

Conjoncture

www.cfcim.org

2011
Meilleurs vœux



Mensuel des décideurs - Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

Janvier 2011

ACTUS CFCIM

Election du nouveau bureau de la CFCIM

IMMOBILIER

Immobilier de bureau à Casablanca : l'état des lieux

MANAGEMENT

Lutter contre la discrimination dans l'entreprise

L'invité de Conjoncture



André Azoulay

DOSSIER

INDH :

en route vers la deuxième phase

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

Cahier central
Nouveaux adhérents
Vos infos pratiques

922
NUMERO

50^{ème} ANNÉE

Dispensé de timbrage
Autorisation n° 956



Nouveau

Source



SKY


Ain Ifrane®

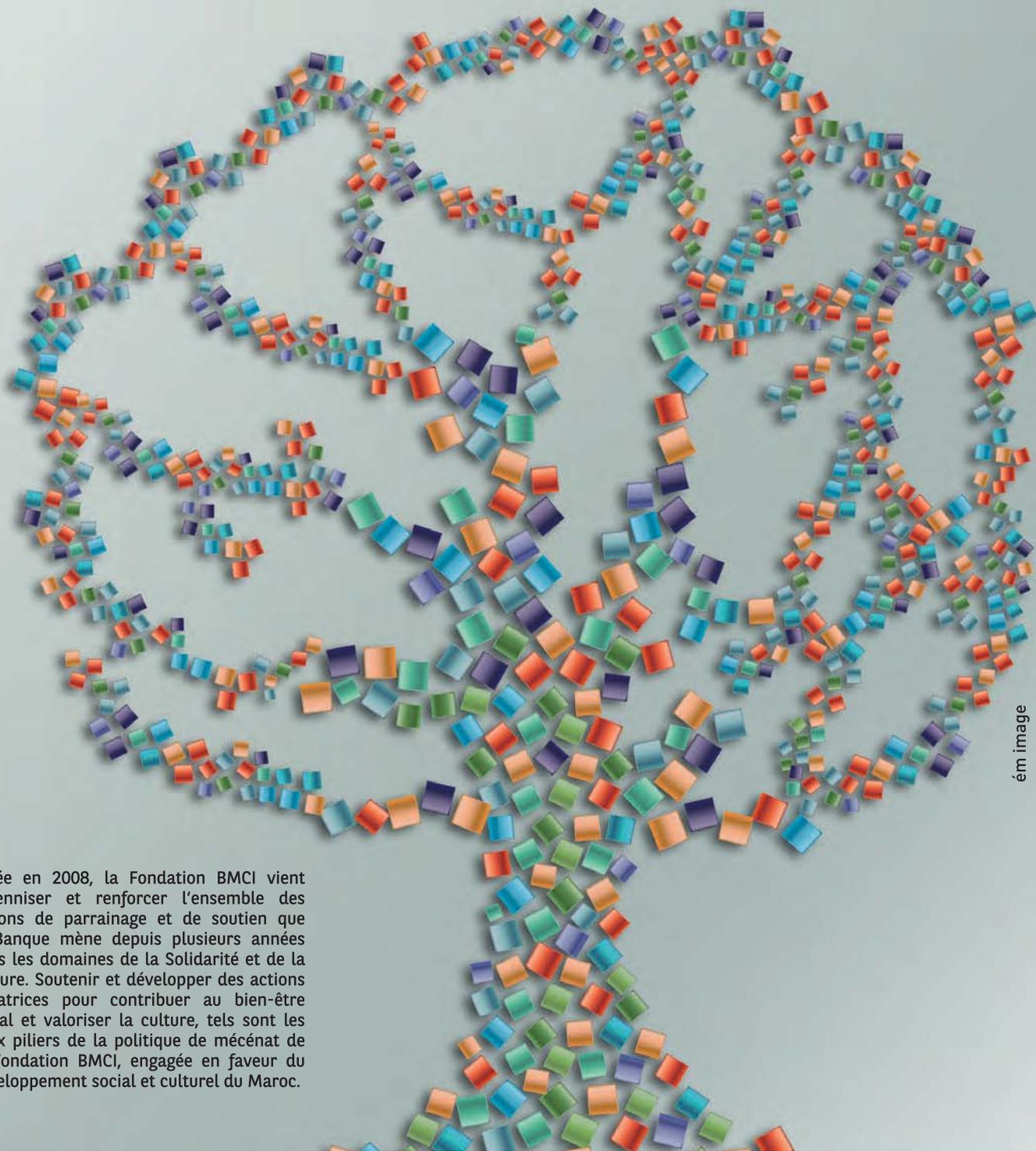
de nature au quotidien



Représentative de la beauté paradisiaque de la région d'Ifrane, l'eau de source Aïn Ifrane est saine, légère et équilibrée en oligoéléments. Eau naturellement pure, elle est recommandée aussi bien pour les nourrissons que les femmes enceintes et apportera bien-être et joie de vivre à toute la famille. A consommer sans modération.



Un engagement citoyen enraciné dans un Maroc qui change pour développer des projets sociaux et culturels



ém image

Créée en 2008, la Fondation BMCI vient pérenniser et renforcer l'ensemble des actions de parrainage et de soutien que la Banque mène depuis plusieurs années dans les domaines de la Solidarité et de la Culture. Soutenir et développer des actions novatrices pour contribuer au bien-être social et valoriser la culture, tels sont les deux piliers de la politique de mécénat de la Fondation BMCI, engagée en faveur du développement social et culturel du Maroc.





Joël Sibrac
Président

“ C’est pour cela qu’avec les membres du Bureau – où se côtoient d’anciens et de nouveaux membres - nous nous fixons cinq priorités pour les mois à venir. ”

Editorial

Nouvelle année

Nouvelle année, nouveau Bureau de notre Compagnie, nouvelle version de notre mensuel Conjoncture, nouvelle grille des adhésions, nouveaux services aux adhérents.

Cette année 2011 s’ouvre donc résolument pour nous sous le signe de la nouveauté.

Permettez-moi d’abord, en mon nom personnel, comme au nom de tous les administrateurs de notre Chambre et de ses collaborateurs, de vous souhaiter, à tous et à toutes, une excellente année 2011.

Celle que nous venons de terminer nous aura permis d’éviter certaines catastrophes annoncées. Elle n’aura pas non plus été, soyons honnêtes, l’année de la complète sortie de crise. Mais dans le concert international d’aujourd’hui, le Royaume du Maroc poursuit sa stratégie de développement avec une ténacité et une capacité à innover qui ne se démentent pas. Et les résultats sont au rendez-vous : croissance, investissement direct public, privé et étranger, nouveaux projets industriels, stratégie de régionalisation. Les objectifs sont clairs. La feuille de route est tracée. La confiance est de mise. L’action du pays s’inscrit dans la continuité.

Je me suis engagé, devant les administrateurs qui m’ont porté à la tête de votre Chambre, à ce qu’il en soit de même pour la CFCIM. A notre mesure bien entendu. Mon attachement à notre pays – alors que cela fait maintenant près de 10 ans que je suis au Maroc, après de nombreuses années de vie professionnelle passées à l’étranger – et mon implication au sein de sa vie économique, notamment comme ancien Président du Directoire de la BMCI, me confortent dans la nécessité, pour nous aussi, de poursuivre ce que nous avons initié.

C’est pour cela qu’avec les membres du Bureau – où se côtoient d’anciens et de nouveaux membres - nous nous fixons cinq priorités pour les mois à venir. D’abord, conforter la place de la CFCIM comme partenaire des autorités et institutions marocaines et françaises avec lesquelles nous sommes en si étroites relations. Cela sera aussi de finaliser les études de faisabilité de nos projets de parcs industriels, à l’extérieur de Casablanca. Dans ce cadre il s’agira également de poursuivre le développement de notre activité de formation, comme les actions engagées pour consolider nos délégations régionales. Enfin il faudra que nous nous engagions collectivement dans tout ce qui pourra renforcer l’assise de notre Chambre.

Ce sont tous ces défis qui nous attendent. Avec vous. Et rien de mieux que d’innover pour les relever. Votre mensuel, désormais adressé à tous les titulaires d’une carte CFCIM-UCCIFE, évolue avec ce numéro de janvier - avec un invité prestigieux et de nouvelles pages techniques. Vous recevrez aussi systématiquement avec votre adhésion, notre revue de presse électronique quotidienne ! Et de nouveaux services, telle que la représentation sur des salons à l’étranger, sont en cours de lancement. C’est pour cela que nous comptons sur vous et votre fidélité. Dans la continuité de l’action de mes prédécesseurs (membres élus, adhérents, collaborateurs) auxquels je tiens à rendre hommage, mais aussi dans l’adaptation et l’innovation.

A hauteur de 20 lampes à basse consommation par contrat d'abonnement d'électricité à usage domestique.



1 à partir de
dh/mois
seulement

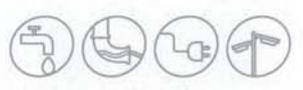
Des lampes économiques, pour une contribution civique

Lydec est engagée dans le Plan National d'Actions Prioritaires du Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement

Pour une meilleure maîtrise de votre consommation d'électricité, Lydec vous propose des lampes à basse consommation conformes aux normes internationales, et à des prix préférentiels : 17dh TTC la lampe, ou 1dh TTC par mois et par lampe en cas de règlement sur 18 mois.

Faites le choix d'une ampoule économique qui consomme jusqu'à 5 fois moins d'électricité qu'une ampoule classique et dont la durée de vie est 10 fois supérieure.

Rendez-vous dans les Espaces Services de Casablanca et Mohammedia partenaires de Lydec (liste disponible dans les agences Lydec, au 05 22 31 20 20 ou sur www.lydec.ma).



Toutes nos énergies pour vous



Sommaire



Conjoncture est édité par



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

15, avenue Mers Sultan
20 130 Casablanca
Tél. LG : (+212)05 22 20 90 90
Fax : (+212)05 22 20 01 30
E-mail : conjoncture@cfcim.org
Site Web : www.cfcim.org

Directeur de la publication
Joël Sibrac

Rédacteur en chef
Dominique Brunin

Comité de rédaction
Président : Serge Mak
Journaliste/secrétaire de rédaction :
Christophe Guguen
Ont participé à ce numéro : Dominique
Bocquet, Laurence Jacquot, Rachid Alaoui,
Anne-Sophie Colly, Omar Radi, Franck
Dautria, Fouad Akesbi, Sia Conseil et les
collaborateurs de la CFCIM.

Photos et illustrations : CFCIM, Conseil de
l'UE, Alstom, Lydec, INDH, ONDH, El Jamri,
ONE, Teuler photos, www.pixmac.ma,
ministère de l'Industrie, du Commerce et
des nouvelles technologies.

Publicité
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

Mise en page : X-Graphics
Impression : Direct Print (Procédé CTP)

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 000 exemplaires.

