comparatifs qui n'ont plus cours à l'instar d'une main d'œuvre abondante à faible coût. C'est une hypothèse désuète », commente Mehdi Lahlou. Le Maroc se retrouve dès lors coincé entre les économies du Nord technologiquement avancée avec une très grande productivité et des économies considérées comme peu développées, mais qui, avec des investissements, par exemple chinois, offrent une capacité de travail très abondante et à moindre coût comparativement au Maroc. Avec encore 80 % du tissu économique marocain basé sur une production à forte utilisation de main d'œuvre plutôt que sur des capitaux technologiques, le Maroc reste positionné sur

une production qui intervient encore trop à la marge de la chaîne de valeur. Le surplus lié à la valeur ajoutée du tissu productif marocain est en conséquence trop faible. D'où les efforts du Gouvernement marocain pour redéfinir les écosystèmes prioritaires et augmenter le taux d'intégration et la valeur ajoutée du Maroc dans le système productif. Exemple : l'usine Renault-Nissan à Tanger. « Il faut savoir que la part de l'industrie marocaine dans ce qui est exporté est inférieure à 30 % », explique Mehdi Lahlou. Le Maroc se concentre sur des produits complémentaires, de la plasturgie, du câblage... : si on importe 100, on réexporte 105 ou 110, c'est encourageant, mais ce n'est pas suffisant. En d'autres termes, l'apport des >>>>



le nouveau portail marocain des

# EXPORTATEURS

[www.kerix-export.net](http://www.kerix-export.net)

- > 1.200 Produits
- > 2.000 Exportateurs
- > Classements divers
- > Infos import/export

Partenaires officiels




»»» métiers mondiaux doit encore progresser. « Et puis, nous n'en avons stricto sensu que deux : l'aéronautique et l'automobile. Quand à l'offshoring, il faudrait qu'il y ait derrière un tissu matériel productif important. Ce qui n'est pas le cas », estime Mehdi Lahlou.

### **RH, Infrastructure, diplomatie**

L'autre problème structurel est celui des ressources humaines : 60 % de la population disponible sur le marché de l'emploi n'a aucun niveau de formation. « D'un côté, nous sommes faiblement outillés en cadre intermédiaires et de l'autre côté, les cadres supérieurs continuent à émigrer, malgré cette impression que le phénomène s'est atténué depuis la crise de 2008. Et même si nous avons suffisamment de cadres intermédiaires, ils ne pourraient pas fonctionner sans un encadrement probant et expérimenté », regrette Mehdi Lahlou.

A cela s'ajoutent des infrastructures encore perfectibles : « Il y a de l'amélioration, mais nous partons de loin, la situation au départ était totalement catastrophique. Nous manquons d'un autre grand aéroport international. Il faut continuer à développer le réseau ferré. Même si demain il y a la LGV de Tanger à Casablanca, puis Agadir, le problème ne

**la Russie représente surtout depuis quelques mois une opportunité sans précédent.**

sera pas résolu pour autant pour les autres régions. Idem, nous avons 1 500 kilomètres d'autoroutes, mais les dernières inondations démontrent que beaucoup de régions restent isolées ».

En somme, sans une remise à plat des fondamentaux économiques, les exportations manqueront de compétitivité. « Aujourd'hui le marché africain est prêt, la Russie représente surtout depuis quelques mois une opportunité sans précédent, mais faut-il encore que l'on soit à la hauteur », glisse Hassan Sentissi. Pour l'instant ces nouvelles ambitions à l'export n'ont pas encore porté leurs fruits. Alors que l'on parle d'Afrique depuis deux ou trois ans, les données de l'Office des Changes rappellent à la réalité : la part de marché du Maroc en Afrique est de 0,3 % des importations totales en 2013, celle de la Chine de 14,2 %, des Etats-Unis de 6 %, de la France de 5,9, de la Turquie de 2,3 %, de la Tunisie de 0,4 % et de l'Algérie de 0,5 %. \*

(\*) source : Rapport de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières « Compétitivité des exportations marocaines : quel bilan ? » - Mai 2013.

► Soumayya Douieb, journaliste

## **Les sept pêchés capitaux de l'exportateur !**

Si le cadre macro-économique compte pour beaucoup dans le manque de dynamisme de nos exportations, il n'en reste pas moins que les opérateurs ont également leur part de responsabilité. L'absence de diversification et de qualité de nos produits est souvent citée en tête de la liste des défaillances de l'offre exportable marocaine. « La pratique quotidienne de l'assurance-crédit nous fait remarquer aussi, même si cela est de moins en moins vrai, que les exportateurs marocains n'ont pas encore développé le réflexe de se renseigner sur le risque-pays, sur la capacité du client d'honorer ses engagements », déplore Youssef Douieb, Directeur Général Adjoint de Euler Hermes Acmar. Or le renseignement commercial est une étape primordiale avant la conclusion de n'importe quel contrat. Dans ce sillage, on peut citer le faible recours à des solutions d'assurance-crédit à même de sécuriser le paiement de la transaction. « L'assurance crédit est reconnue sans conteste comme étant un des meilleurs moyens pour sécuriser les transactions et donc favoriser le commerce, qu'il soit interne ou international. Rendez-vous compte de l'atout majeur que constitue ce type d'assurance lorsque l'assureur-crédit délivre une garantie de plusieurs millions de dirhams sur un acheteur – lui permettant ainsi de se faire financer gratuitement - sans même le savoir », s'enthousiasme Youssef Douieb. Autrement dit, les outils et garanties de paiement de manière générale ne sont pas exploités à bon escient par nos exportateurs. Et parallèlement à cela, ces derniers s'attendent à un retour sur investissement rapide lorsqu'ils s'attaquent au développement à l'international et table sur un chiffre d'affaires prévisionnel élevé dès le départ. Or il faut au minimum attendre de 1 à 3 ans avant de pouvoir profiter des retombées. Autre élément : le manque de collaborateurs dédiés à l'export dans les entreprises, ce qui renvoie aux questions de taille insuffisante des entreprises exportatrices. Par ailleurs, les opérateurs sont rarement au fait des différents mécanismes et aides dédiés à la promotion des exportations, même si beaucoup regrette l'ancienne formule de l'OCE : les dispositifs d'accompagnement restent méconnus surtout en dehors de l'axe Casa-Rabat. Enfin, les différences interculturelles sont souvent le cadet des soucis des entreprises. Et pourtant, elles peuvent dénouer nombre d'affaires.

# Opportunités d'affaires, 8,4 milliards de dirhams à saisir en 2015 !

Si de sources concordantes, les exportations devraient enregistrer une reprise plus que sensible en 2015, il n'en reste pas moins que certains secteurs sont plus porteurs que d'autres. Et certaines régions du monde aussi. Précisions en chiffres.

« **L**es exportations devraient croître de 5,3 % en 2015, avec une croissance moindre mais toujours dynamique des importations (+4,8 %) », analyse Youssef Douieb, Directeur Général Adjoint de Euler Hermes Acmar. Dans le détail, même si les exportations ne subiront pas de changements structurels importants, il reste néanmoins intéressant de voir où se situent les opportunités à saisir. Autrement dit, quels sont les secteurs et les pays qui adresseront au Maroc une demande additionnelle potentielle ?

**Les produits agroalimentaires devraient générer quelque 191 millions d'euros de business supplémentaire à l'export.**

## **Produits chimiques et agroalimentaires en pôle position**

Sans surprise ce sont les produits chimiques et avec eux en filigrane les engrais phosphatés qui raflent la mise avec quelque 207,9 millions d'euros de demande supplémentaire adressée au Maroc. En effet, avec la baisse des prix de ces derniers (-18 %), il devient opportun de faire du volume. Et même si ce sont les principaux pays d'Asie (Japon, Chine, Inde, Corée) qui drivent la demande additionnelle, c'est plutôt l'Afrique subsaharienne qui représente un fort potentiel pour les engrais. Jugez-en vous-même : la valeur de leurs exportations est passée de moins de 20 millions d'euros en 2005 à près de 200 millions en 2012.

