

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
55<sup>e</sup> année  
Numéro 978  
15 février 2016 -  
15 mars 2016  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
DRISS BENHIMA

## Investir-entreprendre au Maroc

Abdeslam Seddiki, invité du  
Forum Adhérents de la CFCIM.

Une nouvelle ligne française de  
financement dédiée aux PME  
marocaines.

Cybercriminalité : quels sont  
les risques pour les entreprises ?

Centre de Médiation pour  
l'Entreprise et Centre Marocain  
de Médiation Bancaire.

# DANS UN MONDE QUI CHANGE, TOUS LES BUSINESS RÉCLAMENT UN SUPPORT DE HAUT NIVEAU

BMCI / SA - 26, Place des Nations Unies - Casablanca / Capital : 1 327 928 600 Dhs - RC N° 4091 - IF : 01084015



## LES EXPERTS PROS BMCI

Chez BMCI Groupe BNP Paribas, nos Experts Pros sont là, et bien là, pour vous aider à trouver toutes les solutions pour partir en pole position et rester bien placé dans la compétition.

[bmci.ma](http://bmci.ma)

05 29 044 044



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque  
d'un monde  
qui change



## Editorial

# Investir-entreprendre au Maroc

« Accompagner les investisseurs,  
une vocation chère à la CFCIM »

Jean-Marie GROSBOIS  
Président

Le Maroc a actuellement le vent en poupe auprès des investisseurs. La dynamique insufflée par l'État et les opérateurs institutionnels ou privés a en effet généré des opportunités dans de nombreux secteurs. La France est le premier pays investisseur dans le Royaume, ce qui illustre une nouvelle fois l'importance des liens économiques qui unissent les deux pays.

Depuis toujours, l'accompagnement des investisseurs, français et marocains, constitue le cœur de métier de la CFCIM. Aujourd'hui, nous proposons aux entreprises une palette complète de services personnalisés.

En amont de la création d'entreprise, nous anticipons les évolutions de l'environnement, mettons en lumière les nouvelles niches et les secteurs les plus prometteurs, afin d'offrir une information économique de qualité aux porteurs de projet. En vue de faciliter et d'accélérer la phase de démarrage du projet, nous proposons un ensemble de services d'assistance à la création d'entreprise : appui pour les démarches administratives, recherche de foncier, mise à disposition d'un centre d'affaires et de parcs industriels dotés de tous les équipements pratiques et logistiques, etc.

Enfin, la CFCIM aide les entreprises à développer leurs activités en organisant de nombreux évènements et missions de prospection B to B, notamment en Afrique.

Dans un contexte de forte croissance, le Maroc confirme de plus en plus son rôle de hub africain et ce, à tous les niveaux, commercial, financier ou logistique. Royal Air Maroc n'a pas attendu l'afflux des investisseurs pour renforcer son ancrage en Afrique et développer son réseau vers de nouvelles destinations. Ce mois-ci, son PDG, Monsieur Driss Benhima, est l'invité de Conjoncture et partage avec nous les différents enjeux auxquels est confrontée la Compagnie nationale, mais aussi son rôle essentiel dans la mise en place des grandes stratégies du Maroc.



Conjoncture est éditée 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** Nadia Kabbaj ▶▶ **Directrice Communication** Wadad Sebti ▶▶ **Ont collaboré à ce numéro** Marie-Cécile Tardieu, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Rachid Hallaouy, Franck Dautria, Bennaceur Bousetta, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ▶▶ **Agence de presse** AFP ▶▶ **Crédits photos** CFCIM, Fotolia, Ambassade de France, 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)





## UN ACTEUR DYNAMIQUE ET ENGAGÉ

Après une modernisation et une mise à niveau réussies de la filière sucrière, COSUMAR, acteur responsable, s'engage dans une nouvelle étape porteuse d'avenir pour l'ensemble de son écosystème. Le Groupe se développe à l'export et vise à devenir un acteur régional.

Les ambitions de COSUMAR sont portées par son patrimoine historique riche de plus de 85 ans d'expériences et par l'expertise de son capital humain, appuyées par la solidité de ses actionnaires marocains et internationaux.

COSUMAR, agrégateur de la filière sucrière marocaine, renforce son soutien à ses 80 000 partenaires agriculteurs producteurs de betterave et de canne à sucre et continue à oeuvrer pour plus d'excellence de son amont agricole et son outil industriel.

Aujourd'hui, encore plus, COSUMAR, acteur responsable et engagé, est déterminé à créer plus de valeurs à partager avec l'ensemble de ses partenaires et à servir à tous ses clients consommateurs de sucre des produits de qualité, innovants et ancrés dans la tradition.

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 4 L'EFA lance une nouvelle plateforme dédiée à la relation entreprise.
- 8 Cybercriminalité : quels sont les risques pour les entreprises ?
- 10 Abdeslam Seddiki, invité du Forum Adhérents de la CFCIM.
- 12 La CFCIM vous accompagne à chaque étape de la création de votre entreprise.

## EchosMaroc

- 14 Une nouvelle ligne française de financement dédiée aux PME marocaines.
- 16 Service économique de l'Ambassade de France.
- 18 Indicateurs économiques et financiers.
- 20 L'invité de Conjoncture : Driss Benhima, Président Directeur Général de Royal Air Maroc.



## ZOOM

### Investir-entreprendre au Maroc

- 28 Cycle d'investissement et impact économique.
- 32 Interview d'Hicham Bensaid Alaoui, Directeur du Département Risques d'Heuler Hermès Acmar.
- 34 Quelles offres bancaires pour quel(s) financement(s) ?
- 35 Interview d'Ali Alami Idrissi, Directeur Général de la société Optima Finance.
- 36 Interview de Rachid M'Rabet, Directeur du Centre des Études Doctorales de l'ISCAE.
- 37 3 questions à Diaa Alhak El Fallous, Dirigeant de la Startup Scorify.



## Regardsd'experts

- 40 **Juridique** Centre de Médiation pour l'Entreprise et Centre Marocain de Médiation Bancaire : regards croisés
- 42 **Fiscalité** Gestion des immobilisations : de l'enjeu réglementaire à la mise en place d'un véritable système de pilotage

## On en parle aussi...

- 44 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 44 **L'association du mois : Hadaf**



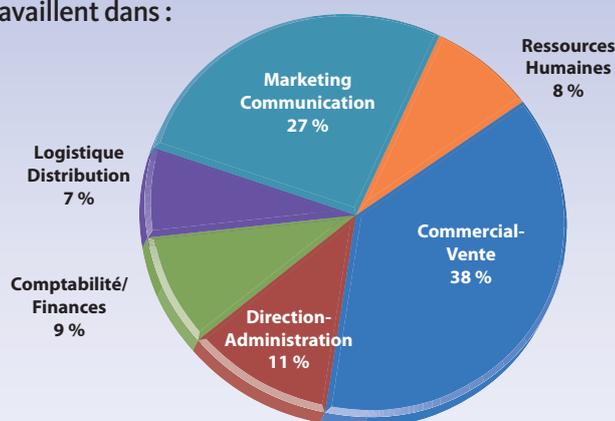
## L'EFA lance une nouvelle plateforme dédiée à la relation entreprise

**E**n février 2016, l'École Française des Affaires (EFA) va lancer une nouvelle plateforme dédiée à la relation entreprise qui réunira la bourse de l'emploi et l'annuaire des diplômés. « À travers le lancement de cette plateforme en ligne de mise en relation de nos diplômés et étudiants avec les acteurs du monde économique, nous souhaitons professionnaliser la relation entreprise au sein de l'EFA », indique Amine Barkate, Directeur de l'EFA. Cette nouvelle interface web vise notamment à mettre en relation les entreprises ayant des besoins en recrutement avec les étudiants et les diplômés de l'EFA. Elle permettra ainsi aux recruteurs de déposer leurs offres d'emploi ou de stage (en particulier pour l'alternance), de s'inscrire pour le Forum des Métiers et de promouvoir leur image et leur marque employeur auprès des étudiants et diplômés de l'EFA. Ces derniers pourront, quant à eux consulter et postuler aux offres d'emploi et de stage. En 2015, la bourse de l'emploi de l'EFA a diffusé 160 offres d'emploi.

### Diplômés de l'EFA : que sont-ils devenus ?

Chaque année, l'EFA réalise, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine-et-Marne, une étude sur l'évolution des études et de la carrière de ses diplômés. Voici les principaux résultats de cette étude menée sur les 22<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup>, 24<sup>e</sup> et 25<sup>e</sup> promotions.

- 70 % des diplômés de l'EFA sont en poste et 30 % en poursuite d'études.
- Ils travaillent dans :



- Les diplômés de l'EFA perçoivent en moyenne un salaire de 10 686 dirhams après trois ans d'ancienneté.

## Soignez votre marque employeur en participant au Forum des Métiers de l'EFA

**L**e mercredi 24 février 2016, l'École Française des Affaires (EFA) organisera, comme chaque année, le Forum des Métiers au sein du Campus de Formation de la CFCIM. L'évènement vise à mettre en relation ses étudiants avec des entreprises susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois dans le commercial, la gestion, la logistique ou le marketing. Depuis plus de 15 ans, cette manifestation permet aux étudiants de mieux définir leur projet professionnel, étape indispensable pour faciliter leur insertion dans le monde du travail.

À travers cette initiative, l'EFA confirme l'importance du rôle des entreprises dans son dispositif de for-

mation. Lors de l'édition 2015, le Forum des Métiers a accueilli plus de 30 entreprises de différents secteurs d'activité et a favorisé plus de 2 000 rencontres entre recruteurs et étudiants.

Durant la matinée (de 9 h à 12 h), se tiendront des « ateliers métiers » animés par des intervenants d'entreprise. Les ateliers prendront la forme d'une présentation de 30 minutes au cours de laquelle l'intervenant présentera son entreprise, son métier et son parcours. L'intervention sera suivie d'une séance questions/réponses. L'objectif est de permettre aux étudiants de découvrir précisément les activités et opportunités de leur environnement économique local et d'appréhender concrètement des métiers et parcours.

L'après-midi (de 14 h à 17 h) sera, quant à elle, consacrée aux « entretiens de groupe » pendant lesquels les étudiants pourront visiter les stands des entreprises partenaires, rencontrer les professionnels et déposer leurs CV. Les entreprises auront donc l'opportunité d'enrichir leur CVthèque et de repérer les talents susceptibles de répondre à leurs besoins en termes d'emploi ou de stage.

► Pour participer en tant qu'intervenant d'entreprise ou pour animer un stand, merci de contacter Houssine Gouram, Responsable Relations Entreprises de l'EFA

Email : hgouram@cfcim.org

Tél. : 05 22 35 53 53

# Les demandes de remboursement dans le cadre des Contrats Spéciaux de Formation

La procédure de demande de remboursement concerne les formations planifiées, les formations non planifiées et les formations pour l'alphabétisation. Les demandes de remboursement font l'objet d'un dossier financier qui doit être déposé au plus tard le 30 avril de l'année N+1 auprès de l'Unité de Gestion des CSF de l'OFPPPT où la demande de financement (dossier technique) a été déposée. Les demandes de remboursement des actions d'ingénieries de formation sont traitées par les GIAC (Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil) concernés. Si les formations ont été réalisées par un organisme externe, les pièces à fournir sont :

- L'original de la facture (Modèle 4) signé et cacheté par l'organisme de formation avec la fonction et le nom complet du signataire et cacheté par l'entreprise.
- La liste de présence, émargée par les bénéficiaires et portant les cachets de l'organisme de formation et de l'entreprise (Modèle 5).
- Les fiches d'évaluation des actions de formation réalisées renseignées par les bénéficiaires (Formulaire F4).
- Une attestation certifiant la réalisation des actions présentées au remboursement (Modèle 6).
- Le justificatif de paiement : copie conforme à l'original cachetée par l'entreprise, du chèque, de l'ordre de virement ou de

l'effet de commerce et les relevés de comptes ou avis d'opérations attestant du paiement.

Si les formations ont été réalisées par les compétences internes de l'entreprise, il faut fournir la liste originale de présence émargée par les bénéficiaires et cachetée par l'entreprise. Cette liste doit faire mention du thème de l'action, des jours de réalisation et inclure le nom et la signature de l'animateur.

## Les taux de financement des formations

- 100 % des frais engagés pour l'ingénierie sectorielle.
- 90 % des frais engagés pour les actions de formation sectorielle.
- 70 % à 80 % des frais engagés pour les actions d'ingénierie.
- 70 % des frais engagés pour la réalisation des plans de formation.
- 80 % pour les actions d'alphabétisation.
- 40 % pour les actions non planifiées.

► Pour toute information ou inscription, votre contact :

Rédouane ALLAM, Formation et Partenariats

Email : [rallam@cfcim.org](mailto:rallam@cfcim.org) ou [cefor@cfcim.org](mailto:cefor@cfcim.org)

Tél. : 022 35 02 12 - Gsm : 06 67 03 03 25 - Fax : 022 34 03 27

## Campus de la CFCIM : Programme des séminaires de formation du 15 février au 15 mars 2016

### Réussir ses entretiens professionnels obligatoires

**Durée : 2 jours - Date : 16-17 février 2016**

**Objectifs :** préparer et structurer ses entretiens professionnels, améliorer ses techniques d'entretien, etc.

### Les outils de pilotage de la fonction RH

**Durée : 2 jours - Date : 18-19 février 2016**

**Objectifs :** construire le système de pilotage RH de son entreprise, mettre en place les indicateurs clés et le marketing RH, etc.

### Gestion financière opérationnelle

**Durée : 2 jours - Date : 9-10 mars 2016**

**Objectifs :** diagnostiquer les variations de trésorerie, fiabiliser et exploiter les prévisions financières, etc.

### Maîtrise la gestion de vos commandes export et import

**Durée : 2 jours - Date : 23-24 février 2016**

**Objectifs :** maîtriser les aspects logistiques d'une commande, connaître la réglementation du pays client, obtenir et rédiger les documents, résoudre un litige avec son transitaire, etc.

### Programme de coaching en contrôle de gestion :

**Durée : 8 jours (coaching collectif organisé à raison d'un samedi sur deux, 8 heures par jour, sur 4 mois) - Date : 27 février 2016**

**Objectif :** un meilleur pilotage de la fonction, maîtrise des outils, etc.

### Programme de coaching en risk management et audit interne

**Durée : 8 jours (coaching collectif organisé à raison d'un samedi sur deux, 8 heures par jour, sur 4 mois) - Date : 05 mars 2016**

**Objectifs :** conduire une mission d'audit interne, évaluer le contrôle interne, élaborer la cartographie des risques, etc.

### Organiser sa logistique internationale

**Durée : 2 jours - Date : 8-9 mars 2016**

**Objectifs :** construire ou optimiser le schéma logistique international, utiliser à son avantage la réglementation douanière, utiliser l'outil informatique pour réduire les coûts logistiques, etc.

### Responsable Logistique : managez votre Supply Chain

**Durée : 2 jours - Date : 10-11 mars 2016**

**Objectif :** savoir piloter une Supply Chain, maîtriser et organiser les flux du client au fournisseur, réduire les stocks grâce aux bonnes règles de gestion, etc.

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

► Pour toute information ou inscription, votre contact :

Rédouane ALLAM, Formation et Partenariats

Email : [rallam@cfcim.org](mailto:rallam@cfcim.org) ou [cefor@cfcim.org](mailto:cefor@cfcim.org)

Tél. : 022 35 02 12 - Gsm : 06 67 03 03 25 - Fax : 022 34 03 27

## Lancement d'une prochaine mission de prospection B to B au Sénégal

**E**n mars prochain, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise, en partenariat avec la CCI France Ghana, une mission de prospection B to B à Dakar. La CFCIM et son partenaire local proposent ainsi aux adhérents une prise en charge totale tout au long de la mission : programme de rendez-vous B to B sur mesure, réunion d'information sur le marché sénégalais et les opportunités d'affaires, visites d'entreprises, transport, hébergement, logistique sur place, etc. Le Sénégal est un pays en pleine croissance : estimé à 4,5 % en 2014, contre 3,5 % en 2013, le taux de croissance devrait être de 4,6 en 2015 et projeté à 5 % en 2016. Des réformes structurelles ont, en effet, profondément modifié le paysage économique du pays. Lancé en 2014, le Plan Sénégal Émergent (PSE) prévoit en particulier un grand effort d'investissement dans les infrastructures, l'agriculture, l'agro-industrie, les mines et le tourisme. Le Maroc cultive en outre d'excellentes relations avec le Sénégal. D'importants accords signés entre les deux pays visent à doubler le flux des échanges bilatéraux entre Dakar et Rabat. \*

### 3 QUESTIONS

**Conjoncture :** Présentez-nous le programme 2016 de prospection B to B en Afrique ?

**Hassan Attou :** En 2015, nous avons principalement réalisé des missions en Côte d'Ivoire, en raison d'une grande demande de la part de nos adhérents, et au Togo. Toutes ces missions se sont très bien déroulées. En 2016, nous comptons élargir le champ d'actions de la CFCIM sur l'Afrique et prospecter des pays autres que ceux que nous avons visités jusqu'à présent, et ce, principalement en l'Afrique de l'Ouest, notre objectif premier. Nous avons ainsi choisi quatre pays. La première mission sera organisée en mars prochain au Sénégal, puis ce sera au tour du Ghana, du Gabon et du Cameroun.

**Quels sont les secteurs les plus prometteurs ?**

Les secteurs les plus prometteurs sont les secteurs d'exportation traditionnels du Maroc. Le premier secteur, c'est l'agroali-



**HASSAN ATTOU,**  
Conseiller Technique  
auprès de la Direction  
Générale de la CFCIM.

mentaire et l'agro-industrie, ensuite viennent les biens de consommation, qui sont très demandés par les pays africains. Nous élargirons par la suite nos actions aux produits, je dirais un peu sophistiqués, comme les fils, les câbles, les ampoules et les produits pour l'automobile.