EDITORIAL

3

ACTUS CFCIM

6

- Election du nouveau bureau 2011 de la CFCIM

6

Echos Maroc

8

- Tan Tan, pôle de compétitivité régional en devenir

8

Echos Med

9

- UE-Maroc : en attendant le nouveau plan d'action

9

Service Economique de l'Ambassade de France

10

- L'économie en mouvement
- Secteur à l'affiche
- Les relations France-Maroc
- Affaires à suivre

10

10

11

11

L'invité de Conjoncture

12

- André Azoulay, Conseiller de SM le Roi Mohammed VI,
Président de la Fondation Anna Lindh

12

Dossier : INDH, en route vers la deuxième phase

17

- INDH phase II : instrument de lutte contre la précarité sociale
- Interview avec Nadira El Guermai, Gouverneur, Coordinatrice Nationale
INDH
- Interview avec Rachid Benmokhtar Benabdellah, Président de l'ONDH
- Lutte contre l'habitat insalubre
- Trois questions à Abdelhamid El Jamri, Consultant
- Santé : un budget de 868 millions dh
- Partenariat public-privé : l'exemple de Lydec
- Le monde rural raccordé à l'électricité

17

19

20

22

22

23

24

25

Immobilier

26

- Etat des lieux de l'immobilier de bureau à Casablanca

26

Juridique

29

- Fusion de société : ce que prévoit la loi

29

Finance

30

- 2011 : place à Casablanca Finance City

30

Management

32

- Des outils à la rescousse des DRH débordés
- Conseils pour une étude de marché réussie
- Lutte contre la discrimination : des pionniers à pied d'œuvre

32

33

34

NTIC

36

- Monétique : à la conquête de l'international

36

Élections à la CFCIM

Composition du nouveau bureau 2011 de la CFCIM

• **Président**

Joël Sibrac
Gérant 3JS Conseil

• **Premier Vice-Président**

Jean-Marie Grosbois
Directeur Général Brasseries
du Maroc

• **Vice-Président délégué aux Relations Institutionnelles Régionales**

Robert Ruiz
Gérant Filloucat

• **Vice-Président délégué aux Relations Institutionnelles**

Eric Ceconello
Directeur Général Delattre-
Levrier Maroc

• **Vice-Président, Président de la catégorie Industrie**

Eric Gosse
Administrateur Directeur
Général
Total Maroc

• **Vice-Président, Président de la catégorie Services**

Nelly Rabane
Conseil Juridique – Associée
Gérante Jurilex

• **Vice-Président, Président de la catégorie Commerce**

Bruno Borias
Gérant Azcim



• **Secrétaire**

Guy Eberhardt
Directeur Général
Preber

• **Trésorier**

Yannick Giaconia
Directeur Général
Maroc Transmission

• **Secrétaire Adjoint**

Serge Mak
Directeur
Promamec

• **Trésorier Adjoint**

Yann Lebeau
Chef De Mission
France Export Céréales

Vos Commissions 2011

- Appui aux entreprises
- Développement des Services, Marketing et Veille concurrentielle
- Economique et Financière
- Enseignement, Formation et Ressources Humaines
- Juridique, Fiscale et Sociale
- Régionalisation
- Comité de Rédaction
- « Conjoncture »
- Groupe de Projet Gouvernance et Ethique d'Entreprise

Nouveaux administrateurs élus le 2 décembre 2010

- Alain Baron – Directeur Développement Marjane (Commerce)
- Philippe Bellegarde – Directeur Général R I M (Industrie)
- Michel Bouskila – Directeur Commercial et Développement Cegelec (Industrie)
- Laurent Da Lage – Directeur Général Air France Maroc-Tunisie (Services)
- Franck Dautria – Dirigeant Monceau Investissement & Laforet (Service)
- Jean-Pierre Ermenault – Directeur Général Lydec (Services)
- Jean-Marie Frot – Directeur Financier St Microelectronics (Industrie)
- Philippe-Edern Klein – Directeur - Administrateur Codexpro (Commerce)
- Albert Le Dirac'h – Président du Directoire Société Générale Maroc (Services)
- Alain Perret – Administrateur, Ingénieur Sté des Eaux de l'Oum Er Rbia (Industrie)
- Virginie Reynaud – Directrice Générale Air Liquide Maroc (Industrie)
- William Simoncelli – Directeur Général Carré Immobilier (Commerce)
- Jean-Luc Vacher – Directeur Somati (Industrie)

7^{ème} édition
SALON INTERNATIONAL du NUMÉRIQUE, ARTS GRAPHIQUES & EMBALLAGE
du 31 MAI au 4 JUIN 2011

SIAGRA CASABLANCA

www.siagra-africa.com
infoexpo@menara.ma

Au parc des expositions de Casablanca (Maroc)

Partenaire officiel **Organisateur** **Boisson officielle** **Sponsor platinumium**

URA EXPO **Boisson officielle** **CALDERA**

Alsace Project & Design au Maroc en février 2011

La CFCIM accueille les 8 et 9 février 2010 l'association Alsace Project & Design, qui regroupe six entreprises alsaciennes ayant décidé de mutualiser leurs savoir-faire dans le domaine de l'aménagement urbain, de la construction et du design intérieur. Amenées par la CCI de Strasbourg, ces entreprises présenteront leurs solutions et produits à haute valeur ajoutée aux sociétés de construction, promoteurs, entreprises générales, cabinets d'architectes, paysagistes ainsi qu'aux collectivités locales marocaines.



Alsace Project & Design sur le salon SBIE 2009 de Jeddah (Arabie Saoudite).

Les membres :

- EUROPODIUM (structures scéniques)
- FORTAL (solutions d'accès en hauteur)
- GRANDE FORGE (ferronnerie d'art haut de gamme)
- MATHIS (constructions en bois lamellé collé)
- SINEU GRAFF (mobilier urbain)
- LOSBERGER (constructions modulaires métallo-textiles)

Contact : Nathalie Rocamora

05 22 43 96 18

nrocamora@cfcim.org

Nouveau pack « Prospection Salon International »

La CFCIM met en place une nouvelle prestation en faveur de ses adhérents.

Vous souhaitez :

- Obtenir un panorama complet de la concurrence mondiale ?
- Connaître les dernières innovations ainsi que les tendances ?
- Trouver un fournisseur ou simplement obtenir des contacts d'affaires ?
- Acquérir des informations stratégiques ?

Et

- Vous n'avez pas le temps de vous déplacer sur un salon à l'étranger ?
- Vous souhaitez maîtriser vos dépenses et gérer au mieux votre trésorerie ?

La CFCIM se déplace pour vous sur les salons à l'international. Le chargé de missions qui vous est attribué, sera à même d'obtenir les informations que vous lui demanderez, dans le respect du cahier des charges fixé (recherche de prospects, listing produits, tarifs, conditions de paiement à l'international, choix de l'Incoterm proposé par le fournisseur, prise de documentation, échanges de cartes d'affaire, etc.).

Ce service est à coût et à temps partagés, ce qui nous permet un tarif forfaitaire très abordable.

Pour plus d'informations :

Théo Youbi

05 22 43 96 31

tyoubi@cfcim.org

Forum des entrepreneurs marocains à Dijon

Le premier Forum des entrepreneurs marocains aura lieu à Dijon les 14 et 15 avril 2011. Organisé par le Consulat général du Maroc à Dijon, la CFCIM et la CRCI Bourgogne, cet événement permettra à des chefs d'entreprises marocains de rencontrer leurs homologues français, d'établir des contacts et de partager des expériences dans les secteurs de la Santé-Chimie, du BTP-Environnement et de l'Agro-industrie.



Contact : Nadwa El Baïne

05 22 43 96 23

nelbaine@cfcim.org

Agenda

• 31 janvier, 1^{er} et 2 février

Conférences à Casablanca, Rabat et Tanger

Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, anime une suite de conférences sur le thème : « Relations internationales et perspectives 2011 ».

• 3 février

Forum adhérents CFCIM

Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, animera un forum adhérents sur le thème : « les dispositions fiscales de la loi de finances 2011 dans la perspective d'une vision nouvelle de la relation administration - contribuable ».

18h30 au siège de la CFCIM

• 24 février

Forum adhérents CFCIM

Omar Faraj, Directeur des Domaines de l'Etat, animera un forum adhérents sur le thème : « L'investissement, le foncier et les domaines de l'Etat : comment y accéder, quelles évolutions ? ».

18h30 au siège de la CFCIM

Contact :

scompere@cfcim.org

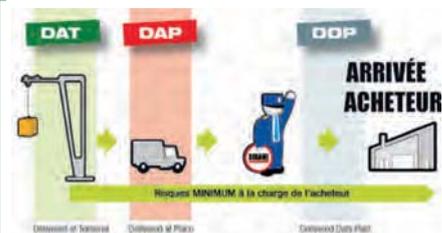
Tan Tan, pôle de compétitivité régional en devenir

L'Océanopôle de Tan Tan et les pôles français de compétitivité Pôle Mer Bretagne et Pôle Mer PACA joignent leurs efforts afin de mettre en place des projets collaboratifs autour de la nouvelle économie de la mer. Une convention doit être signée en ce début d'année entre les différents acteurs pour officialiser ce partenariat, qui inclut les thématiques suivantes :

- Pêche : ressources halieutiques (connaissances et gestion) et aquaculture (conchyliculture / pisciculture / algoculture)
- Énergies marines (éoliennes / hydroliennes / bio algues)
- Naval : navires de pêche (mise à niveau / construction) et formation
- Génie côtier : infrastructures portuaires (aménagement / gestion) et littoral (environnement / qualité des eaux / récifs artificiels)
- Projet de plate-forme technologique dédiée à Tan Tan

Une feuille de route a été tracée lors d'un séminaire organisé à Tan Tan en novembre dernier, en présence d'une délégation française, de leurs collègues de l'Océanopôle de Tan Tan, d'intervenants nationaux et des autorités locales. « Nous nous sommes concentrés sur des actions simples et concrètes, qui s'inscrivent dans la démarche d'Halieutis et qui peuvent donc s'étendre au niveau régional », explique Robert Gandolfo du Pôle Mer PACA.

Nouvelles règles Incoterms© 2010



La commission de l'International Chamber of Commerce (ICC) a fait un pas en avant pour une meilleure utilisation des Incoterms® dans la vie des affaires, en simplifiant et modernisant ces règles qui impactent l'ensemble des échanges internationaux. Les Incoterms® 2010 sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2011.

La plus grosse refonte concerne les Incoterms® en "D", c'est-à-dire ceux qui prévoient la livraison au lieu de destination comme le DAF, DDU, DDP, DES et DEQ. Seul le DDP subsiste. Les 4 autres sont remplacés par deux nouvelles règles : DAT (livré au terminal) et DAP (livré au lieu choisi) qui peuvent être utilisés quel que soit le mode de transport.

www.medbusiness-network.com

Contact : Théo Youbi
tyoubi@cfcim.org

L'entreprénariat féminin au Maroc

A l'occasion des 10 ans de sa création, l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) a dévoilé le 9 décembre dernier les résultats d'une étude sur l'entreprénariat féminin au Maroc. Constituée d'un panel de 440 femmes entrepreneures et 133 lauréates des écoles de commerce, cette étude met en lumière la dynamique positive des créations d'entreprises « féminines » dans le Royaume, qui ont doublé entre 2005 et 2009 (4036 créations en 2009). La plupart de ces entreprises sont créées sur l'axe traditionnel Rabat-Casablanca et concernent principalement les secteurs du commerce et des services. L'AFEM relève trois obstacles récurrents au développement de l'entreprénariat féminin au Maroc : l'accès au financement, l'accès aux marchés et l'appui aux compétences.

l'info des PROS

Kerix - 402 Bd. Zerktouni - Casablanca - Tél. : 0522 26 96 96* - Fax : 0522 26 35 89 - contact@kerix.info

7^e édition
vient de
paraître

L'annuaire des entreprises
Une sélection de 10.000 sociétés

www.kerix.net
20.000 entreprises - Multicritères

Fichiers sélectionnés
Selon besoins

www.keriximmo.net
Les promoteurs immobiliers

www.expomarc.ma
Les salons du Maroc

www.kerix.net

Informations complètes sur **20.000** entreprises

UE-Maroc : en attendant le nouveau plan d'action

Le 9^e Conseil d'association UE-Maroc, qui a eu lieu le 13 décembre dernier à Bruxelles, a permis aux deux parties de faire un point sur l'état de leurs relations, jugées profondes et stratégiques à Rabat comme à Bruxelles. Coopération sécuritaire, dialogue permanent, renforcement des échanges : le Maroc s'arrime à l'UE et confirme son rôle moteur dans la région. Seul bémol de la rencontre : le nouveau plan d'action UE-Maroc qui devait être présenté à cette occasion n'est pas encore prêt. Ce nouvel instrument de mise en œuvre du statut avancé, qui remplace le plan d'action 2005-2010, arrivé à expiration en juillet dernier, doit notamment inclure le programme marocain de convergence réglementaire. Les deux parties espèrent désormais pouvoir l'adopter début 2011. En attendant, l'ancien plan d'action « est prorogé jusqu'à la formalisation du nouveau plan », indique-t-on côté européen.

Signature d'accords

Le 9^e Conseil d'association UE-Maroc a également servi de cadre à la signature de plusieurs accords entre les deux parties, notamment l'accord agricole conclu en décembre 2009. Cet accord doit maintenant être ratifié par le Parlement européen courant 2011. Deux autres accords ont été signés : un protocole à l'Accord d'association portant sur la participation du Maroc aux programmes communautaires européens et un accord instituant un mécanisme de règlement des différends.

La délégation marocaine, amenée par le ministre des Affaires étrangères Taieb Fassi Firhi, comprenait notamment le ministre de l'Agriculture Aziz Akhannouch et le ministre du Commerce extérieur Abdelatif Maâzouz. Côté européen, c'est Steven Vanackere, vice-Premier ministre et ministre belge des Affaires étrangères, dont le pays assure la présidence tournante de l'UE, qui représentait les 27.



Crédit photo : Conseil de l'UE

Conférence de presse à l'issue du 9^e Conseil d'association UE-Maroc, le 13 décembre 2010 à Bruxelles.

