

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



L'INVITÉE DE CONJONCTURE
SABAH CHRAÏBI BENNOUNA

Secteur bancaire

Quels sont
les nouveaux relais
de croissance ?



Omar Faraj, invité du
Forum Adhérents de la
CFCIM



Lancement du nouveau
site www.cfcim.org



Colloque franco-
marocain de la Santé



L'actualité vue par le
Service économique de
l'Ambassade de France

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



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

05 29 044 044



BMCI
GROUPE BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Editorial

Secteur bancaire : quels sont les nouveaux relais de croissance ?

« Un levier essentiel pour l'économie »

Depuis toujours, les banques jouent un rôle indispensable pour soutenir l'économie, renforcer le tissu industriel et accompagner la mise en place des grands projets du Maroc. Ce sont des partenaires incontournables pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leurs besoins de financement.

Après avoir subi un manque structurel de liquidités pendant plusieurs années, le secteur est aujourd'hui confronté à de nouveaux enjeux de croissance. D'où la nécessité pour les banques de s'ouvrir davantage à l'international. Les banques marocaines ont d'ailleurs été parmi les premières à s'implanter avec succès en Afrique subsaharienne. Ne négligeant pas pour autant le marché national, beaucoup d'entre elles ont pris conscience de l'importance de faciliter l'accès au financement pour les PME et travaillent en ce sens en collaboration avec les institutions chargées de promouvoir les investissements et l'entrepreneuriat.

C'est pour mieux accompagner les entreprises dans tous leurs projets d'investissement que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) propose des services d'aides à la construction de business plan et à la recherche de financements. En outre, la CFCIM organise régulièrement des rencontres avec les bailleurs de fonds internationaux et les groupes bancaires du Maroc afin d'informer ses entreprises adhérentes sur tous les mécanismes de financement dont elles peuvent bénéficier. Ce sera encore le cas les 5 et 6 avril prochains à la CFCIM.

Ces rencontres sont aussi l'occasion de mieux appréhender l'environnement des affaires, tel le 11 février dernier, dans le cadre de son Forum Adhérents, quand la CFCIM a eu le plaisir de recevoir Monsieur Omar FARAJ, Directeur Général des Impôts, venu présenter les nouvelles dispositions de la Loi de Finances 2016 en faveur des entreprises, ainsi que les importants chantiers menés par la Direction Générale des Impôts en vue d'améliorer les services au contribuable.

Elles facilitent également le networking sectoriel, comme le 23 février dernier quand de nombreux professionnels et institutionnels, membres de la communauté médicale, se sont donné rendez-vous à la CFCIM pour le Colloque franco-marocain de la Santé. Cette rencontre a notamment permis de mettre en lumière toutes les opportunités offertes par le Maroc dans le secteur de la santé, mais aussi le savoir-faire français dans le domaine.

Etre votre Business Partner, c'est aussi vous proposer des services à valeur ajoutée pour vous faciliter vos démarches au quotidien. Plus fluide, plus intuitif et convivial, le nouveau site internet de la CFCIM (www.cfcim.org) vous présente en détail plus de 50 services et prestations, le tout enrichi de nouvelles fonctionnalités en ligne (demande de devis, prise de rendez-vous pour les visas, etc.).



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. Site Web : 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, Soumayya Douieb, Anas Abouelmikias, Yasmine Essakalli, Sylvain Alassaire, 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
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kais GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com





ENSEMBLE, RÊVONS D'UN NOUVEAU MONDE...

L'avenir appartient à ceux qui croient en leurs rêves... Née il y a 55 ans dans l'impulsion du Maroc indépendant, privatisée il y a 20 ans, BMCE Bank se prolonge dans BMCE Bank of Africa. Fidèle à ses valeurs originelles, cette nouvelle expression de la marque porte sa volonté à bâtir un groupe financier continental de référence, au plus près des ambitions des nouvelles générations. Elle ouvre de nouvelles opportunités aux investisseurs, accompagne le développement entrepreneurial, agit pour l'environnement et investit dans l'éducation à travers l'action de sa Fondation. Pour qu'aujourd'hui et demain, le monde se transforme en une infinité de possibilités.

BMCE BANK OF AFRICA 
البنك المغربي للتجارة الخارجية لإفريقيا



Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Le Forum des Métiers de l'EFA souffle ses 20 bougies
- 8 L'aquaculture, un secteur d'avenir au Maroc
- 10 La CFCIM dévoile son nouveau site internet
- 12 Omar Faraj, invité du Forum Adhérents de la CFCIM
- 14 Le Colloque franco-marocain de la Santé fait salle comble
- 18 Interview de Tajeddine Bennis, Président de l'AMICA
- 19 Actus des régions : Cap sur Tanger-Tétouan

EchosMaroc

- 22 L'invitée de Conjoncture : Sabah Chraïbi Bennouna, Présidente Nationale de l'association ESPOD.
- 24 Service économique de l'Ambassade de France
- 26 Indicateurs économiques et financiers



ZOOM

Secteur bancaire Quels sont les nouveaux relais de croissance ?

- 32 Les crédits bancaires au ralenti
- 34 Faut-il changer de paradigme ?
- 37 L'Afrique, un eldorado incontournable ?
- 40 Interview de Khalil Labniouri, un des chercheurs à l'origine du « linking banking », Directeur Commercial et membre du Directoire de Dar Assafa.



Regardsd'experts

- 44 **Fiscalité** Les principales dispositions de la Loi de Finances 2016
- 46 **Médiation** L'encadrement de la médiation en droit marocain
- 48 **RH** Le stage, un véritable tremplin vers le monde professionnel

On en parle aussi...

- 50 **L'association du mois : Association Imad Ibn Ziaten pour la Jeunesse et la Paix**



Le Forum des Métiers de l'EFA souffle ses 20 bougies

Le 24 février dernier, l'École Française des Affaires a organisé la 20e édition du Forum des Métiers au sein du Campus de formation de la CFCIM. Chaque année, la rencontre met en relation les étudiants avec des entreprises susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois dans le commercial, la gestion, la logistique ou encore le marketing. L'édition 2016 du Forum des Métiers a remporté un franc succès. 35 entreprises partenaires, issues de secteurs très variés, ont participé à l'événement,

notamment UP Maroc, BMCI-BNP Paribas, Dell, Label'Ve, Krow, LMS Formation, Deloitte, CCA International, Air Arabia Maroc, Decathlon, etc. À l'occasion du Forum des Métiers, des professionnels reconnus, pour certains anciens de l'EFA, viennent présenter aux étudiants leur métier et leur parcours afin de les aider à mieux construire leur projet professionnel. Cette année encore, un programme particulièrement riche a été proposé aux étudiants, soit au total 36 conférences et ateliers et 180 entretiens de groupe.



CEFOR Entreprises – Programme des séminaires de formation du 15 mars au 15 avril 2016

Manager en situation de changement permanent

Durée : 2 jours

Date : 22-23 mars 2016

Objectifs : faire face aux phénomènes déstabilisants liés au changement, anticiper les résistances prévisibles du corps social et des équipes, réussir le management du changement, etc.

Mesurer la satisfaction de vos clients, exploiter leurs réclamations

Durée : 2 jours

Date : 24-25 mars 2016

Objectifs : établir un diagramme des besoins des clients, construire et exploiter une enquête de satisfaction, traiter efficacement les réclamations clients, etc.

Droit des contrats et aspects juridiques des achats

Durée : 2 jours

Date : 29-30 mars 2016

Objectifs : se familiariser avec le droit des contrats, analyser et mesurer les risques contractuels, rédiger les clauses essentielles, optimiser la négociation, maîtriser les principes juridiques des achats responsables, etc.

Finance pour non-financiers

Durée : 2 jours

Date : 05-06 avril 2016

Objectifs : étudier les règles et principes fondamentaux régissant l'établissement des états synthétisant l'image du patrimoine, de son résultat et de sa situation financière, apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, etc.

Ressources humaines : gérer et développer la mobilité interne

Durée : 2 jours

Date : 7-8 avril 2016

Objectifs : bâtir ou renforcer son dispositif de mobilité interne et de

gestion de carrière, mener des entretiens de mobilité, accompagner un projet professionnel et gérer des situations de mobilité difficiles, etc.

Management de projet

Durée : 2 jours

Date : 12-13 avril 2016

Objectifs : développer une véritable culture projet dans son entreprise, maîtriser les méthodes d'organisation et de communication durant les différentes phases du projet, démultiplier l'efficacité personnelle du chef de projet et l'efficacité collective de l'équipe, etc.

Management opérationnel des achats

Durée : 2 jours

Date : 14-15 avril 2016

Objectif : mettre en place une organisation claire, piloter les résultats de son service achats, motiver tous les acteurs dans la mise en œuvre des outils achats, s'engager vers des achats responsables, etc.

Auditeur Santé-Sécurité-Environnement

Durée : 2 jours

Date : 24-25 mars 2016

Objectifs : découvrir les bons outils, attitudes et réflexes de l'auditeur SSE Santé-Sécurité-Environnement, etc.

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

► Pour toute information ou inscription, votre contact :

Rédouane ALLAM, Formation et Partenariats

Email : rallam@cfcim.org ou cefor@cfcim.org

Tél. : 05 22 35 02 12 - Gsm : 06 67 03 03 25 - Fax : 05 22 34 03 27

Une nouvelle promotion de Médiateurs rejoint le CME

Les 16, 17 et 18 février derniers, le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la CFCIM, partenaire exclusif au Maroc du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), a organisé la première session d'un nouveau cycle de

formation à la médiation commerciale inter-entreprises. Animée par des médiateurs agréés par le CME et le CMAP, la formation s'est déroulée dans les locaux de la CFCIM, à Casablanca. Son objectif : former quatorze nouveaux médiateurs aux profils variés et opérant dans différents secteurs d'activité. *



Rencontre Nouveaux Adhérents : une belle opportunité pour nouer des contacts

Comme le veut désormais la tradition, la CFCIM a organisé une Rencontre Nouveaux Adhérents, le 22 février dernier, dans ses locaux à Casablanca. Près de 120 personnes ont répondu à l'invitation et ont ainsi célébré l'entrée des nouveaux membres dans la communauté des adhérents de la CFCIM. Organisées tout au long de l'année, les Rencontres Nouveaux Adhérents constituent l'un des points d'orgue de la vie associative au sein de la Chambre. Elles visent à accueillir les nouveaux membres de la CFCIM et à leur présenter le « Package Adhérent » ainsi que les différents services et prestations proposés. Lors de cette rencontre, les participants ont notamment pu découvrir le nouveau



site internet de la CFCIM, récemment mis en ligne, qui détaille chacune de ces prestations. Les invités ont eu également l'opportunité de présenter leur entreprise dans le cadre d'un exposé flash de deux minutes et d'entrer en relation avec des partenaires potentiels à l'occasion du cocktail networking qui a clôturé la rencontre. *

SIAM 2016

DU 27 AVRIL AU 1^{ER} MAI 2016, LA CFCIM ET BUSINESS FRANCE accueilleront une quarantaine d'exposants sur le Pavillon France au sein du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) à Meknès. Le thème choisi pour cette 11^e édition est : l'« Agriculture résiliente et durable ». Un premier espace sera réservé aux visiteurs professionnels et un second au grand public. En 2015, le salon a accueilli 817 000 visiteurs et 1090 exposants venus de 59 pays.

Rencontre avec les bailleurs de fonds

LA CFCIM ET BUSINESS FRANCE ORGANISENT les 5 et 6 avril 2016, une rencontre avec les bailleurs de fonds (Banque mondiale, BID, BAD, BEI, BERD, etc.) et les grands groupes bancaires marocains. Ces acteurs institutionnels ou privés proposent des programmes et solutions dédiés aux PME et PMI qui souhaitent développer leur activité à l'export vers le Maroc et l'Afrique subsaharienne, en particulier dans les secteurs du transport, de l'industrie, des énergies renouvelables, de l'environnement, du BTP ou de l'agriculture. Au programme de cette rencontre : un séminaire d'information et des rendez-vous d'affaires B to B.

Master Class Développement Durable

DANS LE CADRE DES COP21 ET COP22, les offices de propriété industrielle, l'INPI (France) et l'OMPIC (Maroc), organisent, en partenariat avec la CFCIM, une Master Class Développement Durable. Un pool d'entreprises françaises et marocaines investies dans le développement durable sera sélectionné et bénéficiera ainsi gratuitement d'un programme de coaching spécifique. L'objectif de cette formation est de les aider à mieux protéger leurs innovations et à mettre en œuvre la propriété intellectuelle dans le cadre de leur développement stratégique. Pour en savoir plus, contacter Siham Moussaoui au 05 22 43 96 38 ou par email à l'adresse smoussaoui@cfcim.org.

L'aquaculture, un secteur d'avenir au Maroc

Le 10 février dernier, Majida Maârouf, Directrice de l'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA) a animé, au sein des locaux de la CFCIM, une réunion d'information sur le thème : « Les opportunités d'investissement dans le secteur aquacole au Maroc ».

Les 3 500 km de côte qui forment le littoral marocain abritent des zones particulièrement propices à l'aquaculture. Or, le secteur est encore peu développé au Maroc et les métiers de l'aquaculture sont peu connus des investisseurs et du grand public. Dans un contexte où les réserves halieutiques mondiales se raréfient, l'aquaculture se présente comme l'une des solutions pour répondre à une demande internationale en hausse constante. Son rôle dans la sécurité alimentaire mondiale est également mis en avant.

Au Maroc, l'aquaculture a été implantée en 1950, dans la lagune de Oualidia. Au

jourd'hui, la production aquacole marine s'élève en moyenne à 400 tonnes par an.

L'Appel à Manifestation d'Intérêt de Dakhla-Oued Eddahab

La région de Dakhla est considérée comme l'une des zones à plus fort potentiel aquacole. En novembre 2015, l'ANDA a lancé un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour la mise en œuvre du plan d'aménagement aquacole de la région Dakhla-Oued Eddahab. Ce plan a pour ambition d'atteindre une production annuelle de près de 115 000 tonnes et de créer plus de 3 300 emplois avec un montant d'investissement prévisionnel estimé à 2,8 milliards de dirhams.



© Fotolia

Les investisseurs intéressés ont jusqu'au 22 avril 2016 pour déposer leur dossier auprès de l'ANDA. Les résultats de l'AMI seront publiés en juillet. *



3 questions à Majida Maârouf Directrice de l'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture

Quels profils d'investisseurs recherchez-vous ?

Le plan d'aménagement de la région de Dakhla Oued-Eddahab porte sur 878 unités, qui varient de 2 à 20 hectares, et sur l'élevage d'espèces diverses (algoculture, pisciculture et conchyliculture). Nous avons fait ce morcellement pour répondre aux besoins en termes d'espace à des investisseurs de différents horizons. Les porteurs de petits et de grands projets peuvent ainsi choisir les parcelles en fonction de leur montage technique, de leur capacité de réalisation et de leur stratégie de développement. Nous attendons donc des investisseurs aux profils très divers : marocains, étrangers, petits, grands, coopératives, etc. Notre offre est flexible et doit répondre à l'ensemble des besoins des opérateurs, quelle que soit leur catégorie.

Nous sommes prêts à accompagner tout investisseur, dans le détail de son projet, sur le plan technique, mais aussi sur la partie financière et économique.

Comment avez-vous intégré la composante environnementale dans votre plan d'actions ?