**Aujourd'hui, quels sont les points forts du marché africain ?**

J'encourage vivement nos adhérents à aller en Afrique, il y a beaucoup d'opportunités. Le marché africain est très porteur et il y a une très forte demande de produits marocains. Auparavant, le système bancaire et financier africain était un peu compliqué. Les avions n'allait pas dans tous les pays et cela posait problème. Aujourd'hui, ces problèmes ont été résolus : les banques marocaines sont installées un peu partout en Afrique, de même que les logisticiens. Toutes les conditions sont réunies pour commercer avec l'Afrique, alors, il ne faut pas hésiter ! \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

### Missions de prospection B to B en Afrique – Agenda 2016\*

Mission Multisectorielle à Dakar, Sénégal	du 29 février au 5 mars 2016
Mission Multisectorielle à Accra, Ghana	du 23 au 28 mai 2016
Mission Multisectorielle à Libreville, Gabon	du 15 au 20 octobre 2016
Mission Multisectorielle à Douala, Cameroun	du 14 au 19 novembre 2016

\*Les dates et le programme des missions peuvent être soumis à modifications

**Missions de Prospection B to B en Afrique**

**CONTACT :**  
Amal Belkhemmar  
Chef de Projet  
Tél. : 05 22 43 96 31  
abelkhemmar@cfcim.org

# SIKA MAROC



TRAITEMENT DES BÉTONS, CIMENTS ET  
MORTIERS  
ÉTANCHÉITÉ ET IMPERMÉABILISATION  
JOINTS, COLLAGE SOUPLE ET MOUSSES

RÉPARATION, RENFORCEMENT ET PROTECTION  
SOLS  
TOITURES  
INDUSTRIE

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ  
QSE



**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**



## Cybercriminalité : quels sont les risques pour les entreprises ?

Le 22 janvier 2016, à l'occasion d'un petit déjeuner d'information dédié aux adhérents de la CFCIM, Frédéric Goux, Associé du Cabinet Solucom, est venu présenter les grandes tendances en matière de cybercriminalité, ainsi que les solutions pour s'en protéger.

« **E**n 2015, un tiers des entreprises françaises ont été touchées par les « ransomwares » et « cryptolockers ». Je pense que cela a aussi été le cas au Maroc », indique Frédéric Goux. Grâce au fishing, ces logiciels infectent au hasard tous les ordinateurs, chez les entreprises ou les particuliers. Les données des disques durs ou des serveurs deviennent illisibles, à moins de disposer du mot de passe ou de la clé. « Pour récupérer les données, vous devez payer, par exemple, une rançon de 300 euros ou 300 dollars avec un compte à rebours », ajoute Frédéric Goux.

Pour prévenir ce type d'attaque, il faut régulièrement sauvegarder ses données et mettre à jour son système d'information et, le cas échéant, réagir très rapidement en déconnectant les postes infectés. Enfin, il est important de sensibiliser l'utilisateur et de l'inciter à signaler immédiatement tout incident à la Direction des Systèmes d'Information de son entreprise.

Les pirates peuvent également cibler une entreprise en particulier. « Les attaques destructives, telles que celles subies par SONY Picture ou TV5 Monde, restent pointues et très rares, car elles n'ont lieu que dans des contextes géopolitiques particuliers. Elles ne rapportent rien aux pirates sinon la déstabilisation », précise Frédéric Goux. Les pirates commencent ainsi par identifier les personnes dans l'entreprise ayant accès aux données sensibles (mots de passe, accréditations, etc.), notamment en enquêtant sur les réseaux sociaux. Ensuite, ils s'introduisent dans le système en envoyant aux personnes identifiées des mails qui semblent provenir de leur entourage. Une fois la première intrusion opérée, les pirates peuvent rester pendant plusieurs mois à observer comment fonctionne le système d'information de l'entreprise avant de lancer l'attaque.

« Avec la transformation numérique des entreprises, les cibles sont de plus en plus nombreuses. Tous les systèmes sont ouverts, tous les collaborateurs ont accès à internet, et donc, c'est de plus en plus facile. Tout cela fait que la cybercriminalité est en forte croissance et ce n'est que le début », annonce Frédéric Goux. \*

### 3 QUESTIONS

**Conjoncture :** Est-ce que les entreprises marocaines ont conscience des risques liés à cybercriminalité ?

**Frédéric Goux :** Je pense que les entreprises marocaines n'ont pas encore tout à fait conscience des risques. Ces dernières années, tout s'est accéléré au Maroc dans le domaine des systèmes d'information. Il y a donc un manque de maturité. Or, la sécurité commence par la maîtrise du système d'information. Il faut déjà mettre en place des organisations, des gouvernances et un meilleur fonctionnement du système d'information. Ensuite, il est plus facile d'assurer la sécurité. Les entreprises qui sont en forte croissance et qui sont concentrées sur leur développement commercial ont parfois du mal à stabiliser leur système d'information et leurs processus. Malgré cela, il est important de penser la cybersécurité dans l'ensemble de ses projets, dès le début, pour assurer une résilience face aux attaques.

**Comment les entreprises peuvent-elles optimiser leurs dépenses en matière de cybersécurité ?**

En tant qu'entreprise spécialisée dans la sécurité, nous avons



**FRÉDÉRIC GOUX,**  
Associé du Cabinet  
Solucom.

constaté que, malgré la crise en Europe et au Maroc, les budgets de la sécurité n'ont pas été limités. Je pense que ce sont des budgets qu'il faut préserver, car les risques et les menaces augmentent. Si l'on coupe les budgets de la sécurité, on peut être sûr d'être attaqué un jour. Le risque est difficile à quantifier, mais quand l'attaque se produit, les dégâts peuvent être considérables. Quand une entreprise est victime d'une attaque, elle ne met plus de limite aux moyens. On dépense donc des millions d'euros alors qu'en dépensant dix fois moins on aurait pu éviter l'attaque. La sécurité, c'est un effort dans la durée. C'est comme la sécurité physique de l'entreprise. Vous n'allez pas laisser les portes ouvertes quand vous partez ! C'est un coût, certes, mais qui doit permettre de limiter les risques. C'est un effort permanent, constant, qu'il faut renforcer au fur et à mesure que les risques augmentent.

**Donc, mieux vaut prévenir que guérir...**

Mieux vaut prévenir que guérir et mieux vaut détecter et réagir le plus vite possible quand il y a un incident. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

## Cap Afrique du Nord, un voyage d'études pour promouvoir le Maroc en France



© CFCIM

**D**u 18 au 22 janvier 2016, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a organisé, en partenariat avec CCI France et CCI International, « Cap Afrique du Nord », un voyage d'études dédié aux représentants des CCI d'Ile-de-France, de Normandie, de Rhône-Alpes, du Languedoc-Roussillon, de Champagne-Ardenne et d'Auvergne. L'objectif était de leur faire découvrir des opportunités d'affaires au Maroc à travers les atouts et spécificités de chaque région (en particulier le Grand Casablanca, El Jadida, Meknès et Fès).

Le voyage d'études a débuté à Casablanca, dans les locaux de la CFCIM, par une réunion d'information animée par plusieurs intervenants, notamment Abdallah Chater, Directeur du Centre Régional d'Investissement de la Région Casablanca-Settat, Romain Berthon, Avocat au Barreau de Paris et Fabienne Mathieu, Gérante de FG CONSEIL.

Le mardi 19 janvier, un séminaire dédié au secteur de la Chimie a été organisé à El Jadida en vue de faire découvrir aux entreprises fran-

çaises les opportunités d'affaires du secteur, ainsi que les principaux donneurs d'ordres. La délégation a ainsi visité deux sites au sein du pôle industriel de Jorf Lasfar : le complexe OCP et l'usine de la SCE (Société Chérifienne d'Engrais et de Produits Chimiques).

Le jour suivant a été consacré au secteur agroindustriel, à travers la présentation du Plan Maroc Vert et la visite de différents sites : l'Agropole de Meknès, les Conserves de Meknès et les Celliers de Meknès.

Le voyage s'est conclu par un séminaire dédié aux projets d'aménagement de l'agglomération de Fès et au développement d'un l'écosystème ferroviaire dans la région. Ce séminaire a été organisé en partenariat avec le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Fès Boulemane, la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Fès, l'Agence pour le Développement et la Réhabilitation de la Médina (ADER) et l'Agence Urbaine de Fès. La délégation a ainsi visité plusieurs sites : le projet d'extension de l'aéroport de Fès, la nouvelle station d'épuration de la ville, le projet Ouad Fès et, enfin, l'usine CABLIANCE. \*

## Colloque franco-marocain sur la santé

**LE 23 FÉVRIER PROCHAIN, LA CFCIM ORGANISE**, en collaboration avec le Ministère marocain de la Santé, le Ministère français des Affaires Étrangères et du Développement International, le Service Economique de l'Ambassade de France au Maroc, Business France et CCI France International, un colloque franco-marocain sur la santé. L'objectif de cette rencontre est de permettre aux participants de cerner avec précision les enjeux des réformes de santé menées par le Maroc ainsi que sa dynamique économique. Le colloque sera également un espace d'échange d'expériences et de savoir-faire permettant d'étudier de nouvelles voies de coopérations.

## 3<sup>e</sup> édition du Salon de la Sous-traitance Automobile de Tanger

**LA CFCIM ANIMERA LE PAVILLON FRANCE** au sein du Salon de la Sous-traitance Automobile de Tanger qui se tiendra du 20 au 22 avril 2016. Différents secteurs seront représentés, notamment les outillages, l'ingénierie, la maintenance, la logistique, les consommables, les emballages, les EPI, etc. La Chambre propose ainsi aux entreprises un accompagnement complet incluant l'organisation d'un programme de rendez-vous de prospection B to B qualifiés, des visites de sites industriels ainsi que des événements de networking. Aujourd'hui, au Maroc, le secteur automobile réunit plus de 170 équipementiers et représente un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros.

## Salon International de l'Agriculture au Maroc 2016

**DU 27 AVRIL AU 1<sup>ER</sup> MAI 2016, LA CFCIM ET BUSINESS FRANCE** animeront le Pavillon France au sein du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) à Meknès.

Rendez-vous incontournable des professionnels de l'agriculture et de l'agroalimentaire, le SIAM en est à sa 11<sup>e</sup> édition et connaît un succès croissant. En 2015, il a accueilli 817 000 visiteurs et 1090 exposants venus de 59 pays. Un premier espace sera réservé aux visiteurs professionnels et un second au grand public.

## « L'emploi dépend essentiellement du niveau de la croissance »



Le 21 janvier 2016, Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales, a animé un Forum Adhérents organisé autour du thème : « L'entreprise et la Stratégie Nationale pour l'Emploi ». Résumé.

L'emploi est une question qui préoccupe tous les pays, quel que soit leur niveau de développement. Au Maroc, le sujet est d'autant plus stratégique, au regard des ambitions de l'État et des problématiques de développement humain. Avant de présenter les grands axes de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE), Abdeslam Seddiki a dressé un état des lieux de l'emploi au Maroc.

### L'emploi, un chantier transversal aux multiples enjeux

« L'emploi dépend essentiellement des politiques économiques et sociales et, par conséquent, du niveau de la croissance », indique le Ministre. Ainsi, la question de l'emploi doit mobiliser l'ensemble du gouvernement, mais aussi les différentes parties prenantes, telles les confédérations professionnelles, les partenaires sociaux ou la société civile.

« Notre pays dispose d'une multitude de stratégies et de programmes sectoriels, mais n'avait pas, jusqu'à présent, de stratégie pour l'emploi. Pour assurer la convergence entre ces programmes, nous allons inscrire l'emploi au centre des politiques macroéconomiques et sectorielles », explique Abdeslam Seddiki, qui rappelle également le rôle important que joue l'emploi dans la stabilité sociale, un facteur essentiel dont dépendent le climat des affaires et la compétitivité d'un pays. Le droit au travail fait partie des droits

fondamentaux inscrits dans la Constitution de 2011 : « Le droit au travail, c'est le prélude, le point d'entrée à tous les droits. Quelqu'un qui ne travaille pas ne peut pas avoir de logement, ne peut pas se soigner et ne peut pas vivre dignement », souligne le Ministre. Il ajoute : « 50 % des chômeurs sont âgés de 15 à 24 ans. 600 000 jeunes chômeurs, c'est une bombe à retardement, car ils ne sont ni à l'école ni au travail. »

### État des lieux

Deux ans ont été nécessaires pour élaborer la SNE : un an pour faire le diagnostic et un an pour élaborer la stratégie. À chacune de ces étapes, le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales a fait le choix d'une démarche participative et a étroitement collaboré avec toutes les parties prenantes, en particulier les partenaires sociaux, la CGEM, ainsi que tous les départements ministériels concernés. Des experts marocains et étrangers, notamment le Bureau International du Travail, ont également été associés au projet.

« A peine 1/3 de la population bénéficie d'un travail décent et 2/3 des travailleurs sont dans la précarité, que ce soit dans le secteur informel ou formel », constate Abdeslam Seddiki. Il déplore par ailleurs le fait que la croissance soit peu créatrice d'emplois au Maroc, malgré un taux moyen de 4 % : « un point de croissance permet à peine de créer 29 000 emplois. En d'autres termes, à chaque fois que

notre PIB s'accroît de 1 %, l'emploi ne s'accroît que de 0,2 % »

À ce sujet, le Ministre a toutefois rappelé les efforts de l'ANAPEC qui a permis de réinsérer 600 000 jeunes.

### La croissance, le premier levier pour créer de l'emploi

Le premier levier de la SNE consiste à promouvoir la création d'emplois à travers, notamment, différentes politiques macroéconomiques et sectorielles favorables à l'emploi. Le Ministre insiste, en outre, sur l'importance de prendre en considération le nombre d'emplois créés avant d'accorder primes et encouragements à l'investissement. « Avec la Loi de Finances 2015, toute entreprise créée entre 2015 et 2019 bénéficie d'un certain nombre d'avantages à hauteur de cinq salariés avec un plafond de 10 000 dirhams net » rappelle Abdeslam Seddiki. L'État prend ainsi en charge la part patronale de la couverture sociale et de la taxe professionnelle, avec une exonération de l'impôt sur le revenu pendant 24 mois.

La lutte contre l'informel constitue aussi un axe majeur pour promouvoir l'emploi. C'est ainsi que différentes mesures ont vu le jour, notamment le statut d'auto-entrepreneur et le nouveau barème de l'impôt sur les sociétés qui varie de 10 à 33 %, en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

« Aujourd'hui, nous sommes au stade de l'opérationnalisation du plan d'action »,

annonce Abdeslam Seddiki. La SNE sera ainsi déclinée au niveau régional : « Notre objectif est de décentraliser au moins le quart du budget national. En effet, lorsque l'on réalise les actions au niveau régional, le coût diminue. »

### Agir sur tous les fronts

Le deuxième levier de la SNE vise à valoriser le capital humain à travers la valorisation de la force de travail féminine, l'amélioration de l'offre d'éducation et de formation et l'élargissement du champ de la protection sociale. « Nous avons un taux d'activité des femmes parmi les plus faibles au monde : 25,4 %, c'est la moitié de la moyenne mondiale. Notre objectif est de passer à 44 % à l'horizon 2025. La première mesure consiste à assurer le prolongement de la scolarité des femmes, au moins au niveau secondaire, car l'abandon scolaire touche plus les filles que les garçons », précise le Ministre. En matière de protection sociale, l'État se fixe des objectifs ambitieux. En effet, il s'agit de passer d'un taux de couverture de 35 % à un taux supérieur à 60 %. En incluant les 28 % de personnes qui n'ont pas accès à la protection sociale et qui bénéficient du régime d'assistance médicale, ce taux devrait atteindre les 90 %. En parallèle, la SNE s'attèle à améliorer l'efficacité des Politiques Actives de l'Emploi (PAE) qui seront remises à plat. Abdeslam Seddiki cite comme exemple les stages de formation-insertion qui incluent désormais la prise en charge par l'État de la couverture médicale des stagiaires.

### Encourager le dialogue social

L'amélioration de la gouvernance du marché du travail et l'adaptation du cadre réglementaire font partie des grands chantiers de la SNE. « Nous avons réalisé l'évaluation de notre Code du Travail en étant à l'écoute des différents partenaires, des doléances du patronat et des syndicats. Nous avons essayé de trouver des modus vivendi pour apporter les correctifs et les assouplissements nécessaires et lever les rigidités au niveau du marché du travail », explique le Ministre. « Les syndicats et le patronat ont signé une charte sociale sur la flexisécurité du travail, c'est un pas en avant. Je pense que c'est une bonne chose que les syndicats et le patronat négocient ensemble dans le cadre des conventions collectives, des accords bilatéraux au sein de l'entreprise. Car, dès que l'État s'en mêle, cela crée des protestations. On arrive également à trouver des solutions qui sont moins coûteuses et qui ne demandent pas beaucoup d'efforts », reprend-il.

Le Ministre a par ailleurs rappelé que 92 % des Marocains travaillent dans le secteur privé. C'est donc en grande partie sur les entreprises que repose le succès de la SNE.

### La formation et l'éducation, pivots de la SNE

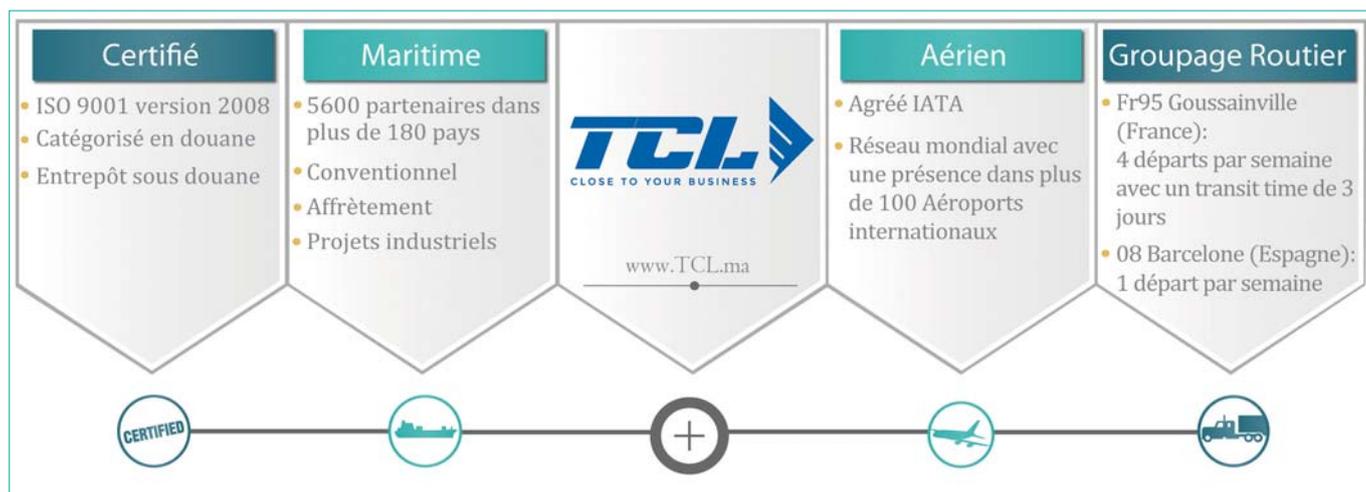
La formation constitue l'un des grands volets de la SNE. Au-delà de la formation initiale, c'est le concept de formation tout au long de la vie qui s'imposera dans les années à venir. « La SNE est liée à la

stratégie nationale de la formation professionnelle. Actuellement nous avons entre 400 000 et 500 000 stagiaires. Notre ambition est d'atteindre un million à l'horizon 2020 », indique Abdeslam Seddiki. L'âge pour accéder à la formation professionnelle sera ainsi abaissé de 15 à 12 ans, ce qui permettra notamment d'encourager l'apprentissage.