L'UE renforce son contrôle des importations

Le nouveau système de contrôle des importations de l'Union européenne (Import Control System, ICS) entre en vigueur le 1^{er} janvier 2011. Il vise à sécuriser les flux de marchandises au moment de leur entrée dans l'UE. A partir de cette date, les opérateurs marocains introduisant des marchandises sur le sol de l'UE doivent transmettre au préalable une déclaration sommaire d'entrée (Entry Summary Declaration, ENS) par voie électronique au système douanier de l'Etat membre du premier point d'entrée dans l'Union Européenne. Cette déclaration concerne toutes les marchandises à bord du moyen de transport (camion, train, avion, navire, péniche) avant son arrivée effective dans le territoire européen. Le délai varie de quatre heures à une heure au plus tard avant l'arrivée sur le sol européen, avec une exception pour les cargaisons conteneurisées, dont le délai est de 24h au plus tard avant le chargement au départ.

Affaires à suivre

La Hongrie succède à la Belgique et assure depuis le 1^{er} janvier 2011 la présidence tournante de l'UE pour une période de six mois. C'est la Pologne qui prendra le relais en juillet 2011 ► La Banque Européenne d'Investissement (BEI) est en train de réaliser une étude sur les partenariats public/privé (PPP) dans les pays membres de l'UpM situés au sud de la Méditerranée. Les résultats de cette étude doivent être dévoilés en mai prochain à Casablanca à l'occasion d'une conférence régionale sur l'UpM ► Par ailleurs, la BEI a accordé un prêt de 194 millions € à la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG) pour la réalisation d'une centrale à cycle combiné dans l'enceinte de la centrale thermique existante de Sousse (Région de Sidi Abdelhamid) d'une puissance de 424 MW ► Le premier forum franco-marocain sur les énergies, dans le cadre de la coopération décentralisée, aura lieu du 9 au 11 février 2011 à Aix-en-Provence ► Etienne Viard a été nommé le 1^{er} décembre dernier Directeur général de PROPARCO (Promotion et Participation pour la Coopération économique, filiale de l'AFD). Il remplace ainsi Luc Rigouzzo, nommé Directeur de Cabinet du ministre français de la Coopération, Henri de Raincourt ► La Tunisie va recevoir un prêt de l'Agence française de développement (AFD) d'un montant de 50 millions d'euros pour la construction et l'achat de matériel du premier réseau ferroviaire rapide tunisien (RFR). La convention de financement a été signée le mois dernier à l'occasion de la visite à Tunis de Dov Zerah, directeur général de l'AFD. D'autres institutions européennes participent au financement de ce projet, notamment la BEI (177 millions €), la Banque allemande de développement KfW (70 millions €) et la Commission européenne (28 millions €) ► C'est un consortium franco-algérien mené par Cegelec qui a remporté l'appel d'offre international pour la réalisation de la première ferme éolienne en Algérie, située dans la région d'Adrar, d'une puissance totale de 10 MW et qui doit être opérationnelle en 2012.

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



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mot du Chef du Service économique au Maroc

Pour le partenariat franco-marocain, l'année 2010 a été particulièrement féconde.

Elle a vu, entre autres, de chaleureuses rencontres au plus haut niveau, de spectaculaires confirmations (tant de l'investissement de Renault à Tanger avec l'hypothèse haute de production - 400 000 véhicules - que du lancement du TGV avec la commande ferme de 12 rames à Alstom), la décision de nouveaux opérateurs de s'implanter au Maroc (France Télécom actionnaire de référence de Meditel, Saint-Gobain avec d'autres fournisseurs de Renault...) et l'obtention par un consortium franco-marocain du marché de la plus grande centrale électrique jamais construite au Maroc, celle de Safi...

2011 devrait nous donner à voir du concret : mise en service du Tram de Rabat en février, premiers coups de pioche de la ligne de TGV au printemps, constructions d'usines dans différentes régions du pays.

Non seulement le partenariat franco-marocain restera tourné vers l'avenir mais il sera, également, plus visible que jamais...

Au seuil de cette nouvelle année, je présente, au nom de toute l'équipe du Service économique, mes meilleurs vœux pour 2011 aux lecteurs de la rubrique « Echos Service économique », dont nous fêtons ce mois-ci le deuxième anniversaire.

Dominique BOCQUET

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

À fin octobre 2010, le taux de couverture atteint 49,3 %, un record depuis 2006

Le taux de couverture marocain (exportations rapportées aux importations) se situe à 49,3% à fin octobre 2010, au lieu de 44,1 % une année auparavant. Pour retrouver un niveau supérieur pour la même période de l'année, il faut remonter à octobre 2006 (52,3 %). Depuis la flambée des cours des matières premières en 2008, le taux de couverture n'avait jamais réussi à se rapprocher de la barre des 50%, fléchissant jusqu'à 42,3 % en décembre 2009.

Le taux de couverture fournit une indication centrale sur la balance des paiements. Sa progression par rapport aux années précédentes découle de la forte hausse des exportations, +27 % (+15,2 % hors phosphates et dérivés), double de celle des importations, +13,5 % (+10,6 % hors pétrole). Etant donné l'ampleur des importations marocaines, le déficit commercial continue d'augmenter (+2,8 % en glissement annuel), mais à un rythme inférieur à la croissance prévue du PIB nominal en 2010 (près de 4 % en volume auxquels s'ajoute 1 % d'inflation). Par conséquent, le ratio déficit commercial/PIB diminue.

Par ailleurs, le déficit commercial est partiellement compensé, au niveau de la balance courante, par les bons résultats des recettes du tourisme et des transferts financiers des migrants (respectivement de +6,6 % et +7,7 % en glissement annuel).

andrea.anselmi@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Fiche express : Tourisme, la vision 2020

A l'occasion des 10^{èmes} Assises du Tourisme, présidées par le Roi Mohammed VI, le Ministre du tourisme, Yassir Zenagui, a présenté un nouveau plan de développement du secteur touristique « La Vision 2020 ».

L'objectif est de doubler la taille du secteur touristique et ainsi placer le Maroc parmi les 20 premières destinations touristiques mondiales :

- en créant 200 000 nouveaux lits hôteliers (178 000 au total aujourd'hui)
- en doublant les arrivées de touristes (près de 10 millions en 2010)
- en triplant le nombre de voyages domestiques (1,85 millions dans les établissements classés aujourd'hui)

La réalisation de ces objectifs permettra à l'horizon 2020 :

- la création de 470 000 nouveaux emplois directs (500 000 emplois en 2010)
- le doublement des recettes touristiques pour atteindre 140 Mds MAD par an
- l'augmentation de 2 points de PIB de l'activité touristique (150 Mds MAD contre 60 aujourd'hui)

Les composantes « aménagement du territoire » et « développement durable » sont partie intégrante de la Vision 2020.

Afin d'assurer le pilotage de cette stratégie, de nouvelles instances seront créées aux niveaux national et régional, constituées d'acteurs publics et privés.

La stratégie nécessitera la mobilisation d'importantes ressources financières. Un Fonds marocain pour le développement touristique sera créé à cet effet. Il sera abondé par l'Etat et le Fonds Hassan II pour le développement économique et social à hauteur de 15 Mds MAD. Le secteur bancaire s'engage par ailleurs à mobiliser une enveloppe de 24 Mds MAD pour des projets stratégiques dans le cadre de ce plan.

laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Les relations France-Maroc

Événement à retenir

Signature à Tanger en présence du Roi du contrat Alstom pour l'achat de rames TGV (400 M€)

Le contrat entre l'Office national des Chemins de Fer (ONCF) et Alstom porte sur l'acquisition de 14 rames à 2 étages pour un montant de plus de 400 M €. Il a été signé par MM. Ghellab, Ministre de l'Équipement et du Transport, Kron, Président d'Alstom, Khlie, Directeur général de l'ONCF, et Mellier, Président d'Alstom Transport.



Patrick Kron, Président d'Alstom

Lors de la même cérémonie, le bouclage du financement du projet de Ligne à Grande Vitesse (LGV) Tanger-Kenitra (1,8 Md €) a été annoncé, les engagements français (920 M €) aux côtés des fonds mobilisés par le Maroc (500 M €) étant complétés par des contributions des fonds d'aide d'Arabie saoudite (200 MUSD), du Koweït (140 MUSD), d'Abou Dhabi (100 MUSD), alors que le Fonds arabe pour le développement économique et social a promis d'assurer le solde. Cinq conventions ont été signées concernant les financements français, saoudien et abou dhabien.

Le projet s'inscrit dans la priorité marocaine d'aménagement du territoire, de liaison à l'Europe et de développement des infrastructures. La ligne reliera dans un premier temps le corridor Tanger-Rabat-Casablanca et, à terme, les principales villes du pays avec une vitesse d'exploitation de 320 km/h. Le temps de transport entre Tanger et Casablanca sera ainsi divisé par trois après la mise en service.

Après études, les autorités marocaines ont souhaité réaliser la LGV avec des partenaires français – la SNCF assurant l'assistance à maître d'ouvrage – pour des raisons d'excellence technique, de compatibilité avec le réseau existant et de facilité de transfert des compétences.

La mise en service du nouveau tronçon (Tanger-Kenitra, 200 km) est prévue fin décembre 2015.

pierre.daignieres@dgtrésor.gouv.fr

Fiche express : une année 2010 atypique à la Bourse, retraits et introductions

A la Bourse de Casablanca, l'année 2010 a clôturé avec des indices au vert. A la suite d'une année 2009 morose, les marchés financiers marocains ont repris de la vigueur, notamment animés par des retraits de taille (ONA et SNI) et deux introductions (Ennakl et Cnia Saada).

La fusion des holdings ONA et SNI, et l'offre publique de retrait afférente, a poussé nombre d'investisseurs à modifier leur portefeuille de titres. L'annonce de possibles ouvertures de capital des filiales détenues par les deux holdings a stimulé les marchés à la recherche de nouvelles opportunités (à signaler que ces deux retraits avaient ramené la capitalisation boursière de 564 à 516 Mds MAD entre le 18 et le 19 août).

Coté introduction, aucune société n'avait fait son entrée à la Bourse de Casablanca en 2009. En 2010, on en compte deux qui ont rencontré un franc succès au moment de leurs souscriptions. La première, en juin dernier, a été la société tunisienne Ennakl (distributeur automobile) qui a ouvert ainsi son capital avec une double cotation à la fois à Tunis et à Casablanca, une première dans l'histoire maghrébine. Tout récemment c'est Cnia Saada qui est entrée en Bourse, devenant ainsi la quatrième compagnie d'assurance cotée au Maroc.

andrea.anselmi@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre

Geodis emporte tout le marché logistique Renault Tanger. Le marché porte sur la réception des voitures à la sortie de l'usine, le transport par train en wagons spéciaux et la gestion de la plateforme logistique de Renault sur le port de Tanger Med ► L'accord sur la libéralisation des échanges agricoles entre l'Union européenne et le Maroc a été signé le 13 décembre lors du Conseil d'association. Cet accord doit désormais être examiné par le Parlement européen, dont l'avis conforme est requis aux termes du Traité de Lisbonne et devrait intervenir courant 2011 ► Cet accord, asymétrique au profit du Maroc, entraînera notamment une augmentation des quotas d'exportation vers l'Union européenne de certains fruits et légumes (tomate, courgette concombre, clémentine, fraise) et, en faveur cette fois-ci de l'UE, une libéralisation totale sur 10 ans des importations marocaines de produits agricoles transformés (sauf les pâtes alimentaires) ► Patrick Werner, Président du Directoire de La Banque Postale et Mohamed El Kettani, Président d'Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, ont signé un protocole d'accord pour développer une offre de produits et de services bancaires à destination des clientèles résidant de part et d'autre de la Méditerranée. Les premières offres seront commercialisées dès le premier semestre 2011 ► Parc éolien de Taza : 26 entreprises et consortiums ont répondu à l'avis à manifestation d'intérêt. Quatre sociétés françaises ont soumis : Theolia et EDF Energies nouvelles (seules) ainsi que Eolfi (Veolia) et Nur Energy (dans un consortium mené par le britannique Globeleq) ► La zone franche de Nouaceur (Casablanca), dédiée aux industries aéronautique, électrique, de défense et de sécurité, a été créée par décret le 29 novembre ► Arrivée en nombre d'enseignes européennes au Maroc : après Carrefour à Marrakech, on annonce la FNAC et les Galeries Lafayette à Casablanca, Mr. Bricolage à Tanger et Agadir voire Ikea ... ► Le Forum de Paris se tiendra, le 2 février prochain, à ... Casablanca sur le thème de la « sécurisation de la croissance » ► Le Salon international de l'agriculture aura lieu à Meknès du 27 avril au 2 mai 2011 et pourrait offrir une journée de plus aux professionnels.