Depuis sa création, l'ANDA est fortement consciente de la

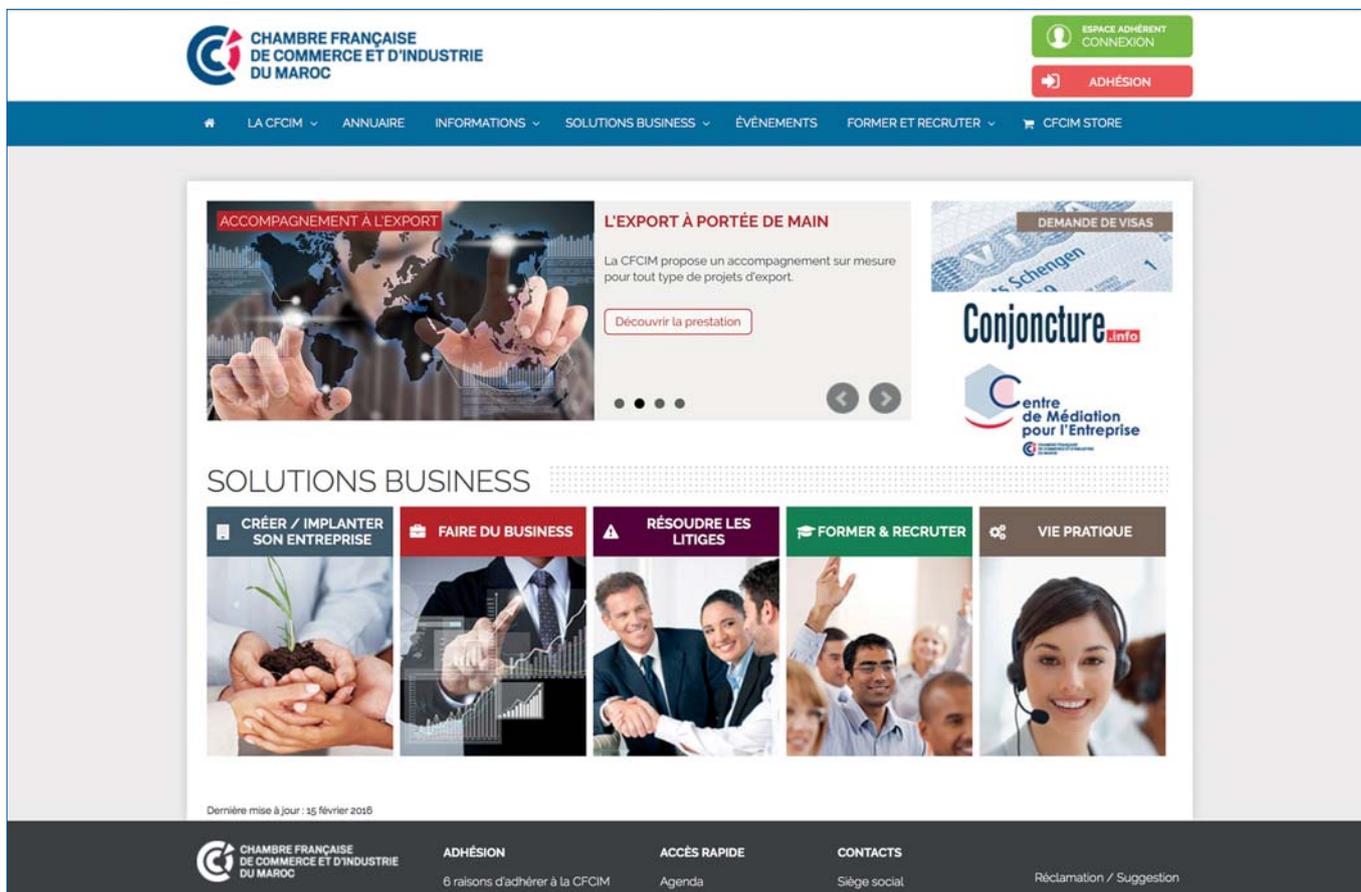
dimension environnementale et sa démarche de planification répond, en elle-même, à cet impératif de veiller sur l'environnement dans toutes ses composantes. Tous les plans d'aménagement sont soumis à une étude d'impact environnemental validée conformément aux dispositions en vigueur en la matière. Nous souhaitons vraiment construire un secteur sur des bases solides, durables, qui permettront de créer un business sur le long terme. Par ailleurs, nous travaillons avec le Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, en charge de l'Environnement pour élaborer des guides environnementaux spécifiques à l'aquaculture.

Comptez-vous mettre en place des Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) ?

Nous avons déjà travaillé sur un cahier des charges pour les produits aquacoles biologiques et nous sommes très intéressés par la labellisation des produits aquacoles. Les labels ne peuvent que générer de la valeur ajoutée par rapport à notre stratégie, à l'élan que nous souhaitons insuffler à ce secteur, en particulier au niveau des territoires. Cela permettra notamment de donner une valeur commerciale et un attachement à une production et à un territoire. Dès que nous aurons atteint une taille critique, nous allons collaborer avec les investisseurs pour créer un éco-label qui sera peut-être associé à d'autres produits du territoire tels que le tourisme, l'artisanat ou la culture. L'objectif est de mettre en place une chaîne économique régionale et de favoriser le décollage des territoires que nous ciblons. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

La CFCIM dévoile son nouveau site internet



Capture d'écran de la page d'accueil du site www.cfcim.org

Le 15 février dernier, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a lancé son nouveau site internet, entièrement repensé selon une « approche utilisateur ». Désormais, les internautes peuvent retrouver l'ensemble des services et prestations de la CFCIM sur cette nouvelle interface encore plus ergonomique. Outre la navigation intuitive, cette véritable plateforme internet offre de nombreuses fonctionnalités pratiques. Éclairage. Plus qu'un simple site institutionnel, le nouveau site internet de la CFCIM se veut avant tout un outil pratique conçu pour répondre à chaque demande des adhérents. Principale nouveauté, www.cfcim.org réunit sur une même plateforme les trois anciens sites internet de la CFCIM : le site institutionnel, la plateforme CFCIM Business et le site www.conjoncture.info.

Tous les services de la CFCIM en un clic
Regroupés dans la rubrique « Solutions Business », les services et prestations de

la CFCIM sont classés par catégories de besoins : « Créer/implanter son entreprise », « Faire du business », « Résoudre les litiges », « Former et recruter » et « Vie pratique ». Pour chaque service, le site indique le nom et les coordonnées de l'interlocuteur en charge au sein de la CFCIM. Deux systèmes de navigation (une barre de navigation classique horizontale et des raccourcis vers les pages les plus consultées) permettent une prise en main rapide. D'autres fonctionnalités, comme la demande de devis en ligne ou l'espace adhésion, viennent enrichir la nouvelle plateforme.

Le nouvel espace CFCIM Business réservé aux adhérents

En se connectant à leur espace avec leurs identifiant et mot de passe, les adhérents ont accès à des contenus exclusifs. Ils peuvent, par exemple, consulter dans l'annuaire les fiches détaillées des entreprises adhérentes de la CFCIM, incluant le nom et le contact des dirigeants, les chiffres-clés, etc. Les membres de la Chambre peuvent aussi

parcourir la revue de presse quotidienne, les appels d'offres, ainsi que les annonces publiées dans la bourse d'affaires. Dans la rubrique « Évènements », il est possible de s'inscrire en ligne pour tous les événements de la vie associative (réunions et petits-déjeuners d'information, colloques, etc.). Cette rubrique inclut, de plus, tous les renseignements relatifs aux missions de prospection B to B, rencontres d'affaires, salons, business forums ou séminaires de formation organisés par la CFCIM. En plus de l'inscription en ligne, les adhérents peuvent aussi afficher la liste des personnes inscrites aux événements de la vie associative de la CFCIM (forums adhérents, petits-déjeuners et réunions d'information). Enfin, les adhérents peuvent désormais prendre un rendez-vous en ligne pour le dépôt de leur dossier de demande de visa.

Ergonomique et orienté utilisateur, le concept du nouveau site internet de la CFCIM illustre parfaitement la nouvelle signature de la Chambre : « La CFCIM, votre Business Partner ! ». *

SG DAMANE EXPRESS

LE CRÉDIT QUI BOOSTE VOTRE AMBITION



Une demande



Un accord



Un financement

Vous êtes dans le monde des affaires, vous exercez en tant que profession libérale, chef d'entreprise, commerçant ou artisan ?
Vous comptez vous mettre à votre propre compte ou bien étendre votre activité ?

En partenariat avec la Caisse Centrale de Garantie, Société Générale vous accompagne dans tous vos projets professionnels avec :

- **CREA EXPRESS** pour les besoins de démarrage de votre activité
- **INVEST EXPRESS** pour le financement des investissements liés à l'extension de votre projet
- **EXPLOITATION EXPRESS** pour les besoins de fonctionnement de votre activité

www.sgmaroc.com



الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



صندوق الضمان المركزي
+٥٥٢٢٢٢ ٢٥٥٤٤٤٥٥٢١ ٢١٤٥٥٢
CAISSE CENTRALE DE GARANTIE

Omar Faraj, invité du Forum Adhérents de la CFCIM

Dans le cadre des « Rendez-vous CFCIM », Omar Faraj, Directeur Général des Impôts, a animé, jeudi 11 février 2016, un Forum Adhérents portant sur le thème « Les dispositions fiscales de la Loi de Finances 2016 : stratégie d'équilibre fiscal et de simplification dans les relations Administration-Contribuable ».



Passer du « tout papier » au « tout numérique ». C'est l'un des grands chantiers entamé par la Direction Générale des Impôts (DGI) depuis les Assises Fiscales de 2013. L'objectif est de simplifier les démarches des contribuables tout en améliorant l'efficacité des services de l'administration fiscale. C'est dans ce contexte de transformation numérique que Omar Faraj est venu présenter les principales dispositions de la nouvelle Loi de Finances et tout particulièrement celles concernant les entreprises.

À l'écoute des attentes des entreprises

« Sur tous les sujets, nous sommes et nous serons toujours en mode concertation, tant au niveau de la réflexion globale sur le système fiscal qu'au niveau des détails de sa mise en œuvre », indique Omar Faraj, qui revendique une approche à la fois pragmatique et consensuelle en matière de fiscalité des entreprises. Ainsi, plusieurs dispositions de la Loi de Finances 2016 prennent en compte les attentes de ces dernières. C'est à leur demande que le débat sur la mise en place d'un barème progres-

sif de l'Impôt sur les Sociétés (IS) a été lancé, au moment des Assises et lors des discussions préliminaires au projet de Loi de Finances 2016. « Il a été convenu d'introduire un nouveau taux de 20 % pour la tranche supérieure entre 300 000 dirhams et un million de dirhams et de revisiter la tranche supérieure à 5 millions de dirhams pour équilibrer le rendement global. Ceci nous met dans la perspective de la progressivité », rappelle Omar Faraj.

Autre mesure phare : le remboursement de la TVA pour les biens d'investissement. Omar Faraj souhaite,

par ailleurs, rassurer les entreprises qui connaissent des retards dans le remboursement de la TVA : « j'ai conscience que l'un des points critiques de notre gestion est la question des remboursements, celle de la TVA en particulier. Il est légitime que les entreprises qui vivent des problèmes de trésorerie et qui s'acquittent régulièrement de leurs impôts puissent avoir de la visibilité sur le traitement de leurs dossiers et être remboursées dans les délais réglementaires. Les règles à ce niveau doivent être clarifiées, affichées et connues par tout le monde. » Ainsi un nouveau système de traitement « FIFO » offrira une meilleure traçabilité des dossiers. Selon Omar Faraj, la situation des remboursements s'est d'ores et déjà améliorée : « En janvier 2015, nous avons remboursé 118 millions de dirhams. Cette année, à fin janvier, nous avons remboursé 378 millions ».

Clarifier, simplifier et faciliter

Améliorer le service au contribuable et mettre en place une relation de confiance constitue un axe essentiel de la stratégie de la DGI. « Toute ambiguïté dans l'interprétation d'un texte est source d'incompréhension, de nuisance et sape les fondements de la confiance. (...) Nous avons convenu, avec l'Ordre des Experts-Comptables et d'autres partenaires de passer en revue l'ensemble des articles du Code Général des Impôts et des notes cir-

culaires qui pourraient prêter à des interprétations ou divergences. » En ce qui concerne les procédures, le recours auprès des commissions locales a été simplifié avec un délai de traitement des dossiers réduit de 24 à 12 mois. La Loi de Finances a également diminué de moitié le séjour en entreprise des inspecteurs des impôts.

Pour alléger les démarches des contribuables et améliorer la qualité de service, la DGI a fait le pari des nouvelles technologies. « Il ne faut pas que le fait de vouloir accomplir son devoir de citoyen se transforme en parcours du combattant. Le contribuable a mieux à faire que de perdre son temps dans des files d'attente devant les guichets de l'administration fiscale », souligne Omar Faraj. Aujourd'hui, le contribuable peut réaliser de plus en plus d'opérations en ligne : télédéclaration, télépaiement, téléchargement d'attestations, etc. La dématérialisation de la vignette auto en 2016 marque d'ailleurs une nouvelle étape dans ce processus. La DGI travaille actuellement sur la mise en place du compte fiscal pour permettre au contribuable de connaître à tout moment sa situation fiscale et de suivre l'état d'avancement de son dossier.

Si le particulier a aujourd'hui le choix de réaliser ou non ses opérations par internet, toutes les entreprises devront, pour leur part, se soumettre à la télédéclaration dès 2017.

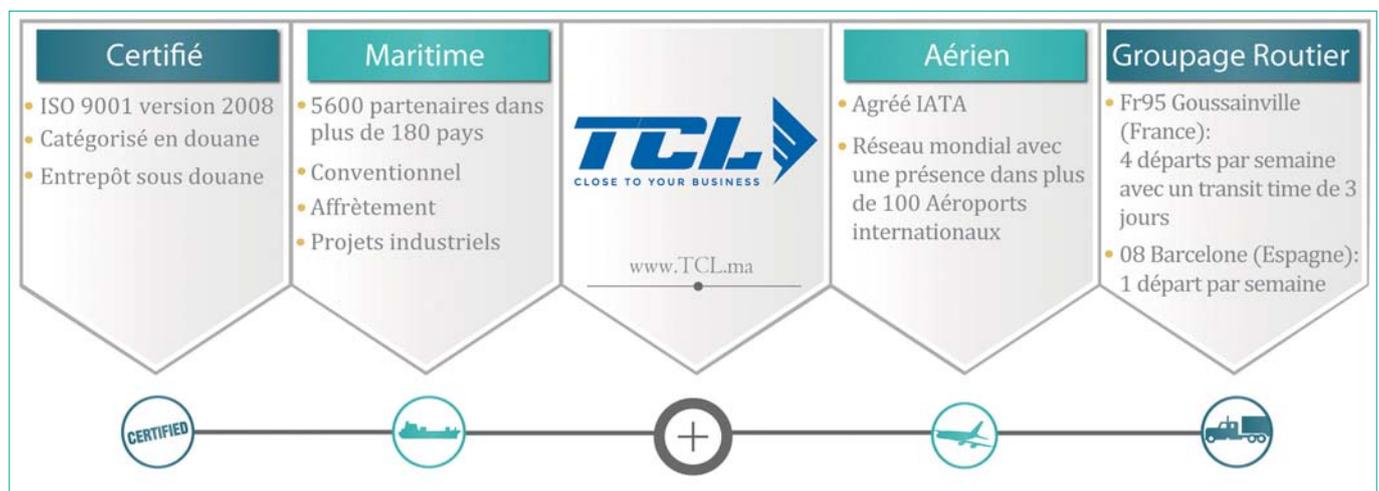
Renforcement de la lutte contre la fraude fiscale et l'informel

La Loi de Finances inclut également une série de mesures concernant la prévention de la fraude, l'évasion fiscale et la lutte contre l'informel et prévoit notamment « la révision du régime de sanction dans le sens de l'allègement, en cas de "péché véniel", et de l'aggravation, en cas de fraude avérée ». Selon Omar Faraj, « la grande nouveauté, c'est l'institution d'une régularisation spontanée par la déclaration rectificative ».

Grâce à la télédéclaration et à l'automatisation du contrôle fiscal, la DGI compte renforcer le dispositif de lutte contre la fraude fiscale, qui fausse le jeu de la concurrence et impacte le climat des affaires. Toute anomalie dans les déclarations sera ainsi automatiquement contrôlée à travers des critères d'analyse intrinsèques ou comparativement à des données sectorielles. Les entreprises qui auront, en toute bonne foi, commis des erreurs dans leur déclaration pourront donc faire des déclarations rectificatives. « Nous ne nourrissons aucune suspicion par rapport aux entreprises. Nous pouvons parfois avoir des soucis avec leur déclaration, mais leur bonne foi n'est jamais remise en cause. », assure le Directeur Général des Impôts.

Omar Faraj a conclu sa présentation en rendant hommage aux équipes de la DGI et a également insisté sur l'importance d'un dialogue « franc, responsable et sincère » avec les partenaires. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



Le Colloque franco-marocain de la Santé fait salle comble

Le 23 février dernier, le Colloque franco-marocain de la Santé a réuni près de 170 personnes, professionnels du monde médical, acteurs du secteur privé ou public. L'évènement a été organisé par la CFCIM, en collaboration avec le Ministère marocain de la Santé, le Ministère français des Affaires Étrangères et du Développement International, Business France et CCI France International.

Cerner avec précision les enjeux des réformes de santé menées par le Maroc et étudier de nouvelles voies de coopération. Un programme ambitieux pour le Colloque franco-marocain de la Santé qui s'est tenu au siège de la CFCIM. La rencontre a débuté par une séance plénière, au cours de laquelle le Docteur Abdelali Belghiti Alaoui, Secrétaire Général du Ministère de la Santé, a présenté la politique de santé publique marocaine. Plusieurs ateliers ont ensuite été animés par des experts marocains et français autour de différentes thématiques (plateforme française « Export et Santé », les politiques de partenariat public-privé, l'amélioration de la performance dans les hôpitaux, les ressources humaines, les services d'e-santé, etc.).

Transition démographique et épidémiologique

« En 50 ans nous avons presque gagné 28 ans d'espérance de vie, 74,8 ans contre 47 au lendemain de l'Indépendance. », souligne Abdelali Belghiti Alaoui. De nombreuses maladies telles que la diphtérie, la coqueluche, la poliomyélite ou le paludisme sont aujourd'hui quasiment éliminées. Toutefois, en raison de la transition démographique, le Maroc est aujourd'hui confronté à de nouveaux risques concernant la santé publique. « La morbidité est principalement due aux maladies chroniques dégénératives et aux accidents de la voie publique », indique le Secrétaire Général du Ministère de la Santé. « Ce sont les nouvelles maladies de la civilisation : les maladies chroniques, cardio-vasculaires, le cancer, etc. », ajoute-t-il. Les autres risques devant être anticipés au niveau du système de santé sont les pandémies telles que le SRAS, la



grippe H1N1 ou encore le virus Ebola. Toutes ces nouvelles maladies et pathologies ne peuvent pas être prises en charge dans les centres de santé, mais dans les hôpitaux, ce qui nécessite la construction de nouveaux établissements et la mise à niveau des infrastructures existantes.