La SNE vise, en outre, à étendre l'offre de formation professionnelle et à améliorer la qualité des enseignements en alternant stages pratiques et études. « Nous comptons introduire, dès l'école primaire, la culture d'entreprise en développant chez l'élève l'esprit critique et l'esprit créatif, et non en lui apprenant à recevoir des dogmes et des connaissances toutes faites. », annonce le Ministre. Dans le cadre de la réforme de l'éducation, l'objectif est de former des élèves qui maîtriseront, au niveau du Baccalauréat, au moins quatre langues, dont l'arabe, l'amazigh et le français.

Abdeslam Seddiki a également insisté sur la nécessité d'encourager la poursuite des études dans l'enseignement supérieur : « nous ne pouvons nous permettre d'avoir un taux d'encadrement d'à peine 10 % dans les entreprises alors qu'en Corée du Sud ce taux est de 65 %. » Quant à la formation en alternance, qui rencontre encore un vide au niveau juridique, le Ministre indique qu'il est prévu de l'intégrer au projet de réforme de la formation professionnelle et invite toutes les parties concernées à en discuter. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



## La CFCIM vous accompagne à chaque étape de la création de votre entreprise

Pour créer rapidement son entreprise au Maroc et donner toutes les chances de succès à son projet, il est important de savoir s'entourer des meilleures expertises. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) propose, aux investisseurs marocains et étrangers, un accompagnement complet allant de l'élaboration du business plan aux formalités administratives, en passant par la recherche de foncier et le montage financier. Khalid Idrissi, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise au sein de la CFCIM, nous présente les points forts de cette prestation. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Que propose la CFCIM en matière d'accompagnement à la création d'entreprise ?

**Khalid Idrissi :** Depuis le lancement des Centres Régionaux d'Investissement, et particulièrement celui de Casablanca, la CFCIM propose aux investisseurs, notamment les opérateurs français, la réalisation de toutes les formalités administratives et juridiques relatives à la création d'entreprise : immatriculation à l'OMPIC, inscription au registre du commerce, demande d'autorisation pour les activités réglementées, etc. Sur ce point, je voudrais souligner que nous ne sommes pas là pour prendre la place des fiduciaires ou des cabinets comptables. Bien au contraire, beaucoup d'entre eux sont nos partenaires. En effet, nous proposons aux investisseurs un accompagnement complet qui couvre bien entendu la création d'entreprise, mais aussi la recherche du foncier, le montage financier, l'ouverture du compte bancaire, l'assistance au recrutement, etc. Nous sommes donc présents depuis la phase de recherche d'informations économiques jusqu'au lancement opérationnel de l'entreprise.

**Quels sont les avantages pour les investisseurs et porteurs de projets ?**

L'investisseur bénéficie d'un accompagnement personnalisé et n'a qu'un seul interlocuteur. Nous gérons pour lui toute la phase d'implantation et de développement en étant présents sur le terrain, partout au Maroc (nous avons créé des sociétés sur Tanger, Marrakech, Oujda, Dakhla, etc.), ce qui est particulièrement appréciable pour les investisseurs qui doivent piloter leur



**KHALID IDRISSE,**  
Directeur de l'Appui  
aux Investisseurs et à la  
Création d'Entreprise  
au sein de la CFCIM.

projet à distance. Autre avantage, nous disposons d'un excellent réseau de partenaires au sein de l'administration marocaine (notamment au sein des CRI, des Directions des Impôts, des Directions des Douanes, etc.). Ces partenaires nous facilitent beaucoup la tâche dans le cadre d'une implantation et nous répondent à chaque fois que nous les sollicitons. Il faut aussi rappeler que cette prestation n'est pas du tout réservée aux investisseurs français, mais à tout investisseur, marocain ou étranger, qu'il représente une PME, un groupe international ou un entrepreneur individuel. Nous accompagnons des entreprises dans des domaines d'activités très variés tels que l'aéronautique, le commerce, le tourisme, etc. Nous avons ainsi développé une expertise spécifique à chaque domaine d'activité, notamment en matière de veille réglementaire, juridique ou fiscale.

**Quels types de projets avez-vous accompagnés ?**

En moyenne, entre 50 et 55 entreprises sont créées tous les ans. En 2015, nous avons ainsi accompagné 50 entreprises françaises dans le cadre de la création d'entreprise. 60 % opèrent dans le secteur des services, 18 % dans l'industrie et 22 % dans le commerce et la distribution. Leur profil est également très diversifié : nous avons accompagné des filiales de grands groupes français, des entreprises individuelles, des succursales, etc. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir contribué à la réalisation de vraies « success stories », des entreprises que nous avons accompagnées depuis le début et qui sont aujourd'hui leaders sur leur marché. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

### Les services d'accompagnement à la création d'entreprise de la CFCIM

- Information économique, juridique, fiscale, douanière et réglementaire.
- Prise en charge de toutes les formalités de création de la société (rédaction des statuts, inscription au registre du commerce, délivrance des identifiants fiscaux...) et finalisation dans un délai maximum de trois semaines.
- Mise en relation avec les opérateurs institutionnels marocains.
- Accès aux services de l'OMPIC (certificats négatifs, enregistrement de marques, dépôt de dessins et modèles industriels...).
- Elaboration du business plan et recherche de financement.
- Possibilité d'hébergement au sein du Centre d'Affaires de la CFCIM (mise à disposition de bureaux équipés et de tous les services de support logistique).
- Domiciliation, gestion du courrier et messagerie.
- Recherche de terrains, locaux ou bureaux.
- Accompagnement RH et assistance au recrutement.

# Coup de projecteur sur DEVCOM Maroc, le Business Forum du Développement Commercial, du Marketing et de la Communication

**DEVCOM**

Le Business Forum du Développement Commercial,  
du Marketing et de la Communication



**L**es 20 et 21 avril 2016, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise PLANÈTE ENTREPRISE, une rencontre qui abritera simultanément les événements DEVCOM, SOLUTIONS RH et DIGITAL IT DAYS. PLANÈTE ENTREPRISE se déroulera à Casablanca, à l'hôtel Hyatt Regency.

Un des événements phares, DEVCOM Maroc, vise à réunir toutes les expertises – marocaines ou internationales – dans le domaine de la performance commerciale, du marketing, de la communication et du webmarketing. Son objectif : apporter aux entreprises des solutions concrètes et orientées résultats. La précédente édition avait accueilli près de 2 500 visiteurs et 38 experts-exposants.

Cette année, la rencontre sera rythmée par plusieurs temps forts, notamment des conférences abordant les enjeux et thématiques d'actualité, des émissions TV, des Speed-Demos (exposé rapide de trois minutes), ainsi que par la remise de quatre trophées. Pour les experts-exposants, DEVCOM représente l'opportunité de mettre en avant leur savoir-faire auprès d'un public majoritairement composé de Directeurs Marketing, de Directeurs Commerciaux et de Directeur de la Communication. \*

#### Vos contacts :

**Hicham BENNIS**

Directeur Pôle Salons et Événementiel et Développement en France

Tél. : +212 (0) 5 22 43 96 28

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

**Omar BENJELLOUN**

Chargé de Missions Tél. : +212 5 22 43 96 34

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



## LE SOMMELIER DE RACINE

• VINS •  
D'EXCEPTION

*DÉCOUVERTE, CONSEILS, CADEAUX*

*UN CHOIX DE PLUS DE 500 RÉFÉRENCES DE VINS, CHAMPAGNES  
ET SPIRITUEUX DE LUXE. UNE SÉLECTION RIGOREUSE DES GRANDS CRUS,  
MARQUES ET PRODUCTEURS DE FRANCE ET DU MONDE ENTIER*

*13, Rue Bab El Irfane - ex Ader (à côté du Stade Vélodrome)  
Casablanca - Tél.: 05 22 95 00 24  
Horaires d'ouverture : Du Lundi Au Samedi  
De 11h À 13h30 - De 15h À 19h45*

## Une nouvelle ligne française de financement dédiée aux PME marocaines

Le 14 janvier 2016, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a organisé un petit-déjeuner d'information portant sur la nouvelle ligne française en faveur des PME marocaines, destinée au financement de l'acquisition de biens et services français. La rencontre a été animée par Marie-Cécile Tardieu, Chef du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc et Hicham Zanati Serghini, Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie (CCG). Retour sur les principaux éléments de ce nouveau dispositif.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que le financement des PME au Maroc est une problématique qui handicape le développement de l'ensemble du tissu économique. La nouvelle ligne française, destinée au cofinancement de l'acquisition de biens et services français, vise à faciliter les projets d'investissement des PME marocaines tout en encourageant les échanges commerciaux entre les deux pays. « L'objectif est que les PME marocaines soient beaucoup plus compétitives et puissent se doter des dernières technologies, d'outils de production performants » souligne Hicham Zanati Serghini. Le Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a par ailleurs rappelé les efforts du Royaume en matière de soutien aux PME et a donné quelques chiffres-clés : « En 2015, la CCG a mobilisé environ 11 milliards de crédits en faveur des PME. À titre de comparaison, nous avons mobilisé 10 milliards sur la période 2009-2012. Nous avons une progression annuelle de près de 50 % ».

### Un prêt à taux avantageux

Les entreprises marocaines éligibles à la ligne française pourront bénéficier d'un prêt à 2 % (hors TVA et



De gauche à droite : Christine Brodiak, Adjointe, Conseillère financière au sein du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc, Marie-Cécile Tardieu, Chef du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc et Hicham Zanati Serghini, Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

© CFCIM

en dirhams), d'une durée maximale de 12 ans pour un montant allant de 100 000 euros à 2 millions d'euros. Ce prêt doit être impérativement complété par un crédit bancaire, car il ne doit pas excéder 60 % du financement externe total. Toutefois, le montant du prêt peut atteindre 3 millions d'euros et 75 % du financement externe total lorsque les investissements concernent le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ou encore lorsqu'ils visent à développer les exportations vers l'Afrique. Le crédit bancaire complémentaire est en partie garanti par la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

### Quels sont les critères d'éligibilité ?

L'entreprise qui souhaite bénéficier de la ligne de financement doit être une société de droit marocain (son capital doit être à plus de 51 % d'origine marocaine) et avoir un chiffre d'affaires annuel inférieur à 25 millions d'euros. Le financement couvre l'acquisition de biens et services d'origine française, mais aussi de biens et services d'origine marocaine et/ou non française dans la limite de 30 % du montant du crédit. « Pour les biens partiellement fabriqués en France, nous devons vérifier que l'assemblage qui est fait en France représente au moins 70 % de la valeur ajoutée du

bien », précise Marie-Cécile Tardieu, Chef du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc.

### Quels avantages pour les bénéficiaires ?

« Cette ligne de financement est beaucoup plus simple et facile à utiliser. Elle offre beaucoup plus d'avantages par rapport aux précédentes », insiste Hicham Zanati Serghini. Outre le taux avantageux de 2 %, les PME disposent d'un délai de grâce de 5 ans maximum. Lorsque l'acquisition s'accompagne de prestations d'études ou de formation, les entreprises peuvent également bénéficier de dons, à condition que ces prestations soient réalisées par des entreprises françaises ou filiales marocaines d'entreprises françaises. « Sur les 25 millions d'euros débloqués pour la ligne, 21 millions seront dédiés aux prêts et 4 millions prendront la forme de dons lorsque l'achat de matériel s'accompagne d'actions de formation et de transfert de savoir-faire en faveur des PME marocaines. », indique Marie-Cécile Tardieu.

### Quelle est la marche à suivre ?

Une fois que l'entreprise a choisi son partenaire français, elle doit tout d'abord envoyer son dossier au Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc afin d'obtenir un accord de principe sur les biens ou services français financés. Après avoir reçu l'accord de principe, l'entreprise s'adresse à l'établissement bancaire de son choix qui procédera à l'évaluation financière et donnera son accord pour l'octroi du crédit. La banque

transmettra par la suite le dossier à la CCG qui recueillera l'accord définitif du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc. Le contrat de prêt peut alors être formalisé par la banque et le cofinancement mis en place.

#### Contacts :

**Le Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc :** [rabat@dgtrésor.gouv.fr](mailto:rabat@dgtrésor.gouv.fr)

**La Caisse Centrale de Garantie (CCG) :** [r.bourazza@ccg.ma](mailto:r.bourazza@ccg.ma)

## Éclairage - Hicham Zanati Serghini, Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie

La ligne française va permettre aux PME marocaines de réduire leur coût de financement. Cela reste tout de même une ligne de crédit et, comme pour toute ligne de crédit, une étude du risque doit être faite par la CCG et surtout par la banque qui va financer une partie du programme d'investissement. En ce qui concerne les sûretés, nous pouvons réduire ce que peut exiger la banque des PME. Nous avons une ligne qui a un certain nombre d'éléments positifs, pas uniquement en termes de taux, mais également en termes de soutien financier : la partie « dons » peut beaucoup réduire le coût pour l'entreprise.

## 3 QUESTIONS

### Conjoncture : Quels sont les projets d'investissement ciblés par la ligne ?

#### Marie-Cécile Tardieu :

La ligne cible les exportations venant de France couvrant tout type de biens et de services. Nous mettons l'accent sur le secteur agricole et agroalimentaire en offrant des conditions un peu plus favorables de prise en charge. Ces conditions s'appliquent également aux projets d'investissement à destination de l'Afrique. Nous opérons sur un spectre très large de produits. L'idée est d'aider le secteur industriel marocain, les PME marocaines, à monter en gamme par l'acquisition de matériel de qualité, éventuellement couplé avec des savoir-faire et des formations apportés par les entreprises françaises.

### Comment comptez-vous mobiliser le système bancaire marocain ?

Nous avons vraiment des signaux vraiment très forts de la part des banques présentes au Maroc, et pas uniquement les banques françaises, mais aussi les grandes banques marocaines. Il y a une réelle volonté d'accompagner les PME sur ce projet. Il faut, en outre, souligner que, dans le cadre de ce financement, une grande partie des risques est portée par la CCG. Je fais donc confiance au système bancaire pour venir en soutien à cette ligne. Aujourd'hui,



**MARIE-CÉCILE TARDIEU,**

**Chef du Service Économique de l'Ambassade de France au Maroc**

dans beaucoup de banques, il y a une prise de conscience de la nécessité de financer les PME. Je pense et j'espère que la ligne sera un outil qui sera largement utilisé.

### ... et les entreprises françaises ?

Nous devons encore faire des efforts pour renforcer la compétitivité de l'offre française et la promouvoir auprès des entreprises marocaines, car, en 2015, notre commerce bilatéral est devenu déficitaire avec le Maroc. Il faut aussi jouer sur les cartes maîtresses que sont le transfert de technologie, la formation, et que l'on regarde, les grands projets structurants du Maroc. Nous devons en effet attirer nos entreprises vers les grands projets qui vont émerger. Je crois, par exemple, beaucoup à la région de Kénitra. Le Maroc se transforme et il existe un gros potentiel pour les entreprises françaises. La

question du financement du soutien à l'export pour les PME fait aussi débat en France. C'est pour cela que la France rénove ses soutiens à l'export aux entreprises et aux PME. De façon générale, comme l'a rappelé Hicham Zanati Serghini, ce n'est pas un défi qui est propre au Maroc que celui de financer les PME. Ce sont elles qui créent l'emploi. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

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



Marie-Cécile TARDIEU

► marie-cecile.tardieu@dgtresor.gouv.fr

Nuages sur le Maroc. Ce ne sont malheureusement pas les nuages porteurs de la pluie tant attendue mais le pessimisme croissant sur les perspectives économiques 2016. Avec des prévisions de croissance à 1,3 % en 2016, le Haut-Commissariat au Plan jette une douche froide après les résultats macroéconomiques plutôt encourageants de 2015 (croissance du PIB de 4,4 %). Le ralentissement proviendrait surtout

du fort repli des activités agricoles, autour de 10 % en 2016. Les activités non agricoles devraient croître de 2,2 %. Dans un pays où près de 40 % des actifs occupés exercent dans le secteur agricole et 70 % de la population rurale en est directement dépendante, on estime qu'une mauvaise année agricole coûte deux points de PIB au moins. Le déficit de pluviométrie depuis cet automne, en recul de 63 % sur la campagne 2015-2016 par rapport à une année normale, condamnerait déjà une partie des récoltes (l'autosuffisance varie selon les années de 30 % à 75 % pour les céréales).

Le Maroc a de longue date pris conscience de l'importance de réduire sa dépendance aux conditions climatiques. Grâce au Plan Maroc Vert, les plantations à forte valeur ajoutée, moins soumises aux aléas climatiques, ont augmenté de 37 % et représentent désormais 70 % de la valeur ajoutée agricole, et les superficies agricoles sous micro-irrigation ont plus que doublé depuis 2008. Daniel Laborde, nouveau conseiller agricole qui vient de rejoindre le Service, observera attentivement ces évolutions.

Mais, malgré les éditos alarmistes, on peut rallier ceux qui voient le verre à moitié plein, grâce aux efforts de mutation du modèle économique vers davantage de diversification industrielle et d'investissement privé. ►

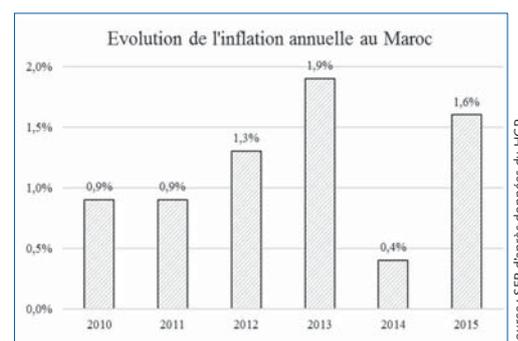
## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 1,6%

1,6% : l'inflation en 2015

L'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation, a été de 1,6 % en 2015. La hausse des prix est donc restée contenue l'année dernière. On note une accélération certaine après le fort ralentissement de 2014, où l'inflation s'était établie à 0,4 %. Les prix des produits alimentaires ont augmenté de 2,7 % alors que les prix des produits non alimentaires ne progressaient que de 0,7 %. L'inflation sous-jacente, excluant les produits alimentaires frais, les produits énergétiques et certains produits administrés, s'est inscrite en hausse de 1,3 % en 2015. Les plus fortes hausses ont concerné les postes « boissons alcoolisées et tabac » (+4,0 %), « logements, eau, électricité et autres combustibles » (+3,3 %), « enseignement » (+2,9 %), « produits alimentaires et boissons non alcoolisées » (+2,6 %) et « restaurants et hôtels » (+2,3 %). Au contraire, les prix des postes « transports » (-3,2 %) et « santé » (-0,3 %) ont reculé, tandis que les prix des postes « communication » (+0,2 %), « loisirs et culture » (+0,3 %), « meubles, articles de ménages et entretien courant du foyer » (+0,3 %), « biens et services divers » (+0,6 %) et « articles d'habillements et chaussures » (+0,6 %) ont connu des hausses mesurées.