“ L'UPM ne sera pas simplement le fruit de tractations diplomatiques ou politiques ”

Conjoncture invite chaque mois une personnalité du monde politique, économique, social et culturel à échanger autour de grands sujets liés à l'actualité nationale et internationale. Pour ce premier numéro, André Azoulay, Conseiller de SM le Roi Mohammed VI et Président de la Fondation Anna Lindh, nous livre son analyse des différents enjeux liés au partenariat euro-méditerranéen.

Conjoncture : Le rapport 2010 de la Fondation Anna Lindh sur les « Tendances Interculturelles Euro-Med¹ » pointe, analyse et évalue l'état des perceptions réciproques entre les deux rives de la Méditerranée. Ce diagnostic, qualifié de véritable « feuille de route » pour le processus euro-méditerranéen, permet-il désormais de passer à l'action ?

André Azoulay : Je crois qu'avant d'en arriver aux actions, il faut d'abord prendre la juste mesure de ce que ce document apporte de nouveau et de concret. Sa réalisation a duré deux ans. C'est un long travail d'experts, un travail qui procède d'une approche scientifique pour nous proposer une « radioscopie » objective qui éclaire et explique ce que les 750 millions de personnes qui composent le bassin démographique de l'Union pour la Méditerranée (UPM), attendent de ce projet qui a l'ambition historique et sans précédent de définir les modalités institutionnelles et politique, d'une « destinée commune » pour les Nations et les Peuples des deux côtés de la Méditerranée.

Cette Union, le jour où elle se fera, ne sera pas simplement le fruit de tractations diplomatiques ou politiques au sens habituel et conventionnel du terme. Cette Union existera si les sociétés civiles des 43 pays membres, adhèrent à cette vision et se la réapproprie car c'est une chose de négocier un accord tarifaire ou de mettre en place une zone de libre-échange, c'en est une autre de préparer le « grand soir » humain, idéologique et culturel d'un l'espace euro-méditerranéen réunifié et co-responsable.



André Azoulay, Conseiller de SM le Roi Mohammed VI et Président de la Fondation Anna Lindh.

Un « grand soir » qui permettrait de définir et de rationaliser dans leur mise en œuvre, les règles du jeu d'une Union qui aurait reconquis ce qui nous a manqué après Barcelone, c'est à dire plus de coresponsabilité, plus de réciprocité, et une co-gouvernance consensuellement inscrite à la fois dans les textes et dans la pratique.

Devant le blocage politique actuel de l'UPM, on est pourtant tenté de se concentrer uniquement sur de grands projets consensuels...

J'ai adhéré à la perspective de l'UPM dès le premier jour, suivant en cela la démarche de mon pays. Le Maroc, chacun le sait, n'a jamais fait mystère à la fois de son soutien lucide à

cette perspective et de son appui au processus qui lui donnera réalité un jour à cette union.

Vous avez raison en rappelant qu'un peu plus de deux ans après le Sommet de Paris, qui a créé l'UPM en 2008, si l'on devait simplement en mesurer les progrès à l'aune des indicateurs habituels, le bilan ne serait pas celui de la performance. Pour ma part je fais partie de ceux qui dès le départ ont accepté et intégré la complexité du processus, sa longue durée et ses incertitudes. Cette Union sera dans notre Région celle d'une rupture positive et historique et cela demande du temps.

L'UPM, a pour moi une résonance très particulière, mais, en même temps, très précise.

Quand j'entends « Union », je pense à l'Union européenne, avec tout ce que cela comporte. C'est pour cela qu'un tel projet doit être situé dès le départ dans la profondeur et dans la perspective du temps long. Et l'Histoire, la Grande ne s'écrit pas en un jour, ni en un an, ni en plusieurs années. Donc je ne suis ni déçu, ni surpris par le fait que ce processus avance difficilement, lentement et suscite plus de scepticisme que de certitudes, justement parce qu'il est en rupture avec tout ce qui existait avant.

A cet égard ce serait une erreur, en prenant prétexte de ces lenteurs, de substituer à l'Union, les palliatifs qui seraient économiques un jour, sociaux le lendemain. Il en est ainsi des grands projets qui nous sont proposés, qu'il s'agisse de la dépollution de la Méditerranée, des énergies renouvelables ou des politiques de développement durable. Des projets qui sont certes nécessaires et bienvenus, mais a-t-on vraiment besoin de l'UPM pour les réaliser et d'en faire une fin en soi, en mettant en stand-by les grandes ambitions du départ. Le processus né de Barcelone dispose à cet égard des ressources et du potentiel qui conviennent parfaitement à la mise en œuvre concertée et solidaire de ces chantiers.

Comment alors envisager l'avenir ?

L'UPM esquisse et dessine un espace qui, jusqu'à présent, n'a jamais été conceptualisé, et projeté de façon aussi déterminée et aussi ambitieuse. Pour la première fois, on a osé franchir le Rubicon des deux côtés du Détroit.

Après avoir construit des espaces de libre-échange et développé avec succès des flux de coopération de toute nature, le moment est peut être maintenant venu de savoir et de dire à nos enfants dans quelle division ils joueront ensemble demain.

Le partenariat euro-méditerranéen ne peut pas éternellement rester comme un électron libre par rapport à l'espace intégré que constitue l'UE. La perspective (à tout le moins) d'une « ligne d'arrivée » politique et institutionnelle est nécessaire, vertueuse et s'impose à tous, ne fusse que par instinct de conservation.



Le partenariat actuel Nord-Sud ne profite pas de la même façon aux différentes parties...

Le déséquilibre de la valeur ajoutée créée par ce partenariat est une réalité objective. Et je fais partie de ceux qui regardent avec beaucoup d'intérêt et de lucidité ce que les chiffres nous disent : cette valeur ajoutée ne se répartit pas de façon équitable et égale. Quand on est un pays du sud et que par exemple dans la chaîne de cette valeur ajoutée que l'UE crée avec ce pays, il y a une échelle de 10, on sait à qui revient la plus grande partie.

Ce rapport de force induit lui-même ce déséquilibre relatif qui tend à se réduire et tant mieux. Mais il restera. Et pour qu'il soit légitime – parce qu'il reflète encore une fois une réalité objective – il faut en compenser les fragilités par un espace commun, comme cela c'est fait historiquement dans l'Union européenne où il y a des paramètres, des critères, qui font que la redistribution de la richesse a pu se structurer, s'organiser et participer au grand soir européen. L'exemple espagnol ou portugais et ceux de l'Europe de l'Est sont là pour en té-

moigner. Avec un effort important consenti à un moment donné au bénéfice de pays qui n'ont pas nécessairement le même degré de développement, on arrive finalement à écrire une histoire commune et à bâtir une destinée solidaire.

Le conflit israélo-palestinien a plus ou moins stoppé l'évolution du processus de l'UPM. Peut-on trouver le moyen de contourner ce blocage ?

Il ne faut pas céder à la tentation du confort et de l'illusion en mettant ce dossier de côté, alors que son urgence s'impose à chacun d'entre nous. Je crois au contraire que si l'UPM évolue dans un sens dynamique et positif, et si nous entrons dans une phase concrète de réalisations, les chances d'une paix digne et juste au Moyen-Orient, seront plus grandes.

Il n'y aura pas d'UPM s'il n'y a pas de Palestine, c'est aussi clair que cela. Et autant que je sache, Israël, la Palestine, comme l'Égypte, la Syrie, le Liban, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Jordanie, ont adhéré à l'UPM. Ils ont donc signé la même charte, la même feuille de route. Et c'est déjà en soit quelque chose dont il faut prendre la

juste mesure. Avant même d'exister, le chantier de l'UPM a ainsi envoyé des signaux qu'aucune autre institution internationale n'avait réussi à exprimer. Il y a aujourd'hui le secrétariat général de l'UPM qui est en place à Barcelone. Il a à sa tête un grand diplomate jordanien, qui a pour adjoints entre autres, un Palestinien et un Israélien. Donc sont réunis dans un même bureau, pour un même projet, des Israéliens et des Palestiniens. C'est une première, riche de promesses et de symboles.

De la même façon, l'UPM a envoyé un autre signal prometteur quand j'ai été proposé au vote des 43 pays membres, pour mon élection à la présidence de la Fondation Anna Lindh. Je l'ai été en tant que candidat de la Ligue arabe ! Là aussi, pour une personne de mon profil, c'était une rupture positive.

Donc je crois qu'il faut être réaliste et en même temps tout à fait déterminé à ne pas voir le dossier de la paix entre Palestiniens et Israéliens seulement comme un obstacle. Il s'agit d'avancer dans la perspective de cette Union, en prenant en compte la priorité, l'urgence et l'absolue nécessité d'aider à la construction d'un Etat palestinien digne, auquel on redon-

nera tous les attributs d'une vraie souveraineté. Un Etat palestinien qui apportera à ses citoyens la même dignité, la même justice et la même liberté que celles qui sont partagées par tous les autres pays de l'espace euro-méditerranéen.

L'UPM scellera la fin de la politique de à double vitesse que l'on a connu et que l'on connaît encore quand on parle de liberté, de dignité ou de souveraineté pour les uns et pour les

autres. C'est dans cette perspective d'équité et d'éthique reconquises que je vois l'Union.

Peut-on espérer la tenue d'un Sommet de l'UPM en 2011 ?

Je le souhaite de tous mes vœux. Mais même si ce Sommet ne se tenait pas, ce n'est pas pour autant que l'on scellerait la fin de ce grand rêve. La durée et le long terme sont les caractéristiques de base de ce grand virage, à la fois politique, institutionnel, culturel, humain, qui est celui de l'Union. Ce virage ne prend tout son sens que si on le projette dans le temps. Il faudra que l'on s'habitue à un calendrier qui ne soit pas celui de l'événementiel, celui d'une baguette magique qui ferait que demain, parce qu'on aurait réuni un Sommet, tout serait résolu. Non, si ce Sommet ne se réunit pas, c'est parce qu'il y a des obstacles, alors travaillons au moyen de les franchir et donnons du temps au temps. A mon avis, le vrai risque est que cette complexité se confirmant et les difficultés se prolongeant, on soit tenté de dénaturer le projet en changeant sa perspective politique, historique et institutionnelle. Alors là, pour le coup, ça en serait fini du « grand soir » que j'évoquais tout à l'heure.

Un mot pour finir sur les chantiers de la Fondation Anna Lindh prévus cette année ?

Tout d'abord nous n'avons pas fini de tirer tous les enseignements du rapport 2010, dont je rappelle qu'il s'est appuyé sur un travail effectué en partenariat avec l'Institut améri-

cain Gallup, sur la base d'un sondage qui a concerné 13 000 ménages, donc près de 50 000 personnes des deux côtés de la Méditerranée. C'est un document très substantiel. Il y a là du travail pour des années, à la fois pour

les anthropologues, les politiques, les sociologues et les pédagogues.

C'est en sondant les cœurs et les têtes que nous installons l'UPM sur un terrain sûr et solide. On ne bâtit pas cette Union

sur des présupposés. Notre travail à la Fondation Anna Lindh est de faire en sorte que ce projet se construise sur les réalités sociales, humaines, culturelles, idéologiques des populations concernées et c'est à partir du savoir de ces réalités que nous devons avancer. C'est en contribuant à diminuer ce fossé de la méconnaissance que l'on donnera ses meilleures chances à l'UPM.

Ceci dit, pour les autres chantiers, en plus de celui de l'exploitation des données de ce rapport, nous allons travailler en 2011 sur les traductions.

Si vous prenez le ratio des œuvres des grands écrivains, philosophes ou historiens du monde arabe, traduites dans les langues de travail de l'UE, nous sommes loin de la coupe aux lèvres. De la même façon, pour les ouvrages fondamentaux des grands penseurs et auteurs européens traduits en langue arabe, en turc ou en farsi, le score là aussi n'est pas exaltant. C'est pourtant essentiel dans la construction de la pensée méditerranéenne. C'est essentiel aussi pour faire évoluer les attitudes, les principes et les valeurs. Pour disposer des outils qui nous aideront à mettre un terme à cette régression collective à laquelle nous avons participé ces dernières années dans la perception des uns par les autres.