D'importantes réformes pour améliorer l'accès aux soins

« En moyenne, il y a un lit pour 1 000 habitants, ce qui est très insuffisant » constate Abdelali Belghiti Alaoui. Le manque de personnel soignant se fait également sentir : près de 21 000 médecins exercent dans le Royaume, soit 0,62 médecin pour 1 000 habitants. « Au cours des cinq dernières années, 87 établissements de santé ont été mis en service. Actuellement, nous programmons la construction de cinq nouveaux CHU, en plus des cinq existants, à Tanger, Agadir, Rabat, Beni Mellal et Laâyoune. Ces CHU vont nous permettre de disposer de plus de 3 200 lits supplémentaires avec un coût de

11 milliards de dirhams », annonce Abdelali Belghiti Alaoui.

Par ailleurs, les Marocains dépensent seulement 400 dirhams par an en médicaments alors que les habitants des pays de l'OCDE dépensent près de 5 000 dirhams chez leur pharmacien. C'est pour répondre à cette problématique que les prix de plus de 2 700 médicaments et de plus de 1 000 dispositifs médicaux ont été revus à la baisse ces dernières années.

Aujourd'hui, les dépenses de santé sont encore majoritairement supportées par les ménages (à 53,6%). Après les salariés, les personnes en situation précaire et les étudiants, ce sont les indépendants qui vont bientôt bénéficier de la couverture maladie de base. « Avec ces quatre régimes, nous allons couvrir plus de 90 % de la population », indique Abdelali Belghiti Alaoui.

Après le lancement de toutes ces réformes, de nouvelles priorités ont été définies pour les années à venir, notamment les urgences, la santé mentale et la santé rurale. *



3 questions à Jean-Patrick Lajonchère, Conseiller spécial pour les filières de santé auprès du Ministère français des Affaires Étrangères et du Développement International

Quels sont les objectifs du programme « Mieux se soigner » mis en place dans le cadre de la stratégie à l'export de la France ?

Le constat qui est fait en France, c'est celui d'une offre de soins importante, très dense, avec des entreprises créatives et variées, des médecins et des hôpitaux compétents. Ces derniers, d'ailleurs, contribuent à promouvoir une culture de la médecine française en France et dans le monde. Les résultats de notre système de soins sont reconnus par les organismes mondiaux, l'Organisation Mondiale de la Santé notamment. Tout cela nous pousse à nous tourner davantage vers l'étranger. Très certainement en maintenant les partenariats académiques, comme cela a été par le passé, et peut-être même en les renforçant. Nous avons des textes de loi et des décrets qui viennent d'être mis en place afin d'améliorer l'accueil d'étudiants étrangers en France. Cela est extrêmement important, selon nous. Comme il n'est pas facile de comprendre la culture d'un pays, de s'insérer dans ses problématiques, il faut que les entreprises candidates à l'export dans le domaine de la santé puissent échanger entre elles. Celles qui ont le plus d'expérience doivent parler à celles qui en ont le moins et c'est pour cela que les postes de fédérateurs de famille de soutien à l'exportation ont été créés en 2013. Il existe ainsi sept familles, dont la famille « Mieux se soigner ».

Quels sont les atouts de l'offre française à l'export dans le domaine de la santé ?

On connaît le savoir-faire français en matière de construction d'hôpitaux, d'urbanisme et de programmation, c'est-à-dire de compréhension de la demande. La France n'est pas positionnée sur les gros équipements médicaux, mais elle est

présente sur beaucoup d'équipements. C'est le 8e exportateur mondial de produits de santé et le 5e mondial en matière de médicament. Donc, ce savoir-faire est réel et s'exprime très souvent au travers d'innovations. La France est connue pour ses belles innovations technologiques en matière industrielle, que ce soit Airbus Industries, Ariane Espace, le TGV, etc. Mais cela est moins connu dans le domaine de la santé. Et en tant que Directeur d'hôpital, je peux vous le dire, il y a vraiment beaucoup d'innovations françaises dans le secteur biomédical. La troisième chose que l'on nous reconnaît, c'est le système de santé français. Que ce soit en matière d'épidémiologie ou de conception des programmes de santé publique, je pense que notre pays a une réelle expertise. Notre fierté, c'est d'avoir basé notre système de santé sur les trois piliers de la République Française. Beaucoup de nos hôpitaux ont des systèmes d'information performants. Les programmes de santé publique reposent également sur ces systèmes d'information.

Quel est votre regard sur l'évolution du secteur de la santé au Maroc ?

Le Maroc consacre déjà une part importante de son PIB aux dépenses de santé et c'est une réelle opportunité. Le pays commence à connaître des pathologies de pays industrialisés, c'est le signe qu'il est entré dans une nouvelle ère. Cela implique de nouvelles contraintes et une médecine plus chère, mais cela indique aussi le niveau d'apport du système de santé. Un système déjà performant et qui a une vision d'avenir tournée en direction de la population, cela est extrêmement encourageant. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



Allez vous dans la bonne direction?

Lorsque vous arrivez en territoire inconnu, vous voulez vous positionner directement au cœur de votre marché.

«Des informations essentielles pour ceux qui envisagent de travailler dans le pays.»
- Financial Times



THE INSIDE EDGE
www.oxfordbusinessgroup.com
morocco@oxfordbusinessgroup.com
@OBGinsight

DIGITAL IT DAYS, à la pointe de la créativité numérique



Les 20 et 21 avril 2016, à l'hôtel Hyatt Regency de Casablanca, la CFCIM organise PLANÈTE ENTREPRISE, une rencontre qui abritera simultanément les événements DEVCOM, SOLUTIONS RH et DIGITAL IT DAYS. La 3^e édition du business forum DIGITAL IT DAYS réunira une nouvelle fois la communauté IT marocaine autour de solutions toujours plus innovantes et évolutives.

Start-ups, PME ou multinationales, toutes les expertises seront mises à disposition des décideurs afin de les aider à développer leur compétitivité numérique. La précédente édition avait accueilli près de 1 200 visiteurs et 33 experts-exposants. Cette année, plusieurs temps forts vien-



dront rythmer la rencontre, notamment des conférences abordant les enjeux et thématiques d'actualité, des émissions TV, des Speed-Demos (exposé rapide de trois minutes), ainsi que la remise de quatre trophées : Innovation, Cloud, Systèmes d'Information et Sécurité. *



Vos contacts :

Hicham BENNIS, Directeur du Pôle Salons et Événementiel

Tél. : +212 (0) 522 43 96 28

Email : hbennis@cfcim.org

Rachid YAGOUB, Chargé de Missions

Tél. : +212 (0) 5 22 43 96 29

Email : ryagoub@cfcim.org

Prestation CFCIM : un business plan percutant, 1^{re} étape vers le succès



Convaincre des partenaires ou financiers potentiels n'est pas toujours chose facile. C'est pourquoi, autant prendre les devants et construire un solide business plan. Pour faciliter aux porteurs de projets cette étape cruciale, la CFCIM propose un accompagnement complet, depuis la phase préparatoire à la mise en relation avec les organismes de financement, en passant par l'étude de faisabilité et l'élaboration du document livrable. Dans ce cadre, la CFCIM met à disposition des investisseurs des informations actualisées provenant de son Centre d'Études et de Recherches Économiques (CERE) et fournit, dans un délai de 6 à 8 semaines, un document récapitulatif synthétique. *

Bien choisir ses partenaires avec la CFCIM



A toutes les entreprises qui souhaitent se renseigner sur la situation financière et commerciale d'une société basée au Maroc ou en France, la CFCIM propose de réaliser une enquête de notoriété, en toute confidentialité. Il s'agit d'une enquête détaillée, englobant toutes les informations juridiques, commerciales et financières (documents commerciaux, solvabilité du gérant, mode de règlement, situation financière, etc.) avec une note estimant le risque global. C'est le parfait outil pour évaluer la fiabilité d'un partenaire potentiel et faciliter la prise de décision, en particulier lorsque l'on travaille à l'export. *

Le nouveau vin du nouveau Maroc

NÉ ET
ÉLEVÉ
AU MAROC
À L'AISE
PARTOUT
ROUGE
BLANC
ROSÉ
GRIS
ENVOUTANT
AMPLE INTENSE
CHALEUREUX TERRE
ÉLÉGANT GÉNÉREUX
SOUPLE ORIGINAL
PRESTIGE ÉCLATANT
FESTIF FIN
PARTAGE DÉLICAT
ÉQUILIBRÉ MEKNÈS
EXPRESSIF SINCÈRE
CARACTÈRE

VOLUBILIA

Une histoire ...

AGRÉABLE CONVIVIAL
SOBRE HARMONIEUX
AUTHENTIQUE



Interview de Tajeddine Bennis, Président de l'AMICA

« L'Automobile est devenu le premier secteur exportateur du Maroc »

Du 20 au 22 avril 2016, la CFCIM met en place un Pavillon France au sein du Salon de la Sous-traitance Automobile de Tanger organisé par l'AMICA (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile). Conjoncture s'est entretenu avec Tajeddine Bennis, Directeur Général de l'équipementier SNOP Tanger et Président de l'AMICA.

Conjoncture : Quel est votre regard sur le développement du secteur automobile au Maroc ?

Tajeddine Bennis : Aujourd'hui le secteur automobile se concentre sur trois régions : Tanger, Kénitra et Casablanca plus une quatrième, qui est en train de naître à Meknès, avec l'implantation de Yazaki. Avec 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le secteur de l'automobile est devenu le premier secteur exportateur du Maroc en 2014. Le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) prévoit de passer de 4 à 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export entre 2014 et 2020 : cela représente un développement de 200 à 250 % sur 6 ans. Ce développement s'appuie notamment sur l'approfondissement de l'intégration locale, qui offrira aux sous-traitants de rang 1 une meilleure compétitivité. Une compétitivité qui se répercutera également sur les constructeurs automobiles tels que Renault, SOMACA ou PSA. Ces constructeurs implantés en France en Espagne ou au Portugal représentent un réel potentiel. Dans le domaine de la sous-traitance, le Maroc se positionne comme une vraie alternative aux pays de l'Europe de l'Est, à la Turquie, voire à la Chine. L'objectif de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires fixé par le PAI est un chiffre étudié qui pourra être réalisé grâce à une bonne feuille de route. Nous sommes optimistes, car en 2015 nous sommes passés de 4 à près de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export.

Comment se met en place le tissu industriel autour de l'automobile et quel est le profil des sous-traitants ?

En décomposant la structure du coût d'un équipementier, nous avons remarqué que les matières premières et composants représentent environ 50 % du chiffre d'affaires. L'amortissement de l'outil industriel, les charges externes et les frais de fonction-

nement représentent pour leur part 30 % du chiffre d'affaires de l'équipementier. La partie « matières premières et composants » concerne le tissu de sous-traitance d'équipementiers de rangs 2 et 3. La part en rapport avec l'outil industriel concerne les sous-traitants des différents métiers autour de la maintenance, des machines-outils, des machines spéciales, des fournitures industrielles, des EPI, etc. Tous ces métiers représentent un potentiel très intéressant en termes d'approvisionnement pour nous, équipementiers du Maroc. En 2015, le potentiel de business était estimé à 500 millions d'euros. Avec l'évolution de la filière, ce chiffre devrait atteindre 1 milliard d'euros d'ici 2020, soit 10 % de notre chiffre d'affaires. Il est donc très important que nous puissions nous fournir à proximité de nos usines. Cela nous donne une meilleure réactivité et nous permet de réduire nos coûts. Tout cela contribue à nous donner une meilleure compétitivité en tant qu'équipementiers.



Quels sont vos objectifs pour cette 3^e édition du Salon de la Sous-Traitance Automobile de Tanger ?

Le salon a pour objectif de réunir les équipementiers avec leurs sous-traitants autour d'un espace d'échanges pour discuter de leurs besoins. La première année, nous avons accueilli 147 stands, 197 la deuxième année. Aujourd'hui, nous attendons environ 250 exposants pour l'édition d'avril 2016. Les exposants des années précédentes sont systématiquement revenus. Plusieurs d'entre eux se sont même installés au Maroc et ont déjà lancé leur activité. Grâce à la colocalisation, ils continuent à faire fonctionner leurs unités en France et développent, en parallèle, leur activité à proximité de leurs clients. Cela ne se fait pas au détriment de leurs unités en France ou en Espagne, c'est un business additionnel. ✱

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

Actus des régions

Cap sur Tanger-Tétouan

A la fois locomotive industrielle et pôle logistique du Maroc, la région Tanger-Tétouan abrite deux préfectures, cinq provinces et 98 communes. Selon le dernier recensement, sa population totalise 3 157 075 habitants, soit 9,3 % de la population du pays. Les principales activités de la région sont l'agriculture et la pêche. L'industrie de transformation connaît un essor important grâce au développement des infrastructures (ports, réseaux routier et ferroviaire, zones franches industrielles, etc.).

D'après le Haut-Commissariat au Plan (HCP), en 2012, la région abritait plus de 797 unités industrielles ayant généré une production de 28,2 milliards de dirhams pour un investissement de 4,3 milliards de dirhams. Un des projets phares de la région est le complexe portuaire Tanger-Med, situé à 45 km à l'est de Tanger et à 15 km de l'Espagne. Il se compose d'un port, de zones franches et d'infrastructures de connexion. Achevés en 2015, les travaux de construction du second terminal, Tanger Med II, vont porter la capacité totale du port à 8,5 millions de conte-

neurs par an. Le complexe abrite notamment l'usine Renault, l'une des plus grosses unités industrielles du pays. Pour ce qui est du secteur énergétique, la région regroupe trois stations thermiques, trois usines hydrauliques et un parc éolien, ainsi que deux connexions d'importance capitale pour le pays : le gazoduc Maghreb-Europe et l'interconnexion des réseaux électriques Espagne-Maroc. En ce qui concerne le tourisme, la région comptait, en 2013, 357 établissements hôteliers, dont 121 classés, pour une capacité globale de 22 292 lits. *



La Délégation Régionale de la CFCIM de Tanger, au plus près de ses adhérents

La Délégation Régionale CFCIM de Tanger regroupe une centaine d'adhérents. Elle organise en moyenne une réunion d'information par mois, une rencontre annuelle pour les nouveaux adhérents, ainsi que des visites de sites tout au long de l'année. En outre, la Délégation de Tanger propose à ses adhérents un accompagnement sur les salons régionaux de premier plan, tel que le Salon de la Sous-Traitance Automobile de Tanger, et participe à différents séminaires d'information au profit des investisseurs. Les entreprises souhaitant s'implanter sur place peuvent disposer d'un accompagnement et d'une assistance personnalisés. Les adhérents qui recherchent des partenaires, à Casablanca ou Rabat, peuvent, par exemple, bénéficier de mises en relation inter-régions.

Vos contacts :

Délégué Régional : Benoît VAILLANT

Chargées d'Affaires : Karima KHDIM et Samya SABER

Tél. : +212 (0) 5 39 32 22 22 / + 212 (0) 5 39 34 23 07

GSM : +212 (0) 6 58 98 95 01 / +212 (0) 6 58 37 53 10

Emails : kkhdim@cfcim.org / ssaber@cfcim.org



Rencontre Nouveaux Adhérents, le 23 novembre 2015 à Tanger . De gauche à droite : Benoît Vaillant, Karima Khdim et Samya Saber



Réunion d'information « Le temps partagé ou la mutualisation des ressources » organisée le 16 février 2016 à l'hôtel MOVENPICK MALABATA de Tanger



Visite de l'usine Jacob Delafon à Tanger, le 20 novembre 2015

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Industrie



Salon TUBE DUSSELDORF
Du 4 au 8 avril 2016
Düsseldorf - Allemagne
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 m² 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
- Profilés 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
Email : kmahmoudi@cfcim.org

Multisectoriel



FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON
Du 15 avril au 5 mai 2016
Guangzhou - Chine
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 m² de surface d'exposition

1^{re} phase du 15 au 19 avril 2016, durant laquelle la CFCIM accompagne ses adhérents :

Produits industriels sur 15 000 m² 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^e phase du 23 au 27 avril 2016 : Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

3^e 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 : Nadwa el Baïne Karim
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Transport - logistique



Salon SITL EUROPE
Du 22 au 25 avril 2016
Paris Nord Villepinte
Paris - France
www.sitl.eu

SITL Europe réunit l'ensemble des produits et des services innovants dédiés au transport de marchandises, au freight forwarding et à la chaîne logistique.

Il constitue la plus forte concentration d'utilisateurs de transport et de logistique issus

de l'industrie, du commerce et de la distribution, à la recherche de nouveaux fournisseurs.

Chiffres clés :

- Plus de 50 000 visiteurs
- 800 exposants
- 40 conférences.

5 secteurs majeurs couvrant l'ensemble de la chaîne transport et logistique :

1. Prestataires transport et logistique
2. Technologies et systèmes d'information
3. Immobilier logistique
4. Équipements de manutention pour l'industrie de distribution
5. Équipements innovants pour la compétitivité du transport.