Cependant, les principales opportunités en Afrique pour les prochaines années restent concentrées dans les infrastructures dans le cadre de la mise en place de l'eau potable généralisée ou encore l'électrification.

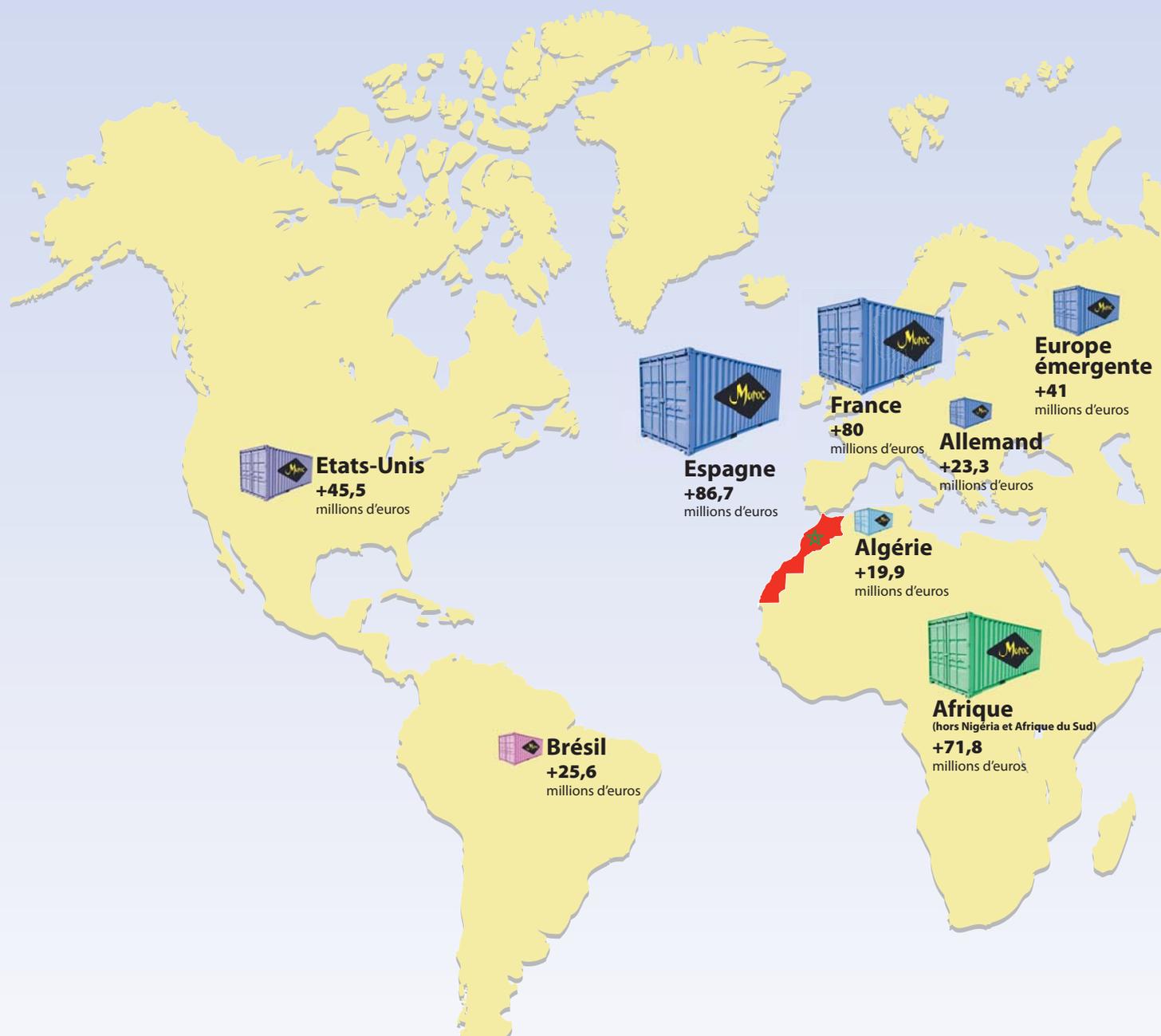
Au second rang des opportunités d'affaires, on trouve les produits agroalimentaires qui devraient générer quelques 191 millions d'euros de business supplémentaire à l'export. Au top 5 des produits les plus

demandés en 2015, il y aura les poissons/crustacés, les fruits et légumes bien évidemment, mais aussi les huiles, les produits laitiers et les céréales. Par exemple, auparavant, nous souhaitions exporter du foie gras, mais ce n'était pas possible. Dorénavant, cette niche et bien d'autres risquent de connaître une très forte croissance. Il y a même des opérateurs, à l'instar de La Fonda qui a décidé de s'implanter en Russie et à Dubaï, qui vont désormais plus loin dans le développement à l'international », précise Adil Errais, président de la Commission Asie de l'ASMEX. « Il y a eu aussi cette année une véritable prise de conscience de la part de nos opérateurs de l'importance de la Russie suite à l'embargo européen. Sur la troisième marche du podium, il y a les composants et équipements électriques et électroniques pour l'Europe principalement et qui devraient atteindre les 110 millions d'euros... Idem pour l'automobile et l'aéronautique, la compétitivité-coût et le savoir-faire dont dispose désormais le Maroc font que les opportunités sont grandissantes : 90 % de la production est exportée vers l'UE également, pour un coût du travail près de 3 fois moindre qu'en Roumanie. D'ailleurs, en matière de véhicules, le Maroc devrait exporter pour 32 millions d'euros de plus qu'en 2014.

Enfin, si le textile bénéficiera en 2015 d'environ 104 millions d'euros de nouvelles commandes, il ne faudrait tout de même pas oublier le tourisme, notamment en provenance des pays émergents, qui est à capter. Par exemple, la croissance de la part de marché des pays arabes entre 2008 et 2013 a marqué un bond de 75,8 % et celle des pays émergents de 48,1 %, là où la France n'a connu qu'une hausse de 4,4 %.\*

► Soumayya Douieb, journaliste

### Demande supplémentaire adressée au Maroc en 2015 par région



#### PREMIERE REGION

Inde +87,9 millions d'euros de demande adressée au Maroc en 2015 /  
Chine +25,7 millions d'euros /  
ASEAN (6) +22,9 millions d'euros

- Produits chimiques
- Non-ferreux
- Electronique
- Energie
- Textile
- Agro-alimentaire



#### DEUXIEME REGION

Espagne +86,7 millions d'euros /  
France +80 millions d'euros /  
Europe émergente +41 millions d'euros /  
Allemagne +23,3 millions

- Textile
- Agroalimentaire
- Electrique
- Produits chimiques
- Véhicules, Mécanique, Energie, Non-ferreux, Electronique, Bois et papier



## Les Emirats Arabes Unis : Software toute !

Selon l'étude Euler Hermes, « Le Maroc à la conquête (du nouveau) monde ? », les opportunités d'affaires se concentrent au Moyen-Orient sur les produits chimiques et l'agro-alimentaire. Ceci dit, un séminaire organisé par l'ASMEX sur les opportunités d'affaires aux Emirats Arabes Unis a mis en avant de manière plus précise les besoins futurs de cet Etat fédéral composé de sept émirats. Ainsi, d'importantes dépenses gouvernementales sont prévues dans l'éducation, la santé, les services publics, bancaires et télécommunications. A noter que les opportunités porteront davantage sur les softwares, notamment les logiciels professionnels (SI logistique, RH, commercial...). Les contenus en langue arabe sont également de plus en plus demandés, surtout dans le secteur public. Enfin, tout ce qui a trait au concept des « smart cities » reste aujourd'hui plus que jamais prometteur.

source : ASMEX



### Afrique (hors Nigéria et Afrique du Sud)

**+71,8 millions d'euros**

- Produits chimiques
- Energie
- Agro-alimentaire
- Electrique, textile, véhicule, Acier et fer,...