*Propos recueillis par
Christophe Guguen*

1 « Tendances Interculturelles Euro-Med 2010 », rapport réalisé par la Fondation Anna Lindh en partenariat avec l'institut Gallup. Téléchargeable gratuitement sur le site de la Fondation : www.euromedalex.org



Du 17 décembre 2010 au 31 mai 2011

EXPO **N** & Paysage Nature

ouverture du lundi au vendredi
de 9h à 15h30



الشركة العامة
SOCIETE GENERALE

Accès libre et gratuit
Visites commentées sur rendez-vous

Espace d'Art - Société Générale
55, Bd Abdelmoumen - Casablanca
Tél : 05 22 43 40 12



imprimerie
Alamia



- Impression Offset
- Emballage en carton

La diversité et la performance de notre parc machines nous permet de réaliser tous les travaux d'impression et d'emballage de toutes sortes de boîtes et caisses en carton pour moyennes et grandes industries :
Agro-alimentaire, médicale, conserverie, pâtisserie, Hygiène (boîtes à mouchoirs)...

Notre production englobe aussi l'impression de tous les supports de communication : catalogues, brochures, chemises, affiches, dépliants, liasses, carnets, enveloppes, notices...



Km 9.2, route de Rabat,
Ain Sebaâ - Casablanca - Maroc
Tél. : +212 5 22 35 04 82
+212 5 22 35 18 37
Fax : +212 5 22 35 89 31
Mobile Standard :
+ 212 6 61 41 70 95 /96
alamia@alamia.ma
www.alamia.ma

INDH phase II : instrument de lutte contre la précarité sociale

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) est arrivée au terme de son premier exercice quinquennal. Sa deuxième phase, qui sera lancée début 2011, doit donner la priorité à l'emploi et aux activités génératrices de revenus.



Après cinq années d'exercice, l'heure est au bilan et à l'évaluation de l'ensemble des actions menées depuis 2005. En chiffre, l'INDH, c'est 5 millions de bénéficiaires, 11 000 acteurs mobilisés, 22 000 projets programmés et 10 milliards de dirhams d'investis.

Dossier réalisé
par Rachid Alaoui
conjoncture@cfcim.org

INDH phase II : instrument de lutte contre la précarité sociale	17
Interview avec Nadira El Guermai, Gouverneur, Coordinatrice Nationale INDH	19
Interview avec Rachid Benmokhtar Benabdellah, Président de l'ONDH	20
Lutte contre l'habitat insalubre	22
Trois questions à Abdelhamid El Jamri, Consultant	22
Santé : un budget de 868 millions dh	23
Partenariat public-privé : l'exemple de Lydec	24
Le monde rural raccordé à l'électricité	25

L'INDH, dont l'action a été engagée dans plusieurs centaines de villes et villages, a pour objectif de doter les populations en infrastructures de bases nécessaires (eau, assainissement, électricité) et sociales (centres culturels, structures sanitaires et sportives), pour améliorer les conditions de vie des populations et leur confort. Elle s'inscrit dans le cadre de la politique de proximité, amorcée par SM le Roi depuis son intronisation, et qui s'est accompagnée par des visites de terrain du Souverain et des tournées dans plusieurs provinces, pour s'enquérir sur place des besoins des populations et suivre de

près les chantiers engagés. Ces chantiers ont la particularité d'associer les populations à la définition des priorités et programmes de développement. Déclinée sous le signe de la citoyenneté réelle et agissante, cette initiative intervient dans la foulée des réformes fondamentales et des projets structurants engagés, ainsi que des progrès et des acquis dans les domaines de la consolidation de l'Etat de droit, de l'élargissement de l'espace des libertés, de la promotion des droits de la femme, de l'enfance et des catégories sociales démunies et fragiles. A noter que chaque programme doit respecter

une procédure précise d'identification et de sélection des projets pour sa mise en oeuvre pour les années 2006-2010. Une enveloppe de 10 milliards de dirhams est allouée pour cette période. Après cinq années d'exercice, l'heure est au bilan et à l'évaluation de l'ensemble des actions menées depuis 2005. En chiffre, l'INDH, c'est 5 millions de bénéficiaires, 11 000 acteurs mobilisés, 22 000 projets programmés et 10 milliards de dirhams d'investis. Le Forum d'Agadir (1^{er} et 2 novembre 2010) a

permis de « croiser » les expertises, de mettre en relief « l'expérience Maroc » et de tracer les grands axes de l'INDH, acte II. Si la philosophie demeure inchangée, il se pourrait bien que l'ordre des priorités soit redéfini. En effet, Il semblerait que les grandes orientations aient été... actées avant d'être dévoilées, officiellement, début 2011. La priorité devrait être donnée à l'emploi et aux activités génératrices de revenus. A ce jour, l'INDH a permis la création d'environ 3400 entreprises et

40 000 emplois induits de ses activités. Le « staff » INDH plancherait sur la mise en place d'instruments dédiés à favoriser l'auto emploi avec à la clé un dispositif simplifié. Il s'agirait d'alléger au maximum la démarche de l'auto entrepreneur avec la mise en place d'un forfait très faible sur le chiffre d'affaire réalisé et non sur le résultat de l'entreprise. En clair, l'Etat va tenter de relever le défi de l'emploi, essentiellement des jeunes, avec comme arme massive, l'INDH II.

Généraliser l'accès aux infrastructures de base

Malgré les importants progrès réalisés au cours de ces dernières décennies, près de 2 millions de Marocains, vivant principalement dans les quartiers périurbains des principales villes du Royaume dont environ la moitié dans la seule agglomération de Casablanca, n'avaient pas accès aux services d'eau potable et d'assainissement, à la veille du lancement de l'INDH en 2005. Ces populations s'approvisionnaient en eau à partir de points contaminés, des vendeurs d'eau qui pratiquent des prix très élevés par rapport à leur pouvoir d'achat ou des bornes-fontaines encombrées. Et en matière d'assainissement, un nombre important d'habitants des quartiers défavorisés ne dispose pas de réseaux d'assainissement et recourt aux fosses d'aisance ou sceptiques. Au niveau du monde rural, les défis à relever en matière d'accès à l'eau potable et le traitement des eaux usées étaient importants.

Face à ce constat, l'INDH et le programme du Gouvernement de « Villes sans bidonvilles » ont fédéré les divers acteurs locaux en vue de généraliser l'accès aux infrastructures de base en eau potable, électricité et assainissement en raccordant les quartiers informels aux réseaux d'eau potable et d'assainissement réalisés par les opérateurs dans les grandes villes.

Un investissement de 1,9 milliard de dirhams

Dans ce cadre, le programme INDH a contribué au financement des programmes de « Branchements sociaux » initiés par l'ONEP (Office nationale de l'eau potable) et les gestionnaires délégués dans les grandes villes, comme par exemple, Lydec (Casablanca-Moham-

média) et Veolia Water via ses filiales Redal à Rabat – Salé et Amendis pour la région Tanger-Tétouan. Ainsi, l'ONEP a réalisé plusieurs projets de raccordements individuels au profit des populations des douars du Royaume améliorant ainsi le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural, lequel a atteint 87 % à fin 2008. Et sur la période 2008-2010, l'ONEP comptait investir environ 13 milliards de dirhams dans des programmes d'accès à l'eau potable dans les agglomération urbaines et dans le monde rural ainsi que l'assainissement liquide.

Raccorder les ménages défavorisés

Au niveau des agglomérations urbaines, les divers projets lancés dans le cadre de l'INDH à Casablanca, par exemple, devront permettre le raccordement de 156 000 ménages (780 000 habitants) de 30 communes urbaines et rurales du Grand Casablanca au réseau de distribution d'eau potable pour un budget de 896 MDH. Quant au réseau d'assainissement, il va bénéficier à quelque 140 600 ménages (700 000 habitants) pour un coût de 985 MDH. A

titre d'exemple, la Lydec a initié, à travers le projet Inmae, le raccordement d'eau et d'assainissement du quartier R'Mel dans la commune de Dar Bouazza visant le branchement sur 4 ans de 125 000 foyers pour un budget global d'un milliard de dirhams. Des dispositions spécifiques ont été prises pour réduire la contribution financière des ménages éligibles.

Ces expériences traduisent l'insertion de l'économie solidaire dans cette nouvelle dynamique marocaine de développement urbaine. Ces projets ont contribué significativement à l'amélioration des conditions de vie et de santé des citoyens ainsi que le développement socio-économique des localités rurales. Le programme de généralisation de l'accès aux infrastructures de base en eau potable, électricité et assainissement réalisés dans le cadre de l'INDH a nécessité un investissement de 1,9 milliard de dirhams. Il devrait - combiné aux réalisations de l'ONEP et des gestionnaires délégués - permettre d'atteindre un taux d'accès à l'eau potable et à l'assainissement de 95 %, à fin 2010.



L'INDH a contribué au financement des programmes de « branchements sociaux » initiés par l'ONEP et les gestionnaires délégués dans les grandes villes.

“ L’INDH a impulsé une véritable dynamique en faveur du développement ”

Interview avec Nadira El Guermai, Gouverneur, Coordonnatrice Nationale de l’INDH.

Conjoncture : Quel bilan dressez-vous des actions menées au cours des cinq premières années de l’initiative INDH ?

Nadira El Guermai : L’annonce par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l’Assiste, de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain, le 18 mai 2005, constitue dans l’histoire institutionnelle du Maroc moderne, un fait social inédit et une nouvelle révolution du Roi et du Peuple. À travers ses multiples actions et prestations au profit des personnes en grande vulnérabilité, l’INDH a impulsé une véritable dynamique en faveur du développement par l’ancrage de la confiance des citoyens en l’avenir en ouvrant de nouvelles perspectives de développement humain dans ses dimensions économique, sociale et culturelle. Les activités initiées dans le cadre de l’INDH, les ressources mobilisées et les résultats atteints sont, à plus d’un titre, significatifs. Ces résultats ont été atteints à travers de nombreuses actions portant principalement sur différents axes. L’amélioration du taux d’accès aux services sociaux de base (eau potable, électricité, voirie etc.) particulièrement dans les zones rurales, le renforcement des infrastructures de proximité se rapportant à l’encadrement des jeunes et des femmes ou encore l’appui à la scolarisation en milieu rural et périurbain. Dans ce registre, il a été procédé au réaménagement des classes et des blocs sanitaires, la mise en place de soutien scolaire ou encore l’amélioration de la performance du programme national de la lutte contre l’analphabétisme. On peut y ajouter l’encouragement et l’accompagnement des initiatives des associations locales avec une attention importante donnée aux activités génératrices de revenus, aux initiatives communautaires des associations des douars ruraux et à la mise à niveau des centres d’accueil des enfants en situation difficile.

“ La mise en œuvre de l’INDH au titre de 2005-2010, a permis la concrétisation de 22.034 projets ”

Et en matière de résultats ?

La mise en œuvre de l’INDH au titre de 2005-2010, a permis la concrétisation de 22.034 projets au profit de 5 389 060 bénéficiaires avec un investissement global d’environ 13 milliards de dirhams dont la part de l’INDH s’élève à 7.8 milliards de dirhams générant un effet de levier de 40%. Parmi ces projets, 6385 ont été portés par des associations, soit 29 % du nombre global des projets programmés. Le montant global de ces projets a atteint 2.8 milliards de DH dont la part de l’INDH est de l’ordre de 1.39 milliards de DH et une contribution des associations de l’ordre de 620.5 millions de DH. Le nombre global des associations porteuses de projets INDH a atteint 5 092 associations. Grâce à l’INDH, l’Etat a pu aussi assurer une grande mobilisation de tous les acteurs en charge du développement en jouant le rôle «d’ensemblier», permettant ainsi, la participation des citoyens défavorisés et leur inclusion dans les circuits de prise de décision tant en matière de choix des projets que de leur exécution. A cet effet, le nombre d’acteurs mobilisés au niveau des différents organes de gouvernance locale et des EAC/Q s’élève à plus de 11 000 membres en tenant compte de l’effectif des Divisions Provinciales et Préfectorales de l’Action Sociale.

Un mot sur le ciblage territorial ?

L’ensemble des quartiers identifiés et des communes rurales cibles ont mis en place les 667 Comités Locaux de



Nadira El Guermai

Développement Humain, appuyés par des équipes d’animation communale et de quartier composés de 2725 animateurs de développement. De même, au niveau des 83 provinces, préfectures et préfectures d’arrondissements et des 16 régions des Comités Provinciaux et Régionaux de Développement Humain ont été institués. Quant à la performance budgétaire de l’INDH, il s’aperçoit une évolution significative des taux d’engagement et d’émission durant la période 2006-2010, puisqu’ils passent respectivement de 74 et 24 % en 2006 à 90 % et 54 % en 2010. Cette évolution démontre le niveau de performance et de la capacité des services en charge de la mise en œuvre de l’INDH au niveau territorial à gérer le rapport contraignant de la mise en place des crédits et la mise en œuvre des projets d’une part, et reflète le changement dans les modes de gestion des affaires locales, apporté par l’esprit de l’INDH d’autre part.

المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
Initiative Nationale pour le Développement Humain

“ La lutte contre la pauvreté exige une réflexion sur notre modèle de développement ”

Interview avec Rachid Benmokhtar Benabdellah, président de l'Observatoire national de développement humain (ONDH).



Rachid Benmokhtar

Conjoncture : Quel bilan dressez-vous de l'INDH, 5 ans après sa mise en route ?

Rachid Benmokhtar : L'ONDH a élaboré une évaluation à mi-parcours de l'INDH, qui a fait l'objet de son premier rapport annuel. Dans l'ensemble, ce premier bilan a confirmé la pertinence de l'initiative. Il apparaît que l'initiative est fortement appréciée puisque, selon les résultats de l'enquête de perception de l'INDH conduite par l'ONDH, en 2008, 92,5 % des personnes interrogées pensent qu'elle est nécessaire. Elles suscitent aussi de fortes attentes, car 64,1 % de ces personnes estiment que l'INDH permettrait d'améliorer la situation des plus pauvres. Elle a permis de redynamiser le tissu associatif tout en créant une dynamique certaine dans la mesure où, à fin 2009, plus de 19 800 projets ont été engagés pour un montant de 11,9 milliards de dirhams, avec un effet de levier important de 40,6 %. Un des effets les plus importants de l'initiative réside dans le transfert de richesse généré au profit des communes et des quartiers pauvres, avec un montant redistribué équivalent, en moyenne annuelle, à 0,3 % du PIB. Néanmoins, des questions subsistent. L'INDH est relativement méconnue par 43,3 % des personnes interrogées dans le cadre de la même enquête sur la perception. Par ailleurs, la distribution des ressources de l'INDH aux populations cibles s'est avérée non concordante

par rapport au critère de pauvreté. Nos analyses montrent également que la convergence est restée, malgré les efforts déployés, marginale, ce qui met l'accent sur la difficulté de concilier une procédure d'exception avec le fonctionnement programmé des différents départements sectoriels. Enfin, il convient de relever la faible participation des élus dans la maîtrise d'ouvrage des projets : les communes n'assurent que 16,2 % de la maîtrise d'ouvrage des projets de l'INDH, ce qui pose la question de la pérennité des investissements réalisés.

Sur un autre plan, la contribution directe aux populations à travers les activités génératrices de revenu reste faible en nombre de projets et en montants financés. Pour conclure et comme le souligne le rapport à mi-parcours, l'initiative a toute sa place dans une stratégie de développement durable du Royaume. Les questions relevées ne remettent en cause ni sa pertinence ni son originalité.

Pour ce qui est des actions menées, sont-elles mesurables et les résultats sont-ils quantifiables ?

L'ONDH procède, annuellement, à l'analyse des actions menées dans le cadre de l'INDH, à partir de l'information qui est mise à sa disposition par la Coordination Nationale de l'INDH. Cette analyse est effectuée sur la base de quatre éclairages. Le premier constitue une analyse globale des programmes INDH, avec une interprétation des données d'ensemble y afférentes, à l'échelle nationale, provinciale et communale.

Le deuxième porte sur la pertinence du ciblage et le troisième a trait à la maîtrise d'ouvrage des projets et précise le rôle et l'importance de chaque acteur institutionnel. Enfin, le dernier éclairage concerne la nature et le contenu des actions. Le rapport 2008 de l'Observatoire détaille ces analyses et fournit de nombreuses données, tableaux

cartes et diagrammes. En revanche, la mesure de l'impact de l'Initiative ne pourra pas intervenir avant fin 2011 voire début 2012. Elle requiert une méthodologie plus affinée, consistant à choisir des groupes témoins pour apprécier les changements induits par l'INDH sur les populations ciblées et avec un recul temporel suffisant.

Un mot sur la conférence internationale qui s'est déroulée à Agadir ? Que reprenez-vous ?

La rencontre d'Agadir a été l'occasion de profiter de la présence et de la qualité exceptionnelle d'experts nationaux et internationaux pour débattre de diverses questions relatives au développement durable, à la redistribution des richesses et aux indicateurs de mesure du développement, mais aussi pour nourrir des échanges fructueux autour de thématiques fondamentales, ayant trait au ciblage des populations et des territoires, à la généralisation de l'approche participative ou encore sur les choix stratégiques à la veille de la deuxième phase de l'INDH.

Pour ce qui est du second volet de la question, trois enseignements majeurs méritent d'être retenus. Le premier est que l'expérience marocaine suscite indéniablement l'intérêt de nombreux pays et institutions internationales qui considèrent que le Maroc pose la question du Développement en termes novateurs, alors qu'ailleurs, on en est encore à la lutte, souvent curative, contre la pauvreté. Le deuxième est que cette lutte contre la pauvreté exige qu'elle soit précédée d'une réflexion sur notre modèle de développement pour voir s'il intègre les principes d'égalité et de justice sociale. Enfin, le dernier enseignement réside dans le fait que toute dynamique sociale est tributaire de l'existence d'une citoyenneté locale à même de légitimer l'action politique de proximité et de renforcer le sentiment d'appartenance au territoire et à la nation.

NOUVELLE CLASSE PREMIUM VOYAGEUR

Entre classe Voyageur et classe Affaires, sur vols long-courriers,
une cabine grand confort à prix serré avec 40% d'espace en plus,
fauteuil coque, prise PC, grande tablette et repose-jambes
pour FAIRE DU CIEL LE PLUS BEL ENDROIT DE LA TERRE.*



* BETC Euro RSCG

* Mise en place progressive sur l'ensemble de la flotte.

AIRFRANCE KLM

www.airfrance.com/ma



Lutte contre l'habitat insalubre

La lutte contre l'habitat insalubre s'inscrit parmi les priorités assignées à l'INDH. Dans son volet de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, l'INDH a ciblé quelques 260 quartiers urbains et péri-urbains leur consacrant une enveloppe globale de 2,5 milliards de dirhams. Ces quartiers, dont environ 78 % sont implantés dans les grandes villes du Royaume sont constitués aussi bien de bidonvilles que d'habitats non règlementés.

Dans ce cadre, l'INDH intervient en appui aux programmes déjà existants dont le programme de « Villes sans bidonvilles » qui concerne 83 villes et 227 000 ménages résidant dans près de 1 000 bidonvilles, le programme de logement à 140 000 dirhams, le programme de traitement de l'habitat menaçant ruine et, enfin, le programme de requalification des quartiers sous équipés et leur mise à niveau.

Casablanca qui concentre à elle seule plus de 36% du total des bidonvilles du Maroc avec un taux de logement clandestin élevé, a bénéficié d'un traitement particulier dans le cadre de l'INDH. Pour la métropole, le programme de lutte contre les bidonvilles et l'habitat insalubre a porté sur des opérations de restructuration, de recasement et de re-

logement et a touché les préfectures et provinces de Moulay Rachid, Ben M'Sik, Aïn Chock, Hay Hassani, Casa-Anfa, Sidi Bernoussi, Nouaceur, Médiouna et Mohammédia. Pour la ville de Casablanca, le programme de l'INDH s'étalant sur la période 2005-2009 a nécessité une enveloppe de plus de 1,68 milliard de dirhams bénéficiant à 34 500 ménages soit 172 000 personnes.

Résorber les bidonvilles

La résorption des bidonvilles occupant une place de choix dans le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, l'engagement Royal s'est traduit par le lancement du programme de logement de 140 000 dirhams destinés aux plus pauvres qui ne peuvent accéder aux produits économiques à 250 000 dirhams. Ce programme vise essentiellement les couches les plus démunies qui gagnent moins de 2 500 dirhams. Dans ce cadre, plus de 600 programmes de logements à 140 000 sont programmés dont 100 au niveau du monde rural. C'est la première fois que des projets de logements subventionnés par l'Etat sont lancés dans le monde rural, ce qui devrait retenir davantage les populations de ces régions en leur octroyant des logements décentes à un prix raisonnable.



Crédit photo: INDH

En tout, ce sont 130 000 logements qui devront être réalisés dans le cadre de ce programme entre 2008 et 2012. Pour réaliser cet objectif, le Gouvernement a mobilisé le Fonds de Solidarité de l'Habitat ainsi que la réserve foncière publique et a accordé des incitations fiscales dans le cadre de la loi de finance au profit des promoteurs qui s'engagent à réaliser des logements à 140 000 dirhams. Ces incitations visent à réduire le coût de l'habitat et le rendre ainsi accessible aux couches les plus vulnérables.

La mobilisation du foncier public pour la réalisation de ces projets d'habitat et les opérations de recasement et de relogement sont autant de dispositifs déployés par l'Etat dans le cadre de l'INDH pour rattraper le déficit en logement estimé aujourd'hui à plus d'un million d'unités et anticiper les nouveaux besoins.

“ Il reste beaucoup à faire ”

Trois questions à Abdelhamid El Jamri, consultant en ingénierie de projet de développement,

Conjoncture : Quelle appréciation faites-vous de l'INDH, 5 ans après sa mise en oeuvre ?

Abdelhamid El Jamri : Je me rappelle de la première formation que nous avons organisée en août 2005 au profit des DAS et des gouverneurs sur le principe INDH. Nous y avons exposé les principes de base du développement humain et les méthodes de l'ingénierie de projet de développement, fondées sur la démarche participative, le diagnostic, la détermination des rôles des intervenants dans le projet, la bonne gouvernance ou encore le suivi et l'évaluation. La réalisation induite de l'INDH, c'est aussi le déve-

loppement de la gouvernance locale. Grâce à l'INDH, les provinces et les préfectures ont développé et pratiqué la gouvernance locale. Ce qui sera bénéfique pour le projet de régionalisation du Maroc. Je regrette que lors de la conférence qui s'est tenue à Agadir, début novembre 2010, on n'est pas assez rendu hommage aux chevilles ouvrières de l'INDH, qui, sans leur dévouement, leur engagement et leur sacrifice, l'INDH n'aurait jamais atteint les objectifs réalisés aujourd'hui. Je veux parler de la coordination de l'INDH, des divisions de l'Action sociale, des associations et des comités de gouvernance locale. Certes, il y a



Crédit photo: El Jamri

Abdelhamid El Jamri

Santé : 1300 projets pour un budget de 868 millions dh

Les interventions de l'INDH dans le domaine de la santé ont concerné quatre domaines fondamentaux en appui aux objectifs du Ministère de la Santé. Ainsi, le choix des projets réalisés dans le cadre de l'INDH au niveau du secteur de la santé s'est fait sur la base de diagnostics des besoins des populations ciblées en convergence avec la stratégie du ministère de tutelle.

De prime abord, conscient du déficit en infrastructures sanitaires de proximité, l'INDH s'est attelée à l'amélioration qualitative et quantitative des infrastructures de santé dans le but d'apporter un soutien aux actions communautaires d'accès aux soins de santé de base. Dans ce cadre, le bilan de l'INDH est globalement positif. Plus de 400 structures ont été nouvellement créées ou mises à niveau dont des maisons d'accueil parturientes (Dar Al Oumouma), des centres de santé, des hôpitaux, des dispensaires, etc. Les Dar Oumouma, maisons d'accueil pour futurs mères, sont des structures créées dans le cadre de l'INDH pour lutter contre la mortalité maternelle et infantile, un fléau qui touche particulièrement les habitants des villages de montagne trop isolés, obligés d'accoucher à domicile en présence seulement d'une accou-

cheuse traditionnelle. A Ourika, depuis la construction d'un Dar Al Oumouma en 2006, le taux d'accouchement en milieu surveillé des 7 douars impliqués dans le projet est passé de 17 % en 2005 à 43 % en 2009 permettant d'atténuer le taux de mortalité maternelle et infantile au niveau de ces douars.

400 000 bénéficiaires ciblés

Ensuite, l'INDH a permis le renforcement des équipements des structures existantes ou nouvellement mises en place grâce aux quelques 500 projets qui ont été réalisés permettant l'acquisition de kits médicaux (hémodialyse, appareillage, ...), d'ambulances ou encore d'unités mobiles équipées, etc.

Par ailleurs, afin de toucher les populations les plus reculées, des campagnes de santé, des caravanes médicales et des services de soins ont été déployés dans

toutes les régions du Royaume. Au total, plus de 200 actions de sensibilisation, de distribution de médicament de petites chirurgies ont été initiées dans le cadre de l'INDH, ciblant essentiellement les régions isolées et tout particulièrement difficiles d'accès.