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

Imprimerie

SALON DRUPA
Du 31 mai au 10 juin 2016
Messe Düsseldorf
Düsseldorf - Allemagne
www.drupa.com

DRUPA est l'évènement international le plus important au monde dans l'industrie de l'imprimerie et de la communication.

DRUPA en chiffres :

- 1 500 exposants venus de 50 pays
- 314 500 visiteurs de plus de 130 pays
- 19 halls d'exposition
- 160 000 m² de surface d'exposition

DRUPA 2016 se restructure et met l'accent sur les solutions innovantes d'impression et sur le cross média :

- Impression et mise en page (logiciel de publication, équipement et systèmes de production, machines d'impression, impression numérique...)
- Prémédia et Prépresse (équipement d'impression et finition, logiciel multimédia, e-book, tablette, façonnage, reliure, emballage...)

- Technologies du futur (impression électronique, impression 3D, équipement et processus, nanotechnologies...)
- Matériaux (papier, carton, films d'impression, polyester, PVC, encre, vernis, toner, produits chimiques, adhésifs, colles, machines à reliure, découpage, gaufrage...)
- Équipements et infrastructures (enrouleur, encrage, machines à laver les rouleaux, cylindres d'impression, mesure et contrôle, systèmes de couleurs, scanners, lasers...)

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

Missions de prospection B to B en Afrique



Mission Multisectorielle à Accra, Ghana, du 24 au 29 mai 2016, organisée en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie France Ghana

Le Ghana est en pleine transition économique avec un taux de croissance de 8% depuis 4 ans.

Mission Multisectorielle à Libreville, Gabon, du 15 au 20 octobre 2016

Mission Multisectorielle à Douala, Cameroun, du 14 au 19 novembre 2016

Contact : Amal BELKHEMMAR
Chef de projet
Tél. : 05 22 43 96 31
Email : abelkhemmar@cfcim.org



BRISEZ LA TYRANNIE DE L'URGENCE ET REPRENEZ LE CONTRÔLE SUR VOTRE AGENDA !



PRENEZ PART À NOTRE PROCHAIN SÉMINAIRE INTER-ENTREPRISES

La gestion DU temps et DES priorités

Le JEUDI 21 AVRIL 2016

(Hôtel HYATT - Casablanca)

Appelez le **0522 87 31 30**
www.key-training.ma



« Il faut agir à la fois dans le plaidoyer et dans le développement »

Interview de Sabah Chraïbi Bennouna, Présidente Nationale de l'association ESPOD.

Conjoncture : Comment est né votre engagement en faveur des femmes ?

Sabah Chraïbi

Bennouna : Dans les années 80, nous commençons à entendre parler des droits des femmes. J'avais terminé mon troisième cycle, c'était le 2^e choc pétrolier et je voyais de plus en plus de femmes dans la rue, en train de tendre la main. Plus tard, quand j'enseignais à l'ISCAE, je constatais que la formation était généralement orientée vers le salariat plutôt que l'entrepreneuriat. Étant une fille de négociant, je voyais que l'entreprise était une voie importante pour le développement du pays et qu'elle ne concernait pas uniquement les hommes, mais aussi les femmes. En 1992, j'ai été membre, en tant que juriste, de la Commission que feu Sa Majesté Hassan II a désignée pour réfléchir sur la Moudawana. L'analyse, le diagnostic et l'étude du terrain ont démontré que les femmes, lorsqu'elles sont autonomes économiquement, s'imposent dans leur milieu et imposent leur statut. À ce moment-là, j'ai rencontré des femmes qui souhaitaient créer un espace associatif pour l'entreprise.

L'ESPOD a été la première association pour les femmes et l'entreprise au Maroc. À travers cette structure, nous souhaitons donner une impulsion au développement d'une culture d'entreprise, c'est pour cela que nous l'avons appelé « Espace Point de Départ » et puis nous avons ajouté le complément « pour la promotion de l'entreprise féminine ». À l'époque, nous nous sommes longuement concertées sur nos objectifs, à savoir ce que nous voulions défendre. Nous nous sommes tout de

suite positionnées en tant que militantes pour l'entrepreneuriat et non pas en tant que syndicat défendant les droits d'une entreprise personnelle. C'est pour cela que notre espace réunit des femmes issues de mondes très différents. Après l'effervescence que nous avons connue à partir des années 80, après le million de signatures pour l'émancipation juridique des femmes, l'ESPOD a contribué à ouvrir la voie pour que les femmes soient aussi intégrées dans l'économie et pas seulement dans la politique. Notre association intervient à la fois dans le plaidoyer et dans le développement, à la fois dans la recherche et dans l'action. Je n'ai jamais fait de différence sexiste et je pense que la complémentarité au niveau social est essentielle.

Quels sont les grands chantiers à engager en faveur de l'entrepreneuriat féminin ?

Au départ, il a été, effectivement, nécessaire de lancer cette culture. Les femmes ont commencé par prendre la tête d'entreprises familiales, puis elles ont créé leur entreprise. Ensuite, notre combat a été de plaider pour davantage de femmes dans les conseils d'administration et dans les conseils de surveillance des entreprises. Jusqu'à présent, le résultat n'est pas vraiment à la hauteur de nos attentes. Un autre grand chantier est de permettre aux femmes d'avoir un meilleur accès à l'information en ce qui concerne les lignes bancaires. Les femmes entrepreneures ont aussi besoin de structures, de bureaux et de sites de production. C'est pour cela que nous avons créé un incubateur pour celles et ceux qui veulent être initiés à la formation managériale. Aujourd'hui, une femme, ou un jeune de façon générale, qui se lance dans l'industrie, a besoin de grands espaces. Or, les zones industrielles ne sont

pas accessibles à tous. Si l'on veut vraiment lutter contre la pauvreté et faire la promotion de l'emploi, il faut des mesures incitatives, en particulier sur le plan fiscal. Le statut d'auto-entrepreneur a été long à mettre en place, mais nous saluons le texte. Il faudrait à présent l'étendre, dans cet esprit-là, à la production pour favoriser l'accès aux terrains agricoles ou industriels.

Au niveau du foncier, l'État doit être incitateur et non pas uniquement stratège. Nous avons beaucoup de stratégies qui ne s'achèvent jamais. Certaines zones industrielles sont à l'abandon et il y a tout un système à mettre en place pour que ces jeunes puissent accéder à ces terrains et à ces terres dans le cadre de stratégies intégrées, avec une exigence de résultats.

Ces problématiques ne concernent-elles pas tous les entrepreneurs ?

Au niveau de la mise en œuvre, il reste, tout de même, une sorte de distinction qui est faite entre le promoteur et entrepreneur homme et la promotrice et entrepreneure femme. De plus, nous ne sommes pas tous à Casablanca : il y a des régions très peu ouvertes à la question du genre. Avec la régionalisation avancée, Sa Majesté a beaucoup insisté sur la représentativité régionale des femmes, qui malheureusement reste très faible. L'article 19 de la Constitution de 2011 a fait de la projection vers la parité une règle constitutionnelle. Les résultats des élections n'ont pas du tout été au niveau de cet objectif et on ne peut pas imposer ou faire changer dans les régions les mécanismes de cette approche du genre. En ce qui concerne le taux d'activité des femmes, nous sommes en recul. Nous étions à 30 % dans les années 90 jusqu'en 2005. Aujourd'hui nous sommes à moins de 25 %. Beaucoup d'entreprises féminines passent du formel vers l'informel en raison de la crise. Effectivement il y a un recul, mais il y a aussi un point positif : il y a de plus en plus de lauréates majors dans nos universités, mais on ne les retrouve pas au niveau des fonctions de pouvoir et de décision. Au niveau des nominations des directions dans les ministères, nous sommes représentées à moins de 5 %. C'est pour cela que le rôle des associations devient aujourd'hui extrêmement important. Tant que nous ne sommes

pas arrivés à cette culture de partage et d'égalité des chances, nous ne pouvons pas arrêter cette dynamique de plaidoyer.

Aujourd'hui, quels sont vos projets ?

Ils sont très simples : nous ne voulons plus entendre parler de pauvreté. Nous souhaitons que cette précarité, cet informel deviennent une force, un vivier d'idées. Nous souhaitons que ces initiatives de femmes puissent permettre à ces familles de s'en sortir dans la dignité. C'est incroyable de voir le bonheur chez ces femmes qui voient un avenir en suivant une formation, en créant leur coopérative ou leur activité. Quand l'être humain est serein, il n'est pas tenté par le terrorisme ou l'extrémisme. Je rends hommage à toutes les femmes extraordinaires et à tous les jeunes qui se mobilisent pour l'ESPOD. Par exemple, nous préparons en partenariat avec la Wilaya de Casablanca un projet de vélo-taxi pour mettre en place des visites touristiques dans la médina. Nous travaillons aussi avec des



« Les femmes, lorsqu'elles sont autonomes économiquement, s'imposent dans leur milieu et imposent leur statut. »

coopératives dans plusieurs secteurs, que ce soit dans la restauration ou l'agroalimentaire. Nous préparons aussi des projets environnementaux. Ainsi, nous avons créé la première terrasse d'agriculture urbaine et nous sommes en train de lancer la Coalition pour le Climat à Casablanca, un réseau d'associations et d'institutions réunies autour de la COP22 au niveau du Grand Casablanca. Nous croyons au travail « main dans la main », car on ne peut pas réussir seul et il faut promouvoir et cultiver cette synergie. Je remercie tous nos partenaires institutionnels ou privés qui ont compris tous les enjeux des projets sur lesquels nous travaillons. Par la dignité, on peut vraiment éradiquer l'extrémisme et nous devons, toutes et tous, y travailler.

► **Propos recueillis par Nadia Kabbaj**



www.cfcim.org



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



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



Marie-Cécile TARDIEU

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

Agadir. Un premier déplacement, le 24 février, dans la capitale du Souss Massa fut l'occasion de rencontrer les autorités locales et de regarder de plus près le potentiel de la région. Représentant près de 8 % du territoire et de la population marocaine et 10,5 % du PIB national, cette région vit sur un triptyque économique bien connu :

pêche, agriculture et tourisme. Mais la région rêve d'ambitions nouvelles, par exemple dans la santé (création d'un CHU, développement d'un pôle logistique dans le domaine pharmaceutique). Encouragés par le dynamisme fédérateur de Mme le Wali, Zineb El Adaoui, les acteurs locaux sont déterminés à doper l'attractivité de la région.

La France est déjà fortement présente dans la région, notamment via l'octroi de financements concessionnels (AFD, dons du Trésor pour des études pour un BHNS ou la valorisation des déchets). La coopération décentralisée (Nantes, Hérault, région Aquitaine) se déploie de longue date et l'IRD a noué des partenariats prometteurs. Les deuxièmes rencontres gastronomiques d'Agadir les 17-19 mars seront elles aussi une preuve de dynamisme, la gastronomie apparaissant comme pôle d'excellence du développement économique.

Le délégué de la CFCIM et notre consul général organiseront, le 23 mars prochain, autour d'André Marcon, président de CCI France, une réunion d'information à destination de la communauté d'affaires locale. L'équipe du Service économique aura ainsi l'occasion de revenir prochainement sur place. Agadir apparaît plus que jamais comme un grenier d'opportunités. ►

La Chronique économique

Relations Union européenne - Maroc

Le Maroc a annoncé, le 25 février dernier, qu'en « attendant de recevoir les explications et les assurances nécessaires de la partie européenne, le Gouvernement a décidé de suspendre tout contact avec les institutions européennes, à l'exception des échanges attendus sur le dossier de l'arrêt du Tribunal européen visant l'accord agricole ». Le Conseil de l'UE avait marqué son désaccord avec l'arrêt du Tribunal à l'unanimité de ses 28 Etats membres et s'était pourvu en appel contre cette décision le 19 février. La France a annoncé, le 3 mars dernier, qu'elle se portait en soutien au pourvoi du Conseil et a invité ses partenaires européens à agir dans le même sens dans la perspective d'aboutir à une annulation de l'arrêt.

Le Maroc et l'UE sont liés par un accord d'association entré en vigueur en 2002 et le Maroc bénéficie depuis 2008 d'un statut avancé avec l'UE. En matière industrielle (sauf exceptions), les droits de douanes appliqués sont supprimés depuis le 1^{er} mars 2012. En ce qui concerne l'accord agricole, mis en place le 1^{er} octobre

2012, Mme Mogherini, Haute représentante de l'UE pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, a assuré que l'accord restait en vigueur et a souligné que « le Maroc est un partenaire primordial dans le voisinage sud de l'Union européenne ».

Ces accords ont permis de consolider les échanges commerciaux entre le Maroc et les pays de l'UE, qui reçoit près des deux tiers des exportations marocaines. L'ALECA en cours de négociation vise à les renforcer davantage en couvrant de nouveaux secteurs (services, propriété intellectuelle, marchés publics, ...). L'UE développe une coopération très ambitieuse. Le Cadre Unique d'Appui pour la période 2014-2017 établit trois secteurs d'intervention (dotation indicative entre 728 et 890 M EUR) : accès équitable aux services sociaux de base ; soutien à la gouvernance démocratique, à l'Etat de droit et à la mobilité ; emploi, croissance durable et inclusive.

► jules.porte@dgtresor.gouv.fr

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

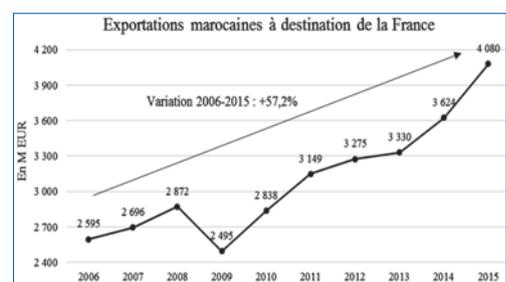
12,6%

12,6 % : la hausse des exportations marocaines à destination de la France en 2015

Les exportations marocaines à destination de la France ont progressé de 12,6 % (soit +456,2 M EUR) en 2015, s'élevant à 4 081 M EUR, contre 3 624 M EUR en 2014. Les exportations de « matériels de transport » (+35,0 %, soit +313,3 M EUR), de « produits agricoles, sylvicoles, de la pêche et de l'aquaculture » (+12,3 %, soit +72,3 M EUR) et d'« autres produits industriels » (+3,4 %, soit +45,1 M EUR), dont les « produits chimiques, parfums et cosmétiques » (+29,8 %, soit +44,4 M EUR) et les « produits métallurgiques et métalliques » (+17,3 %, soit +10,1 M EUR) ont fortement contribué à cette hausse.

Les importations marocaines en provenance de France se sont élevées à 3 761 M EUR, en léger recul de 0,4 % par rapport à 2014. Un poste a fortement progressé, les « matériels de transport » (+40,5 %, soit +177,3 M EUR), compensant notamment le recul des « produits agricoles, sylvicoles, de la pêche et de l'aquaculture » (-31,0 %, soit -150,2 M EUR).

Par conséquent, le solde des échanges commerciaux de la France vis-à-vis du Maroc est déficitaire pour l'année 2015 à hauteur de 319,5 M EUR. Sur les dix dernières années, c'est la première fois que le Maroc est excédentaire dans son commerce avec la France. Ce résultat illustre le changement de nature des exportations marocaines, notamment grâce aux investissements directs étrangers dans le secteur automobile.



Source : Graphique SER, d'après données Douanes françaises

► jules.porte@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Enquête 2015 sur les marchés de la téléphonie et de l'internet

Selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), le parc des téléphones mobiles a régressé de 2,3 % entre 2014 et 2015, alors qu'il progressait régulièrement depuis 2010. Avec 43 millions d'abonnements (contre 44,1 en 2014), le taux de pénétration s'élève désormais à 127 %. Sur ce marché, la formule prépayée est prédominante (94 % des abonnés). Maroc Télécom reste le premier opérateur avec 42,5 % de parts de marché, suivi de Méditel (31,9 %) et de Wana (25,6 %). Le segment de marché de la téléphonie mobile est très concurrentiel : la baisse des tarifs en téléphonie mobile s'est poursuivie en 2015, via une diminution du coût de la communication à la minute (-16 %) tandis que l'usage par client a augmenté de près de 10 %.

Le marché du fixe a encore baissé en 2015 (-10,5 % par rapport à 2014) et ne compte plus que 2,22 millions d'abonnés, nombre en baisse régulière depuis 2010. Le taux de pénétration est donc de 6,6 %. Là encore, Maroc Télécom reste le premier opérateur avec 71,2 % de parts de marché, contre 59,6 % en 2014, suivi de Wana (26,7 %). La part de Méditel est marginale.

Le marché internet a connu une croissance soutenue durant les cinq dernières années, essentiellement due au développement des offres internet mobile. Il compte aujourd'hui près de 14,5 millions d'abonnés (+45 % par rapport à 2014, le parc a plus que doublé depuis 2013), soit un taux de pénétration de 42,7 % (contre 30 % en 2014). A noter que plus de 90 % des abonnées internet utilisent les accès internet mobile. Maroc Télécom détient 52,8 % du parc internet global, suivi de Méditel (25,5 %) et Wana (21,7 %).