Source : SER d'après données du HCP

► jules.porte@dgtresor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Le déficit commercial marocain poursuit sa réduction en 2015

Le déficit commercial marocain s'est réduit en 2015, pour la troisième année consécutive. En effet, après un pic en 2012 à plus de 200 Mds MAD, il s'est établi en 2015 à 152 Mds MAD. Cette amélioration du solde des échanges de biens s'explique à la fois par une hausse des exportations (+6,7 %, soit +13,5 Mds MAD) et une baisse des importations (-5,6 %, soit -21,5 Mds MAD). Le taux de couverture, ratio entre les exportations et les importations, s'est donc redressé par rapport à 2014, passant de 51,7 % à 58,5 % en 2015. Le secteur automobile (construction et câblage) confirme en 2015 sa place de premier poste d'exportation avec une progression de 20,9 % par rapport à 2014. Les

« phosphates et dérivés », deuxième poste d'exportation, ont progressé de 16,3 %, grâce à une hausse des cours, tandis que l'augmentation de 10,1 % de l'« agriculture et l'agro-alimentaire », troisième poste, reflétait une campagne agricole exceptionnelle. Les « produits énergétiques », à la faveur de la baisse des cours mondiaux, ne constituaient plus le premier poste d'importations en 2015. Ce poste a en effet connu une réduction de 28 % entre 2014 et 2015, soit près de 26 Mds MAD. Ce sont les « biens d'équipement », progressant de 8 %, ainsi que les « demi-produits », en hausse de 4,8 %, qui ont dominé les importations en 2015.

► jules.porte@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### 1<sup>ère</sup> édition de la Journée marocaine du tourisme durable

Le Ministère du tourisme a organisé, le 25 janvier dernier, la 1<sup>ère</sup> édition de la Journée marocaine du tourisme responsable sur le thème « Tous acteurs d'un tourisme responsable », en présence de nombreux ministres. Cette Journée s'est tenue dans la continuité de la COP 21, dans la perspective de la COP 22, qui sera organisée du 8 au 17 novembre 2016 à Marrakech, et l'Année internationale du tourisme durable en 2017. Depuis 2001, la durabilité est un élément notable de la stratégie marocaine du tourisme, considérée comme un levier de différenciation et de positionnement de la destination marocaine. Le Maroc s'est en parallèle engagé sur cette thématique au niveau international : il co-pilote, avec l'Organisation mondiale du tourisme, la France et la Corée du Sud, le programme Tourisme durable du 10 YFP (Cadre Décennal de Programmation concernant les modes de Consommation et de Production Durables dont le Secrétariat est assuré par le PNUE).

A cette occasion, une nouvelle Charte du tourisme durable, dans la continuité de celle publiée en 2006, a été signée par de nombreux acteurs publics et privés (28 dont 6 ministères : tourisme, solidarité, culture, artisanat et l'environnement). Il s'agit pour le Maroc de remobiliser tous les acteurs (publics et privés, les touristes et les citoyens marocains sont également ciblés) et de donner de la visibilité au Royaume au niveau international.

Cette Journée a permis également de signer 4 conventions de partenariat : (1) Renforcement de la promotion des droits des personnes en situation de handicap, (2) Découverte des métiers du tourisme dans les établissements scolaires, (3) Promotion de l'autonomisation socio-économique des femmes et (4) lancement du projet « International climate initiative » (IKI) pour le tourisme - outil du Ministère allemand de l'environnement.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### La 5<sup>ème</sup> conférence d'Euromed Capital s'est tenue à Casablanca les 21 et 22 janvier derniers



Conférence organisée par Euromed Capital à Casablanca

© Source BPI France

**E**uromed Capital, association française, rassemble les différents acteurs et partenaires du capital investissement dans la région Euro-Méditerranéenne, investisseurs, entrepreneurs et organisations internationales, afin de promouvoir l'échange d'information. L'association regroupe par ailleurs des membres de vingt pays du pourtour méditerranéen.

Ce forum, qui a rassemblé près de 450 participants, se tenait pour la deuxième fois au Maroc, après Tanger en 2009. Autour d'invités prestigieux, notamment Jean-Pierre RAFFARIN, sénateur et ancien Premier ministre, Nicolas DUFOURCQ, Directeur Général de BPI France, Mohamed EL KETTANI, PDG d'Attijariwafa Bank, Saïd IBRAHIMI, Directeur Général de Casablanca Finance City Authority, ou encore Jalloul AYED, ancien ministre des Finances de la Tunisie, les débats ont notamment porté sur le partage de la croissance. Selon les intervenants, ce partage devrait s'effectuer sur trois niveaux, l'économie de la connaissance, le co-développement de projets et les investissements. Par ailleurs, le rôle central des PME pour la création d'emplois, défi majeur tant au Nord qu'au Sud de la Méditerranée, a été souligné, tout comme les opportunités que constitue l'implantation en Afrique subsaharienne.

Un message fort a d'ailleurs été lancé par BPI France, la banque publique d'investissement, qui investira près de 100 millions d'euros, dont 60 millions levés auprès de partenaires privés, au travers du fonds AfricInvest, pour soutenir les entreprises désireuses de se développer en Afrique.

► jules.porte@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



L'ONEE a lancé un avis à manifestation d'intérêt pour la réalisation du projet « Gas To Power », comprenant, notamment, la réalisation d'une jetée maritime à Jorf Lasfar, d'un terminal de regazéification du GNL, d'un gazoduc de transport reliant le terminal GNL au Gazoduc Maghreb Europe existant et de centrales à cycles combinés (CCGT) fonctionnant au gaz naturel, d'une puissance totale d'environ 2 400 MW, approvisionnées à partir dudit terminal GNL. La remise des dossiers est prévue le 25 mars prochain ►► Dans le cas de son implantation à Kénitra, PSA a signé une convention, le 25 janvier 2016, pour la création d'un OpenLab Peugeot-Citroën. Il regroupera, du côté marocain, l'Université Internationale de Rabat, l'Université Mohamed V, l'Université Ibn Tofail, l'Université Cadi Ayad, l'École Centrale de Casablanca et l'INSA euro méditerranée (Fès), et du côté international, l'Institut Lafayette, l'Université de Mississippi et le Georgia Institute of Technology. C'est le 1<sup>er</sup> projet de laboratoire ouvert en Afrique impliquant un groupe industriel. Les sujets qui y seront développés : la mobilité électrique, les énergies renouvelables et la « supply chain » ►► La Banque africaine de développement (BAD) a annoncé le 27 janvier 2016 l'octroi d'un prêt de 112,3 M USD en faveur du Maroc pour renforcer les infrastructures ferroviaires sur l'axe Tanger-Casablanca-Marrakech. Ces fonds, destinés à l'ONCF, serviront à doubler la voie ferrée qui relie la ville de Settat à celle de Marrakech (tronçon de 142 km). L'objectif est d'accroître le trafic de voyageurs et de fret entre Casablanca, capitale économique du Royaume, et Marrakech, sa capitale touristique.

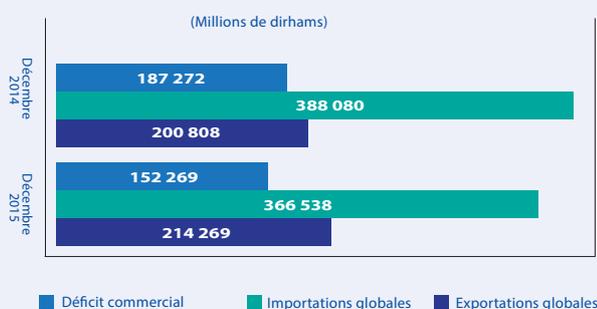
# Indicateurs économiques et financiers

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



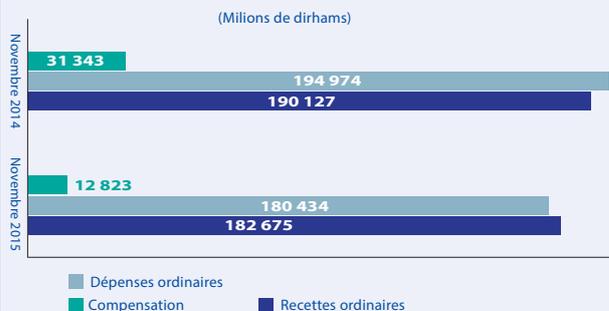
## Balance commerciale

Le déficit commercial s'est allégé de 18,7% en 2015.



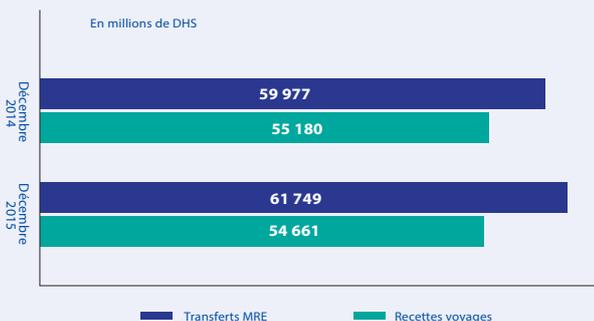
## Finances publiques

La charge de la compensation a baissé de 59% en 2015.



## Transferts des MRE & Recettes voyages

Amélioration des transferts des MRE de 3% et baisse des recettes voyages de 0,9% en 2015.



## MASI

A la clôture de la séance du 31/01/2016, la performance YTD du MASI s'est affichée à -0,30%.



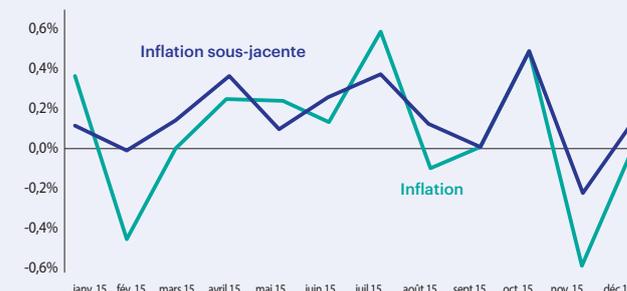
## MADEX

Quant au MADEX, sa performance YTD a été 0,02%.



## Inflation

Au terme de l'année 2015, l'IPC annuel moyen a progressé de 1,6% et l'indicateur annuel d'inflation sous-jacente de 1,3%.



					Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (en mdh)	déc. 14/	388 080	366 538	-5,55%
	Exportations globales (en mdh)	déc. 15	200 808	214 269	6,70%
	Déficit commercial		187 272	152 269	-18,69%
	Taux de couverture (en %)		51,70%	58,50%	-
	Transferts des MRE (en mdh)		59 977	61 749	2,95%
	Recettes des IDE (en mdh)		36 550	39 012	6,74%
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	nov. 14/	1 057 865	1 122 085	6,07%
	Réserves internationale nettes (en mdh)	nov. 15	178 213	220 783	23,89%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		144 073	156 019	8,29%
	Créances sur l'économie (en mdh)		873 418	885 072	1,33%
	Dont créances des AID (en mdh)		762 270	772 895	1,39%
	Crédits immobiliers (en mdh)		236 534	241 652	2,16%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		145 394	144 173	-0,84%
	Crédits à la consommation (en mdh)		44 067	46 337	5,15%
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	oct. 14/			
	Indice des prix à la consommation	nov. 15	113,3	115,1	1,59%
	Produits alimentaires		119,8	123,1	2,84%
	Produits non-alimentaires		108,7	109,5	0,74%
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	déc. 14/	11,03	10,81	-1,99%	
1 \$ US	déc. 15	8,96	9,93	10,83%	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb 100
	(13 semaines)	déc. 14/	2,50	2,51	1,0
	(26 semaines)	déc. 15	2,75	2,55	-20,0
	(52 semaines)		2,74	2,57	-17,0
(2 ans)		2,93	2,8	-13,0	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	31 déc. 15	8 925,71	8 898,99	-0,30%
	MADEX (en points)	31 jan. 16	7 255,21	7 256,97	0,02%
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Télécom</b>	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)		44 258	44 449	0,43 %
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)	sept. 14/	2 573	2 295	-10,80 %
	Internet (en milliers d'abonnés)	sept. 15	8 498	13 898	63,54 %
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	nov. 14/	104 676	101 098	-3,42%
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	nov. 14/	30 680	31 468	2,57%
	Consommation d'électricité (GWh)	nov. 15	26 333	26 835	1,91%
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	déc. 14/	40 262	48 687	20,93%
		déc. 15			
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	déc. 14/	38 277	44 506	16,27%
		déc. 15			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	déc. 14/	14 060	14 251	1,36%
		déc. 15			
<b>Tourisme</b>	Nuitées dans les EHC (en milliers)	nov. 14/	18 383	17 161	-6,65%
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	nov. 15	9 523	9 437	-0,90%

## Énergie

À fin novembre 2015, la production électrique s'est renforcée de 6,7 %, en glissement annuel, sous l'effet d'une hausse de 11,3 % de la production privée, compensée par une baisse nette de 0,5 % de la production de l'ONEE. Quant aux échanges d'énergie électrique avec l'Espagne et l'Algérie, le volume des importations s'est contracté de 15,9 %. De ce fait, le solde des échanges a enregistré un repli de 16,9 %.

## BTP

À fin novembre 2015, l'encours des crédits accordés au secteur immobilier s'est amélioré de 2,2 % pour atteindre 242 milliards de dirhams. Cela couvre une hausse de 5,3 % pour les crédits à l'habitat, ainsi qu'une baisse de 5,7 % de l'encours des crédits attribués aux promoteurs.

## Échanges extérieurs

Au terme de l'année 2015, le déficit commercial s'est allégé de 18,7 % pour s'établir à 152,3 milliards de dirhams. Par conséquent, le taux de couverture des importations par les exportations des biens s'est établi à 58,5 %, soit une amélioration de 6,8 points. Cette évolution s'explique par une progression de 6,7 % de la valeur des exportations conjuguée à une baisse de 5,6 % de la valeur des importations.

## Bourse de Casablanca

À fin janvier 2016, la performance YTD du MASI s'est établie à -0,30 %, ramenant le cours à 8 898,99 points, contre 8 925,71 points au 31 décembre 2015. Les plus fortes performances YTD ont été enregistrées par le secteur de l'immobilier (+10,20 %), l'agroalimentaire (+9,45 %), et celui de l'électricité (+6,30 %). La plus forte contre-performance a, quant à elle, concerné le secteur des mines (-13,22 %). La capitalisation boursière s'est établie à 451,37 milliards de dirhams, en baisse de 0,4 % par rapport à fin 2015.

► **Mohamed El Mehdi CHAMCHATI**



## « La libéralisation, cela veut dire des acteurs à égalité sur un marché ouvert »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Driss Benhima, Président Directeur Général de Royal Air Maroc.

**Conjoncture :** Au cours de votre carrière, vous vous êtes souvent attaqué à des dossiers épineux. Existe-t-il une « méthode Benhima » ?

**Driss Benhima :** Je suis très attaché à ce que j'appelle ma quête du sens. Pour moi, un responsable n'est pas là simplement pour signer ses parapheurs, mais pour se rappeler en permanence quel est le sens de sa mission. Le sens de cette mission peut bousculer l'environnement, des situations, des habitudes, des historiques... C'est pourquoi il m'arrive de donner l'impression d'une certaine intransigeance. Ce n'est pas ma nature profonde, je suis quelqu'un de consensuel que les circonstances contraignent à sortir du consensus. Quand j'ai intégré l'ONE, sa responsabilité était traditionnellement restreinte à la gestion d'un ensemble industriel. J'ai alors dit à mes collègues : « ceci est un Office, pas une entreprise industrielle. Le fait que nous ayons des usines à gérer et la privatisation de la production sont des modalités. Notre mission était de rendre l'électricité disponible partout en quantité suffisante et au coût le moins cher ». Il faut se rappeler ce qui fait l'utilité, la justification et la légitimité des postes que l'on occupe.

**Depuis quelques années, Royal Air Maroc a renoué avec les profits grâce à une importante restructuration mise en place dans le cadre d'un contrat-programme avec l'État. Pensez-vous que la situation soit aujourd'hui stabilisée ?**

La situation est toujours très fragile. Nous avons, effectivement, amélioré les fondamentaux de

la compagnie, qui, elle, est une entreprise et doit être traitée comme telle. Nous ne pouvons pas constater ce qui se passe sur le marché européen – un marché qui nous ressemble, un marché où les compagnies classiques disparaissent ou connaissent de très graves difficultés – et penser que nous pouvons y échapper. D'un autre côté, le business model que nous avons mis en place est pérenne et donne des opportunités de croissance. Ce business model d'un hub centré sur Casablanca est susceptible de se modifier rapidement, car l'aviation et les environnements évoluent eux-mêmes très rapidement. Mais on ne peut pas dire que la situation est stabilisée et je ne sais même pas si elle le sera un jour.

**Dans un contexte de forte concurrence internationale, quel est l'enjeu des accords d'Open Sky ?**

L'Open Sky est un grand succès de l'État Marocain. C'est remarquable de voir que, sous l'impulsion de deux jeunes ministres, Adil Douiri et Karim Ghellab, soutenus à l'époque par le Premier Ministre, Driss Jettou, nous avons vu une politique se définir, se mettre en place, démarrer et donner ses fruits pratiquement dans l'intervalle d'une seule législature. C'est remarquable, car le temps législatif et le temps administratif sont plutôt longs. Sincèrement, l'Open Sky a été une réussite dès son démarrage, mais cela ne doit pas cacher certaines critiques que nous émettons. Ces problèmes se retrouvent dans beaucoup d'opérations de libéralisation que notre pays a connues. La libéralisation c'est un mot dont on se gargarise, mais on ne réfléchit pas toujours à ce que cela signifie.