Enfin, les actions de l'INDH dans le domaine de la santé ont également concerné le renforcement des capacités des acteurs paramédicaux ou travaillant dans le domaine associatif. A titre d'exemple, partant du taux élevé de la mortalité infantile-juvenile dans le monde rural, qui peut être évitée moyennant une meilleure hygiène, une information et une sensibilisation sur les risques liés à la grossesse et à l'accouchement, plus d'une cinquantaine d'accoucheuses traditionnelles venant essentiellement des zones enclavées ont pu bénéficier des formations adéquates pour mieux assister les femmes enceintes lors des accouchements. Ces actions ont permis de diminuer considérablement le taux de mortalité à la naissance dans les régions isolées ou difficiles d'accès.

Enfin, il est à signaler que depuis le lancement de l'INDH, quelques 1 300 projets, ciblant environ 400 000 personnes, ont été réalisés pour une enveloppe globale de 868 millions de dirhams.



expert auprès des Nations-Unies.

eu beaucoup d'avancées, mais il reste beaucoup à faire, notamment contrer les « anti-INDH ». J'entends par là, neutraliser les personnes qui sont dans le système et qui n'adhèrent et n'appliquent pas les principes et la philosophie de l'INDH. Par intérêt ou par ignorance.

Vous suggérez donc un « retour » à la philosophie du discours royal du 18 mai 2005 ?

Pour la conduite de certains projets, c'est plus que nécessaire. Cela est certainement la conséquence d'un certain manque de savoir-faire collectif du management de projets, et dans

d'autres cas, par une défaillance au niveau de la gouvernance. J'ajouterais également le manque de conviction. En outre, je regrette que des projets ont été réalisés sans qu'il y ait eu un vrai diagnostic et une vraie démarche participative des bénéficiaires et des parties prenantes. On peut le regretter.

Du coup, qu'en est-il du visage de l'économie sociale et solidaire au Maroc ?

Il y a une règle quasi universelle. Il ne peut pas y avoir de développement social sans développement économique. Je pense que pour le cas du

Maroc, on ne voit pas encore le parallèle entre le développement économique et le développement social. Cela résulte, en grande partie, de la conception que certains responsables ont de la relation entre les deux et aussi d'un manque de régulation institutionnelle. Cela se voit au niveau de l'action sociale telle qu'elle est menée actuellement, un peu à la marge et aussi, au niveau du dialogue social, qui n'a pas donné beaucoup de satisfaction ces dernières années.

C'est pour cela que nous attendons beaucoup du rôle que pourra jouer le Conseil économique et social qui doit être mis en place très bientôt.

Partenariat public/privé : l'exemple de Lydec

Rencontre avec Christophe Cluzeau, Directeur de la gestion du contrat et du projet INDH-INMAE.



Conjoncture : Comment se présente le partenariat entre l'Etat et Lydec dans le cadre de la politique INDH ?

Christophe CLUZEAU : Le partenariat entre l'Etat, l'autorité déléguée et Lydec s'inscrit dans le cadre de la politique de résorption de l'habitat insalubre sur la Région du Grand Casablanca. Lydec est en particulier en charge du programme de maintien sur place des populations, validé par les autorités, permettant de fournir à domicile les services de base (eau, assainissement et électricité) à environ 500 000 habitants. A cet effet, Lydec a signé, le 13 septembre 2005, un accord cadre INDH avec l'autorité déléguée, la Wilaya du Grand Casablanca et le ministère de l'Intérieur.

Qui sont vos interlocuteurs au niveau étatique et comment êtes-vous structuré en interne ?

Lydec a mis en place une équipe dédiée de 70 personnes dans le cadre du Projet INDH-INMAE. Ses missions sont de trouver des solutions techniques et financières pour répondre au programme de maintien sur place. Les interlocuteurs du projet INDH-INMAE sont le ministère de l'Intérieur, l'autorité déléguée, les Gouverneurs des préfectures et des provinces, les communes concernées de la Région du Grand Casablanca. Pour faire le point sur l'état d'avancement du programme, des réunions périodiques sont tenues avec les différents interlocuteurs et des reportings semestriels sont transmis.

« A fin juin 2010, les ressources financières du projet INDH-INMAE étaient insuffisantes pour réaliser le programme dans sa totalité. »

Au niveau du Grand Casablanca, qu'en est-il des projets finalisés et/ou en cours de réalisation ?

A fin juin 2010, 40% des foyers du programme de maintien sur place sont « en service » ou « en phase travaux ». Pour 59 % des foyers, les études sont terminées et sont en phase d'attente de résolution de différents facteurs bloquants comme, par exemple, le foncier, et de trouver le financement du déficit. 1 % des foyers sont à l'étude (projet en cours).

D'un point de vue opérationnel, comment opérez-vous ?

Le pilotage du projet et son suivi se font en partenariat avec les autorités concernées. Nos missions dans le cadre du programme de maintien sur place du projet INDH-INMAE sont de trois types. Dans une première étape, il s'agit d'assurer tout le travail administratif, technique et contractuel préparatoire à la réalisation des opérations comme la préqualification des opérations (foncier, urbanisme, technique, population, financement) et la réalisation d'études (eau, assainissement, électricité). Il y a également la réalisation des démarches d'acquisition foncière pour le compte des communes et l'établissement des projets de listes des bénéficiaires pour validation par les autorités.

Dans une deuxième phase, nous assurons la réalisation sur le périmètre de la gestion déléguée des travaux pour lesquels les financements prévus sont disponibles. Enfin, avant, pendant et après les travaux, notre rôle, c'est d'accompagner les populations bénéficiaires pendant toutes les phases de l'opération.



Christophe Cluzeau

Et si vous deviez procéder à un bilan...quinquennal ?

Le Projet INDH-INMAE de Lydec réalise semestriellement un bilan transmis aux autorités locales et nationales. En résumé, toutes les opérations réalisables pour lesquelles les financements prévus sont disponibles, sont réalisées ou en cours de réalisation. Elles représentent 40 % des foyers concernés par le programme.

A fin juin 2010, les ressources financières du projet INDH-INMAE étaient insuffisantes pour réaliser le programme dans sa totalité. A titre de rappel, Lydec participe dans le cadre de la Gestion Déléguée à un financement du projet à hauteur de 338 millions de dirhams. Nous contribuons à la recherche de financement compte tenu du déficit prévisionnel de 814 millions de Dh auxquels s'ajoutent 100 millions de dirhams de pré-financement de la contribution des bénéficiaires (situation au 30 juin 2010). Des actions sont en cours avec les autorités nationales et locales pour trouver des réponses dès 2011 et permettre ainsi la poursuite du programme.

Le monde rural raccordé à l'électricité

L'INDH a joué un rôle d'accélérateur pour le programme d'électrification dans le monde rural.

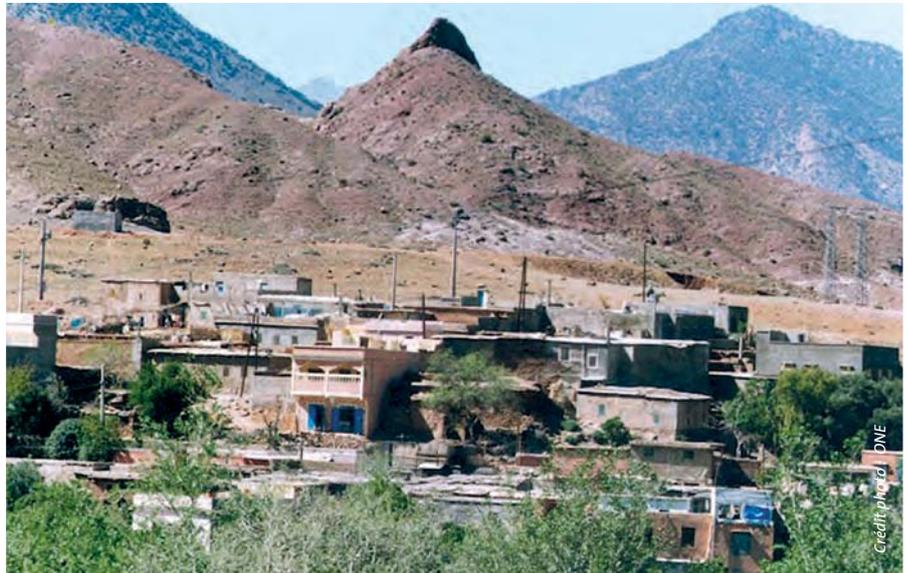
Dans le cadre de la politique visant à améliorer l'accès des populations aux infrastructures de base, l'électrification rurale constitue un enjeu majeur du fait de l'impact de l'énergie pour généraliser la scolarisation, l'accès aux soins, l'approvisionnement en eau potable, la promotion de nouvelles formes d'activités,....

Partant, un intérêt particulier a été accordé à l'électrification du monde rural où vit environ 47 % de la population marocaine. Et globalement, les réalisations en matière d'électrification du monde rural sont plus que satisfaisantes. En effet, au lancement de l'INDH en 2006, environ 11 % de la population du monde rural n'avait pas accès à l'électricité et ce malgré les importants efforts de l'ONE dans le cadre du Programme d'électrification rural global (PERG).

Grâce à l'ONE et le programme PERG, d'importants investissements ont été consentis depuis le lancement de ce programme en 1995. Avec l'INDH, le rythme d'électrification des villages s'est accéléré au cours de ces dernières années. A fin 2009, ce sont 35 670 douars qui ont ainsi accédé au programme d'électrification rurale, soit par raccordement au réseau électrique national soit par des équipements photovoltaïques. En tout, ce sont environ 20 milliards de dirhams qui ont été investis dans le cadre du PERG et qui ont fait passé le taux d'électrification

du monde rural à plus de 96,5 % actuellement profitant à plus de 12 millions de ruraux, contre à peine 18 % en 1996. Grâce au rôle d'accélérateur qu'a joué l'INDH, ce taux devrait atteindre les 100 % dans le monde rural au terme de l'année 2010.

Force est de constater que l'électrification a initié une nouvelle dynamique dans le monde rural. Des études d'impact ont montré une hausse très si-



Programme d'électrification rurale dans la région d'Elhaouz.

gnificative du taux de scolarisation, une amélioration des conditions de vie des populations, un développement des activités génératrices de revenus dans différents domaines (tourisme rural, artisanat, etc.), développement des unités de transformation et/ou de conditionnement des produits du terroir, fixation des populations dans le monde rural, etc.

Fort de ces impacts, et avec l'achèvement du PERG, l'ONE a lancé le Plan de Valorisation de l'Électrification Rurale : le Plan VER. L'objectif du plan VER est de développer des activités autour du réseau électrique, monter des projets dans le cadre de l'INDH, etc.

Si l'électrification du monde rural a été une priorité de l'INDH et les objectifs escomptés ont été presque atteints, au niveau urbain et périurbain des initiatives ont également été prises pour améliorer le taux d'électrification.

Grâce au programme de branchements sociaux, l'ONE et les gestionnaires délégués ont raccordé plusieurs familles à faible revenu au réseau national grâce à des partenariats avec les béné-

ficiaires, les collectivités locales, l'INDH, les bailleurs de fonds étrangers, etc. Ces partenariats ont permis de réduire les coûts d'investissement et d'exploitation des réseaux alimentant les bidonvilles. A noter que du fait du statut illégal des habitats de ces quartiers, les raccordements de ces quartiers s'inscrivent dans le cadre d'une politique d'électrification provisoire et révoquant. Dans tous les cas, l'accès à l'électricité dans ces quartiers a des impacts sociaux et environnementaux très significatifs. En effet, il a permis de réduire sensiblement le nombre d'accidents liés à des branchements clandestins, de diminuer les risques d'incendies causés par les modes classiques d'alimentation (bougies, lampe à butane, groupes électrogènes), de favoriser le niveau moyen d'éducation des enfants issus des bidonvilles ou autres lieux d'habitations modestes et créer des activités de production ou de commercialisation comme des salles de jeux, téléboutiques et autres petits commerces de proximité.

« Grâce au rôle d'accélérateur qu'a joué l'INDH, ce taux devrait atteindre les 100 % dans le monde rural au terme de l'année 2010. »

A lire le mois prochain

**Logistique :
un secteur en chantier**

État des lieux de l'immobilier de bureau à Casablanca

La capitale économique du Royaume souffre d'une pénurie d'offre de qualité, mais aussi de l'absence de services complémentaires.

« The main goal is not to complicate the already difficult life of the consumer ». Cet aphorisme du célèbre designer franco-américain Raymond Loewy⁽¹⁾ semble toujours difficilement atteignable pour les entreprises en quête de bureaux à Casablanca.

Depuis des années se répète dans la capitale économique la même antienne : « l'offre est inadaptée à la demande »... Peut-être devrait-on plus exactement écrire que l'offre adaptée est à ce jour profondément insuffisante.