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Journée internationale de la Femme - Rencontre à la Résidence de France sur « Comment équilibrer vie professionnelle et vie privée ? »



Rencontre à la Résidence de France à l'occasion de la Journée internationale de la Femme

© Ambassade de France

A l'occasion de la Journée internationale de la Femme, et pour la 6^{ème} édition, l'Ambassade de France au Maroc et les femmes conseillères du commerce extérieur français (CCEF) ont organisé à Rabat le 3 mars 2016 une rencontre de dirigeantes d'entreprises françaises et marocaines consacrée à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'objectif de la rencontre était d'identifier, sur la base de témoignages d'hommes et de femmes, les expériences et bonnes pratiques à partager en vue de favoriser un meilleur épanouissement des agents économiques et une plus grande performance de l'entreprise.

Après une présentation de M. Fouad Benseddik, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE), sur les évolutions de la société marocaine et le constat regrettable du recul de la participation des femmes à la vie économique du Royaume, les témoignages ont permis de mettre en lumière des expériences réussies au Maroc telles que la mise en place de crèches subventionnées et de moyens de locomotion, le développement du télétravail et de l'autogestion des collaborateurs, une plus grande discipline des dirigeants eux-mêmes quant à l'organisation de leurs missions, autant de formules reposant sur la flexibilité des partenaires économiques (dirigeants, collaborateurs et entreprises), le « savoir faire confiance » et le « savoir déléguer ».

L'invitée d'honneur de cette rencontre, Mme Nathalie Loiseau, Directrice de l'École Nationale d'Administration (ENA) et auteure de l'essai « Choisissez tout » (publié en septembre 2014), a proposé de changer de regard sur les habitudes de travail et de langage, en France et au Maroc, comme autant de perspectives pour une plus grande prise de conscience de l'ensemble de la société en faveur d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, dans l'intérêt de tous.

► aude.pohardy@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



Khamar Mrabet est le premier directeur de l'Agence marocaine de sûreté et de sécurité nucléaires et radiologiques créée en 2014. M. Mrabet occupait, depuis 2011, les fonctions de directeur de la Sûreté et de la Sécurité Nucléaires à l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA)

►►► L'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux prend officiellement le relai du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM). Nezha Hayat, nommée par le Roi Mohammed VI, prend la tête de la nouvelle institution, succédant ainsi à Hassan Boulaknadal, directeur du CDVM ces six dernières années et nommé Directeur de l'Office des changes ►►► « Compact 2 », 2^{ème} programme de coopération bilatérale entre le Maroc et les Etats-Unis, mis en place dans le cadre du Millenium Challenge Corporation (MCC), a été approuvé en conseil de gouvernement. Le MCC accorde ainsi un don de 450 M USD, complété par une contribution marocaine de 67,5 M USD. Deux projets seront financés : « Education et formation pour l'employabilité des jeunes » et « Productivité du foncier ». ►►►

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique et l'Office Marocain de Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) ont officiellement lancé la 7^{ème} édition des Morocco Awards. Cet événement a pour objectifs, entre autres, de sensibiliser sur l'importance du système de la propriété industrielle en général et sur celui des marques en particulier et d'encourager l'innovation et la créativité au sein du tissu économique marocain. A noter que cette année, le Maroc fêtera le centenaire de l'adoption du Dahir relatif à la propriété industrielle.

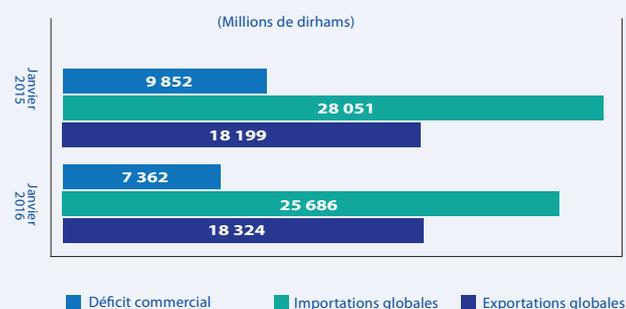
Indicateurs économiques et financiers

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



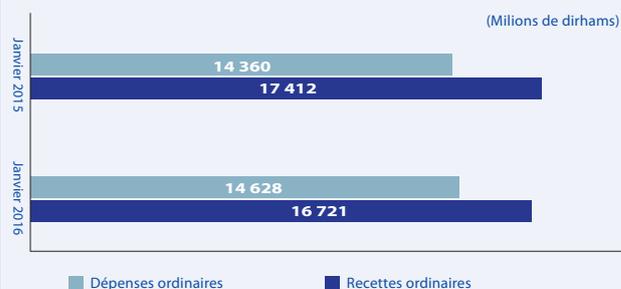
Balance commerciale

A fin janvier 2016, le déficit commercial s'est allégé de 25% par rapport à la même période de l'année 2015.



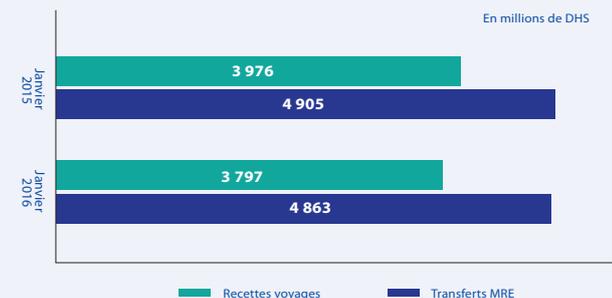
Finances publiques

Durant le mois de janvier 2016, il n'a pas été procédé à l'émission de dépenses au titre de la compensation.



Transferts des MRE & Recettes Voyages

Baisse des transferts des MRE de moins de 1% et baisse des recettes voyages de 4,5% à fin janvier 2016.



MASI

A fin février 2016, la performance YTD du MASI s'est affichée à -0,19%.



MADEX

Quant au MADEX, sa performance YTD a été 0,20%.



Inflation

Baisse de 0,1% de l'indice des prix à la consommation, résultant de la baisse de 0,3% de l'indice des produits alimentaires et de la hausse de l'indice des produits non alimentaires de 0,1%.



					Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (en mdh)	jan. 15/	28 051	25 686	-8,43 %
	Exportations globales (en mdh)	jan. 16	18 199	18 324	0,69 %
	Déficit commercial		9 852	7 362	-25,27 %
	Taux de couverture (en %)		64,90 %	71,30 %	-
	Transferts des MRE (en mdh)		4 905	4 863	-0,86 %
	Recettes des IDE (en mdh)		3 976	3 797	-4,50 %
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	déc. 14/	1 086 227	1 148 532	5,74 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	déc. 15	181 882	224 614	23,49 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		143 720	147 190	2,41 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		890 244	905 280	1,69 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		775 717	790 530	1,91 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		236 823	241 193	1,85 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		145 765	145 386	-0,26 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		44 082	46 229	4,87 %
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	déc. 14/			
	Indice des prix à la consommation	déc. 15	113,4	115,2	1,59 %
	Produits alimentaires		120,0	123,2	2,67 %
	Produits non-alimentaires		108,7	109,5	0,74 %
	Taux de change (prix vente)				
1 EURO	jan. 15/	10,91	10,86	-0,46 %	
1 \$ US	jan. 16	9,39	9,86	5,01 %	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)				Pb 100
	(13 semaines)	déc. 15/	2,51	22,49	-2,0
	(26 semaines)	jan. 16	2,55	2,54	-1,0
	(52 semaines)		2,57	2,57	0,0
(2 ans)		2,80	2,69	-11,0	
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	31 déc. 15	8 925,71	8 908,44	-0,30%
	MADEX (en points)	29 fév. 16	7 255,21	7 269,71	0,02%
Activités sectorielles					
Télécom	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)		44 115	43 080	-2,35 %
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)	déc. 14/	2 488	2 222	-10,69 %
	Internet (en milliers d'abonnés)	déc. 15	9 969	14 471	45,16 %
Trafic portuaire	(mille tonnes)	déc. 14/	115 108	110 168	-4,29 %
Énergie	Énergie appelée nette (GWh)	déc. 14/	33 380	34 273	2,68 %
	Consommation d'électricité (GWh)	déc. 15	28 827	29 404	2,00 %
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	jan. 15/	4 159	3 953	-4,95 %
		jan. 16			
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	jan. 15/	2 185	2 920	33,64 %
		jan. 16			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	jan. 15/	1 084	1 216	12,18 %
		jan. 16			
Tourisme	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 2015, le volume de la production électrique s'est renforcé de 6,9 %, en raison principalement d'une hausse de 10,5 % de la production privée, conjuguée au retour à la croissance de la production de l'ONEE (+1,1 %, après avoir enregistré -23,4 % une année passée). Quant aux échanges d'énergie électrique, le volume des importations s'est replié de 16,3 %, alors que celui des exportations s'est apprécié de 28,6 %.

BTP

L'encours des crédits accordés au secteur immobilier s'est amélioré de 1,8 % à fin 2015 pour atteindre 241,2 milliards de dirhams. Cette évolution couvre une hausse de 5,4 % de l'encours des crédits à l'habitat et une baisse de 9,4 % de l'encours des crédits attribués aux promoteurs.

Télécommunications

Affichant un taux de pénétration de 127,3 %, le parc global de la téléphonie mobile s'établit à 43,1 millions d'abonnés à fin 2015, soit une diminution de 2,3 % par rapport à 2014. Quant au parc de la téléphonie fixe, son nombre d'abonnés a baissé de 10,7 % pour s'établir à 2,2 millions abonnés, ce qui s'explique par une faible compétitivité par rapport à la téléphonie mobile. En ce qui concerne Internet, le parc s'est renforcé de 45,2 %, atteignant un taux de pénétration de 42,8 % contre 30,1 % à fin 2014.

Bourse de Casablanca

À fin février 2016, la performance YTD du MASI s'est établie à -0,19 %, ramenant son cours à 8 908,44 points contre 8 925,71 points au 31 décembre 2015.

Par secteur, les plus fortes performances YTD ont été enregistrées par l'immobilier (+27,62 %), l'agroalimentaire (+6,78 %), le transport et de l'électricité (+5,08 %). La plus forte contre-performance a concerné le secteur des boissons (-14,13 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 450,12 milliards de dirhams, soit une baisse de 0,7 % par rapport à fin 2015.

► **Mohamed El Mehdi CHAMCHATI**

4^e édition du Forum International Afrique Développement

Attijariwafa bank et Maroc Export ont organisé les 25 et 26 février 2016, à Casablanca, la 4^e édition du Forum International Afrique Développement, sous le thème « Agriculture et électrification : mobiliser les énergies ». Quelque 2 400 opérateurs économiques et institutionnels, africains et internationaux, issus de 20 pays ont participé à l'évènement qui se positionne désormais comme un rendez-vous incontournable du monde africain des affaires, au service de la promotion de la coopération Sud-Sud. De nombreuses personnalités ont participé à la rencontre, notamment Aziz Akhannouch, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Salaheddine Mezouar, Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique, Mathieu Mboumba Nziengui, Ministre d'État, Ministre de l'Agriculture et de l'Entrepreneuriat Agricole (Gabon) et Jean-Louis Borloo, Président de la Fondation « Énergies pour l'Afrique ». Trois panels portant sur des problématiques concrètes et pressantes du développement du continent africain (agriculture, entrepreneuriat et électrification) ont été animés par des experts opérateurs économiques reconnus. Les « Trophées de la Coopération Sud-Sud » ont été décernés aux entreprises les plus engagées dans le



développement des échanges et des investissements intra-africains. Les « Trophées du Jeune Entrepreneur » ont, quant à eux, récompensé de jeunes entrepreneurs africains dans les catégories « Innovation » et « Entrepreneuriat Social ». A l'occasion du Forum, le Club Afrique Développement, lancé il y a quelques mois à l'initiative du groupe Attijariwafa bank, a signé deux conventions, respectivement avec Bpifrance et Banco Santander en vue d'étendre son réseau. *

La gastronomie française à l'honneur

Le 19 mars prochain, le Ministère français des Affaires Étrangères et du Développement International lance « Goût de France/Good France », un évènement célébrant la gastronomie française dans le monde entier. Dans 150 pays, répartis sur les cinq continents, plus de 1300 chefs concocteront un menu spécial mettant à l'honneur la tradition gastronomique française et ses produits phares. Un comité international présidé par Alain Ducasse et composé de chefs internationaux reconnus (dont deux chefs officiant au Maroc : Rachid Maftouh et Guillaume Blanchard), a validé la liste des restaurants partenaires. De nombreux établissements de renom prendront part à l'opération à travers tout le Royaume. À l'occasion de l'opération, les restaurants



sont encouragés à reverser 5 % des ventes à une ONG locale œuvrant pour le respect de la santé et de l'environnement. Pour rappel, le repas gastronomique français a été inscrit par l'UNESCO sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité en 2010. Pour connaître la liste des restaurants participants, rendez-vous sur www.goodfrance.com. *

1^{re} édition du SEWI

DU 10 AU 12 MARS 2016 À MARRAKECH, l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) a organisé, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, la rencontre « South Economic Women Initiative ». La rencontre a réuni associations, chefs d'entreprise, chercheurs universitaires pour échanger et débattre autour du thème « Femmes et croissance : osons l'économie de l'immatériel ».

1^{re} édition du Salon Marocain de l'Éducation

LA PREMIÈRE ÉDITION du Salon Marocain de l'Éducation et de l'Innovation Pédagogique (SMEIP) se tiendra les 8, 9 et 10 avril 2016 au Palais Moulay Hafid/ Institutions italiennes à Tanger. Placé sous le thème « L'Éducation autrement », l'évènement est organisé par le SMEIP et réunira des professionnels de l'enseignement. Le SMEIP vise notamment à lancer des réflexions communes sur les pratiques pédagogiques les plus pertinentes, élaborer des projets d'avenir et constituer un réseau d'innovateurs dans le domaine.

L'ÉVÉNEMENT TECHNIQUE DE L'AGROALIMENTAIRE

5^{ÈME}
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

**PRENEZ LA ROUTE DU BONHEUR
AVEC VOTRE SUPER CRÉDIT SOFAC**



N° Eco 08010 08000

WWW.SOFAC.MA

ZOOM

- p.32** Les crédits bancaires au ralenti

- p.34** Faut-il changer de paradigme ?

- p.37** L'Afrique, un eldorado incontournable ?

- p.40** Interview de Khalil Labniouri, un des chercheurs à l'origine du « linking banking », Directeur Commercial et membre du Directoire de Dar Assafa.

Secteur bancaire

Quels sont les nouveaux relais de croissance ?



© Fotolia

Dans un secteur arrivé à maturité, ou presque, les banques doivent réinventer leur business model pour espérer retrouver un nouveau souffle. Car face à la décélération de la croissance nationale, le rythme de l'activité bancaire a marqué le pas. Banque en ligne, multiplication des offres produits, multiplication des outils de conseil, mais aussi réduction des charges et optimisation du réseau de distribution sont les nouveaux mots d'ordre des banques. L'Afrique cristallise également toutes les attentions. À l'issue de ce virage stratégique qu'elles sont en train de négocier, le secteur aura sans nul doute un autre visage, creusant l'écart entre « les gagnants et les perdants ».

Dossier coordonné par Nadia Kabbaj

aux entreprises non financières publiques ont diminué de 1 % pour s'établir à 34,8 milliards de dirhams alors qu'en 2014 elles affichaient une hausse de 10 %. Les crédits aux entreprises non financières privées ont enregistré un recul de 2,4 % (337 milliards de dirhams), sachant qu'en 2014 ils se sont tout de même accrus de 3,1 %. Et même les crédits aux ménages ont poursuivi leur tendance baissière et sont passés de 4,7 % de croissance en 2014 à 3,6 % en 2015.

Certes, la conjoncture économique y est pour quelque chose, mais selon un banquier de la place, et concernant les crédits immobiliers, le secteur bancaire aurait déjà servi l'essentiel de la demande solvable. Au chapitre du crédit aux entreprises, c'est le rythme de réalisation des grands projets et tous ses effets indirects sur les TPME qui seraient en cause. De ce fait, les entreprises n'auraient plus de raison de renforcer leur capacité de production ou d'augmenter le financement du cycle d'exploitation. Cependant le ralentissement des crédits serait principalement lié à une réduction de l'exposition sur les grands comptes.

« Les raisons de cette baisse sont à rechercher dans la baisse de la demande des entreprises

qui ont de moins en moins de projets, mais aussi dans la baisse des subventions des matières premières, dans les difficultés du secteur immobilier sans oublier évidemment le désendettement des grands groupes », confirme Saâd Rguig. En réalité, beaucoup incriminent la frilosité des banques qui demandent des garanties disproportionnées, bien qu'il faille dire qu'elles ont été amenées à serrer les vis en vue de respecter les règles prudentielles. Quoi qu'il en soit, le résultat est là. Même les ouvertures d'agences ont connu une décélération en 2015 avec 210 nouvelles implantations, contre 300 en moyenne entre 2006 et 2013. Est-ce pour autant un tournant dans l'histoire du secteur bancaire au Maroc ? Même si les banques renouent avec un rythme de croissance plus élevé, ce ne seront plus les mêmes leviers, ou du moins pas dans les mêmes proportions, qui généreront ces revenus. Surtout avec un taux de bancarisation de 64 % qui offre une marge de croissance certaine pour les banques de détail et un accès au financement qui relève souvent du parcours du combattant pour les chefs d'entreprise. *

► Soumayya Douieb, journaliste



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 RIGOUREUSE 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

Faut-il changer de paradigme ?