La libéralisation, cela veut dire des acteurs à égalité sur un marché ouvert. Je fais le parallèle avec les télécoms : les licences sont données au compte-gouttes et les gens payent très cher pour avoir le droit d'opérer. On parle de libéralisation, mais on ne laisse pas tout le monde opérer. Or, dans l'aviation, tout le monde peut opérer. On ne vérifie à aucun moment si les environnements fiscaux, administratifs ou sociaux sont harmonisés. Aujourd'hui, 45 ou 46 compagnies travaillent sur le Maroc. Certaines fonctionnent avec du personnel temporaire. Il y a par exemple des pilotes qui travaillent dans le low cost l'été et qui, l'hiver, sont barmen. C'est autorisé dans beaucoup de pays européens. Ceci est inimaginable dans les compagnies classiques telles que Air France ou Royal Air Maroc à cause des rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise. Donc, nous ne nous battons pas à égalité, de même qu'en matière d'accès aux aéroports ou d'accès aux routes. Aujourd'hui, nos confrères low cost, ou même les compagnies européennes, sont sur un marché européen où ils bénéficient de plus de droits que nous. Quand l'Europe sera amenée à discuter de nouveaux accords avec d'autres pays du pourtour méditerranéen – pays où nous aimerions avoir de nouvelles routes, mais où nous sommes boqués par les accords – les compagnies européennes bénéficieront de ces accords d'Open Sky, mais pas les compagnies marocaines. C'est extrêmement déstabilisant et pénalisant. De plus en plus de compagnies européennes classiques et beaucoup de responsables au niveau européen se rendent compte que la bureaucratie européenne a fabriqué une libéralisation de façade et que l'harmonisation des législations et des environnements pour les acteurs n'a pas constitué un objectif de cette libéralisation. C'est comme si l'on organise une compétition de football où chacun peut venir avec le nombre de joueurs qu'il veut. Il n'y a aucune régulation dans l'aérien.

En conclusion, l'Open Sky est une grande réussite, mais la libéralisation du ciel européen a été ratée parce que l'environnement fiscal, social, administratif des compagnies qui fonctionnent dans l'Union européenne n'est pas du tout harmonisé.

D'ailleurs, les compagnies européennes s'en plaignent aussi. On voit arriver de nouveaux acteurs et l'on se demande s'ils ne sont pas installés dans les paradis fiscaux.

Tout le monde a les mêmes avions, les mêmes outils, les mêmes pilotes, les mêmes hôtesses et on ne comprend pas pourquoi certains sont plus chers, pourquoi certains s'en sortent très bien et d'autres moins bien. Mais il faut regarder les conditions sociales à l'intérieur de chaque compagnie.

Nous sommes très attachés aux acquis sociaux de notre personnel et j'aimerais que ce soit la même chose pour les autres compagnies afin de pouvoir se battre à armes égales.

**Selon vous, quel rôle Royal Air Maroc sera-t-elle amenée à jouer dans les grandes stratégies nationales, notamment le développement vers l'Afrique Subsaharienne, la Régionalisation avancée ?**

En ce qui concerne le développement vers l'Afrique Subsaharienne, je crois que c'est reconnu par tout le monde, le Maroc est le pays africain le plus ouvert sur le reste du monde. C'est le 2<sup>e</sup> pays africain après l'Éthiopie en termes de connexion (la compagnie éthiopienne dessert beaucoup de lignes intra-africaines).



**« L'Open Sky est une grande réussite, mais la libéralisation du ciel européen a été ratée parce que l'environnement fiscal, social, administratif des compagnies qui fonctionnent dans l'Union européenne n'est pas du tout harmonisé. »**

À partir de fin mars, nous allons également nous développer vers l'Afrique de l'Est avec l'ouverture de la ligne vers Nairobi. Nous pensons ouvrir de nouvelles destinations en Afrique australe et en Afrique de l'Est. Nous continuons ainsi à avancer et la croissance est très forte. En 2015, l'Afrique est devenue le premier marché de la RAM. Toutefois, il y a des limitations : les droits de trafic ne sont pas libéralisés partout en Afrique et c'est un obstacle. Nous avons aussi des préoccupations concernant la capacité des aéroports à accompagner notre développement. Il serait malheureux que nous soyons obligés de limiter le nombre de nos vols parce que l'aéroport ne peut accepter les pointes que nous lui imposons. L'idéal dans un hub, c'est que tous les vols arrivent en même temps et repartent en même temps. Si l'on veut offrir un produit correct, il faut que les correspondances soient de deux heures au maximum. Cela implique que toute l'activité de la RAM se passe dans un créneau horaire extrêmement limité. Est-ce que cela a été intégré dans le design de l'aéroport il y a 20 ans ? Aujourd'hui nous subissons les décisions d'il y a 20 ans et c'est très difficile, dans l'industrie, de rattraper les choix stratégiques. >>>>

»»» D'un autre côté, comme je l'ai dit, l'aérien change plus vite que les infrastructures. L'idée, c'est qu'il faut toujours penser un aéroport quatre fois plus gros que nécessaire. Dans notre pays, les aéroports sont pensés 10 fois, 15 fois plus gros que nécessaires, mais malheureusement, ce n'est pas le cas à Casablanca ou à Marrakech dont les aéroports sont peut-être déjà à saturation.

En ce qui concerne la Régionalisation avancée, nous avons également fait des progrès. Le transport domestique dans notre pays croît à une cadence de 14 à 15 % par an, deux fois plus vite que la moyenne mondiale. Depuis les nouvelles conventions signées en 2012 avec les régions, sous l'égide du gouvernement actuel, le transport domestique connaît un grand succès. La RAM a accompagné ce développement puisqu'elle a investi dans cinq avions à travers un contrat-programme dédié spécifiquement au transport domestique, signé du temps où Karim Ghellab était Ministre des Transports. Aujourd'hui, nous devons aller plus loin et faire évoluer le réseau pour passer d'un schéma en étoile à un réseau intégrant des liaisons comme Marrakech-Tanger ou Rabat-Agadir.

#### Et concernant la stratégie touristique ?

Nous avons repris un partenariat approfondi avec l'ONTM sur des cibles bien définies : la Russie, le Brésil et éventuellement l'Amérique et l'Allemagne. En matière de stratégie touristique, ce pays a fait, de manière consciente, le pari de l'Open Sky pour attirer les touristes. Les voix qui s'élèvent pour dire que Royal Air Maroc doit ramener des touristes sont en contradiction flagrante avec cette stratégie. On ne peut pas faire venir les low costs, qui s'installent avec des subventions sur des lignes auparavant rentables pour la RAM, et nous demander d'être compétitifs. Les low costs nous chassent de ces lignes, car ils ont des coûts très bas, d'abord parce qu'ils ont une taille que nous n'avons pas et, ensuite, car ils bénéficient de réseaux auxquels nous n'avons pas accès. La RAM est l'instrument de l'État marocain et l'accompagnement du tourisme. Nous l'avons intégré dans notre stratégie et nous sommes en train de le prouver actuellement sur la Russie et le Brésil.

#### Royal air Maroc a entrepris le renouvellement de sa flotte, notamment avec l'achat de nouveaux avions. Aujourd'hui, quelles sont vos priorités en matière de service client ?

Depuis que je suis à la tête de Royal Air Maroc, l'âge de la flotte oscille entre 6 ans et 7 ans et ½ et cela va continuer. Nous avons une flotte très jeune par rapport aux autres compagnies dans le monde. En 2015, nous avons reçu six avions, deux Dreamliners et quatre Embraers.



**« Un hub aérien, ce n'est pas simplement un carrefour. C'est avant tout une destination. »**

Cette année nous avons reçu trois Embraers. C'est très lourd au niveau financier, mais cela modifie totalement l'aspect du réseau long-courrier de Royal Air Maroc. En ce qui concerne la qualité du service client, nous avons deux étoiles Skytrax et aujourd'hui nous sommes passés à quatre étoiles Skytrax. Cela nous place parmi les trois meilleures compagnies d'Afrique. Il s'agit du rating le plus respecté dans le monde. Nous sommes très attentifs aux réclamations de nos clients. Les récentes polémiques sur l'état de nos trolleys, nous prenons cela très au sérieux. Nous ne nous cachons pas la tête dans le sable quand nous repérons des insuffisances. Des mesures sont prises, y compris des mesures disciplinaires.

#### Quel est votre regard sur l'évolution de la Région du Grand Casablanca ? Quels sont les enjeux pour l'aéroport Mohammed V et l'Aéropôle de Nouaceur ?

Casablanca, du fait de l'aéroport, est un pôle de plus en plus marqué sur l'aéronautique. L'aéropôle est une très grande réussite et je trouve que cela est mérité. La RAM y a contribué en étant pendant longtemps, avec ses filiales, le plus gros acteur du secteur aéronautique. Le facteur limitant, c'est la main d'œuvre. Nous avons créé une filiale très performante avec Air France Industries et nous avons été obligés de commander des travaux à l'étranger parce que nous souffrons d'un manque de main-d'œuvre qualifiée.

En ce qui concerne la vision de Casablanca, je ferais une remarque : je trouve que la place de l'aéroport dans le plan de développement n'est pas suffisante. L'aéroport, c'est l'affaire de l'ONDA, mais cela devrait être l'affaire du Grand Casablanca. Nous avons l'inquiétude que l'aéroport Mohammed V n'ait pas la capacité d'accompagner notre croissance. L'évolution de la métropole de Casablanca joue un rôle très important pour le hub aérien. Car un hub, ce n'est pas simplement un carrefour. Il faut être positionné sur le bon méridien, être à la bonne distance du marché africain et du marché européen, et, enfin, il faut être une destination. C'est le cas de Casablanca. Donc, la croissance de Casablanca, le succès international de Casablanca jouent un rôle clé dans le succès de Royal Air Maroc.

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

# POUR VOTRE ENTREPRISE, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE VOUS AIDE À FRANCHIR LES SOMMETS



FINANCEMENT

IMTIAZ

CROISSANCE

POUR LES PME

FINANCEMENT

ISTITMAR

CROISSANCE

POUR LES TPE

Depuis plus d'un siècle, Société Générale est aux côtés des entreprises marocaines qui ont des projets de développement. Fidèle à sa stratégie d'accompagnement et en partenariat avec Maroc PME, Société Générale lance aujourd'hui les nouveaux programmes :

- **IMTIAZ CROISSANCE pour les PME**
- **ISTITMAR CROISSANCE pour les TPE**

Ces programmes s'inscrivent dans le dispositif de soutien à l'investissement en faveur de la croissance et de l'emploi tout en renforçant les écosystèmes industriels.

Si vous avez un projet de développement et souhaitez mettre toutes les chances de réussite de votre côté, contactez votre Conseiller de Clientèle en agence Société Générale ou connectez-vous sur [tpme.sgmaroc.com](http://tpme.sgmaroc.com)



## L'ÉVÉNEMENT TECHNIQUE DE L'AGROALIMENTAIRE

**5<sup>ÈME</sup>  
ÉDITION**



- 5 000 VISITEURS
- 250 EXPOSANTS
- 27 PAYS

- ÉMISSIONS TV
- TROPHÉES DE L'INNOVATION
- RENDEZ-VOUS B TO B

Contact :  
Annabelle NÉNOT-SOUGRATI  
anenot@cfcim.org  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 05

ORGANISÉ PAR :



INGRÉDIENTS & PAI  
ÉQUIPEMENTS & PROCÉDÉS  
EMBALLAGES & CONDITIONNEMENTS  
QUALITÉ & HYGIÈNE  
STOCKAGE & MANUTENTION

[WWW.CFIA-MAROC.COM](http://WWW.CFIA-MAROC.COM)

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Agriculture



#### Salon SIA

**Du 27 février au 6 mars 2016**  
**Paris Expo Porte de Versailles**  
**Paris - France**  
[www.salon-agriculture.com](http://www.salon-agriculture.com)

#### Chiffres clés :

- Près de 1 100 exposants
  - Près de 690 000 visiteurs
  - 3 800 animaux exposés
- Le Salon International de l'Agriculture propose une offre complète de l'Agriculture et l'Alimentation à travers 4 univers :

- 1. Élevage et ses filières :** accueille le plus grand rassemblement d'animaux, représentatif de 330 races en exposition : bovins, ovins, caprins, porcins, équins, canins, félins, basse-cour, aviculture et élevage du monde
- 2. Produits gastronomiques :** véritable voyage culinaire à travers le monde (régions de France, agriculture et délices du monde)
- 3. Cultures et filières végétales :** jardin, cultures et filières végétales, habitat rural et environnement.
- 4. Services et métiers de l'agriculture :** Ministères, organisations professionnelles agricoles, syndicats...

Le concours général agricole constitue un tremplin unique pour les produits du terroir, les produits laitiers, les vins, et une démonstration de l'excellence de la génétique française. Il permet également de sensibiliser et de distinguer les futurs jeunes professionnels qui s'investissent dans l'agriculture.

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

### Informatique



**Salon CeBIT**  
**Du 14 au 18 mars 2016**  
**Hannover Messe**

**Hanovre - Allemagne**  
[www.cebit.de/home](http://www.cebit.de/home)

Le CeBIT est le salon numéro 1 mondial de l'informatique et des télécommunications.

#### Chiffres clés :

- Plus de 3 300 exposants de 77 pays
  - Près de 500 000 visiteurs,
  - 400 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
- Le CeBIT rassemble tout le secteur de l'industrie numérique et les dernières applications ERP, CRM et ECM :
- Business Solutions (logiciels, IT-services, supply chain...)
  - RIFD/Auto ID
  - IT-Sécurité
  - Télécommunications
  - Télématique, navigation, solutions automobiles
  - IT-Infrastructure (hardware, écran, imprimante, serveur, composants...)
  - Électronique
  - Solutions mobiles et web
  - Solutions innovantes
  - e-administration/e-gouvernement/e-santé
  - Banques et finances
  - Recherche et innovation

**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)**

### Climatisation – Chauffage – Eau – Électricité



**Salon Mostra Convegno Expocomfort**  
**Du 15 au 18 mars 2016**  
**Fiera Milano**  
**Milan – Italie**  
[www.mcexpocomfort.it](http://www.mcexpocomfort.it)

**MCE - Mostra Convegno Expocomfort 2016** est une vitrine complète des technologies les plus avancées dans la climatisation et la plomberie. La 40<sup>e</sup> édition se tiendra conjointement avec Expo Bagno 2016, salon entièrement dédié à la salle de bain.

**Principaux secteurs de l'évènement**  
**Mostra Convegno Expocomfort 2016 :**

- Chauffage et composants
  - Ventilation, air conditionné et réfrigération
  - Systèmes de l'efficacité énergétique et photovoltaïque
  - Plomberie et traitement des eaux
- Secteurs de l'évènement Expo Bagno 2016 :**

- Articles sanitaires et meubles
  - Baignoires, cabines de douche, robinetterie, meuble et accessoire
  - Revêtements
- Profils des visiteurs :**
- Professionnels du secteur HVAC (courant alternatif haute tension) et plomberie
  - Ingénieurs et experts
  - Designers et architectes d'intérieurs
  - Entrepreneurs
  - Achetters, distributeurs et grossistes.

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

### Industrie



**Salon TUBE DUSSELDORF**  
**Du 4 au 8 avril 2016**  
**Düsseldorf - Allemagne**  
[www.tube-tradefair.com](http://www.tube-tradefair.com)

**TUBE DUSSELDORF**, salon international du tube et du tuyau, aura lieu du 4 au 8 avril 2016 à Düsseldorf en Allemagne.

#### Le salon en chiffres :

- Près de 1 300 exposants
- 33 668 visiteurs
- 50 200 m<sup>2</sup> de surface d'exposition

#### Secteurs présents :

- Machines de fabrication du tube et du tuyau
  - Technologie de cintrage et de formage du tube
  - Vente et fabrication du tube
  - Tubes et accessoires
  - Profils métalliques
  - Installation
- WIRE DUSSELDORF**, salon international du fil et du câble, se tiendra conjointement avec le salon TUBE DUSSELDORF

#### Secteurs présents :

- Fil, câble et machines de fibres optiques
- Technologie de fixation
- Machines de soudage
- Fabrication de ressorts

**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)**

### Multisectoriel



**FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON**  
**Du 15 avril au 5 mai 2016**  
**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>re</sup> phase du 15 au 19 avril 2016, 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 2016 :**

Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

**3<sup>e</sup> phase du 1 au 4 mai 2016 :**

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)**

## UNE OFFRE ADAPTÉE ET DIVERSIFIÉE POUR LES INVESTISSEURS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

-  Nous concevons
-  Nous aménageons
-  Nous construisons
-  Nous gérons
-  Nous commercialisons

sur l'ensemble  
du territoire

Leader au Maroc dans l'aménagement  
et la gestion de parcs d'activités



14 Zones Industrielles  
(dont 4 Zones Franches)



4 Zones Offshoring



5 Zones Touristiques



+ de **15** MM Dh D'investissements réalisés

**1 700** ha Aménagés

Près de **50 000** Emplois déjà créés



# ZOOM

- p.28** Cycle d'investissement et impact économique.
- p.32** Interview d'Hicham Bensaid Alaoui, Directeur du Département Risques d'Heuler Hermès Acmar
- p.34** Quelles offres bancaires pour quel(s) financement(s) ?
- p.35** Interview d'Ali Alami Idrissi, Directeur Général de la société Optima Finance
- p.36** Interview de Rachid M'Rabet, Directeur du Centre des Études Doctorales de l'ISCAE
- p.37** 3 questions à Dīaa Alhak El Fallous, Dirigeant de la Startup Scorify



## Investir-entreprendre au Maroc

Ces dernières années, le Maroc a connu un afflux sans précédent de capitaux, privés ou publics, marocains ou étrangers, venus ainsi conforter son ambition de terre d'investissement. Si le Royaume offre aujourd'hui des atouts indéniables, il reste encore à lever plusieurs freins à l'investissement. Certains secteurs tels que l'industrie automobile ou aéronautique, visés par les différentes stratégies sectorielles, ont pleinement bénéficié des avantages offerts par l'État. Est-ce également le cas pour les autres secteurs et les PME ?

Dossier coordonné par Nadia Kabbaj

## Cycle d'investissement et impact économique

La dynamique d'investissement ne faiblit pas. L'attractivité du Royaume, les stratégies sectorielles, les incitations et la volonté de faire du Maroc un hub pour l'Afrique contribuent à la croissance des investissements engagés par les multinationales et les opérateurs nationaux. Cet élan a été facilité par l'existence de structures comme l'AMDII ou les CRI, qui concourent au soutien et à l'accompagnement des investisseurs.