### Etats-Unis +45,5 millions d'euros

- Produits chimiques
- Agro-alimentaires
- Textile



### Russie + 26 millions d'euros



### Algérie + 19,9 millions d'euros



### Brésil +25,6 millions

- Produits chimiques
- Energie

# « Notre combat reste la compétitivité »



Interview de Mohamed Abbou, Ministre délégué chargé du Commerce Extérieur.

**Conjoncture :** Alors que d'autres concurrents du Maroc ont augmenté leur part de marché mondiale, le Maroc se distingue par la stabilité de sa part de marché mondiale autour de 0,11 % en moyenne entre 2000 et 2012. Pourquoi, malgré la mise en place de nombreux plans et mesures, n'arrivons-nous pas à améliorer notre compétitivité ?

**Mohamed Abbou :** Comme vous le savez, la compétitivité revêt un caractère structurel et multidimensionnel et nécessite de ce fait un effort de longue haleine pour déboucher sur un changement significatif. D'ailleurs, le Maroc a gagné 5 places dans le classement du « forum économique mondial » de 2014-2015 sur la compétitivité, ce qui atteste de l'amélioration progressive des résultats des différentes réformes engagées par notre pays.

Ainsi et malgré la stabilité de notre part de marché sur le marché européen qui est notre principal client, il est important de noter que la concentration de nos exportations sur ce marché s'est allégée, avec une part dans nos exportations globales passant de près de 70 % en 2009 à près de 67 % en 2014 et ce, au profit de la diversification vers d'autres marchés, notamment africains et d'Amérique.

**La compétitivité des exportations renferme plusieurs paramètres (parts de marché, maîtrise des coûts, innovation, taux de change...). Aujourd'hui, le Maroc est-il en mesure de dire précisément où est-ce que son offre exportable pêche exactement ?**

Comme j'ai déjà mentionné, le concept de compétitivité est multidimensionnel et se rapporte aussi bien à la compétitivité coût qu'à celle hors coût et qui nécessitent des changements structurels dans le temps.

C'est vrai que l'offre exportable est un élément central dans le mix de développement des exportations. Les différents diagnostics effectués dans ce cadre étaient unanimes sur l'étroitesse de cette offre et la faiblesse de la valeur ajoutée

des produits exportés. Afin de remédier à cette situation, le Maroc s'est engagé dans des stratégies sectorielles visant le renforcement de l'offre aussi bien destinée aux marchés internationaux qu'au marché local.

Actuellement, force est de constater que ces stratégies étaient un choix judicieux qui a permis l'émergence de nouveaux secteurs à valeur ajoutée, notamment l'automobile et l'aéronautique, dont les exportations se sont significativement améliorées depuis la mise en œuvre des programmes inscrits dans lesdites stratégies, surtout au cours de l'année 2014, avec une performance inégalée des exportations automobiles.

Maintenant, il reste encore l'aspect de la convergence de ces différentes stratégies et l'amélioration de la valeur ajoutée qui constitue d'ailleurs l'un des chantiers structurant du nouveau « plan de développement des échanges commerciaux 2014-2016 » initié et d'ores et déjà mis en œuvre par le Ministère chargé du Commerce Extérieur en 2014, comme j'ai signalé.

**Pouvez-vous nous établir un diagnostic détaillé de la compétitivité extérieure du Maroc ?**

Nos exportations se sont significativement améliorées au titre de l'année 2014, en dépit d'une conjoncture mondiale qui n'était pas favorable, surtout au niveau de l'Union européenne qui est notre principal partenaire.

De ce fait, le bon comportement des exportations marocaines est à lui seul un indicateur satisfaisant de la compétitivité extérieure du Maroc. Et généralement, le bon comportement des indicateurs de la balance commerciale au titre de l'année 2014 constitue une synthèse générale de cette compétitivité, avec le recul du déficit commercial de biens et services de près de 13 % et l'amélioration du taux de couverture de près de 4 points, ce qui a atténué la pression sur le solde du compte courant de la balance des paiements et sur les réserves de change.

**Pensez-vous que l'ouverture peut être trop grande de notre économie (supérieure à celle de l'Egypte, l'Inde, l'Argentine, la Turquie) est la cause en partie de ce déficit commercial ?**

La politique d'ouverture choisie par le Maroc depuis déjà les années 80 constitue plutôt un déterminant de développement, grâce à laquelle notre pays a pu réaliser des réformes audacieuses et stratégiques de son économie, ce qui a contribué dans une large mesure à positionner notre pays en tant que plateforme attractive des IDE et d'exportation vers l'Europe, l'Afrique, l'Amérique et le monde arabe.

Une telle ouverture a permis au Maroc de se connecter à un marché potentiel de près d'un milliard de consommateurs, grâce à la palette d'accords de libre-échange conclus avec ses différents partenaires répartis sur 4 continents.

A ce titre, je voudrais tordre le coup à une idée souvent répandue attribuant à ces accords tous les maux de l'économie marocaine, ce qui n'est pas vrai.

D'abord, le déficit commercial est une donnée structurelle de notre économie et reste très corrélé aux variations des cours de l'énergie qui constitue près de la moitié dudit déficit. Sans oublier l'impact de la conjoncture économique mondiale qui s'est fortement détériorée depuis le déclenchement de la crise économique en 2008, notamment au niveau de la zone euro à laquelle l'économie de notre pays est fortement arrimée.

En outre, je voudrais préciser à juste titre que nos exportations à destination des pays signataires des accords de libre-échange ont enregistré un taux de croissance de 26 % sur la période 2009-2013, au moment où les importations réalisées dans le cadre de ces accords n'ont progressé que de 10 %. En plus, il est à signaler que près de 71 % de nos échanges commerciaux avec ces pays sont réalisés hors du cadre préférentiel établi dans le cadre des accords de libre-échange.

### **La concentration de notre offre exportable sur quelques secteurs et sur quelques produits freine encore notre développement à l'international. Pourquoi ne parvient-on pas à y remédier ?**

C'est vrai que nos exportations sont dominées à plus de 50 % par des produits bruts, des demi-produits et des produits alimentaires, ce qui ne favorise pas leur valorisation.

L'un des objectifs des stratégies sectorielles est de parer à cette situation par la mobilisation d'une offre exportable diversifiée et mieux valorisée, ce qui a d'ores et déjà commencé à se réaliser par l'émergence des nouveaux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de l'électronique et de l'offshoring.



**« Malgré la stabilité de notre part de marché sur le marché européen qui est notre principal client, il est important de noter que la concentration de nos exportations sur ce marché s'est allégée »**

Et dans le but de booster cette dynamique, un nouveau « plan d'accélération industrielle 2014-2020 » a été initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Economie Numérique.

A ce plan s'ajoute le « plan de développement des échanges commerciaux 2014-2016 » qui accorde à la valorisation et la promotion des exportations une place de choix. \*

► **Propos recueillis par Soumayya Douieb**



**Conjoncture est désormais en ligne sur [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info) !**

**Depuis le 8 septembre 2014, vous recevez aussi **Conjoncture express**, la newsletter hebdomadaire de Conjoncture.**

**Conjoncture, c'est 3 fois +  
d'information  
de visibilité  
d'actualités**



**Votre revue mensuelle**



**www.conjoncture.info  
le site d'information  
de la CFCIM**



**Conjoncture express  
la e-newsletter  
hebdomadaire**

# « Le « Made in Africa » est maintenant une ambition inscrite dans les valeurs de chaque Conseiller à l'Export de notre Centre. »



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

**Conjoncture :** Aujourd'hui, quel constat global pouvez-vous dresser sur les exportations en 2014, vu que les chiffres ne sont pas encore disponibles, vous qui êtes en contact avec les opérateurs ?