Si l'ensemble des banques cherche aujourd'hui à augmenter leurs revenus à travers de nouvelles offres, il n'en reste pas moins que la réduction des coûts, qui plus est en temps de crise, peut se révéler être un excellent gisement de croissance.



Le coût global de l'informatique dans le secteur bancaire représente entre 20 % et 25 % du budget d'une banque, dont 8 % vont exclusivement aux contrats de logiciels.

« **U**ne crise qui ne dit pas son nom ». Tel est le constat qui revient tel un leitmotiv dans la bouche de plusieurs analystes de la place. Le bilan des banques est sous pression, le contexte international n'est pas facile et l'Europe, principal partenaire commercial du pays, reste quand même dans une période de faible croissance. La conjoncture globale étant morose, le PNB des banques est mis à mal. Première banque à avoir communiqué ses résultats, Attijariwafa bank n'a pas tout à fait été épargnée : le produit net bancaire s'est établi à 19 milliards de dirhams enregistrant un recul de 2,3 % par rapport à 2014, « impacté par les revenus non récurrents réalisés en 2014 par la banque des marchés de capitaux », précise toutefois le management de la banque. « En France également les banques traversent une période difficile. BNP Paribas a par exemple enregistré un recul sur le marché domestique entre 3 % et 4 % », relativise Thomas Rocafull, Directeur Associé Services Financiers de Sia Partners France. Qu'est ce que cela signifie ? Désormais, le business model

des banques marocaines tend doucement mais sûrement vers celui des banques en Europe ou en France. Autrement dit, les banques marocaines sont sur le terrain de l'internationalisation. Elles sont rentrées dans un nouveau paradigme, car elles ne sont plus dans une phase de croissance à deux chiffres. Pour pallier cette situation, deux solutions s'offrent à elles : soit augmenter leurs revenus, soit réduire les coûts.

L'efficacité opérationnelle, une nécessité

Augmenter les revenus est aujourd'hui de plus en plus difficile. Certes les banques redoublent d'ingéniosité pour séduire et fidéliser une nouvelle clientèle, cependant, les parts de marché ne sont pas extensibles à l'infini.

« À mon sens, aujourd'hui, il s'agit, pour les banques, de travailler d'abord sur leur efficacité opérationnelle. Certes, il y a eu beaucoup d'efforts en la matière, seulement il y a encore beaucoup de marge », affirme Thomas Rocafull. Selon ce dernier, un des premiers leviers d'efficacité à activer porte sur les processus qui sont encore assez administratifs. « Il y a toujours beaucoup de tampons et contre tampons, de signatures, etc. », ajoute-t-il. En matière de

dématérialisation des processus, les études ou la mise en place des méthodes de lean management durent 5 à 6 mois.

« Sur le volet des moyens de paiement, il y a également des victoires rapides à mettre en place, notamment avec le digital (internet/ Smartphone) », poursuit Thomas Rocafull. Ce sont des projets qui mettent six mois à un an pour être rentabilisés. Pour mettre en place un canal, il faut compter un investissement qui varie entre 10 millions et 30 millions de dirhams, dépendamment de l'aspect sécurité. À travers ces différents leviers, les banques peuvent obtenir des résultats sur un temps relativement court, bien entendu à condition qu'ils soient accompagnés par une politique de conduite du changement. Plusieurs banques ont d'ores et déjà initié une stratégie digitale à des degrés très divers, mais la tendance est bel bien installée. BMCE et Attijariwafa bank font figure de précurseurs sur le marché.

Autre gisement : la baisse du coût informatique ainsi que du coût d'acquisition des logiciels. Car si ces derniers contrats ne sont pas bien maîtrisés ou négociés dès le départ, leur coût peut s'avérer très élevé pour la banque. D'ailleurs, le coût global de l'informatique dans le secteur bancaire représente entre 20 % et 25 % du budget d'une banque, dont 8 % vont exclusivement aux contrats de logiciels.

Parallèlement à ces leviers, et toujours dans cette même logique d'optimisation à travers le digital et les systèmes d'informations, les banques seront amenées à revoir également leur réseau de distribution. « Aujourd'hui, beaucoup d'agences sont encombrées par des personnes qui viennent récupérer le solde de leur compte, ou faire de simples transferts d'argent. Le digital à terme peut permettre d'améliorer la base de coût de 10 % à 15 % une fois que l'investissement est amorti et déployé », analyse Thomas Rocafull.

La taille du réseau d'agences est arrivée à peu de choses près à maturité. Du moins, la croissance à deux chiffres est bel et bien finie encore une fois. Les agences sont amenées à devenir plus petites, plus flexibles, plus automatisées.

« L'agence va devenir de plus en plus une agence de conseil, de services à valeur ajoutée et deviendra de moins en moins une agence de transactions. Les transactions seront portées de plus en plus par la technologie ou externalisées vers des automates », avance un analyste financier.

Par ailleurs, et même si le cash est encore prédominant dans nombre de transactions, entretenir une filière cash, notamment à travers les GAB est très coûteux pour la banque, d'autant plus que les revenus générés sont plutôt faibles.

La qualité de l'accueil et la relation client sont des relais de croissance considérables qu'il faut reconsidérer.

La posture client jusque-là occultée

Cependant agir sur les coûts, bien que pertinent en temps de crise, ne suffit pas. C'est bien évidemment sur le couple coût/revenu qu'il s'agit de travailler. Et les banques marocaines l'ont bien compris. Simplement, les banques redoublent d'efforts de créativité en matière d'offres produits en occultant un paramètre de taille qui cristallise pourtant une grande partie des recherches en matière d'innovation bancaire, en particulier dans la banque de détail.

« Il y a un vrai sujet en matière de relais de croissance au Maroc, c'est la posture client. En d'autres termes, la qualité de l'accueil », suggère Thomas Rocafull. Sauf qu'aujourd'hui, c'est un discours qui parle encore peu aux banquiers. « Ce n'est pas normal, surtout lorsqu'on est dans un marché qui arrive à saturation ou qui n'en est pas loin. La qualité de l'accueil et la relation client sont des relais de croissance considérables », revendique-t-il.

« D'ailleurs, la toute nouvelle CFG Bank s'inscrit parfaitement dans cette logique. Elle propose un mix entre un réseau physique et le digital, en visant une clientèle haut de gamme sur >>>>

La bancassurance, le relais de croissance par excellence

Le développement de la bancassurance a été un véritable relais de croissance dans les pays européens. Aujourd'hui, les banques les plus abouties en terme d'épargne sont celles qui ont proposé des produits périphériques ou para-bancaires, que ce soit dans l'assurance vie ou l'assurance dommages (habitation, auto, santé). Car comme les crédits, ce sont des produits très fidélisants. « Aujourd'hui, la banque assurance représente jusqu'à 25 % de l'activité du Crédit Agricole en France. Au Maroc, il y a un vrai besoin et un réel déficit d'équipement des clients en matière d'assurance », déclare Thomas Rocafull. Selon plusieurs spécialistes, il s'agit aujourd'hui de faire des progrès en termes d'offres, notamment en assurance dommages, d'autant plus que le taux de pénétration au Maroc est de 3 %, contre une moyenne mondiale de 7 %.

Aussi l'épargne long terme, à l'instar de l'épargne retraite, est aujourd'hui encore peu répandue. La plupart des offres sont très sophistiquées et restent donc réservées à une certaine élite. L'enjeu pour la bancassurance est de rendre ces produits plus standards, car la sécurité et la transmission vers les générations futures sont devenues de réelles préoccupations.

« In fine, l'agence bancaire doit se muer en un supermarché financier, en un "one stop shop", en un tiers de confiance de tout ce qui est affaire financière. D'autant plus que c'est une stratégie gagnant-gagnant. D'un côté cela permet à la banque de faire du "cross selling", et de l'autre côté cela permet au client d'avoir un vrai pouvoir de négociation », conclut Thomas Rocafull.

»»» les axes urbains et en développant des services à haute valeur ajoutée, avec pour credo l'« omni-canal », renchérit Saad Rguig, Consultant de Sia Partners Casablanca.

Il est vrai que si jusque-là les banques ont misé sur le multi-canal, qui est en réalité une juxtaposition des différents canaux que sont l'agence, le téléphone, internet et même le courrier, aujourd'hui l'accent est mis sur l'omni-canal. Autrement dit, si vous démarrez une opération sur internet, l'omni-canal vous permet de la poursuivre en agence ou par téléphone et de la conclure par courrier. La banque de demain se veut flexible, elle s'adapte au client.

En somme, les relais de croissance résident dans l'agressivité en matière de personnalisation, mais aussi dans les services à valeur ajoutée. « Cela dit, il ne faut pas oublier l'effort qui doit continuer à être fait en terme de bancarisation, à l'instar de l'offre de Barid Bank qui est très simple et accessible », rappelle Saad Rguig. Désormais, chacune des banques de la place cherche à activer des niches qui jusque-là étaient délaissées en développant des produits sur mesure : les jeunes, les seniors, le « low income banking », les MRE, le « private banking », transfert d'argent, etc. À vrai dire, cette approche stratégique du marché a été enclenchée depuis quelques années déjà. À présent, elle s'affine et se dessine plus clairement, chaque banque essayant de se forger une identité en se distinguant davantage sur un segment précis comme l'a fait CIH Bank avec sa campagne de



© Fotolia

communication autour de ses services gratuits pour les jeunes. Mais, au-delà de cette course à la part de marché que toutes les banques de la place sont fermement décidées à livrer, ce qui va redessiner le marché c'est la conquête de l'Afrique. « Ne serait-ce que parce qu'elle va creuser l'écart entre les banques à capitaux marocains et celles à capitaux français, car ces dernières n'ont pas la même motivation, et ne bénéficient pas des mêmes leviers pour se développer en Afrique », conclut Thomas Rocafull. *

► Soumayya Douieb, journaliste

Quel avenir pour la banque participative au Maroc ?

Beaucoup voient en la finance participative un relais de croissance non négligeable. En revanche, si l'on s'en tient au sentiment des directeurs généraux des deux plus grandes banques de la place, les avis sont plutôt mitigés. Selon Hassan El Basri, Directeur Général de la Banque Populaire Chargé des risques Groupe, le potentiel de récupération varierait entre 10 % et 15 %. « Nous ne pouvons pas préjuger du succès de la finance islamique. Mais une chose est sûre, il y aura un accroissement de la mobilisation de l'épargne nationale, à l'instar de ce qui se passe de par le monde », affirme-t-il. De son côté Ismail Douiri, Directeur Général d'Attijariwafa bank est moins optimiste. Pour lui, la banque islamique représenterait au mieux et à terme 10 % de l'activité bancaire. « Certes, nous n'échapperons pas à des analyses et des tendances macro-économiques. Simplement, il faut garder à l'esprit que la finance islamique, ou plutôt la finance participative, vient résoudre un problème financier et non religieux. Il s'agit d'exercer le même métier, mais de manière différente. La problématique actuelle de la banque participative, c'est d'offrir une même qualité de service à un coût égal ou inférieur. Et de ce point de vue là, je suis un peu plus sceptique », prévient-il.

Peut-être. Simplement aujourd'hui et de par le monde les chiffres sont là. Si l'on prend le cas de la France, le constat est sans réserve. La finance participative y connaît une croissance vertigineuse avec des fonds collectés qui ont doublé en 2014, l'investissement socialement responsable (ISR) augmente en moyenne de 30 % par an depuis 2009 et la finance islamique continue de faire parler d'elle avec de nouveaux produits dans le paysage français.

Au Maroc, le secteur bancaire arrivant à maturité, les banques devraient désormais sortir des schémas traditionnels pour rester dans la course et anticiper les évolutions majeures du secteur qui remettent en cause leurs acquis. Ainsi, la tendance se dirige vers des offres différentes, performantes et adaptées aux aspirations éthiques d'une clientèle en mutation, qui ne semble plus vouloir être orientée par le seul prisme tarifaire.

L'Afrique, un eldorado incontournable ?

Les banques marocaines se trouvent là encore à un tournant de leur stratégie. Maintenant qu'elles ont réussi leurs phases d'acquisition et d'intégration en Afrique, reste à réussir le véritable pari, celui de la croissance.

Les banques marocaines finiront à terme par épouser le même business model que leurs consœurs européennes ou françaises qui réalisent jusqu'à 60% de leurs activités à l'international.



« L'international est un vrai relai de croissance dans la stratégie d'entreprise. Et je considère que l'Afrique est le terrain de jeu naturel des banques marocaines. C'est aussi l'Afrique qui va permettre de voir quels sont les perdants et quels sont les gagnants à l'issue de ce virage qu'est en train de négocier le secteur bancaire marocain », lance d'emblée Thomas Rocafull, directeur associé de Sia Partners. En effet, l'enjeu est de taille pour les banques marocaines. Au regard du ralentissement de l'activité du secteur bancaire, les banques marocaines jouent, aujourd'hui plus que jamais, leur va-tout en Afrique.

Profiter de l'effet rattrapage

« L'Afrique représente un potentiel de croissance considérable, car, contrairement au Maroc, la taille du système bancaire est trop faible par rapport à l'économie. Du coup, une réelle opportunité existe due à l'effet rattrapage

qui se fera inexorablement », avance Ismail Douiri, Directeur Général d'Attijariwafa bank. Autrement dit, les banques africaines sont sous capitalisées par rapport au potentiel qu'offre l'économie dans laquelle elles évoluent. Au Maroc, c'est l'inverse. La taille du secteur bancaire est trop importante par rapport à la taille de l'économie. A partir de là, il est difficile pour les banques de continuer à gagner des parts de marché. C'est d'ailleurs ce qui les a poussées à aller voir du côté de l'Afrique dès 2005.

« Pour Attijariwafa bank, la réflexion sur le développement des activités en Afrique remonte au moment de la fusion. Car, justement du fait de la fusion, la banque était déjà leader sur plusieurs segments avec des parts de marché variant entre 25 % et 45 %. Il était donc déjà difficile de continuer à croître. D'autant plus qu'à l'époque, et aujourd'hui c'est toujours à peu de choses près le cas, les trois premières banques détiennent 65 % de parts de marché et les 5 premières 80 % », poursuit Ismail Douiri. Dès lors ces banques avaient le choix entre deux >>>>

»»» stratégies : soit accepter de croître au rythme de l'économie et se retrouver, de ce fait, surcapitalisées (ainsi, de société de croissance elles allaient se transformer en société de rendements), soit utiliser le capital et le savoir-faire dont elles disposaient pour aller chercher de la croissance ailleurs.

Une autre raison a poussé les banques à s'implanter en Afrique : l'internationalisation des grands clients marocains. « Si nous avions laissés nos concurrents africains se positionner sur des comptes historiques, nous aurions probablement perdu beaucoup de valeur, même au Maroc », s'exclame le Directeur Général d'Attijariwafa bank.

Garder ou non l'identité marocaine pour optimiser le couple risque/rentabilité

Aujourd'hui, l'Afrique représente 26 % de l'activité d'Attijariwafa bank. Pour la BMCE, on parle d'une contribution autour de 30 %. Quant à la Banque Populaire, l'activité des filiales africaines pèsent 20 %. « Si l'implantation de la Banque Populaire remonte à 1991, dans le cadre du renforcement de relations bilatérales, il n'en reste pas moins qu'elle n'a enclenché sa stratégie africaine qu'en 2012, soit après Attijariwafa Bank et la BMCE. Désormais, sa stratégie de croissance s'oriente vers la zone CEMAC et l'Afrique anglophone. A moyen terme, la Banque Populaire vise une contribution de 30 % pour l'international », relativise Hassan El Basri, Directeur Général de la Banque Populaire en charge des risques Groupe.

Profiter du relai de croissance que représente l'Afrique est sans doute la marche à suivre pour les banques marocaines. Simplement, en mai dernier, Abdellatif Jouahri, Gouverneur de Bank Al-Maghrib, n'a pas manqué de rappeler à l'ordre les banques marocaines quant à la prise de risques que comporte leur expansion panafricaine. Il est vrai que le couple risque/rentabilité est mis à mal, mais c'est le prix à payer selon certains analystes. C'est pourquoi il faut y aller avec précautions. « Je dirai que c'est un risque naturel. En finance, on ne crée pas de relais de croissance si on ne prend pas de risques. Il faut ajouter qu'il y a beaucoup à faire, et disons-le, l'Afrique est la seule issue pour les banques marocaines. Surtout qu'en plus de leur proximité culturelle, elles disposent d'un réel temps d'avance par rapport aux banques africaines en matière de réglementation, d'offre produits, de maturité,... », affirme Thomas Rocafull.