**En dépit d'une conjoncture internationale difficile, le Maroc a capté en moyenne 3,5 milliards de dollars d'Investissements Directs Étrangers par an au cours de ces dernières années.**

**L**e Maroc demeure une zone attractive en matière d'investissement. Outre les opportunités intrinsèques au pays et l'environnement globalement favorable, la position et la dynamique politique du Royaume font de lui une porte d'accès aux économies d'Afrique subsaharienne et renforcent son rôle en tant que plateforme de colocalisation et de codéveloppement.

Ainsi, en dépit d'une conjoncture internationale difficile, le Maroc a capté en moyenne 3,5 milliards de dollars d'Investissements Directs Étrangers (IDE) par an au cours de ces dernières années. Selon l'Office des Changes, en 2015, le pays a attiré un flux d'IDE de 39,01 milliards de dirhams, contre 36,55 milliards en 2014 et 40,66 milliards en 2013. L'industrie, le

tourisme, les télécoms, l'immobilier, les infrastructures et l'énergie figurent parmi les principaux secteurs bénéficiaires. De grands noms de l'industrie mondiale comme Renault, Bombardier, Alstom, Airbus, Thales, Boeing ou Daher se sont implantés dans le Royaume.

Outre les IDE, l'investissement national est sur un bon trend, tiré par le secteur public. Les investissements des entreprises et établissements publics et des collectivités territoriales sont en effet passés de 56 milliards de dirhams en 2004 à 187 milliards de dirhams en 2014. Du coup, les investissements globaux ont bondi de 98 milliards de dirhams en 2000 à 273 milliards de dirhams en 2014. Selon le Haut Commissariat au Plan (HCP), le taux d'investissement global est, quant à lui, passé de 24,8 % à 32 % entre 1999 et 2014.

### Facteurs favorables

Plusieurs facteurs font du Maroc une terre de destination pour l'investissement. Selon un rapport d'Ernst & Young sur l'attractivité du continent, outre la stabilité politique et la proximité géographique, le Maroc se positionne de plus en plus comme une passerelle vers une Afrique en forte croissance, en particulier pour les investisseurs américains et européens.

Cette attractivité s'explique aussi par des fondamentaux solides. D'après l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI), le PIB marocain a enregistré une hausse annuelle moyenne de 4,7 % sur la période 2001-2014. En ce qui concerne la compétitivité des coûts, le salaire moyen s'élève à 327 dollars par mois (contre 338 dollars en Tunisie et 430 dollars en Turquie), soit près de 10 fois moins que le salaire moyen en Espagne. Le taux d'imposition total est de 49,3 % contre 62,4 % en Tunisie ou 58,2 % en Espagne.

De plus, le Maroc offre aux investisseurs un accès à un marché de plus d'un milliard de consommateurs grâce aux multiples accords de libre-échange (UE, USA, Turquie, accord Quadra). Le pays dispose également d'infrastructures (Port Tanger Med, hub aéroportuaire, télécoms, autoroutes) répondant aux standards internationaux, ainsi que des ressources humaines qualifiées (40 000 lauréats par an issus de l'enseignement supérieur).

### Plans sectoriels

La fiscalité constitue la pierre angulaire de toute dynamique en matière d'investissement. Afin d'inciter les opérateurs à opter pour la destination Maroc, différentes dispositions ont été prises, notamment de nombreuses exonérations fiscales et un statut spécifique pour les projets de taille. Il faut savoir que ces mesures ont été mises en place dans le cadre des stratégies industrielles et des plans sectoriels tels que le Plan Maroc Vert ou le Plan Halieutis. Lancé en 2009, le Pacte National pour l'Émergence Industrielle a été focalisé sur la relance industrielle via les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs (automobile, aéronautique, électronique, offshoring, agroalimentaire). Le Plan d'Accélération Industrielle (PAI), initié en 2014, a ensuite pris le relais. Son objectif est de générer 500 000 emplois et 100 milliards de dirhams de chiffres d'affaires à l'export à l'horizon 2020, ce qui implique une croissance 2,5 fois supérieure à la croissance actuelle. Le PAI repose sur la mise en place d'écosystèmes performants, à travers l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et les PME. Cette stratégie, qui s'étale sur la période 2014-2020,

**La fiscalité constitue la pierre angulaire de toute dynamique en matière d'investissement.**

devrait permettre un accroissement sensible de la part de l'industrie dans le PIB qui passerait ainsi de 14 % à 23 %.

### L'automobile, un secteur toujours plus attractif

Aujourd'hui, les résultats obtenus sont satisfaisants pour la filière automobile. L'arrivée de Renault-Nissan a entraîné l'implantation de plus de 150 d'équipementiers, créant quelque 90 000 emplois et 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, faisant de l'automobile le premier secteur exportateur.

Le succès de Renault a poussé PSA Peugeot-Citroën à envisager une implantation au Maroc. Le constructeur automobile français démarre cette année la construction d'une usine dotée d'une capacité d'assemblage de 200 000 voitures et 200 000 moteurs par an. D'un montant de 557 millions d'euros, l'investissement, sera réalisé à hauteur de 95 % par PSA, le reliquat étant apporté par la CDG, bras financier de l'État marocain. Ce projet sera opérationnel en 2019.

Ces grandes entreprises françaises viennent ainsi conforter la position de la France au premier rang des investisseurs au Maroc. Selon les données de la CNUCED, en 2014, la France pesait 21 % du flux des IDE à destination du Maroc. En 2013, la France représentait 36,9 % du stock des IDE avec de grosses multinationales, dont Renault, Lafarge, Sanofi-Aventis, Total, etc.



### Impacts limités des investissements sur la croissance et l'emploi

Selon le HCP, le volume de l'investissement au Maroc s'est accéléré depuis 2000, enregistrant un taux de croissance de 6,6 % par an en moyenne. Cette hausse a induit un taux d'investissement dépassant 30 % du PIB sur plus d'une dizaine d'années (32 % en 2014). Toutefois, d'après le HCP, dans son « Étude sur le rendement du Capital physique au Maroc », « le taux de croissance économique, en amélioration certes de 4,6 % par an, reste cependant, en deçà du niveau escompté susceptible de rentabiliser les ressources financières mobilisées en faveur de l'investissement ».

À titre de comparaison, « avec un taux d'investissement d'environ 28 % du PIB, des pays émergents et en développement ont réalisé un taux d'accroissement annuel moyen de près de 6 % durant la période 2000-2013 », explique le HCP.

Par ailleurs, l'emploi additionnel créé par l'activité économique, en particulier au cours de ces cinq dernières années, reste précaire. Ces créations d'emplois ont essentiellement concerné les services. Il est également précisé que c'est l'industrie qui a capté la part la plus importante de l'investissement, secteur qui a perdu en moyenne 7 500 postes par an entre 1999 et 2014.

### »»» Structures d'accompagnement dédiées et guichet unique

Si le Maroc a pu obtenir de bons résultats au niveau du volume des investissements, c'est aussi grâce aux structures mises en place au profit des porteurs de projet. C'est le cas notamment de l'AMDI. Créée en 2009, l'Agence a pour mission de commercialiser l'offre marocaine en matière d'investissement. Ses actions se concentrent sur la promotion, la communication des opportunités, l'accompagnement et l'assistance technique.

Les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) sont, quant à eux, en charge de la promotion et du développement de l'investissement dans les différentes régions du Royaume. Afin de simplifier les démarches pour les entrepreneurs, les CRI réunissent, à travers un guichet et un formulaire uniques, tous les services relatifs à la création d'entreprise (impôts, CNSS, enregistrement et timbre). Dans le cadre de l'assistance aux projets d'investissements, les CRI apportent également les informations nécessaires et étudient les conventions à conclure avec l'État.

### De nombreux bailleurs de fonds nationaux et internationaux

Plusieurs autres intervenants contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires et au financement des investissements. C'est le cas de la Banque mondiale qui finance des infrastructures, ainsi que certains secteurs comme l'agriculture, et apporte son soutien aux réformes et au renforcement de la gouvernance. La Banque mondiale propose, en outre, une assistance technique dans différents domaines. La Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), la Société Financière Internationale (SFI), ou encore la Banque Africaine de Développement (BAD) participent également à la mise en place des infrastructures de base et offrent au secteur privé des financements aux conditions avantageuses.

Les investisseurs peuvent par ailleurs compter sur de nombreux fonds d'investissement généralistes et sectoriels, dont les financements peuvent prendre la forme d'apports en fonds propres. De même, le Fonds Hassan II est un acteur majeur de l'investissement, en particulier pour les projets plus importants. À titre d'exemple, le fonds a été le plus gros contributeur au lancement du site de Renault. Les aides proposées par le Fonds de Développement Industriel couvrent, pour leur part, jusqu'à 30 % des dépenses pour le foncier et 15 % pour le matériel.



Projet de la Marina de Casablanca

© CFCIM

**Le rapport Doing Business 2013 classe le Maroc, en ce qui concerne l'indice de la facilité d'accès à l'immobilier, à la 168<sup>e</sup> place parmi les 185 économies évaluées.**

### Problématique du foncier

Si tous les facteurs sont réunis pour attirer davantage d'investisseurs, le problème du foncier reste posé. Le rapport Doing Business 2013 classe le Maroc, en ce qui concerne l'indice de la facilité d'accès à l'immobilier, à la 168<sup>e</sup> place parmi les 185 économies évaluées.

Les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) et les zones franches ont réduit la problématique du foncier pour certaines filières, mais il y a encore beaucoup à faire.

Ainsi, il est question de créer l'Agence foncière qui aurait pour mission de mobiliser le foncier à proximité des centres urbains, de réhabiliter les zones industrielles existantes et de concevoir un modèle d'incitations à même d'attirer les développeurs privés vers les opérations de réalisation et la gestion de parcs industriels. \*

► Rachid Hallaouy, journaliste

### Les parcs de la CFCIM

La CFCIM, en partenariat avec l'État marocain, a développé trois parcs industriels à Bouskoura (29 ha pour une capacité d'accueil de 100 entreprises), à Ouled Salah (32 ha pour une capacité de 150 entreprises) et à Settatt (projet Settattapark : 20 ha pour une capacité de 85 entreprises).

Des lots de terrains ou des bâtiments sont mis à disposition des opérateurs avec une formule locative innovante et avantageuse. Cette offre permet aux industriels, notamment les PME/PMI, d'éviter l'immobilisation coûteuse de capitaux. Assurant la gestion de ces parcs équipés, la CFCIM offre également aux investisseurs un accompagnement personnalisé ainsi que de nombreux services pratiques (sécurité, restaurants, banques, etc.).

## Votre entreprise industrielle dès 5 DH/m<sup>2</sup> !

Situé à Settat , une ville dynamique disposant d'une offre de logement abondante et d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, le parc industriel de la CFCIM, Settapark :

- est un complexe géré, sécurisé et équipé aux normes internationales
- propose un guichet unique pour accompagner votre implantation
- dispose d'un accès direct par l'autoroute A7 à 30 min de l'Aéroport Mohammed V



### EQUIPEMENTS

- Voiries de grande emprise
- Réseau anti-incendie
- Réseau d'eau potable
- Réseau électrique MT/BT
- Téléphonie et fibre optique
- Vidéosurveillance
- Réseau d'assainissement séparatif

### GUICHET UNIQUE

- Aide à la création d'entreprise
- Assistance à l'obtention de l'autorisation de construire
- Conseil technique et suivi de chantier
- Bourse d'emplois

### SERVICES PRATIQUES

- Sécurité, salle multifonctions, banque, restauration collective, pharmacie, médecine du travail, station-service, commerces...
- Nettoyage et entretien des espaces communs, ramassage des déchets

Initié par :

#### Contact

SETTAPARK SA

Tél. : +212 (0)5 22 59 22 04

Fax : +212 (0)5 22 59 21 99

E-mail: [settapark@cfcim.org](mailto:settapark@cfcim.org)

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

# « Dans certains cas, trop d'investissement tue l'investissement »

Interview d'Hicham Bensaid Alaoui, Directeur du Département Risques d'Heuler Hermès Acmar.



**Conjoncture** : Quelle appréciation générale faites-vous de l'environnement dédié à l'investissement et à l'acte d'entreprendre ?

**Hicham Bensaid Alaoui** :

Sur la base d'éléments purement rationnels et objectifs, il apparaît que l'acte d'entreprendre au Maroc demeure plus que perfectible, le pays étant classé, à fin juin 2015, 75<sup>e</sup> mondial au classement Doing Business. Le Maroc décroche une pénible 130<sup>e</sup> place pour le volet « règlement de l'insolvabilité », une 109<sup>e</sup> place pour la thématique « obtention des prêts » et une 105<sup>e</sup> place au titre de la « protection des investisseurs minoritaires ». En revanche, le Maroc se distingue à des niveaux intéressants en termes de création d'entreprise et d'exécution des contrats, le pays se classant respectivement 43<sup>e</sup> et 59<sup>e</sup> pour ces thématiques. Si l'on considère ces données avec attention, on peut en conclure que l'acte d'entreprendre demeure très intéressant pour les investisseurs qui ne souhaitent pas solliciter de financement externe et qui se positionnent en actionnaire majoritaire. Par contre, l'attractivité pour les « petits » investisseurs, marocains ou non, reste à développer davantage.

**Y a-t-il un prérequis « standard » en matière d'investissement ?**

Oui, un prérequis que je répartirais en trois catégories principales. Tout d'abord, en amont, la facilité pratique à créer une société, sans complications administratives superflues. Par la suite, au cours de la vie de la société, la propension à exécuter des contrats, à obtenir des financements externes et à pouvoir bénéficier d'un minimum de transparence et d'équité dans l'accès aux marchés. Enfin, en aval, la gestion de la liquidation des sociétés, qu'il s'agisse de la sienne ou de celles de ses clients, et en particulier la protection des intérêts des fournisseurs par rapport aux autres créanciers tels que l'État ou les banques.

**Qu'en est-il au niveau du Maroc ?**

Des progrès notables, tels que ceux reflétés dans le classe-

ment Doing Business, sont à relever. Toutefois, plusieurs axes restent peu développés et peuvent être fatals à nombre d'entreprises, notamment l'aide aux investisseurs qui ne disposent pas de fonds propres significatifs et la gestion des liquidations d'entreprise (avec en trame de fond l'absence de pénalisation des impayés lors des transactions commerciales).

**À quel moment a-t-on enclenché la vitesse supérieure pour doper l'investissement ?**

Je pense que les jalons significatifs en ont été rationalisés il y a plus de 10 ans, particulièrement à travers le plan Émergence de 2005, le Pacte National pour l'Émergence Industrielle en 2009 et le Plan National d'Accélération Industrielle de 2014. Mais, au-delà de ces plans d'actions dédiés, les premières vagues de privatisations peuvent être considérées comme antérieures à ces programmes, dans le sens d'une volonté publique de développer l'investissement privé et d'encourager la logique entrepreneuriale.

**Est-ce que la vision Émergence, et son lot de plans sectoriels, a rendu notre pays plus attractif en matière d'investissement dans les secteurs dits productifs ?**

Lorsque nous observons avec attention l'évolution des IDE au Maroc depuis 10 ans, nous nous apercevons que l'investissement demeurait, jusqu'à il y a quelques années, davantage lié à des opportunités, du moins en ce qui concerne les opérations significatives.

Ainsi, les secteurs des télécommunications et des banques, qui ont fait l'objet de prises de participation de la part d'investisseurs étrangers, ou encore les investissements de géants moyen-orientaux dans les secteurs immobilier et hôtelier, sans oublier le changement d'actionnariat au niveau d'anciennes filiales de la SNI, ont dopé mécaniquement les IDE. Toutefois, il est indéniable que la volonté politique de développer certains pans spécifiques de l'économie comme l'automobile ou les énergies renouvelables marque de plus en plus une vision économique originale, tendant à diversifier les sources de revenus vers des secteurs, à priori, plus productifs.

### **Et en matière d'orientation de l'investissement ?**

S'agissant de l'investissement domestique, même s'il est vrai que le volet administratif lié à la création d'entreprises a été fortement facilité, l'accès au financement bancaire et une certaine absence d'originalité de nombreux investisseurs marocains, qui privilégient des secteurs particuliers comme l'immobilier, n'ont pas réellement orienté l'investissement national vers ces nouveaux secteurs.

### **Est-il possible d'évaluer le volume d'investissement, public/privé, dans le secteur industriel ?**

Au-delà de l'investissement public ou privé dans le secteur industriel, dont les chiffres peuvent être flatteurs, un agrégat plus important est, à mon sens, à mettre en exergue. Il s'agit de l'utilisation de la capacité de production dans l'industrie. Il apparaît clairement que l'indice d'utilisation est en net recul, ce qui pose le problème de fond de l'adéquation entre attractivité des investissements et degré de saturation de certains secteurs. De fait, dans certains cas, trop d'investissement tue l'investissement.

### **En 2014, il y a eu le lancement du Plan d'Accélération Industrielle (PAI), y a-t-il eu une « accélération » de l'investissement et de l'entrepreneuriat ?**

Il est encore trop tôt pour porter une appréciation sur le PAI, même si les chiffres de 2014 en termes d'attractivité des IDE sont supérieurs à ceux observés au cours de la dernière décennie. Nous avons en effet atteint un stock de 55,4 milliards de dollars à fin 2014, contre 51,8 milliards de dollars à fin 2013. Ce qu'il faut également retenir, c'est la progression du cycle économique du pays, qui est passé d'une phase embryonnaire, d'« Émergence », à une phase actuelle de développement, d'« accélération ».

### **Mondialisation oblige, qu'est-ce qui nous fait défaut pour générer plus d'investissement et être ainsi plus compétitif à l'international ?**

Le Maroc a parcouru un chemin intéressant en termes d'attractivité de l'investissement. Toutefois, deux principaux écueils doivent être traités de manière à renforcer davantage le positionnement. D'une part, l'adéquation entre main-d'œuvre disponible et exigences des employeurs, notamment étrangers, est très insuffisante, à fortiori si l'on prend en compte un coût relativement important comparé à celui de nos voisins maghrébins (voire même à ceux de certains pays d'Europe de l'Est).

D'autre part, nous devons tendre vers davantage de transparence dans le climat des affaires, notamment en ce qui concerne les conditions d'accès à certains marchés ou le déroulement de certaines procédures judiciaires. C'est une obligation incompressible pour doper notre compétitivité.