**Zahra Maafiri :** Maroc Export, de par sa proximité avec les entreprises exportatrices nationales, est un baromètre de la bonne dynamique des exportations. Nous mesurons ce dynamisme à travers la forte mobilisation enregistrée durant l'année, notamment pour des marchés porteurs comme l'Afrique sub-saharienne, ou encore les pays du Golfe, pour lesquels nous avons enregistré un grand engouement.

En 2014, nous avons accompagné l'internationalisation de 750 entreprises, dont 250 primo-bénéficiaires, qui ont enregistré près de 2000 participations aux activités promotionnelles.

A noter que 20 secteurs d'activité ont profité de cet accompagnement sur 40 marchés étrangers. Ces secteurs représentent des métiers porteurs de visions sectorielles et leur accompagnement se fait en parfaite harmonie avec les différentes stratégies nationales en pleine accélération d'implantation.

**Disposez-vous d'informations chiffrées sur la taille des entreprises qui exportent aujourd'hui ?**

Oublions les informations chiffrées, quelle que soit la taille de l'entreprise exportatrice, l'essentiel c'est de pouvoir constater une émergence d'entreprises championnes dans les différents secteurs dynamiques de la structure du tissu exportateur.

Aujourd'hui, nous avons des entreprises championnes qui attirent dans leur environnement satellitaires des PME, et même des TPE qui deviennent, à leur tour, exportatrices et c'est ainsi qu'on arrive à multiplier le nombre d'entreprises marocaines qui osent l'international. Ainsi, et au-delà des chiffres et de la taille des entreprises, ce qui compte c'est la composition et la transformation du tissu productif

et exportateur national avec l'émergence d'une génération d'exportateurs de tous les calibres. Avec l'amélioration de l'environnement des affaires, Maroc Export serait enthousiasmé d'accompagner les entreprises de négoce international comme levier de commercialisation qui nous manque.

Dans ce sens, nous adaptons notre démarche pour l'accompagnement d'entreprises qui s'internationalisent, investissent sur des marchés étrangers et exportent la marque Maroc en impliquant le maximum du tissu productif national.

**Maroc Export travaille sur la mise en place et le développement du Label « Made in Africa », qu'en est-il concrètement ?**

Le « Made in Africa » est maintenant une ambition inscrite dans les valeurs de chaque Conseiller à l'Export de notre Centre. Cette ambition de faire naître, développer et promouvoir le label africain s'est développée chez nous suite à nos différentes missions menées en Afrique sub-saharienne depuis plusieurs années. Nous l'avons partagée avec nos homologues dans ces pays et le développement du Label « Made in Africa » a tout suite connu un écho favorable auprès de ces Organismes de Promotion du Commerce (OPC) dans ces pays.

En effet, dans le cadre de la constitution du réseau des OPC en Afrique, Maroc Export et ses homologues africains travaillent sur l'orientation de nos communautés d'affaires comme premier maillon de la chaîne de valeur africaine et augmenter la valeur ajoutée des produits exportés d'Afrique à travers le partage du savoir-faire et le renforcement des capacités productives de nos pays. Créer un dispositif d'incitation pour l'intra-africain serait une doléance que chaque membre pourrait défendre.

Cette intégration sera notamment globale grâce à la coopération triangulaire que nous avons déjà engagée avec plusieurs de nos homologues, notamment dans les pays d'Europe, du CCG, aux USA, ou encore au Japon et au Mexique, dont les organismes de promotion Jetro et Promexico ont récemment ouvert des bureaux au Maroc dans cet objectif.

## Maroc Export a mis en place, en 2014, des indicateurs de performance de son action. Qu'en est-il ?

Maroc Export est une institution publique, chargée de la gestion du soutien de l'Etat pour l'Export, à travers son accompagnement direct aux entreprises exportatrices.

On agit dans un environnement libre et concurrentiel, tant au niveau national qu'international, et nous avons la responsabilité de mobiliser la population exportatrice autour des ambitions et visions nationales. Nous devons donc être en mesure de rassurer notre environnement politique et économique sur la qualité de notre action et de nos services.

Dans ce sens, nous avons entamé une démarche de modernisation et de mise à niveau de ses outils de gouvernance, dans l'objectif d'améliorer l'ensemble du processus promotionnel.

Dans cet objectif, nous avons développé un certain nombre d'outils et d'indicateurs de performance internes de nos activités à travers la définition concertée d'objectifs à atteindre par secteur et marché, mais également le ciblage de nos actions en fonction d'un retour sur investissement.

Cette démarche concerne aussi l'amélioration de l'effort de recrutement des participants en fonction de critères pré-établis inscrits dans un processus de renforcement de capacités.

La mise en place de ces indicateurs de performance est une problématique qui se pose à l'ensemble des OPC dans le monde et qui a d'ailleurs été débattue lors de la dernière conférence mondiale des OPC tenue à Dubaï en novembre 2014.

Très bientôt, une méthodologie de mesure de performance des OPC sera lancée par le Centre du Commerce International de Genève, et Maroc Export s'inscrira dans cette démarche pour présenter aux OPC du monde cette nouvelle approche en marge de la 11ème conférence mondiale des OPC, dont l'organisation a été confiée à Maroc Export en 2016.

## Quels sont aujourd'hui les principaux freins que rencontrent les exportateurs marocains ?

Les contraintes existent et nous challengent. Le plus rassurant est qu'elles sont prises en charge par les différentes visions sectorielles. Les exportateurs marocains produisent et négocient dans le cadre de plans stratégiques allant de l'amont jusqu'à la commercialisation et sont soutenus ainsi dans leur mise en compétitivité.



**« Une prise de conscience générale de la part du Gouvernement comme du secteur privé qu'exporter est un acte difficile, mais une nécessité pour assurer la croissance durable d'une économie, est un préalable pour vaincre les défis. »**

Nous avons une donne sûre et constante, l'environnement économique national et international est en constante dynamique, de ce fait, les contraintes et les freins bougent, changent et se redéfinissent.

Une prise de conscience générale de la part du Gouvernement comme du secteur privé qu'exporter est un acte difficile, mais une nécessité pour assurer la croissance durable d'une économie, est un préalable pour vaincre les défis. Les freins se réduisent ainsi à une gestion managériale maîtrisable au quotidien.

Le plus important c'est de fédérer les efforts, créer des convergences et faire face ensemble aux contraintes existantes pour générer des marques marocaines : un avion marocain, une voiture marocaine, une robe marocaine, etc.

## Quels sont les facteurs clés de succès pour réussir à l'export ?

La clé du succès est de renforcer ce sentiment de fierté d'être une entreprise marocaine, avoir du courage pour affronter l'international et s'appuyer avec confiance sur les stratégies mises en place par notre pays.

Ainsi, de par la mission qui nous est confiée, Maroc Export traduit l'appui de notre gouvernement à notre politique export, notamment à travers le renforcement du secteur privé et l'accompagnement qu'on met à disposition face à la concurrence internationale.

Etant entendu que cet accompagnement doit s'inscrire lui-même dans un processus d'amélioration et d'adaptation continu. \*

► Propos recueillis par Soumayya Douieb



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



**Rejoignez une communauté d'affaires  
de près de 4 000 entreprises**



# Scandimar

## Le saumon fumé : le textile de demain ?

Du saumon importé de Norvège, transformé au Maroc et réexporté en Europe, en Afrique et très prochainement dans le Golfe. Surprenant peut être, mais rentable à coup sûr !

**Selon Adnane Benbrahim, dans une dizaine d'années, les géants mondiaux du saumon s'implanteront au Maroc, qui deviendra un hub de la transformation de saumon.**

#### Fiche d'identité

Date de création : **2006**  
 Nombre d'employés : **55**  
 personnes  
 CA à l'export : **50%**

**N**e réussit pas qui veut ! « Il faut absolument sortir des sentiers battus : aller vers des marchés nouveaux et offrir des produits nouveaux », déclare d'emblée Adnane Benbrahim. Et on peut dire qu'avec Scandimar, entreprise spécialisée dans le fumage de saumon à la façon traditionnelle, il a vu juste.