Soit. Seulement, il existe un autre risque pour le Maroc à trop vouloir se développer en Afrique. Le Maroc bénéficie d'une image de stabilité qui lui permet d'accéder à un coût de financement à l'international beaucoup plus faible. Et, jus-

« La part que prendra l'Afrique dans l'activité de la banque dépendra de la stratégie de chaque conseil d'administration. Souhaitera-t-il ou non garder une forte identité marocaine en terme de risque/rentabilité ? »
Ismail Douiri, Directeur Général d'Attijariwafa bank.

tement, pour financer cette fameuse croissance africaine les banques marocaines auront besoin du marché international. « La part que prendra l'Afrique dans l'activité bancaire dépendra de la stratégie de chaque conseil d'administration. Est-il souhaitable ou non de garder une forte identité marocaine en terme de risque/rentabilité ? Car se vendre en tant que banque marocaine est moins coûteux que de se vendre en tant que banque panafricaine », fait remarquer Ismail Douiri. Cependant, les banques marocaines ont elles vraiment le choix ? Si au Maroc le coût du risque est certes plus faible, la marge est attaquée et la croissance est faible. « Il y a donc un équilibre à préserver afin de ne pas alourdir le coût de financement à l'international des banques marocaines », suggère Ismail Douiri.

Rationaliser les coûts

Pour faire de leur expansion africaine un véritable gisement de rentabilité, les banques marocaines activent d'autres leviers une fois l'étape de la simple acquisition franchie. Certes, avant de s'implanter dans un pays, elles réalisent un « country scan » pour évaluer la réglementation, l'environnement macro-économique, etc. dans le but d'optimiser la prise de risque. Mais pas seulement. Il s'agit pour elles d'évaluer la complexité opérationnelle du déploiement de l'activité.

« Nous gagnons assez difficilement notre vie malgré ce qu'on peut lire ici et là dans la presse. Dès lors, quand on étudie une implantation à l'étranger, si nous risquons d'être confrontés à une complexité opérationnelle dans un

La présence des banques marocaines en chiffres dans l'UEMOA (Union Economique et monétaire Ouest Africaine)

Bien qu'elle soit incontestable, la montée en puissance des banques marocaines reste à relativiser. Selon une étude du cabinet Devlhon Consulting, c'est la banque panafricaine Ecobank qui reste numéro 1 en termes de total d'actifs avec 4 892 milliards de francs CFA (soit 7,3 milliards d'euros) dans la zone à fin 2014. La Société Générale résiste en décrochant la seconde place, avec environ 3 400 milliards de F CFA, tout juste devant BMCE Bank of Africa (presque 3 300 milliards de F CFA) et Attijariwafa bank (2 900 milliards de F CFA). Cependant, dans la région UEMOA, les actifs cumulés des banques marocaines sont deux fois supérieurs à ceux des banques françaises. Aussi, elles ont un rôle moteur dans la création d'agences dans la sous-région. D'après ce cabinet de conseil, le parc d'agences des groupes bancaires de la zone UEMOA est passé de 528 à 1 427 unités depuis 2006. Plus de la moitié de cette augmentation est due aux Marocains.

petit pays, nous n'y allons pas. Car nous nous implantons d'abord en tant que banque universelle avec une forte composante de banque de détail. Nous ne sommes pas en concurrence avec les banques qui développent le corporate et servent toujours les plus grands comptes comme la Citibank. Nous nous implantons dans une logique d'accroître le marché notamment en baissant les coûts, et non pas pour servir toujours les mêmes », souligne Ismail Douiri. Cela passe notamment par la maîtrise des coûts, notamment RH, la banque privilégiant principalement les ressources locales, mis à part certains postes clés. Cela passe aussi par l'utilisation du même système d'information, quel que soit le pays d'implantation, afin d'amortir le coût souvent très élevé du dispositif informatique.

Ainsi, la stratégie des banques consiste non seulement à soigner le pilotage des risques mais aussi à travailler sur la transformation des filiales africaines, grâce à une synergie à la fois de coûts et de revenus. Exemple : Attijariwafa bank a introduit le crédit à la consommation au Sénégal via la CBAO grâce à une mission de Wafasalaf qui dispose de tout le savoir-faire et de la maîtrise de tous les process relatifs à cette activité.

La prochaine étape pour les banques marocaines est de réaliser des transactions beaucoup plus importantes dans les pays anglophones avec des acquisitions de taille beaucoup plus conséquentes. « L'évolution de la contribution des activités africaines est normale et elle ira crescendo vu que le marché marocain est quasi mature. Donc, à chaque acquisition, la contribution sera mathématiquement plus importante. D'autant plus que nous nous orientons vers une plus grande maîtrise du risque donc une contribution plus sécurisée à notre RNPG. Aujourd'hui, nous avons le savoir-faire pour



Ismail Douiri, Directeur Général d'Attijariwafa bank

© DR

25%, c'est ce que représente en moyenne l'Afrique dans l'activité des banques marocaines.

les acquisitions et l'intégration, et nous savons également comment ne pas dégrader le risque », insiste Hassan El Basri.

Cela étant, réussir à l'international n'est pas une mince affaire. Car, au-delà du volet business, il y a tout l'aspect management interculturel qui est un élément clé de la réussite du déploiement de la stratégie. En ce sens, l'Afrique anglophone constituera un véritable challenge pour les banques marocaines.

« On peut dire qu'aujourd'hui les banques marocaines ont réussi les phases acquisition et intégration. Désormais, l'enjeu pour elles est de réussir leur croissance », pense Thomas Rocafull. Selon lui, les banques marocaines finiront à terme par épouser le même business model que leurs consœurs européennes ou françaises qui réalisent une importante part de leurs activités à l'international. En France, les activités internationales du Crédit Agricole représente entre 50 % et 60 % de l'ensemble de ses revenus. Autrement dit, les banques marocaines ont encore de la marge en Afrique. Beaucoup de marge ! *

► Soumayya Douieb, journaliste



Conjoncture est désormais en ligne sur www.conjoncture.info !

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

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



Votre revue mensuelle



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



Conjoncture express la e-newsletter hebdomadaire

« Linking Banking », un modèle cinq fois plus rentable que la banque conventionnelle



À l'heure où les banques sont à l'affût de nouveaux relais de croissance, des chercheurs marocains ont conçu un business model inédit, à la fois « chariaa compliant » et rentable à faire pâlir d'envie les plus grandes banques de la place. Explications de Khalil Labniouri, un des chercheurs à l'origine du « linking banking », Directeur Commercial et membre du Directoire de Dar Assafa.

Conjoncture : Qu'est-ce que le linking banking, au juste ?

Khalil Labniouri : Ce nouveau concept est, évidemment, fortement inspiré des principes participatifs du Droit des affaires islamiques. Seulement, il est également largement influencé par les nouvelles possibilités qu'offre aujourd'hui la finance digitale, « Fintech », en matière de modèles financiers désintermédiés, connectifs et participatifs. En réalité, ce business model propose aux établissements bancaires actuels, conventionnels et islamiques, un changement de paradigme en se positionnant en tant que « pur broker » (arrangeur d'affaires). Dans le linking banking, le métier de la banque consiste à connecter de manière optimisée et industrialisée un pool d'épargnants solidaires (profilés par niveau de risque et de maturité) avec un pool d'investisseurs filtrés, scorés et surtout contrôlés.

Par ailleurs, ce business model exclut l'utilisation des dépôts à vue des clients. C'est ce qu'on appelle le narrow banking. Et c'est justement ce qui constitue un de ses grands avantages et assure sa stabilité : il n'y a pas de risque de solvabilité ni de risque de liquidité. Autrement dit, si les clients venaient à retirer tous et en même temps leur argent, la banque n'aurait aucun mal à y faire face. De même, dans ce modèle, la banque ne porte quasiment pas d'engagements et ne finance quasiment rien, ni par l'equity (prise de participation dans le capital), ni par la dette. C'est ce qu'on appelle la désintermédiation financière.

D'où proviennent alors les revenus dans ce modèle ?

En réalité, dans le linking banking, ce sont les épargnants qui

financent les entrepreneurs. D'un côté, le groupe bancaire, via sa filiale banque commerciale, constitue un pool d'épargnants en fonction de leur aversion au risque et de la maturité de l'investissement souhaité. Il faut noter qu'il n'y a pas de tickets d'entrée pour les épargnants : n'importe qui, à partir de 100 dirhams, peut souscrire à un compte d'investissement.

De l'autre côté, le groupe bancaire constitue via sa filiale banque d'investissement un pool de projets composé de 16 fonds (appelés OPCR ou Organismes de Placement en Capital Risque) qui correspondent chacun à des maturités différentes et à un profil de risque différent. Dans chacun des fonds, vous trouverez une liste de projets qui présentent le même niveau de risque et le même cycle d'investissement.

Le rôle de la banque consiste alors à étudier les dossiers de financement de ces projets (notamment à travers le scoring du projet), l'entreprise et le secteur, puis, à les sélectionner. La banque est rémunérée par rapport non seulement au conseil qu'elle prodigue en matière d'expertise bancaire, mais aussi pour le suivi et le contrôle des entreprises qui bénéficient du financement de ses épargnants. Le niveau de rentabilité du business model provient justement du niveau élevé des commissionnements d'arrangement et d'origination d'affaires.

Et comment contrôlez-vous ces entreprises ?

Par exemple, le financier et le comptable de ces sociétés sont rémunérés par des sociétés d'investissements régionales, filiales de la banque. D'ailleurs ce sont ces mêmes sociétés d'investissement qui sont en charge de sélectionner les projets en amont, et qui ont donc une connaissance très fine des entreprises en question.



Bilan de la précédente édition

90 % Taux de satisfaction experts
2 500 participants
38 experts-exposants
10 émissions TV
250 Speed-Démos
30 conférences
5 trophées

Catégories des trophées

- Trophée Communication
- Trophée Web-marketing
- Trophée Solution Marketing
- Trophée Performance Commerciale

Les bonnes raisons de participer

- Accéder à un visitorat de qualité composé de Directeurs Marketing, Communication et Commerciaux
- 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 depuis 2011
- Faire partie de la communauté DEVCOM

Qui participe ?

Visitorat de qualité, décideurs, 100 % B to B

- Directeurs Généraux
- Directeurs Marketing
- Directeurs Communication
- Directeurs Commerciaux
- Directeurs Développement
- e-marchands
- Web Marketeurs

Qui sont les experts exposants ?

Professionnels opérant dans les secteurs suivants :

- Performance Commerciale
- Marketing
- Communication
- Web-marketing



CONTACTS

Hicham BENNIS

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

Omar BENJELLOUN

Chargé de Missions
Tél. : +212 5 22 43 96 34
obenjelloun@cfcim.org

Regards d'experts

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

Contact : conjoncture@cfcim.org



Fiscalité Les principales dispositions de la Loi de Finances 2016

Médiation L'encadrement de la médiation en droit marocain

RH Le stage, un véritable tremplin vers le monde professionnel

Les principales dispositions de la Loi de Finances 2016



La Loi de Finances 2016 s'inscrit dans un contexte de réformes des finances publiques notamment avec l'adoption de la nouvelle loi organique de finances (constitution financière d'un pays) qui est entrée en vigueur au premier janvier 2016. Il s'agit d'une réforme importante des finances publiques en termes de transparence, de performance et de sincérité du budget et des comptes de l'État.

Anas Abouelmikias, Expert comptable, Associé-Gérant FINACS

Au-delà de ces mesures importantes, la Loi de Finances 2016 contribue également à l'accélération des réformes fiscales structurelles préconisées lors des dernières Assises sur la fiscalité notamment à travers : l'encouragement à la concurrence loyale et à l'équité fiscale, la lutte contre la fraude fiscale, le soutien de la compétitivité des entreprises.

► Recettes fiscales

En ce qui concerne les recettes de l'État, les montants bruts des remboursements dégrèvements et restitutions fiscaux sont inscrits, pour la première fois, de manière visible dans le budget (dans le passé ils étaient inscrits en déduction des recettes fiscales correspondantes).

Les recettes ordinaires visées par le Gouvernement dans la Loi de Finances sont de l'ordre de 212 milliards, en augmentation de plus de 5 % par rapport à l'année précédente. Dans ce cadre, les recettes fiscales constituent plus de 92 % du total des recettes (voir encadré ci-après).

► Promotion de l'investissement et de l'entreprise

- Institution des taux proportionnels en matière d'impôt sur les sociétés selon des tranches de bénéfices : soumission des bénéficiaires au taux de 20 % (de 300 001 à

1 000 000 DH) et augmentation du taux à 31 % pour les bénéficiaires supérieurs à 5 millions de dirhams.

- Généralisation du remboursement de la TVA grevant les biens d'investissement. Il y a lieu de préciser que l'exonération de la TVA des biens d'investissement de 36 mois accordée aux entreprises nouvellement créées demeure applicable.
- Récupération de la TVA non apparente sur les biens

triel et agricole.

- Réduction de 40 % sur les revenus immobiliers provenant de l'immobilier agricole, à l'instar de l'immobilier bâti et non bâti.

► Accès à la propriété

D'autres mesures fiscales sont destinées au citoyen notamment pour encourager de l'acquisition des logements à travers :

- le relèvement de la période de vacance de 6 mois à une

l'indivision à travers la suppression du plafond de 50 % concernant la déduction des intérêts de prêts.

► Poursuite de la réforme de la taxe sur la valeur ajoutée

- Application du taux de 20 % aux opérations de transport ferroviaire ;
- Harmonisation du taux de la TVA à l'importation de l'orge et du maïs (10 %), quelle que soit leur utilisation.

► Élargissement de l'assiette et réduction des exonérations fiscales

- Suppression de l'imputation de la cotisation minimale en matière d'IS. Le différentiel entre la cotisation minimale et l'impôt reste acquis à l'État.
- Plafonnement du montant des charges déductibles dont le règlement peut être effectué en espèces à 10 000 DH par jour et par fournisseur, dans la limite de 100 000 DH par mois et par fournisseur.

► Clarification, adaptation et simplification du texte fiscal

- Clarification de l'exonération permanente de l'impôt sur les sociétés autorisée pour certaines entreprises et organismes financiers.
- Clarification des exonéra-

« La Loi de Finances 2016 contribue à l'accélération des réformes fiscales structurelles préconisées lors des dernières Assises sur la fiscalité. »

d'origine agricole utilisés dans la production agro-alimentaire vendue localement, dans le but de renforcer la compétitivité de ce secteur et la lutte contre le secteur informel.

- Possibilité de bénéficier de la réduction de la base imposable pour les baux emphytéotiques portant sur « les terrains domaniaux destinés à la réalisation des projets d'investissement dans le secteur des services, à l'instar des secteurs indus-

année pour le bénéfice de l'exonération de l'IR au titre du profit résultant de la cession d'un logement destiné à l'habitation principale ;

- l'octroi du même traitement fiscal réservé aux contrats « Mourabaha », aux contrats de location avec option d'achat « Ijara Mountahia Bitamlik » d'une habitation principale ;
- l'encouragement de l'acquisition d'un logement destiné à une habitation principale dans le cadre de

tions des dividendes distribués par les sociétés holdings.

- Clarification de la méthode de détermination des acomptes dus pour les entreprises dont l'exonération temporaire est terminée.
- Déduction dans la limite de 10 % sur le revenu global imposable de la marge locative payée par les contribuables dans le cadre d'un contrat « Ijara Mountahia Bitamlik ».
- Simplification des procédures relatives à la marge locative payée pour l'acquisition d'un logement social destiné à l'habitation principale.
- Imposition de la taxe sur les biens mobiliers d'occasion cédés corrélativement à la cession de fonds de commerce.
- Limitation du tarif réduit de 4 % à 5 fois la superficie couverte pour les acquisitions de terrains nus destinés à la construction.
- Adaptation des dispositions de l'article 93 du Code Général des Impôts aux dispositions de la LOF concernant la séparation des compétences des ordonnateurs et comptables publics.
- Recouvrement des droits d'enregistrement dans le cas de déclaration et de paiement électroniques sans émission d'un ordre de recettes.

- Adaptation de la procédure accélérée de rectification des impositions avec la procédure normale notamment à travers la réduction du délai de notification des résultats du contrôle fiscal de l'entreprise de 6 mois à 3 mois.

- Institution d'une procédure simplifiée permettant aux assujettis à l'impôt de déposer des déclarations rectificatives.
- Dispense de la déclaration annuelle du revenu global pour les contribuables disposant uniquement de

Les décisions des Commissions Locales Techniques (CLT) ne feront plus l'objet d'un appel devant les Commissions Nationales de Recours Fiscal (CNRF).

Depuis l'adoption de la Loi de Finances, la Direction Générale des Impôts a poursuivi sa stratégie visant à moderniser en profondeur sa relation avec les contribuables et à améliorer la qualité de ses services à travers la publication, dans des délais raisonnables, de la circulaire d'application de la loi de finances et la large diffusion à travers les rounds d'information et sensibilisation de la DGI et surtout à travers l'attitude positive adoptée par la correction des modalités liées à l'imputation du crédit de cotisation minimale constitué avant le 1er janvier 2016.

D'autres actions sont également à mentionner : l'encadrement plus transparent des accords transactionnels lors des contrôles fiscaux, la réorganisation des directions régionales dans l'esprit de la nouvelle loi sur la régionalisation et la signature d'une convention de partenariat avec l'Ordre des Experts Comptables.