### **On entend ici et là que notre fiscalité est trop lourde. Selon vous, a-t-on une fiscalité trop lourde ou une compétitivité en manque de compétiteur ?**

Très largement inspirée du système français, la fiscalité au Maroc a l'avantage d'être relativement moins complexe, si on la compare avec les dizaines d'impôts en vigueur en France. En revanche, il est acquis que notre fiscalité, même si elle est plus lisible, demeure assez lourde, qu'il s'agisse de l'impact sur les résultats (impôts et cotisations salariales, impôt sur les sociétés) ou sur la trésorerie des entreprises (particulièrement la TVA et les délais de remboursement des crédits dus par l'État). Toutefois, notre fiscalité n'est pas réellement un frein à l'attractivité des IDE, si l'on considère les avantages, notamment fiscaux, généralement accordés aux investisseurs étrangers.



**« Au Maroc, l'acte d'entreprendre demeure très intéressant pour les investisseurs qui ne souhaitent pas solliciter de financement externe et qui se positionnent en actionnaire majoritaire. »**

### **Pour relancer l'entrepreneuriat, est-ce que le nouveau statut d'auto entrepreneur est la solution ?**

Le statut d'auto entrepreneur s'adresse aux entreprises réalisant moins de 500 000 dirhams de chiffre d'affaires pour les activités industrielles, commerciales et artisanales et moins de 200 000 dirhams de chiffre d'affaires pour les prestations de services. Il offre notamment la possibilité aux investisseurs de créer leur société de manière simplifiée. Toutefois, ce statut ne résout pas du tout le problème premier des TPE et PME au Maroc que sont les délais de paiement exorbitants, qui signent l'arrêt de mort de centaines de petites structures chaque année. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy

## Quelles offres bancaires pour quel(s) financement(s) ?

Le secteur bancaire dispose d'offres variées pour accompagner l'investissement. Ces financements s'adressent aussi bien aux Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME), qu'aux grosses entreprises et aux projets structurants. Les secteurs porteurs et les écosystèmes bénéficient d'un attrait plus important au niveau du système bancaire.

**Certains secteurs semblent bénéficier actuellement des faveurs des banques. Il s'agit notamment des métiers mondiaux du Maroc ciblés par le Plan d'Accélération Industrielle.**

**L**e secteur bancaire demeure la principale source de financement des investissements, que ce soit le crédit à moyen et long terme ou le crédit-bail. Une série d'outils de financement a été

mise en place à destination des entreprises, selon leur taille et leur secteur d'activité. À fin 2015, l'encours des crédits à l'équipement, les prêts à moyen et long terme pour l'acquisition de biens et de matériels, est de l'ordre de 145 milliards de dirhams.

Au-delà du crédit, toutes les banques mettent aujourd'hui l'accent sur l'accompagnement des entreprises, notamment les TPE et les PME. Elles ont ainsi créé des centres d'affaires pour offrir conseils et proximité et réduire, autant que possible, les échecs des projets d'investissement qu'elles financent.

### Toutes les catégories d'entreprises

Le financement de l'investissement par le secteur bancaire profite à toutes les catégories d'entreprises pour des montants allant de quelques centaines de milliers de dirhams à plusieurs centaines de millions de dirhams. Longtemps négligées, les TPME, qui représentent plus de 95 % du tissu économique, bénéficient aujourd'hui d'une attention particulière de la part des banques, notamment grâce au programme de soutien Bank Al-Maghrib.

Les banques contribuent aussi au financement de grands projets structurants tel que celui de Renault à Tanger. Cette unité a nécessité un investissement de 1,1 milliard d'euros, assuré essentiellement par le Fonds Hassan II, la CDG et les banques nationales. Pour rappel, Attijariwafa bank, Banque Populaire et BMCE Bank ont apporté 105 millions d'euros à ce projet.

De même, pour le parc éolien de Khalladi près de Tanger, BMCE Bank et la BERD ont mobilisé 126 millions d'euros au profit d'Acwa Power.

### Conditions de financement

En ce qui concerne les crédits à moyen-long terme, le marché fonctionne dans un environnement concurrentiel et le taux appliqué pour les investissements tourne globalement autour de 6,5 %. La quotité de financement peut atteindre jusqu'à 70 % du montant de l'investissement, en cas de création, et jusqu'à 80 % en cas d'extension, sous certaines conditions (apport en fonds propres, caution personnelle, hypothèque du logement, etc.). Au-delà, les banquiers financent les projets au cas par cas. Certains secteurs semblent bénéficier actuellement des faveurs des banques, notamment les Métiers Mondiaux du Maroc (automobile, aéronautique, électronique, offshoring, agroalimentaire).

### Financement bancaire des écosystèmes

Pour accompagner le déploiement des écosystèmes industriels, les grandes banques de la place, Attijariwafa bank, Banque Populaire et BMCE Bank, ont créé des « offres écosystèmes » autour de certains secteurs d'activité (automobile, textile, etc.), mais aussi de certaines entreprises leaders telles qu'OCP, Cosumar ou l'ONEE.

Au niveau de l'écosystème automobile, les packages des banques comprennent des garanties d'avance sur crédit de TVA, différents types de financements en devises, du factoring pour accélérer le recouvrement des factures des sous-traitants, ainsi que des financements en relais sur les subventions d'investissement et de formation.

Proposées à des taux plus bas que ceux du marché, ces offres sont associées à des conditions de crédit très favorables. L'objectif est d'encourager l'installation d'équipementiers et les extensions des sites existants. Ainsi, les milliers de TPE et PME qui fournissent les grands groupes de divers secteurs d'activités ont un accès facilité au financement. \*

► Rachid Hallaouy, journaliste

# Tout savoir sur la finance participative

Interview d'Ali Alami Idrissi,  
Directeur Général de la société  
Optima Finance.



**Conjoncture** : Selon vous, la finance participative peut-elle contribuer à l'accroissement de l'investissement au Maroc ?

**Ali Alami Idrissi** : Très certainement. De nombreux chantiers d'infrastructure ont été initiés durant la dernière décennie et cette dynamique se poursuivra très probablement dans les années à venir. Le financement de ces chantiers d'infrastructure nécessite la mise en place de structurations et de mécanismes financiers complémentaires au financement bancaire conventionnel. Au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est, les structurations de type Sukuk ont contribué de manière très significative au financement de projets structurants. Au Maroc, l'amendement de la Loi sur la titrisation intégrant la possibilité d'émettre des Sukuk en 2014, constitue une étape importante pour le développement de ce compartiment de la finance islamique et offre ainsi aux entreprises et aux institutionnels une source de financement alternative. Par ailleurs, certaines PME/PMI ne recourant pas au financement conventionnel, pour des raisons de conviction des dirigeants, se trouvent freinées dans leur développement. Des solutions de financement conforme aux principes de la Chariaa (Commodity Mourabaha, Istisnaa, Salam) peuvent constituer une alternative en termes de financement et de développement.

## Qu'est-ce qui caractérise ce type de produits financiers ?

La finance islamique constitue un compartiment du système financier. Les acteurs de ce compartiment - comme la banque participative, les compagnies de Takaful, l'assurance islamique ou les sociétés de financement islamiques spécialisées - offrent une panoplie de produits et services financiers adaptés à chaque catégorie de clients : particuliers, professionnels et entreprises. Cette offre concerne aussi bien les produits d'épargne, de financement que d'investissement. À titre d'exemple, ce qui distingue les banques participatives sur la partie dépôts c'est la possibilité de proposer aux clients, en plus des comptes courants, des comptes d'investissement participatifs qui leur permettent de bénéficier d'une partie de la rentabilité des financements et placements de la banque. Ce type de compte de dépôt est un mandat de gestion donné par le client à la banque afin qu'elle réalise pour son compte, moyennant une commission de gestion, des placements conformes aux principes de la Chariaa. Ces comptes

d'investissement peuvent se décliner en plusieurs catégories. Côté financement, les produits proposés par les banques participatives répondent aux besoins de financement aussi bien des particuliers (biens immobiliers, équipements) que des entreprises (financement d'équipements ou de besoins de fonds de roulement)

Les contrats de financement ne sont évidemment pas les mêmes que ceux des banques conventionnelles et se font via des contrats de Mourabah, Ijara ou encore Moucharaka. La particularité de ces contrats est qu'ils sont basés sur des opérations d'achat-vente, d'achat-location-vente ou de construction/fabrication-vente effectuées par la banque, ce qui les distingue des contrats de crédit conventionnels.

## Qu'en est-il en matière d'entrepreneuriat ?

Nous aurons des entrepreneurs dont la relation avec la banque sera différente. Celle-ci privilégiera un partenariat avec un partage équitable des risques entre le client et la banque, plutôt qu'une relation de créancier-débiteur classique. La banque accompagne le client-entrepreneur dans la réalisation du projet en prenant part à celui-ci, l'incitant à faire toute la due diligence en bonne et due forme. Ce qui devrait aboutir au financement des seuls projets rentables.

Nous sommes plus proches du capital-investissement et du capital-développement que du crédit simple. En plus des entrepreneurs qui n'ont pas recours aux financements bancaires conventionnels pour des raisons de conviction, les banques participatives attireront également les entrepreneurs qui souhaitent avoir une relation de partenariat avec la banque basée sur un partage « plus équitable » des risques.

## Et pour ceux qui doutent de la finance participative ?

Effectivement, il y a beaucoup d'a priori, d'incompréhensions et de fausses idées autour de la finance islamique, aussi bien au niveau des clients qu'au niveau des financiers et des banquiers eux-mêmes. La finance islamique est souvent assimilée à une finance sans taux d'intérêt. Ceci est assez réducteur et ne traduit pas la réalité de la finance islamique. Cette dernière est une finance éthique et morale, basée sur un certain nombre de principes « universaux » que sont la solidarité sociale, l'équité ou la transparence. Ces principes sont fondamentaux pour une économie saine et pérenne, notamment à une période où on parle beaucoup de moralisation du système bancaire et financier. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy

# « L'entrepreneuriat doit être encouragé dans la durée »



Interview de Rachid M'Rabet, Directeur du Centre des Études Doctorales de l'ISCAE.

**Conjoncture :** Étant donné qu'on ne naît pas entrepreneur, comment le devient-on ?

**Pr Rachid M'Rabet :** C'est une question récurrente qui intéresse, depuis des années, tous ceux qui cherchent à cerner et à comprendre les entrepreneurs, à savoir les chercheurs, enseignants, opérateurs économiques ou acteurs politiques. La réponse n'est pas évidente. Cependant, on est arrivé aujourd'hui à repérer l'importance de nombreux facteurs amenant un individu à devenir entrepreneur : les facteurs psychologiques, les facteurs sociologiques et culturels, les facteurs économiques et des facteurs contextuels. Les facteurs psychologiques jouent un rôle important dans l'acte d'entreprendre. On considère à ce niveau les motivations de l'entrepreneur les caractéristiques individuelles et les qualités liées à la personnalité de l'entrepreneur.

On parle aussi du besoin d'indépendance, du désir d'être son propre patron et de l'aspiration à l'autonomie. Les facteurs sociologiques et culturels font référence aux milieux que fréquentent les individus et qui peuvent jouer un rôle sur leur propension à entreprendre : famille, écoles, universités, etc. Leurs influences peuvent être positives ou négatives. Les facteurs économiques sont les différentes ressources humaines, technologiques, financières et matérielles sans lesquelles rien n'est possible et rien n'est faisable. Enfin, les facteurs contextuels agissent en provoquant des ruptures psychologiques et/ou matérielles qui vont contribuer à précipiter la décision d'entreprendre. L'esprit d'entreprendre se développe suite à ces facteurs individuels et/ou collectifs. C'est un défi majeur que notre pays doit relever en encourageant l'entrepreneuriat de manière volontaire et dans la durée.

**Qu'en est-il de la culture entrepreneuriale prônée par l'ISCAE ?**

Le groupe ISCAE a organisé la première manifestation scientifique autour du thème de la création d'entreprise en 1981, c'est dire que la réflexion sur l'entrepreneuriat est très ancienne à l'ISCAE. En 1985, l'établissement a créé le Centre de Promotion de la Création d'Entreprise (CPCE) qui a développé un programme d'assistance-conseil à 40 petites entreprises (textile, cuir, électrique, mécanique) après une prospection de près d'un millier d'entreprises.

Un troisième programme entrepreneurial a été lancé par l'ISCAE, en collaboration avec l'université Québécoise de Chicoutimi, avec pour but de former des porteurs d'idées et de les accompagner en vue de créer leurs entreprises. Ce programme a permis de former presque 300 porteurs d'idées et d'accompagner 42 créateurs parmi lesquels trois lauréats ont reçu des sommes d'argent pour démarrer leur projet.

Par ailleurs, l'établissement a développé la formation à l'entrepreneuriat, d'abord au niveau du cycle supérieur de gestion, avant de l'introduire, après la réforme, au niveau de la Grande École. En effet, un module création d'entreprise était implémenté au niveau de la première année du cycle supérieur de gestion et permettait aux participants de concevoir un projet de création d'entreprise. Cette formation a permis la création réelle d'un nombre non négligeable d'entreprises. En tous les cas, les enquêtes menées à l'époque ont montré que 30 % des participants ont créé leurs entreprises.

Après la réforme du programme de formation de la Grande École, un cours semestriel en entrepreneuriat a été introduit. Il ne s'agit pas d'un cours classique, mais plutôt d'une série de séances destinées à aider les étudiants à mieux concevoir ces projets en procédant aux études de faisabilité, de marché, juridiques, financières, etc. L'établissement va bientôt de passer à une autre dimension en matière de développement de l'entrepreneuriat. Il est actuellement en relation avec le meilleur établissement universitaire américain en la matière : BABSON College et son Centre Arthur M. Blank pour l'Entrepreneuriat.

**Innovation, création, leadership... est-ce que ces termes trouvent leurs sens au sein de votre Groupe ?**

Le groupe ISCAE est un établissement qui évolue dans un environnement marocain où l'innovation, la création, etc. ne sont pas les traits les plus marquants. Les aspects culturels déteignent sur les comportements et bloquent un développement rapide de ce qui est nécessaire à l'innovation, à la création ou au leadership. Cependant, avec les efforts des responsables de l'établissement, des enseignants et aussi des étudiants et participants, ces notions commencent à se développer, doucement, mais sûrement. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy

## 3 QUESTIONS

**Conjoncture :** À quel moment avez-vous décidé de créer votre Startup ?

**Diaa Alhak El Fallous :**

On ne peut pas parler de moment spécifique, mais d'un parcours lié à un ensemble de facteurs professionnels, de circonstances et de rencontres humaines. Ceci m'a permis de dépasser le confort salarial et l'acceptation d'un certain niveau de risque. On se réveille un jour et on se dit : pour quoi pas moi ? Puis on réfléchit et vient une idée. Deuxième phase, on transforme l'idée en prototype et on la teste sur son environnement familial, professionnel et amical. Selon les feedbacks, il faut ajuster son projet ou passer à autre chose. On apprend à écouter le marché en se focalisant sur la résolution des problématiques et, enfin, on se met en situation de rencontrer d'éventuels cofondateurs.



**DIAA ALHAK EL FALLOUS,**

Dirigeant de la Startup Scorify

extérieure. Scorify.me permet de tester et classer les candidats développeurs en IT et de générer un rapport de qualification d'une campagne de recrutement. Le processus classique de recrutement des développeurs informatiques est basé sur des tests QCM purement théoriques. Notre innovation consiste à introduire des tests techniques basés sur l'écriture du code, sa compilation et son exécution, et ce, non seulement pour des projets à nature algorithmique, mais aussi sur des technologies et framework de natures différentes.

**Qu'est-ce qui est le plus compliqué ? Avoir une bonne idée ou trouver un écho auprès des financeurs ?**

Jusqu'à présent, nous avons mobilisé nos propres moyens pour financer notre activité. Le plus compliqué demeure, particulièrement au Maroc, le financement des axes de développement et d'accélération commerciale de notre business plan destiné à l'export. Nous revenons de Boston où Masschallenge a retenu Scorify parmi les 100 meilleures innovations mondiales. À travers cette distinction, nous sommes plus visibles auprès des fonds d'investissement internationaux. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy

**Qu'en est-il de votre innovation ?**

La plateforme Scorify.me répond à un besoin bien réel et à une problématique classique lors des recrutements de développeurs IT : les fameux CV insuffisants. Notre solution permet aux entreprises de mesurer automatiquement et en ligne les compétences techniques de leurs candidats de manière fiable et objective, quel que soit le contenu du CV et sans intervention



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



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

Soyez les premiers informés et bénéficiez d'un réseau relationnel efficace



Développez votre entreprise au Maroc, en France et à l'international



Participez à tous nos événements professionnels et concrétisez de nouveaux partenariats



Solutionnez vos litiges commerciaux et accélérez vos recouvrements...



La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, votre « **business partner** »





# Planète Entreprise

MANAGEMENT • OPTIMISATION • PERFORMANCE

**20 - 21 avril 2016**  
Casablanca

**Associé à 3 Business Forums spécialisés**



- **500 Speed-Démos®**
- **36 Conférences**
- **16 Émissions TV**
- **12 Trophées**
- **3 Prix**

Après plusieurs éditions réussies de DEVCOM MAROC, SOLUTIONS RH et DIGITAL IT DAYS, la CFCIM lance PLANÈTE ENTREPRISE permettant ainsi aux dirigeants du Maroc et d'Afrique de profiter en un seul lieu et à une même date de l'expertise de 4 événements spécialisés.

PLANÈTE ENTREPRISE est le rendez-vous incontournable des Directeurs Généraux et des autres dirigeants spécialisés : Commercial, Marketing, Communication, Ressources Humaines, IT, Finances, Achats...

# Regards d'experts

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

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



**Juridique** Centre de Médiation pour l'Entreprise et Centre Marocain de Médiation Bancaire : regards croisés

**Fiscalité** Gestion des immobilisations : de l'enjeu réglementaire à la mise en place d'un véritable système de pilotage

## Centre de Médiation pour l'Entreprise et Centre Marocain de Médiation Bancaire : regards croisés

A la suite de l'entrée en vigueur de la réforme du Code de procédure civile de 2007, plusieurs centres de médiation ont vu le jour au Maroc, certains à vocation généraliste, parmi lesquels le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME), placé sous l'égide de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), d'autres à vocation sectorielle, parmi lesquels le Centre Marocain de Médiation Bancaire (CMMB).



**Franck DAUTRIA**  
Conseil Juridique et Fiscal  
Monceau Juridique & Fiscal  
Médiateur agréé Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME)  
Et Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP)

### ►► Médiation conventionnelle et médiation bancaire

Introduite en droit positif marocain aux termes de la réforme du 30 novembre 2007, la médiation constitue un mode alternatif de règlement des conflits (MARC), par lequel la solution au différend est apportée autrement que par la figure du juge ou d'un arbitre. Régie par les articles 327-55 et suivants du Code de procédure civile, la médiation conventionnelle a pour objectif, à l'initiative des parties concernées, de faire appel à un tiers, lequel aura pour rôle de favoriser la recherche d'un accord amiable entre les parties, en vue de mettre fin à un différend né ou à naître.