« Pour beaucoup, c'est peut-être surprenant que le Maroc exporte du saumon fumé. Mais je vais aller plus loin, et peut être en choquer certains, en disant que le saumon fumé va se développer encore davantage et que dans une dizaine d'années sans doute, vous aurez même les majors du secteur qui s'implanteront ici. Il y a 50 ans, qui aurait dit que le Maroc exporterait du textile haut de gamme ? », lance-t-il enflammé. C'est donc dans cette même veine que Adnane Benbrahim investit l'industrie du saumon fumé.

#### La France et l'Algérie, ses premiers marchés à l'export

Seulement, il n'a pas vraiment démarré l'aventure Scandimar sur un simple coup de tête. Ce sont des années d'expérience dans la pêche à Tan-Tan, près de 20 ans, qui l'y ont amené. Son constat alors est simple : le Maroc exportait de la matière première brute et au meilleur des cas de la conserve de sardine ; il n'offrait pas de produit à réelle valeur ajoutée. Plus tard, après avoir quitté le Sud, Adnane Benbrahim ouvrira un cabinet de conseil dans la pêche et la réorganisation industrielle. Parmi les projets qui lui passent sous la main, celui d'une banque d'affaires suisse qui souhaitait implanter une unité industrielle de fumage de saumon. L'investissement ne se concrétise pas, mais l'idée est là. C'était en 1997. Ce n'est que dix ans plus tard que Adnane Benbrahim donnera corps à ce projet, alors qu'il travaille pour le groupe Berrada (Palmeraie Holding) dans la literie.

La prise de risque vue de l'extérieur est colossale,

mais Adnane Benbrahim est serein quand au succès de son projet. « J'ai acheté le procédé de fabrication de saumon fumé sans même avoir de terrain pour construire mon unité. Sans compter que j'avais deux mois pour concrétiser ma commande », se souvient-il. Il demande alors à son fournisseur de lui trouver son premier client pour un quart de la valeur du matériel acheté, soit 1 million de dirhams, s'il veut que la commande soit rapidement ferme. La démarche est audacieuse, mais s'avère plutôt payante. Jackpot, un opérateur italien mord à l'hameçon et au même moment le gouverneur de l'époque de Mohammed VI parvient à lui dénicher un terrain dans la zone industrielle de la ville. Pour financer son projet, le fondateur de Scandimar mobilise un investissement de 12 millions de dirhams, dont 4 millions pour le procédé. Avec des fonds propres à hauteur de 60 % tout de même et 40 % de concours bancaire, Adnane Benbrahim s'est alors jeté à corps perdu dans le saumon fumé.

Très vite l'Algérie viendra, mais surtout la France, qui est au passage le premier consommateur de saumon fumé au monde. En Algérie, qui concentre 20 % des exportations, les produits Scandimar sont distribués dans les grandes surfaces UNO, mais aussi via un revendeur. « En France, ce sont des producteurs de saumon qui nous envoient leur matière première, que nous transformons et que nous leur réexpédions », explique Adnane Benbrahim. Cette sous-traitance pèse pour 40 % des exportations de Scandimar. Au Sénégal et en Côte d'Ivoire, ce sont également des revendeurs. « Pour développer notre clientèle, nous avons principalement recours aux salons agroalimentaires. Nous participons aux caravanes de Maroc Export et nous nous appuyons sur la FENIP (Fédération Nationale des Industries de transformation et de valorisation des produits de la pêche) également. Cela nous revient à environ à 300.000 dirhams par an, ce qui est plus que correct », détaille le Directeur Général. Aujourd'hui l'export constitue 50 %

du chiffre d'affaires. Cependant Benbrahim n'a pas d'autre choix que de se développer davantage sur le marché local, où il est présent via la GMS (40 %), le CHR (40 %) et la restauration collective (20 %), s'il veut voir son entreprise croître.

### **La logistique, le frein à la croissance de Scandimar**

« Le premier frein à notre croissance à l'export est clairement la logistique. Si Scandimar était implantée en Europe, j'aurais explosé », regrette Adnane Benbrahim.

Il faut savoir que le saumon fumé offre des DLC (date limite de consommation) très courtes, du coup il ne peut être exporté en grandes quantités, autrement dit à travers la voie terrestre. Il aurait fallu qu'il y ait une offre de transport via des camions à température dirigée, qui puisse être utilisée par plusieurs opérateurs afin de remplir lesdits camions, pour que de petites quantités puissent être exportées régulièrement. Or il n'y a que la GMS qui importe ses produits frais via ce type de camions et il est impossible de s'y greffer. Résultat, Scandimar se voit contrainte d'avoir recours à l'aérien, ce qui n'est pas sans impact sur la compétitivité de ses produits. En somme, tant que le Maroc ne sera pas au point côté logistique, il perdra beaucoup de son avantage compétitif qui est la main d'œuvre.

Car si historiquement le saumon a toujours été produit et transformé en Norvège jusque dans les années 70 et 80, aujourd'hui le processus de transformation se déplace au gré de la variation du coût de la main d'œuvre.

C'est ainsi qu'à partir des années 80, la Norvège n'étant plus compétitive vu que le niveau de vie est devenu élevé, le chef lieu de la transformation est devenu le Danemark. Puis au début des années 2000, le processus de transformation a migré vers l'Europe de l'Est, à savoir la Pologne, la Lettonie et la Lituanie... « La prochaine étape, ce sera le Maroc », affirme avec aplomb Adnane Benbrahim. Avant d'ajouter : « ce qui s'est passé avec le textile hier se passera avec le saumon demain ».

Le Maroc présente à cet effet plusieurs avantages. Non seulement, il offre une main d'œuvre plutôt bon marché comparée à l'Europe de l'Est, mais en plus profite d'une position géographique qui lui permet de s'approvisionner en matière première et de réexpédier le produit fini plus facilement ; un avantage comparatif dont ne disposent pas des pays à coût de main d'œuvre comparable.

Et pour l'instant, le business est plutôt florissant pour Scandimar ou du moins très prometteur. Pour preuve, le fonds Argan Invest est entré dans le capital à hauteur de 34 % en 2013. Désormais, Scandimar offre des émulsions (pâtés, terrines), mais aussi des plats cuisinés de poissons telles



Scandimar, première entreprise marocaine de fumage de saumon à la façon traditionnelle, est arrivée à séduire Argan Invest, le fonds d'investissement d'AWB

© DR

### **A moyen terme, Scandimar envisage une implantation en Algérie et/ou en Afrique de l'Ouest.**

que les boulettes de sardines depuis moins d'un an; un produit pour lequel elle a dû consentir un investissement supplémentaire de 13 millions de dirhams, financé à hauteur de 20 % par Imtiaz. La charcuterie de poisson devrait suivre également. Si ces nouveaux produits sont principalement destinés au marché local, les plats cuisinés de poisson à la façon marocaine pourraient voir leur horizon s'élargir. Une première opération devrait se concrétiser dans quelques semaines vers la Belgique, mais sous forme de plats cuisinés en conserve cette fois-ci. Le Golfe devrait suivre dans la foulée, puisque Adnane Benbrahim vient tout juste de rentrer du Salon Gulf Food à Dubaï plein d'enthousiasme. Bon vent ! \*

► Soumayya Douieb, journaliste

### **La R&D (Recherche et Développement), ce talon d'Achille des exportations !**

Si proposer un produit nouveau reste bien souvent le facteur clé de succès d'une stratégie à l'export réussie, il n'en reste pas moins que pour les PME marocaines la tâche reste ardue. Pour des entreprises de cette taille, il reste difficile de développer de la R&D. D'abord, pour une question de budget et ensuite, en raison de la taille du marché marocain. Car avant de s'attaquer à l'export et dans la logique des choses, vous devez les tester sur votre propre marché. Or le marché marocain reste restreint, ce qui n'incite pas à investir la R&D. « J'y consacre entre 5 % à 10 % du chiffre d'affaires, ce qui représente à peu près 1/3 de mon temps de travail, car je cherche moi-même des pistes pour le nouveaux produits. Une fois finalisés, nous faisons appel à des consultants étrangers qui viennent pour la validation de la formule et de la DLC », avance Adnane Benbrahim. Selon lui, ce sont les majors marocaines de l'agro-alimentaire qui devraient donner le la en matière d'innovation. « Malheureusement, elles ne se contentent que de copier/coller avec de légères adaptations ! », conclut-il.