Le défi à relever consiste dans la traduction effective de cette stratégie dans les niveaux décentralisés à savoir toutes les directions provinciales du Royaume. *

« Depuis l'adoption de la Loi de Finances, la Direction Générale des Impôts a poursuivi sa stratégie visant à moderniser en profondeur sa relation avec les contribuables et à améliorer la qualité de ses services. »

►► Amélioration des services au contribuable corrélativement au renforcement des capacités de contrôle et de recouvrement de la Direction Générale des Impôts

- Généralisation de l'obligation de déclaration et du paiement par voie électronique à partir du 1er janvier 2017.
- Possibilité octroyée aux notaires de procéder à l'enregistrement des contrats et d'acquitter les droits y afférents sur la base des droits découlant de la déclaration et du paiement qu'ils réalisent par procédés électroniques.

revenus professionnels déterminés selon le régime du bénéficiaire forfaitaire.

- Changement du mode de recouvrement de l'impôt dû par les contribuables dont le revenu professionnel et/ou agricole est déterminé selon le régime du résultat net réel ou celui du résultat net simplifié, y compris les contribuables exerçant des professions libérales.
- Simplification du recours devant les commissions fiscales par la mise en place d'une compétence verticale selon la nature du litige et l'importance du dossier.

Recettes fiscales	Loi de finances 2015	Loi de finances 2016	Variation	En %
Impôts directs et taxes assimilées	81 750 000 000	86 104 000 000	4 354 000 000	+ 5,33 %
Impôts indirects	80 843 000 000	85 558 000 000	4 715 000 000	+ 5,83 %
Droits de douane	7 250 100 000	7 980 100 000	730 000 000	+ 10,07 %
Droit d'enregistrement et de timbre	14 875 700 000	17 295 800 000	2 420 100 000	+ 16,27 %
Total	184 718 800 000	196 937 900 000	12 219 100 000	+ 6,61 %

L'encadrement de la médiation en droit marocain

La médiation est définie par les différents lexiques juridiques comme : « un mode amiable et confidentiel de règlement des conflits par lequel un tiers, neutre, indépendant, impartial et formé à la médiation, aide les parties à trouver elles-mêmes une solution négociée à leur différend ».



Yasmine Essakalli,
Avocat à la Cour,
Médiateur agréé
CME et CMAP



**Sylvain Alassaire, Conseil
Juridique en Droit des Affaires,
Gérant-Associé du Cabinet
ALASSAIRE JURICONSEIL,
Médiateur agréé CME et CMAP**

Au Maroc, la médiation, dite « médiation conventionnelle », a été consacrée par la loi 08-05 modifiant le code de procédure civile (BO du 6 décembre 2007).

Toutefois, le législateur marocain n'a donné aucune définition de la médiation, l'article 327-55 du code de procédure civile énonçant seulement : « Afin de prévenir ou régler un différend, les parties peuvent convenir de la désignation d'un médiateur chargé de faciliter la conclusion d'une transaction mettant fin au différend ».

Néanmoins, cet article met en exergue les trois critères fondamentaux de la médiation :

- le caractère volontaire du processus afin de régler ou prévenir un différend ;
- l'intervention d'un tiers : le médiateur ;
- la conclusion d'une transaction mettant un terme au différend.

►► Le caractère volontaire

La loi reconnaît la possibilité pour les parties à un conflit de régler, si elles le souhaitent, leur différend par voie de médiation ou par toute autre voie. Cette alternative démontre l'implication des parties dans la résolution du conflit qui, dans le

cadre d'une médiation, prend fin par une solution qu'elles auront elles-mêmes négociée et non par une décision qui leur est imposée par un juge ou un arbitre, voire proposée par un conciliateur. La négociation d'une solution impose que les parties soient prêtes à faire des concessions réciproques. Les parties ont le choix du lieu et de la durée de la médiation (en général de trois mois, mais les parties et le médiateur peuvent prévoir des délais plus courts ou plus longs).

« La transaction est opposable aux parties et possède la force de la chose jugée, obligeant ainsi les parties à mettre en œuvre la solution négociée, objet de la transaction. »

►► Le tiers médiateur

Les parties sont libres de choisir le médiateur. Si la loi ne donne aucune définition du médiateur et n'édicte aucune disposition relative à la qualité de médiateur ou aux conditions d'exercice de la médiation, il est primordial que le

médiateur possède certaines qualités et compétences. Il doit ainsi être indépendant, neutre et impartial et respecter une éthique, mais il doit surtout être formé à la médiation afin d'en maîtriser le processus et les différents outils qu'il aura à employer pour gérer les émotions des parties et les conduire vers la reprise d'un dialogue et la recherche de solutions.

C'est le cas des médiateurs du Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME), dotés de profils différents et qui ont tous

pénal (article 327-66 du code de procédure civile). Cette obligation s'étend à tout ce qui se dit en médiation, ce qui permet aux parties de s'exprimer en toute liberté tout au long du processus ; leurs propos ne pouvant être utilisés dans une autre instance ou devant un magistrat, sauf avec l'accord des parties.

Lorsque les parties ont choisi de décider de nommer un médiateur relevant d'un centre de médiation, c'est ce dernier qui propose le médiateur.

►► Les cas et les modalités de recours à la médiation

Les parties ont la possibilité de recourir à la médiation à différents moments. Elles peuvent en effet venir en médiation dès les premières manifestations d'un différend afin d'éviter la cristallisation du litige, mais également pour trouver une solution à un conflit existant. Elles peuvent enfin recourir à la médiation au cours d'une instance judiciaire.

Ceci étant dit, comment demander l'ouverture d'une médiation ? La loi marocaine a prévu la conclusion d'une convention de médiation par les parties. Cette convention de médiation prend la forme d'une clause de médiation qui

aura pu être insérée par les parties dans le contrat faisant l'objet du différend. Les parties ont également la possibilité de conclure une convention de médiation après la naissance du litige. On parle alors d'un compromis de médiation. Un tel compromis peut aussi être conclu au cours d'une instance déjà engagée par les parties devant une juridiction.

Le législateur marocain a accordé une certaine force à la clause de médiation ainsi qu'au compromis de médiation. En effet, lorsqu'un magistrat est saisi d'un litige sur une question où les parties ont prévu de recourir préalablement à la médiation le juge doit déclarer l'irrecevabilité de cette demande jusqu'à épuisement de la procédure de médiation. Toutefois, le juge ne peut la soulever d'office, l'autre partie

doit relever l'existence de cette convention de médiation.

►►► La transaction

Lorsque le médiateur a accepté sa mission, se met en place le processus de médiation dont les modalités de déroulement sont présentées par le médiateur aux parties. Avant de démarrer la médiation, le médiateur s'assure que les parties ont bien compris ces modalités et requiert leur acceptation.

Les parties doivent mettre tout en œuvre pour parvenir à un accord, mais elles ne sont en aucune manière forcées à conclure un accord. Si, à l'issue du processus, les parties peuvent ne pas aboutir à un accord, le médiateur remettra aux parties un document de non transaction signé par ses soins. Les parties pourront

alors, librement, recourir à la justice ou à un autre mode amiable de règlement des litiges pour résoudre leur différend.

En revanche, si le processus aboutit à un accord, il s'agira, et c'est là une particularité du droit marocain, d'une transaction. La transaction est un contrat* qui a pour particularité de terminer ou prévenir une contestation par des concessions réciproques. L'accord de médiation devra donc obligatoirement comporter des concessions de la part de chacune des parties. Techniquement, le médiateur rédige le projet de transaction qu'il soumet aux parties. Une fois validé, l'accord de transaction est signé par le médiateur et les parties.

La transaction a également une autre spécificité, celle d'être opposable aux parties

et de posséder la force de la chose jugée, obligeant ainsi les parties à mettre en œuvre la solution négociée, objet de la transaction.

En conclusion, si le législateur a choisi de reconnaître et d'encadrer la médiation conventionnelle, il a mis en place un cadre juridique léger aux termes duquel les parties peuvent, si elles le souhaitent, aller en médiation à tout moment, leur conférant une très grande liberté quant au choix du médiateur et à la conduite du processus de médiation. Afin de préserver les intérêts des parties, le législateur a toutefois choisi de donner un cadre juridique strict à la matérialisation de l'accord des parties sur la solution à leur différend.*

*La transaction est régie par les articles 1098 et suivants du Dahir formant code des obligations et contrats.



LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER



Un véritable portail intégré

- Un portail qui regroupe le site officiel de la CFCIM, l'espace adhérents CFCIM Business et le site d'information Conjoncture.info.
- Une source d'informations riche et actualisée (fiches marchés et présentations des experts intervenant lors des réunions d'information).
- Un agenda de tous les événements organisés par la CFCIM avec la possibilité de s'inscrire en ligne.

Le stage, un véritable tremplin vers le monde professionnel



Véritable moment d'apprentissage pratique, le stage constitue un pont vers le monde du travail. Meilleur moyen de choisir le bon profil pour l'entreprise, il est, pour l'étudiant, une chance pour booster son employabilité. Analyse.

Youssef El Hammal, Directeur Fondateur de Stagiaires.ma

Le Maroc, à l'instar de la plupart des pays du monde, connaît de plein fouet le problème de l'emploi des jeunes, notamment des jeunes diplômés. Chaque année, ce sont environ 200 000 jeunes qui arrivent sur le marché du travail, tandis que l'économie marocaine n'offre que 120 000 postes par an. Ces chiffres posent avec exactitude l'équation pressante du creuset entre l'effectif de jeunes diplômés, que produit annuellement l'enseignement supérieur marocain, et la capacité d'absorption du marché du travail. Ils mettent également en lumière la problématique de l'adaptation des compétences aux besoins des recruteurs. Ainsi, selon une étude publiée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), le taux de chômage est de 20,8% chez les détenteurs d'un diplôme de niveau supérieur.

►► Le stage, un volet essentiel de la formation

Vu sous l'angle de la problématique du chômage et de l'insertion des jeunes diplômés, le stage constitue un pont vers le travail et, dans bien des cas, il est une réelle alternative. Certes, le stage est considéré par certains comme de l'exploitation dissimulée où les stagiaires sont

« Le stage représente une dimension fondamentale de la formation. »

assimilés à de la main-d'œuvre bon marché. En réalité, le stage représente une dimension fondamentale de la formation. Il façonne l'apprenant et le forme en le dotant de compétences professionnelles que le seul apprentissage théorique universitaire ne peut lui apporter. Le stage devient ainsi un cadre

d'acquisition pratique des connaissances nécessaires pour intégrer le monde de l'emploi.

►► Le stage, un chapelet d'avantages

Sur un autre registre, le stage présente bien des avantages aussi bien pour les étudiants que pour les recruteurs. Pour les entreprises, le fait d'accueillir

chaque recrutement. L'intégration du jeune stagiaire en sera d'autant plus facile, une fois qu'il sera titularisé.

Pour les étudiants, le stage représente un élargissement de sa formation, un levier de socialisation et un moyen d'enrichir son projet professionnel. Se faisant, le stage permet à l'apprenant de se confronter à des objectifs et des délais, de côtoyer des supérieurs, des collègues et des clients. Bref, de soumettre ses acquis théoriques à l'épreuve de problèmes réels et de découvrir ainsi les écarts qui existent entre savoir académique assimilé et compétences opérationnelles. Le stage constitue aussi une belle opportunité pour les étudiants de développer leur carnet d'adresses, de construire une expérience personnelle et professionnelle solide, susceptible d'augmenter leur employabilité. *

Baromètre du marché des stages au Maroc

Les résultats du baromètre 2015 du marché des stages au Maroc, réalisé et publié par Stagiaires.ma, prouvent que le stage est un réel tremplin pour les jeunes diplômés.

En voici les principales conclusions :

- 87 % des managers interrogés déclarent avoir besoin de stagiaires.
- 93 % des stagiaires ayant intégré le monde professionnel ont effectué au moins trois stages durant leurs cursus scolaires. En effet, plus la durée passée en stage est longue, plus l'étudiant a des chances d'être embauché.
- Seulement 2 % des lauréats inactifs pendant plus de 6 mois ont réussi à intégrer le monde professionnel. D'où l'importance cruciale pour les étudiants d'effectuer des stages à la fin de leurs études afin d'éviter tout vide sur leur CV.
- 67 % des stagiaires qui ont intégré le marché du travail après leur formation ont occupé une seule fonction durant leurs différents stages. En revanche, pour ceux qui ont occupé plus de cinq fonctions, les chances sont nulles. Cela démontre que la spécialisation augmente considérablement l'employabilité du stagiaire.



Planète Entreprise

MANAGEMENT • OPTIMISATION • PERFORMANCE

20 - 21 avril 2016
Hyatt Regency - Casablanca

Associé à 3 Business Forums spécialisés



- **500 Speed-Demos®**
- **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...

www.planeteentreprise.com

Organisateur



Contact

Mehdi LAËCHACH
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 29
mlaachach@cfcim.org

Partenaire média



On en parle aussi...

L'association du mois



ASSOCIATION IMAD IBN ZIATEN
POUR LA JEUNESSE ET LA PAIX

Association Imad Ibn Ziaten pour la Jeunesse et la Paix Le message de paix d'une mère frappée par la tragédie du terrorisme

C'est à la mémoire de son fils, Maréchal des Logis-Chef Imad Ibn Ziaten, assassiné en 2012 à l'âge de 30 ans par Mohamed Merah à Toulouse, que Latifa Ibn Ziaten a créé une association visant à lutter contre les dérives extrémistes et défendre les valeurs de démocratie, de laïcité, du « Vivre ensemble », fondements de la République. Depuis cette tragédie qui a touché des victimes de toutes confessions, cette mère part à la rencontre des jeunes avec les membres de l'Association Imad Ibn Ziaten pour la Jeunesse et la Paix. Ces derniers interviennent ainsi auprès des enfants et des jeunes adultes, des élèves des écoles dans tous les milieux sociaux, ainsi qu'auprès des détenus en milieu carcéral. Leurs objectifs sont notamment d'œuvrer à un authentique dialogue interreligieux, de prévenir les dérives sectaires et extrémistes (en particulier dans les quartiers formant les terreaux les plus propices), de mettre sur pied une structure



éducative laïque et républicaine, et, enfin, de créer un cadre public et officiel pour favoriser la discussion et les rencontres entre les acteurs de la vie citoyenne et les forces vives du pays.

Le 16 février 2016, la première Maison Imad pour la Jeunesse et les Parents a été inaugurée à Garges-lès-Gonesse. Cette Maison se veut un lieu de rencontre et d'écoute pour les familles impuissantes face aux phénomènes de radicalisation, mais aussi un espace pour se pencher sur l'échec scolaire et la réinsertion sociale de la jeunesse en lui offrant des vraies ambitions.

► **Contact :**
B. P. 20100
76303 SOTTEVILLE-LES-ROUEN CEDEX
Tél. : +33 9 82 35 05 61
Mobile : +33 7 60 80 73 26



Madame Latifa Ibn Ziaten, lors de son passage en février dernier à la CFCIM



De gauche à droite : M. Jean-Marie Grosbois, Président de la CFCIM, Mme Latifa Ibn Ziaten et M. Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM.



Créez votre accès adhérent sur
www.cfcim-business.org
et développez vos affaires !

- Exploitez l'annuaire des adhérents et mettez à jour votre fiche entreprise
- Recevez/publiez des opportunités d'affaires
- Consultez les appels d'offres
- Téléchargez l'essentiel de l'information à partir de la médiathèque

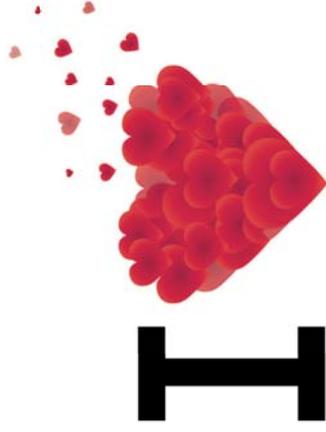


Besoin d'assistance :
Tél. : 05 22 43 96 30
nrifki@cfcim.org



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

f **NISSANMAROCOFFICIEL**

GROUPE AUTO HALL



OPTIMISEZ LE FINANCEMENT DE VOS PROJETS AVEC LES OFFRES DE CRÉDIT DU MAROC LEASING ! ✓

Que vous exerciez une profession libérale, que vous soyez commerçant ou entreprise,

Crédit du Maroc Leasing, filiale du Groupe Crédit du Maroc, vous apporte des solutions sur mesure pour optimiser le financement de vos projets.

A travers ses 3 offres complètes et avantageuses, votre financement peut aller jusqu'à 100% du montant de vos investissements.

Lease-Auto

pour constituer ou renouveler votre parc de matériels roulants. **La réponse à votre dossier en 48 heures après réception du dossier complet.**

Lease-Equip

Pour moderniser vos actifs mobiliers et vos équipements industriels. **Les frais de dossiers sont offerts du 1^{er} avril au 31 mai 2015.**

Lease-Immo

Pour financer l'acquisition de votre bien immobilier à usage professionnel. **Expertise et accompagnement garantis.**

DEMANDEZ VOTRE SIMULATION SUR : www.cdm.co.ma