La médiation bancaire a, quant à elle, été initialement instaurée en 2009, par Bank Al Maghrib. Elle s'appliquait d'une part, aux banques par le biais du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), et d'autre part, aux sociétés de financement à travers l'Association Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF), chaque groupement disposant de son propre médiateur. Une charte interbancaire avait été mise en place afin de régir

la médiation bancaire. Celle-ci exposait les questions éligibles au recours à la médiation, à savoir la gestion des comptes à vue, des comptes à termes, des comptes d'épargne, des moyens de paiement et les dates de valeur, l'exécution des opérations, ainsi que l'exécution des engagements pris dans le cadre des contrats bancaires.

### « Le CME s'adapte au degré d'urgence que revêt le différend : On a ainsi vu des médiateurs nommés en quelques heures... »

Dorénavant, la médiation bancaire a vu son champ d'application élargi, en s'étendant aux différends survenant entre les banques, les sociétés de financements, ainsi que les associations de micro crédit. Toutefois l'intervention d'un seul médiateur est prévue.

Le Centre Marocain de Médiation Bancaire (CMMB) a vu le jour le 26 juin 2013 à Casablanca, à l'occasion de son Assemblée Générale constitutive.

Il a été fondé par Bank Al Maghrib, l'Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, l'Association Professionnelle des Sociétés de Financement, et la Fédération Nationale des Associations de Micro Crédit (FNAM).

### ►► Compétence du CME et du CMMB

Le CME peut valablement être saisi sur tout type de contentieux, de quelque nature qu'il soit, à l'exception des rares cas où le recours à la transaction n'est pas permis par la loi.

Il n'en va pas de même concernant le CMMB. En effet, sa compétence est liée uniquement à la seule matière bancaire, et le médiateur bancaire a vocation à intervenir uniquement sur des différends exist-

tants entre un établissement financier et un de ses clients, ou bien entre établissements financiers. Le CMMB connaît ainsi notamment des litiges ayant trait aux comptes à vue, comptes à terme et comptes d'épargne ; aux moyens de paiement ; aux conditions de remboursement des concours financiers ; à la délivrance de documents à la clientèle (mainlevée, tableau d'amortissement, attestation d'encours, etc.) ; au recouvrement des créances dans le cas où le non-paiement est dû à un cas de licenciement ou à une situation sociale imprévue, conformément aux dispositions de l'article 111 de la loi n°31-08 édictant des mesures de protection du consommateur ; aux difficultés de règlement des créances bancaires, rencontrées par les toutes petites et moyennes entreprises.

### ►► Procédures de médiation du CME et du CMMB

Alors que le CME organise une procédure unique de médiation, le CMMB instaure deux procédures différentes, selon le montant du litige en jeu. Le Règlement du CMMB distingue ainsi entre la procédure

dite du « premier compartiment », applicable aux litiges portant sur un montant égal ou inférieur à un million de dirhams, et la procédure du « deuxième compartiment », applicable aux litiges supérieurs à un million de dirhams. Il est important de noter que le choix de l'une ou de l'autre des procédures n'est pas laissé à la libre volonté et sera déterminé de plein droit par le montant du litige.

### ►►► Durée de la médiation devant le CME et le CMMB

Conformément aux dispositions de l'article 327-65 du Code de procédure civile, les procédures de médiation introduites devant le CME ne peuvent excéder trois mois à compter de la désignation du médiateur. Il s'agit d'une durée qui s'applique par défaut, c'est-à-dire sauf stipulation contraire des parties, lesquelles peuvent tout à fait convenir que la médiation devra être réalisée dans un délai inférieur à trois mois. Cette durée de trois mois peut être prolongée par accord de l'ensemble des parties à la médiation (Règl. CME, article 6-1). Mais il convient de préciser que nombre de médiations interviennent dans des délais beaucoup plus courts, le CME s'adaptant au degré d'urgence que revêt pour les parties le différend : On a ainsi vu des médiateurs nommés en quelques heures, et des médiations réalisées en quelques semaines, voire quelques jours...

Devant le CMMB, le délai de la procédure varie selon que l'on se situe dans le premier ou le deuxième compartiment. Ainsi, alors que les litiges supérieurs à un million de dirhams sont traités dans les délais légaux (période de trois mois, prorogeable ; Règl. CMMB, article 20), les litiges objet du premier compartiment bénéficient d'un traitement accéléré

puisque le médiateur bancaire ne dispose que de trente jours pour traiter le dossier (Règl. CMMB, article 9).

### ►►► Absence de pouvoir décisionnel du médiateur

En application de l'article 327-68 du Code de procédure civile, le médiateur a notamment pour mission de favoriser le dialogue entre les parties et de proposer à ces dernières un projet de transaction correspondant à l'état de l'accord qu'elles auront librement arrêté entre elles. Contrairement à un juge ou à un arbitre, le médiateur ne dispose donc d'aucun pouvoir décisionnel. Il ne peut qu'accompagner les parties vers la voie transactionnelle qui leur semble la plus adéquate à la préservation de leurs intérêts respectifs. Elles demeurent par ailleurs entièrement libres de refuser de signer tout accord.

Les articles 7-1 et 7-2 du Règlement du CME, s'inscrivent dans le respect de ce principe, énonçant de manière explicite que le CME « a pour mission de faciliter la conclusion d'une transaction pour mettre fin à un différend né ou à naître. Le médiateur doit aider les Parties dans un esprit de loyauté et dans le respect des intérêts de chacune d'elles. Il lui appartient de fixer les modalités de mise en œuvre de la médiation. » Conformément aux dispositions légales, le CME n'a pas le pouvoir d'imposer une solution aux parties qui s'adressent à lui. L'article 12 du CMMB prévoit, quant à lui, qu'après avoir étudié le différend et entendu les parties, si ces dernières trouvent un point d'accord, le médiateur bancaire établit un accord transactionnel et invite les parties à y apposer

leurs signatures. Dans le cas où le désaccord entre les parties subsisterait, la procédure de médiation se clôturerait par un procès-verbal constatant les positions respectives des parties. Par conséquent, le médiateur bancaire n'a aucun pouvoir de décider pour le compte des parties.

Mais ce principe connaît une exception. En effet, l'étendue des fonctions et des pouvoirs du médiateur bancaire oscille en fonction du montant du litige. Ainsi, aux termes de l'article 13 du Règlement du CMMB, les établissements bancaires sont réputés accepter, automatiquement, la proposition de résolution du Médiateur lorsque le montant en jeu ne dépasse pas :

- 200.000 dirhams pour les banques ;
- 100.000 dirhams pour les sociétés de financement, à l'exception des sociétés de crédit à la consommation ;
- 50.000 dirhams pour les sociétés de crédit à la consommation ;
- 5.000 dirhams pour les associations de microcrédit.

En d'autres termes, lorsque le CMMB vient à connaître d'un différend portant sur un « petit montant », la proposition du médiateur bancaire prend la forme, à l'égard des établissements bancaires, d'une véritable décision.

Pendant, l'on peut valablement s'interroger sur le point de savoir, si, en retirant tout pouvoir décisionnel aux établissements de crédit dans ce cadre, le règlement du CMMB n'est pas allé à l'encontre de ses intérêts. Les établissements concernés ne préféreront-ils pas s'inscrire dans le cadre d'une médiation où chacune des parties se trouve libre de participer à la construction de l'accord, en l'absence de toute décision pouvant leur être imposée ?



## Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME)

Mode alternatif de règlement des conflits commerciaux

Pour un accord amiable, libre et consenti entre les parties

#### Contact

Khalid IDRISSE  
Secrétaire Administratif et Financier du Centre de Médiation pour l'Entreprise  
Tél. : (+212) (0) 5 22 43 96 38 - Fax : (+212) (0) 5 22 27 13 28  
Adresse : 15, avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca - Maroc  
E-mail : centredemediation@cfcim.org

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

## Gestion des immobilisations : de l'enjeu réglementaire à la mise en place d'un véritable système de pilotage



Souvent les immobilisations constituent une part prépondérante de l'actif des entreprises. Elles mobilisent des capitaux importants et génèrent des charges récurrentes. Si leur gestion était optimisée tout au long de leur cycle de vie, les immobilisations ne constitueraient pas un centre de coûts. Elles deviendraient, au contraire, une ressource dont la valorisation sert la performance globale de l'entreprise.

**Bennaceur Bousetta, Expert-Comptable,  
Associé fondateur du Cabinet BBO & Partners**

**U**ne gestion dynamique et optimisée des immobilisations s'inscrit également dans le cadre de la bonne gouvernance de l'entreprise, qui doit s'assurer de la sauvegarde du patrimoine des actionnaires et de sa rentabilité. La gestion dynamique du patrimoine immobilisé touche donc les différents domaines de l'entreprise et ses apports sont multiples.

►►► **Des enjeux importants...**  
Outre l'obligation légale de tenir un inventaire des éléments actifs (telle que prévue par l'Article 5 de la Loi 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants), la gestion optimale des biens physiquement présents dans l'entreprise permet de créer une réelle valeur ajoutée. L'intérêt est double, car cela donne une image fidèle de l'actif immobilisé de l'entreprise et, surtout, aboutit à des économies substantielles grâce à la maîtrise des bases de déclaration des taxes et des polices d'assurance.

►►► **Et des objectifs ambitieux**

La gestion rationnelle des immobilisations présente plusieurs avantages. L'identification fiable et précise des biens constituant l'actif immobilisé

fois l'actif cédé ou hors service. Par ailleurs, le suivi des transferts de biens entre établissements et/ou sections intègre la prise en compte rationnelle des dotations dans le calcul analytique des prix de

**« L'adoption des normes comptables internationales (IAS) et des normes internationales d'information financière (IFRS) imposent une nouvelle vision des immobilisations . »**

facilite les inventaires physiques et comptables périodiques et permet un meilleur ajustement avec la réalité (biens hors service, cessions, disparitions, vols, etc.). La connaissance permanente des coûts de maintenance et d'assurance facilite également la résiliation des contrats une

revient. L'assiette de calcul de la taxe professionnelle et de la taxe des services communaux est optimisée, grâce à l'application des dispositions d'exonération, d'abattement de coût, de réduction des coefficients, etc. ce qui génère souvent de substantielles économies !

►►► **De nouvelles normes comptables internationales**

L'adoption des normes comptables internationales (IAS) et des normes internationales d'information financière (IFRS) imposent une nouvelle vision des immobilisations et en bouleversent la gestion. En effet, suite à l'adoption des normes IFRS, les sociétés devant migrer au référentiel international doivent mettre en place une véritable gestion patrimoniale et analyser tous les aspects de la gestion des immobilisations qui seront touchés par ces normes (IAS 16, IAS 17, IAS 23, IAS 36, etc.).

La mise en place d'une gestion dynamique des immobilisations requiert une démarche organisée et réfléchie qui doit être structurée en mode projet. Cela nécessite, le plus souvent, un accompagnement structuré ainsi que l'adhésion de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise.

### Les principales étapes de la gestion dynamique des immobilisations

1. Revue et reconstitution du fichier détaillé des immobilisations.
2. Réalisation d'un inventaire physique exhaustif et rapprochement aux données comptables.
3. Mise en place des procédures de gestion du patrimoine.
4. Mise en place d'un système d'information de gestion des immobilisations présentant les fonctionnalités nécessaires au suivi comptable et opérationnel des actifs de l'entreprise, en conformité avec les normes locales et IFRS.

## Bilan de la précédente édition



**1 200** participants  
**50** experts-exposants  
**10** émissions TV  
**30** conférences  
**5** trophées

### Catégories des trophées

- Trophée Formation
- Trophée Recrutement
- Trophée Développement Personnel
- Trophée Conseils RH
- Trophée SI RH

## Les bonnes raisons de participer

- Accéder à un visitorat de qualité composé de décideurs en Ressources Humaines
- Optimiser son temps de prospection
- Mettre en avant son expertise et se démarquer de ses concurrents
- Prendre part à un évènement qui a fait ses preuves
- Faire partie de la communauté SOLUTIONS RH

## Qui participe ?

Visitorat de qualité, décideurs, 100 % B to B

- Directeurs Généraux
- Directeurs des Ressources Humaines
- Directeurs Administratifs et Financiers
- Directeurs Communication
- Consultants en RH
- Responsables Recrutement
- Responsables Formation
- Responsables Administration du Personnel
- Responsables Communication Interne

## Qui sont les experts-exposants ?

- Cabinets de recrutement
- Sociétés d'intérim
- Conseil en organisation et RH
- Sites spécialisés en e-recrutement
- Spécialistes du e-learning
- Cabinets de coaching / Développement Personnel
- Organismes de Formation Continue
- Editeurs de solutions RH

## CONTACTS

### Hicham BENNIS

Directeur Pôle Salons et Evènementiel  
et Développement en France  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 28  
hbennis@cfcim.org

### Mehdi LAËCHACH

Chef de Projets  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 29  
mlaachach@cfcim.org



# On en parle aussi...

## Billet d'humeur

### “ Hommage à Leila Alaoui ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Comme je ne peux en aucun cas parler de politique, je ne ferais aucune remarque sur les vœux qui ont été présentés par tous les dirigeants et responsables politiques français. Simplement, relisez mon précédent édito sur la valeur des vœux.

Hier, j'ai entendu un homme politique français déclarer : « je suis pour l'égalité des sexes au sein du parti, d'ailleurs nous allons prendre les mesures... ». J'attends avec impatience les résultats.

Cette semaine l'Assemblée nationale française a reçu Pamela Anderson. À la sortie, un journaliste a demandé à un député comment il l'avait trouvée. « En ballottage » lui a-t-il répondu.

Le fisc français vient de découvrir 12 milliards d'euros

sur 38 000 comptes en Suisse. Bravo aux propriétaires de ces comptes qui ont su économiser pour relancer l'économie française.

Je voudrais rendre hommage à Leila Alaoui qui vient de tomber sous les balles de lâches assassins qui continuent de tuer des innocents. Leila était une grande photographe, elle est morte alors qu'elle devait prendre des photos pour une importante ONG et que son exposition se tenait à Paris. Toute l'équipe de Conjoncture se joint à moi pour présenter ses sincères condoléances à ses parents et tous ses proches. Grandes pensées pour Leila.

Allez, à la prochaine !

## L'association du mois

### Insérer professionnellement les jeunes en situation de handicap

Victimes de préjugés, la plupart des jeunes handicapés sont mis à l'écart du monde professionnel et, par conséquent, de la vie sociale. Or, beaucoup sont aptes à travailler et pourraient gagner davantage d'indépendance grâce à des structures d'encadrement et de formation adaptés. Créée en 1997, l'association Hadaf accueille 83 jeunes dans son centre socioprofessionnel situé au quartier Hay Nahda à Rabat. Elle leur propose un ensemble d'activités professionnelles avec des ateliers cuisine, jardinage, menuiserie, couture, création de bijoux, etc. L'association propose également des activités sportives et artistiques, ainsi qu'un accompagnement psychologique et médical. Toutes ces activités permettent aux jeunes handicapés de renforcer leur confiance en

eux, de développer leurs potentialités ainsi que leur capacité d'adaptation au monde du travail. Accompagnés dans leur recherche d'emploi, certains jeunes sont embauchés par des artisans ou des commerçants. D'autres créent leur propre activité génératrice de revenus (par exemple la couture) et peuvent exposer leurs créations au sein de l'association. En parallèle, l'association Hadaf mène des actions de sensibilisation auprès des familles, des entreprises et du public afin de faire évoluer les mentalités et de redonner leur dignité aux personnes en situation de handicap.

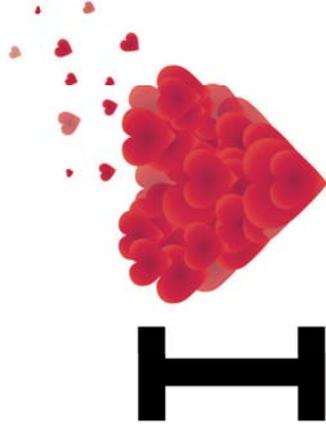
► Contact :  
**Amina Msefer, Présidente**  
Tél. : 06 61 37 74 17





Innovation  
that excites

# DÉCLAREZ-LUI VOTRE AMOUR !



**COUP DE CŒUR**  
**185 000** Dh  
TTC  
Peinture métallisée incluse & hors frais d'immatriculation

**SOCIÉTÉ MAROCAINE DES VOITURES NIPPONES : 05 22 76 12 00 / 01**  
**RÉSEAU AUTO HALL**

**AGADIR :** 05 28 83 81 90/91/19 - 05 28 83 84 41 - **BENI MELLAL :** 05 23 48 31 19 - **CASABLANCA LALLA YACOUT :** 05 22 46 03 35 - **CASABLANCA ABDELMOUMEN :** 05 22 86 36 32 - **CHICHAOUA :** 05 24 35 37 74  
**DAKHLA :** 05 28 93 14 12 - **EL JADIDA :** 05 23 37 37 22 - **FÈS :** 05 35 62 59 51 - 05 35 62 40 31 - **KARIA :** 05 35 62 89 32 - **KENITRA :** 05 37 37 99 66 - 05 37 37 31 26  
**MARRAKECH I :** 05 24 44 84 22 - **MARRAKECH II :** 05 24 35 47 20/42 12/44 56 - **MEKNES :** 05 35 55 12 70/72 - **NADOR :** 06 61 28 71 56 - 06 61 97 37 59 - **Oujda :** 05 36 52 40 20  
**RABAT :** 05 37 72 58 46 - 05 37 73 08 95 - **RABAT II :** 05 37 29 08 82/36 40/04 73 - **SAFI :** 05 24 46 28 10 - **SETTAT :** 05 23 40 26 75 - **TANGER :** 05 39 39 40 56/38 61 - **TÉTOUAN :** 05 39 71 52 05/06/07

**NUMÉRO VERT : 08000 08001**

**NISSAN.MA**



**GROUPE AUTO HALL**



PÉRENNISER  
MON ACTIVITÉ  
EN FINANÇANT  
MES FACTURES  
ET EN SÉCURISANT  
MA TRÉSORERIE.

- FINANCEMENT DE MA TRÉSORERIE
- GESTION DU POSTE CLIENTS
- GARANTIE EN CAS D'IMPAYÉS