Le nouveau vin du nouveau Maroc

NÉ ET  
ÉLEVÉ  
AU MAROC  
À 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

# Regards d'experts

**Experts.** Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

Contact : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)



**RH** Développer son potentiel et sa performance à travers le MBTI.

**Juridique** Le contrat de travail étranger : un dispositif nécessaire pour le transfert de savoir-faire.

**La parole au Campus CFCIM** Les réseaux : facteurs clés de succès de l'entrepreneur.

## RH : Développer son potentiel et sa performance à travers le MBTI.



Mieux se connaître dans un environnement complexe en perpétuel changement est essentiel pour comprendre son propre fonctionnement et celui des autres.

**Boutayna TAGNAOUTI**  
Consultante Formatrice / Responsable Développement, DMM Afrique

**M**ieux se connaître dans un environnement complexe en perpétuel changement est essentiel pour comprendre son propre fonctionnement et celui des autres.

L'indicateur MBTI offre une grille de lecture pour les managers et les collaborateurs pour améliorer leur communication et renforcer l'efficacité personnelle et collective. Les résultats de cet outil décrivent les différences qui existent entre les individus, potentiellement source de difficultés de communication et de malentendus. Ce questionnaire, fruit de 50 années de recherche, est le plus utilisé au monde avec plus de 4 millions d'utilisateurs par an.

### ►► Qu'est-ce que le MBTI ?

Le MBTI s'appuie sur la théorie des types psychologiques du psychiatre suisse Carl Jung (1910). Ses travaux ont été repris par deux Américaines, Katharine Briggs et sa fille Isabelle Myers, qui ont conçu le questionnaire Myers Briggs Type Indicator ou MBTI vers 1960 pour rendre la théorie de la personnalité de Jung plus compréhensible et accessible au plus grand nombre.

Le MBTI est un indicateur de personnalité et un outil de développement personnel qui permet de mieux cerner son type psychologique. Il est important de préciser que ce n'est pas un test « Il n'y a pas de

bon ou de mauvais profil ». Il n'évalue pas une compétence spécifique mais décrit un mode de fonctionnement.

Son principe fondamental est le suivant : les variations de comportement entre les individus ne sont pas le fruit du hasard mais la conséquence de préférences spontanées concernant quatre dimensions principales dont chacune est caractérisée par deux pôles opposés entre lesquels nous avons une préférence, une prédilection innée, non réfléchie. Cet outil de positionnement permet ainsi de cerner ses « zones de confort et d'effort »

Les quatre paires de préférences décrivent quatre dimen-

à l'intérieur d'eux-mêmes et elle interagit fortement avec leurs pensées, leurs réflexions et leurs émotions

- Recueil de l'information : comment une personne recueille l'information : par la Sensation (S) ou par l'Intuition (N). Ceux qui ont une préférence pour la Sensation se concentrent sur ce qui est tangible, factuel et appréhendable par les cinq sens. Ils sont dans « l'ici et maintenant » Ceux qui préfèrent l'Intuition apprécient les relations et les associations qui existent entre les choses, voient les schémas d'ensemble et leur sens et aiment imaginer les possibi-

lités futures.

- Style de vie : le style de vie qu'une personne adopte : par le Jugement (J) ou par la Perception (P). Ceux qui ont une préférence pour le Jugement apprécient de mener une vie planifiée et organisée. Ils évitent le stress de dernière minute en anticipant. Ceux qui préfèrent la Perception (P) préfèrent vivre de manière flexible et spontanée, sont ouverts aux changements et aux nouvelles expériences. Ils sont stimulés par le stress de dernière minute.

lités futures.

- Mode de Décision : comment une personne prend ses décisions : par la Pensée (T) ou par le Sentiment (F). Ceux qui ont une préférence pour la Pensée sont guidés par un raisonnement logique pour décider. Ils prennent du recul par rapport aux situations pour les analyser avec objectivité. Ceux qui préfèrent le Sentiment

Le profil est ainsi composé de 4 lettres qui synthétisent les grands traits de la personnalité. Par exemple un ISTJ est décrit comme « étant calme, sérieux, avec un sens des responsabilités, décide ce qui doit être fait d'une manière logique, a un style organisé et ordonné ». Un ENFP est plutôt chaleureux, enthousiaste et imaginaire, voit la vie pleine de possibilités. Spontané et souple, il fait souvent confiance à sa capacité d'improvisation et à son aisance verbale ». De fait, il s'agit de déplacer le curseur en fonction des préférences de son interlocuteur pour adapter sa communication en conséquence.

### « L'indicateur MBTI offre une grille de lecture pour les managers et les collaborateurs pour améliorer leur communication. »

sions, ce qui conduit à définir 16 types.

- Orientation de l'énergie : de quelle manière une personne puise son énergie : par l'Extraversion (E) ou l'introversion (I). Ceux qui ont une préférence pour l'Extraversion dirigent leur énergie vers le monde, les activités et les personnes extérieures. En revanche, l'énergie des introvertis est concentrée

### ►►► **Quels sont les champs d'application de cet outil?**

Le MBTI se prête à de nombreuses applications. Au niveau du développement personnel, afin d'améliorer son potentiel propre à travers l'identification de ses préférences pour devenir progressivement ce que l'on est vraiment. Il est également très utilisé dans le cadre de l'orientation personnelle et professionnelle en précisant pour chacun les fonctions les plus adaptées à son profil. Il donne des clés en matière de choix de carrière en permettant à chacun de cerner ses zones de confort et d'effort. En coaching, il favorise un travail en profondeur avec les coachés en décrivant un mode de fonctionnement de la personnalité qui identifie les points forts et les zones de développement potentiel.

En entreprise, cet outil permet au Manager de mieux comprendre le fonctionnement de ses équipes pour adapter sa communication et son Management. L'objectif du Manager est de faire des différences individuelles une source de complémentarité, de synergie et de créativité.

### ►►► **Comment peut-il être utilisé en entreprise de façon optimale par la fonction RH?**

Le MBTI doit être administré par un formateur certifié dans le cadre de formations en Management, Communication, Gestion des Conflits, Leadership. Dans cette optique, il permet de s'appuyer sur les forces de chacun afin de gérer au mieux les disparités de fonctionnements, les divergences d'opinions et les conflits éventuels, l'objectif étant de développer des relations harmonieuses au sein des équipes dans un objectif commun de performance.

Dans le cadre aussi de la conduite de changement afin de mieux comprendre les différentes réactions des collabora-

teurs et les soutenir au cours de ce processus.

Il est également très utilisé lors des Teambuildings afin de favoriser la cohésion des équipes. La connaissance de soi et des autres renforcent les liens et l'acceptation des différences. Enfin, il est très pertinent dans des situations de réorientation professionnelle et de nouveaux choix de carrière à travers sa grille de lecture exhaustive.

### ►►► **Quelles sont les limites de l'utilisation du MBTI au sein de l'entreprise?**

Pour être efficace, les objectifs du MBTI doivent faire l'objet d'une communication préalable pour que les collaborateurs puissent comprendre la finalité de cet outil pour eux et pour l'entreprise. Sans ce prérequis, le risque est de mettre « les gens dans des cases », de « coller une étiquette » et de

basculer dans le jugement. Or, la richesse de l'indicateur MBTI réside dans le fait de tirer parti de ces différences à travers son approche positive et dynamique.

Enfin, il est important de souligner que le MBTI ne doit surtout pas être utilisé comme outil d'évaluation ou de recrutement, mais davantage comme un outil de développement. \*

## Dopez vos équipes avec

## de nouveaux talents



Les Volontaires Internationaux en Entreprise, V.I.E., diplômés bilingues et motivés peuvent renforcer, sur 6 mois à 2 ans, les équipes commerciales, techniques ou de gestion des entreprises françaises à l'étranger dans des conditions très attractives.

CONTACTS

Charafa CHEBANI, cchebani@cfcim.org

Khalid IDRISSE KAITOUNI, kidrissi@cfcim.org

Stand. (+212) (0) 522 20 90 90



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



## Le contrat de travail étranger : Un dispositif nécessaire pour le transfert de savoir-faire.



**Abdelaziz ARJI**  
Expert-comptable  
Conseil juridique et fiscal

Le recrutement du personnel étranger au Maroc est réglementé par le Dahir du 11 septembre 2003 portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au code du Travail. Celui-ci stipule dans son article 516 et suivants que les personnes immigrantes au Maroc pour y exercer une profession salariée ou y occuper un emploi, doivent être munies d'un contrat de travail préalablement visé par le Ministère de l'emploi.

L'obligation de faire viser son contrat par le Ministère ne souffre pas d'exception malgré l'engagement du gouvernement depuis septembre 2013 à pratiquer une nouvelle politique humaniste en matière d'immigration étrangère au Maroc. En effet, cette politique vise à régulariser avant tout le séjour des étrangers en situation irrégulière en leur attribuant une carte de résidence. Quant au permis de travail, il reste soumis au visa du Ministère de l'emploi. La forme du contrat de travail étranger est normalisée sous la forme d'un formulaire vert de deux pages téléchargeable sur le site du Ministère. Une autre forme établie en parallèle n'a pas de portée juridique. Les différents contentieux portés devant les tribunaux ont démontré que seul le contrat vert fait foi. Il est systématiquement analysé par les juges comme un contrat à durée déterminée (CDD) ; avec la particularité que son renouvellement plus d'une fois ne

lui confère pas le caractère de CDI. En revanche, sa rupture par le salarié ou l'employeur en dehors de la faute grave, donne à celui qui est lésé le droit de réclamer le paiement du salaire pour le temps restant à courir jusqu'à la date de fin du contrat définie par le Ministère de l'emploi.

Le Ministère accorde une durée de contrat d'une année. Toutefois, depuis début 2014, il peut accorder jusqu'à dix ans pour les seuls français en vertu d'un accord de réciprocité conclu avec la France. Il est conditionné par la délivrance du Ministère

### « Les conditions de délivrance du permis de travail sont jugées draconiennes par les opérateurs. »

d'une lettre signée conjointement par l'employeur et le salarié indiquant la volonté de postuler pour un permis de travail dont la durée est comprise entre un et dix ans. Peu d'employeurs font ce choix cependant en raison des risques susmentionnés de devoir indemniser le salarié jusqu'à la fin du CDD en cas de rupture anticipée.

Les conditions de délivrance du permis de travail sont jugées draconiennes par les opérateurs. En effet, en dehors de quelques exceptions, le candidat étranger doit obtenir de la

part de l'ANAPEC une attestation d'absence de prétendants marocains au poste de travail à pourvoir.

Sont dispensés de la production de l'attestation de l'ANAPEC :

- Les natifs du Maroc et les descendants de mère marocaine justifiant leur résidence au Maroc pendant une période supérieure à six mois ;
- Les époux (ses) des nationaux ;
- Les propriétaires, les fondateurs de pouvoirs et les gérants de sociétés ;
- Les associés et les action-

naires de sociétés ;

- Les détachés pour une période limitée auprès de sociétés étrangères adjudicatrices de marchés publics ou auprès des filiales de sociétés mères ;
- Les délégués ou représentants dans le cadre de la coopération pour une période ne dépassant pas six mois ;
- Les entraîneurs et les sportifs, sous réserve de présentation d'une autorisation délivrée par les services compétents du Département du Sport ;

- Les artistes étrangers autorisés par la Direction Générale de la Sécurité Nationale ;
- Les réfugiés politiques et les apatrides ;
- Les tunisiens, les algériens et les sénégalais en vertu des accords de réciprocité conclus avec leurs pays respectifs.

Si la réglementation de la délivrance du contrat étranger est nécessaire pour protéger l'emploi au Maroc, la délivrance des permis de travail est nécessaire pour la transmission du savoir faire dont ont besoin les opérateurs marocains. En effet, comment peut-on développer les secteurs automobile, aéronautique, de l'offshoring ou encore des énergies renouvelables sans attirer des compétences étrangères qui sont précurseurs dans ces domaines ?

Toutefois, le transfert de savoir faire ne peut être bénéfique que s'il profite aux salariés nationaux. Il est de ce fait légitime que le contrat de travail étranger obéisse à deux impératifs :

- 1- Être limité dans le temps et soumis à des résultats probants :
  - Apport de méthodes et techniques innovantes selon un cahier des charges ;
  - Formation et transmission du savoir faire aux ressources humaines locales.
- 2- Ne pas devenir systématique afin de ne pas menacer la compétitivité ; laquelle est une des bases des choix de l'investissement au Maroc. \*

## Les réseaux : facteurs clés de succès de l'entrepreneur.



Wadid Lamine et ses coauteurs ont étudié les dynamiques de formation du réseau social du créateur d'entreprise technologique afin de mieux comprendre le processus entrepreneurial.

**Wadid Lamine**  
Enseignant-Chercheur à Toulouse Business School (TBS)

Les succès des jeunes entreprises innovantes dépendent certes des structures et des mesures d'accompagnement (notamment grâce aux incubateurs), mais il relève aussi de la manière dont le porteur de projet interagit avec son environnement. Même dans un contexte de mondialisation, les innovations et les connaissances sont souvent produites localement par des réseaux d'acteurs établis sur un territoire restreint. « Or, en dépit du fait que de nombreux travaux ont cherché à mieux situer le rôle et l'importance des réseaux sociaux pour la création d'entreprise, la connaissance des dynamiques de construction de ce réseau en fonction du temps est encore insuffisante », explique Wadid Lamine. C'est ce constat qui l'a poussé à s'intéresser à la construction et au développement du réseau social du créateur d'entreprise technologique, et notamment au rôle des éléments comme les prototypes, les présentations de projet ou de produit et le plan d'affaires.

### ►► Une approche inédite

Pour étudier la dynamique du réseau, les chercheurs se sont appuyés sur la théorie de l'acteur-réseau (actornetwork theory). Selon cette approche sociologique\*, la réussite d'une innovation n'est pas liée qu'au génie d'un individu, ni à la valeur intrinsèque de son projet. Elle est avant tout le résultat d'un effort fourni par une association

d'acteurs humains et d'objets matériels qui se réunissent progressivement autour du couple individu/projet. « Cela nous a permis d'étudier le réseau social de l'entrepreneur différemment, et nous a renseignés sur les dynamiques de formation des liens, sur les problèmes rencontrés, les secteurs d'activités des personnes mobilisées, les compétences utilisées et les ressources dont les réseaux facilitent l'accès », estime Wadid Lamine. La théorie de l'acteur-réseau (sujette à controverse car elle prête un rôle important aux facteurs non humains) a été très peu utilisée dans les recherches

**« Même dans un contexte de mondialisation, les innovations et les connaissances sont souvent produites localement par des réseaux d'acteurs établis sur un territoire restreint. »**

portant sur l'entrepreneuriat. « Nous avons confirmé son intérêt pour mieux appréhender le processus entrepreneurial. Nous ajoutons à la théorie en entrepreneuriat l'exploration du rôle de l'objet non humain durant les premières phases du processus entrepreneurial », affirme Wadid Lamine. Selon lui, les éléments présentés par les porteurs d'un projet (rapports, prototypes...)

permettent par exemple d'en prouver la faisabilité et de tisser de nouveaux liens ou de les renforcer. Le réseau pour pallier les manques. Les résultats de ces études montrent également que le manque de ressources dont dispose l'entrepreneur, sa faible légitimité et ses doutes lors de la phase de développement du projet sont palliés en partie par la constitution d'un nouveau réseau. Le réseau de l'entrepreneur évolue et change de configuration pour répondre et s'adapter à une situation entrepreneuriale changeante. « Cette recherche confirme l'importance du réseau dans la réussite

qu'un plan d'affaires ? « Réussir à construire un réseau nécessite certaines compétences, notamment pour les jeunes qui ont peu d'expérience et ne connaissent ni leur environnement d'affaires ni ses acteurs. Par exemple, pour décrocher un rendez-vous dans une grande entreprise il faut faire preuve de courage, puis de force de persuasion pour défendre une idée originale et résister aux oppositions », explique Wadid Lamine. Le chercheur cite le projet de nano-satellites Nova Nano, porté par deux étudiants en école d'ingénieur : « Ils étaient étrangers, sans réseau et se sont intéressés à un domaine très sensible (pour des raisons de sécurité aux niveaux national et européen) réservé aux grands acteurs du domaine spatial. Or, ils devaient convaincre ceux-ci de les laisser accéder à leurs ressources (lanceurs de fusée, matériaux, réseaux, autorisations). Leurs premières rencontres ont été difficiles mais ils ont su convaincre leurs interlocuteurs en se basant sur des études scientifiques pointues qui montraient la faisabilité, la pertinence et la viabilité de leur projet ». \*

Wadid Lamine.

Dr Wadid Lamine a rejoint la Toulouse Business School en septembre 2013. Ses travaux portent sur le processus entrepreneurial, les incubateurs technologiques et le réseau social de l'entrepreneur débutant.

\* Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial - de Wadid Lamine, Alain Fayolle et Hela Chebbi paru dans *Management International* (mai 2014) ; et - Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques - de Wadid Lamine et Alain Fayolle, paru dans *Entreprendre & Innover* (avril 2014).

# On en parle aussi...

## Billet d'humeur

### “ Des zèbres et un blaireau...”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Je rentre d'un voyage en Afrique du Sud, mais rassurez-vous, je n'ai pas été dépaycé. En effet, j'ai croisé quelques rapaces qui étaient nettement moins nombreux que ceux que l'on peut croiser tous les jours. J'ai aussi croisé, juste avant le coucher du soleil, des chevaux en pyjamas rayés. J'ai appris que c'étaient des zèbres. Des drôles de zèbres, j'en vois tous les jours, mais pas obligatoirement en pyjamas. J'ai vu aussi un groupe de singes au sein duquel un mâle dominant s'agitait dans tous les sens pour rien, car tous les autres membres du groupe ne le regardait même pas, et là, ça parle à tout le monde. De retour à Casa, j'ai eu des nouvelles de mon ami dans ses grottes. Et quelle joie d'apprendre, qu'après un passage dans des grottes italiennes, son entente avec l'arlésienne (que lui appelle chérie pour une raison inconnue) continue son évolution. Afin de savoir ce qui se passait dans ces grottes, j'ai envoyé en reconnaissance un ami

Schtroumpf. Malheureusement, il est tombé à l'entrée de la grotte et s'est fait un bleu.

J'ai lu aussi qu'un couple de russes qui visitaient les pyramides en Égypte en ont profité pour tourner des images coquines. Pour voir ce tournage, Toutankhamon a été obligé de se débander, ce qui montre la nullité des images.

Autre info, un blaireau a semé la panique dans un hôtel suédois. C'est normal, les suédois n'utilisent que le rasoir électrique. Chez nous, ça ne pourrait pas arriver, on a l'habitude d'être rasé par des blaireaux. Depuis quelques jours, il est obligatoire en France d'avoir des détecteurs de fumée dans les maisons. Heureusement que Bob Marley est mort, ils n'auraient pas résisté, les détecteurs.

Allez, salut, à la prochaine.

## L'association du mois

### Les déficients visuels et les non-voyants doivent avoir accès à l'éducation et à la culture, c'est le combat de l'AMARDEV.

Créée en mars 2000, l'AMARDEV, Association Marocaine pour la Réadaptation des Déficiants Visuels, a pour objet principal la réadaptation des handicapés visuels et leur meilleure insertion dans la société, la ville, l'école. L'action de l'association consiste à les rendre aptes à accomplir normalement et de façon autonome les actes de la vie courante en famille ou au travail. Depuis 15 ans, L'AMARDEV agit pour mettre à la disposition des élèves déficients visuels, des textes et des livres imprimés en caractère braille. Selon les statistiques de l'OMS, il y a plus de 314 millions de non-voyants et déficients visuels dans le monde, dont 90 % vivent dans les pays en développement. Au Maroc, la déficience visuelle représente 10 % de la population handicapée. Près de 1 000 élèves déficients visuels sont scolarisés dans le Royaume dans des écoles spécialisées, soit 12 établissements sur tout le territoire. Pour la deuxième année consécutive l'AMARDEV a participé au SIEL à Casa-

blanca du 13 au 22 février 2015 pour sensibiliser les milliers de visiteurs du Salon du Livre à la nécessité de développer l'accès à la littérature et la presse en braille pour les non-voyants et déficients visuels. Soixante titres de la littérature jeunesse marocaine transcrits et « embossés » en caractères braille arabes et français par les bénévoles de l'association ont été présentés. L'AMARDEV a également animé un atelier d'écriture pour encourager les jeunes à écrire et à développer leur imagination. L'association a édité 2 livres tactiles en direction des jeunes enfants. Le texte est en noir pour les parents et en braille arabe ou français pour les enfants. Des illustrations tactiles accompagnent chaque page.

► **Contacts : AMARDEV**

**Tél: 212 61 59 44 22**

**E-Mail : [contact@amardev.org](mailto:contact@amardev.org)**





## VINCI Energies, leader marocain

et partenaire du développement de vos projets dans le secteur de l'énergie, du bâtiment et de l'industrie,

La première entreprise de haute technicité dans ses domaines d'activité,

Une expertise de pointe alliée à une offre globale dynamique et innovante,

Le partenaire des grandes réalisations du Royaume,

Un effectif de 2200 personnes,

Un rayonnement sur l'ensemble du territoire marocain avec nos agences sur les grandes villes du royaume : Agadir, Fès, Marrakech, Tanger et Oujda plus deux centres de travaux à EL Jadida et Safi ainsi qu'une présence à l'export notamment en Afrique de l'Ouest.

VINCI Energies filiale du groupe VINCI, conçoit, installe et maintient des systèmes dans les domaines suivants:

- 
> Industrie  
Génie électrique et automatisme
- 
> Infrastructures  
Production, transport, transformation et distribution
- 
> Tertiaire  
Courants faibles, courants forts  
Génie climatique et fluides
- 
> Télécommunications

[www.vinci-energies.ma](http://www.vinci-energies.ma)

## Contact

Rida LYAHYAOUÏ  
Rida.lyahyaoui@vinci-energies.net

Imane TAOUFIQALLAH  
Imane.taoufiqallah@vinci-energies.net

62, boulevard Oqba Ibnou Nafia Casablanca  
Tél: 05 22 63 90 16 / Fax: 05 22 60 39 16



**Tectra**  
Travail Temporaire

**Votre partenaire en  
ressources humaines**

- **Mise à disposition**
- **Gestion de contrats**  
CTT, CDD, CDI
- **Recrutement**
- **Conseil et solutions RH**



**1<sup>er</sup> réseau**  
*d'agences au Maroc*

**WWW.TECTRA.MA**

**TECTRA** : 51, Boulevard d'Anfa Casablanca - Maroc  
**Tél.** : (+212) 522 430 349 / **Fax** : (+212) 522 430 374