Qu'est-ce qu'une « offre adaptée » ?

Internationalement, on retient souvent une classification de l'espace bureau en « A », « B », « C ».

Les propriétés de catégorie A correspondent à des produits neufs ou complètement réaménagés. Elles se trouvent par exemple dans le centre de Londres, Paris, Tokyo, New York. En sus de la norme de l'immeuble, elles comportent un mobilier et un équipement high tech, et sont d'une accessibilité facile. Evidemment, les loyers sont généralement supérieurs à la moyenne sur la zone considérée.



La majorité des entreprises à la recherche de bureaux se contentent de la catégorie B.

Ce sont « des immeubles de bureau au cœur des quartiers financiers avec beaucoup de cuivres et d'accessoires en verre ainsi que de coûteux lobbys » (Urban Land Institute). Cette formule, superficielle, a cependant le mérite d'illustrer assez bien l'ambiance se dégageant de ce type de biens... Ils sont généralement occupés par les banques, les cabinets d'avocats prestigieux, les sociétés de bourse. Ils ont été conçus en

conformité avec les dernières normes internationales, qui ne cessent d'évoluer : ainsi, la surface moyenne d'un bureau était de 23 m² en 1995, alors qu'elle n'est que de 12 à 15 m² aujourd'hui⁽²⁾. A la lecture de cette définition, aussi approximative soit-elle, on constate qu'à l'évidence, Casablanca dispose actuellement de fort peu d'immeubles de cette qualité...

La catégorie B correspond à des propriétés antérieurement classées en A, et à celles qui ne parviennent pas à réunir les critères relatés ci-dessus, du fait de leur emplacement, de leurs installations ou de leur maintenance. La majorité des entreprises à la recherche de bureaux se contentent cependant de la catégorie B : les loyers y sont moins chers, et l'offre est plus accessible que les bureaux les plus prestigieux.

Il s'agit d'espaces entretenus, à un niveau de finitions correct. Les matériaux y sont fonctionnels et de bonne qualité. Dans la plupart des villes, ils se trouvent dans des zones moins coûteuses que celles où se situent les bureaux de catégorie A.

L'immobilier de bureau le plus cher au monde...

Chaque année, des cabinets publient le classement de l'immobilier de bureau le plus cher au monde. Si les prix et les villes varient en fonction des critères retenus et des périodes considérées, comme de l'implantation de leurs auteurs, les classements 2010 considèrent que les villes suivantes présentent les coûts d'occupation au m² (dont les loyers constituent la majeure partie) les plus chers au monde.

Dans des ordres variables, Londres, Tokyo, Hong Kong sont considérées comme les trois villes les plus chères au monde avec des coûts d'occupation entre 1.200 et 1.550 € / m² / an.

Viennent ensuite, toujours dans un ordre variant suivant les études considérées, Mumbai (Inde), Moscou, Paris, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Milan, avec des coûts d'occupation entre 650 et 1.000 € / m² / an.

A Casablanca, on peut évaluer le coût d'occupation de bureaux au Triangle d'Or à moins de 190 € / m² / an. Bonne nouvelle pour les entreprises... ou pour les développeurs des programmes immobiliers de demain ?...

En 2009 et 2010, a été construit à Casablanca, dans des quartiers tels que Racine, Gauthier, un certain nombre d'immeubles qui, bien que neufs, ne présentent pas les caractéristiques indispensables pour être considérés de catégorie A, et sont en conséquence classés ab initio en B.

Enfin, la catégorie C pourrait lapidairement être qualifiée de « résiduelle » : il s'agit de bureaux fonctionnels destinés à des locataires recherchant des loyers modérés, voire de mobiliers et équipements qui n'ont pas été renouvelés depuis un certain temps. Ce sont souvent des bâtiments de 15 à 25 ans. Ils correspondent parfois à des espaces de plain pied situés au dessus des commerces de détail ou de service.

A Casablanca, insuffisance d'une offre adaptée...

Il est donc clair que selon cette classification internationale, parlante bien qu'insuffisante, Casablanca comporte une majorité de bureaux de catégorie C, de nombreux bureaux de catégorie B, et fort peu de catégorie A. Seuls quelques quartiers dits de prestige peuvent en l'état prétendre abriter ces derniers. Or, même sur ces zones de grand luxe, et indépendamment des prix revendus, peu de propriétés peuvent réellement être considérées « de prestige », dotées des derniers équipements, et bénéficiant des normes internationales les plus exigeantes.

Les études menées à l'initiative du Centre Régional d'Investissement, ont démontré que l'essentiel de l'offre est localisée sur deux zones :

Sidi Maarouf correspond à plus de 170 000 m² de superficie développée. Occupée à 99 %, présentant maintenant des problèmes de stationnement et d'accessibilité, elle ne semble pas à même d'apporter des solutions nouvelles pour l'hébergement des entreprises.

Le Triangle d'Or représente, lui, plus de 230 000 m² de superficie développée. Le nombre d'immeubles à usage exclusif de bureaux y est limité, même s'il a augmenté en 2010. Egalement saturé et difficile d'accès, ce quartier, en



Casablanca comporte très peu de bureaux de catégorie A.

sa situation actuelle, ne présente pas davantage de solutions satisfaisantes.

... et de services complémentaires.

Par ailleurs, l'existence d'un immobilier de bureau aux normes internationales exige des services complémentaires, qui pour certains d'entre eux, ne sont pas encore proposés à Casablanca, ou sont insuffisamment développés.

Il en est ainsi des syndicats d'immeubles tertiaires, peu nombreux au Maroc, et dont le métier spécifique consiste en la gestion d'ensembles immobiliers : valorisation du patrimoine, maîtrise de la gestion et de la maintenance, etc, et que seuls quelques cabinets sont actuellement en mesure de proposer...

Cet état des lieux ne peut donc actuellement que souligner l'insuffisance d'une offre de qualité, mais également celle des services qui doivent impérativement accompagner une offre de qualité, de façon à en accroître l'efficacité et en garantir la pérennité.

Toutefois, de nouveaux projets, en cours de construction, pourraient à l'avenir profondément modifier les problématiques de demain.

Le mois prochain : L'immobilier de bureau demain à Casablanca : un futur à nuancer...

Franck Dautria
Laforêt Immobilier – Monceau Investissement



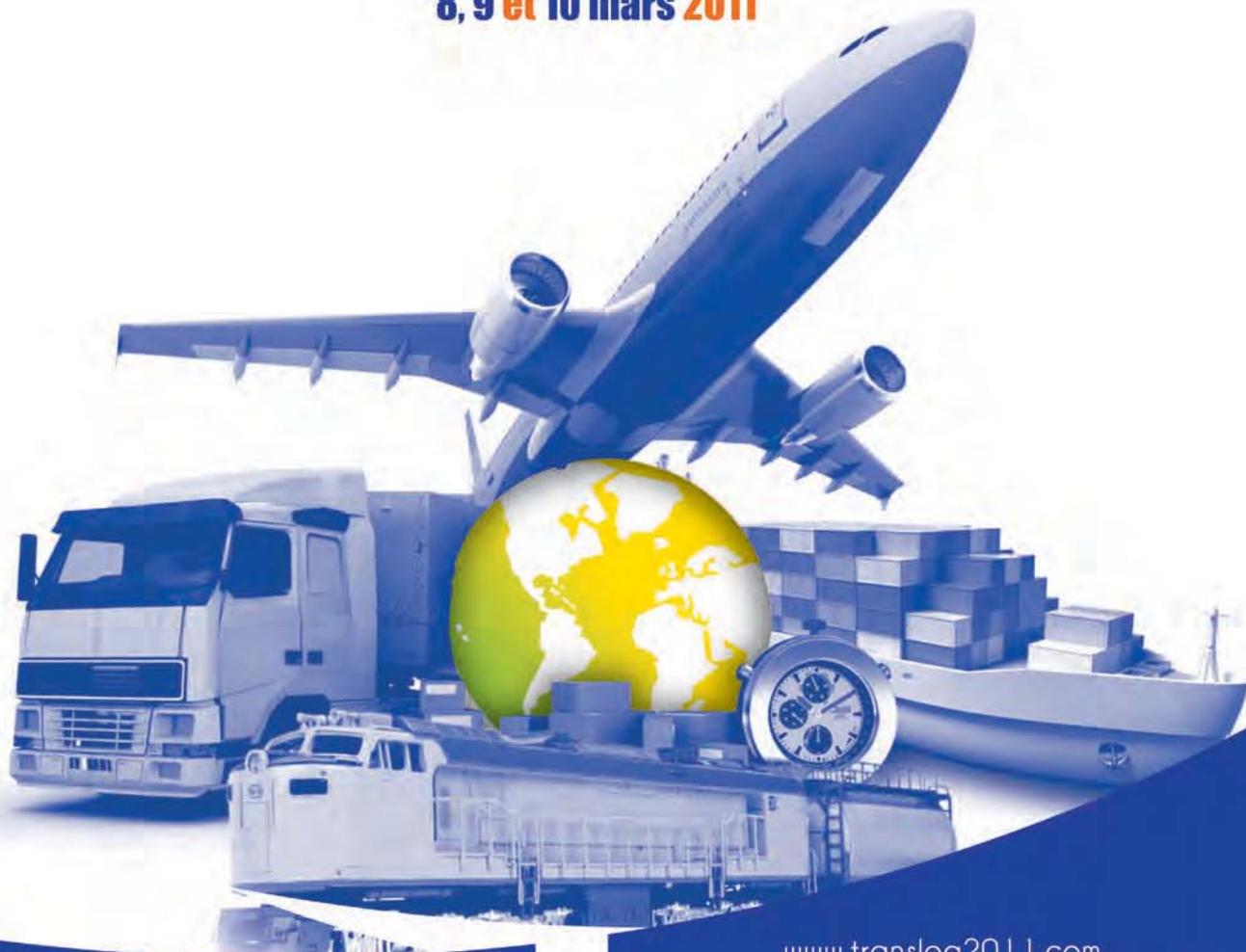
(1) Raymond Loewy (1919-1986) dessina notamment le logo de Shell, Lucky Strike, Lu, New Man, L'Oreal, BP, travailla pour Coca Cola, Studebaker, Greyhound lines, réalisa la décoration de l'Air Force One de J.F. Kennedy ainsi que le design de l'intérieur de Skylab pour la Nasa.

(2) Elisabeth Pélegrin-Genel, « Des souris dans un labyrinthe », éd. La Découverte, 2010.

TRANSlog 2011

Salon International du Transport et de la Logistique

8, 9 et 10 mars 2011



www.translog2011.com



TRANSlog 2011...

Le nouvel essor du transport et de la logistique

**Centre International de Conférences et D'expositions
Route D'el Jadida – Casablanca – Maroc**

Organisé par



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

www.cfcim.org

Fusion de sociétés : ce que prévoit la loi

Analyse des dispositions juridiques relatives à la fusion.

En cas d'absorption des filiales par leur société mère, on parle d'une « fusion-renonciation » ou d'une « fusion-allotissement ». Dans le cas de la « fusion-renonciation », la société absorbante se limite à créer les droits sociaux nécessaires à la rémunération des associés des filiales à absorber autres qu'elle-même ; en conséquence, la société absorbante « renonce » à émettre les actions ou les parts sociales qui lui reviendraient suite à l'opération de fusion. Dans le cas de la « fusion-allotissement », les filiales à absorber apporteront à la société absorbante la fraction du patrimoine qui correspond aux droits de l'absorbante ; ensuite, seul le surplus fera l'objet d'un véritable apport-fusion. Il est à noter que les deux opérations « fusion-renonciation » et « fusion-allotissement » aboutissent aux mêmes résultats, mais du point de vue fiscal, les conséquences pourraient être différentes.

Evaluer l'actif et le passif

La fusion entraînera la dissolution sans liquidation des filiales et la transmission universelle de leur patrimoine à la société absorbante. En effet, l'opération de fusion nécessite, au préalable, une évaluation de « l'actif » et du « passif » des sociétés fusionnantes, en vue de déterminer la parité de change. Toutefois, la loi sur la SA ne réglemente ni la

méthode, ni les modalités d'évaluation à retenir ; mais, elle exige que les méthodes d'évaluation qui seront retenues par les sociétés fusionnantes et dont les explications figureront dans le projet de fusion, soient justifiées.

Les méthodes de valorisation à retenir pourront être :

- l'actif net comptable ;
- l'actif net comptable corrigé ;
- l'actif net comptable corrigé en tenant compte d'une rémunération du « goodwill ».

Toutefois, à notre avis, il serait admis d'opter pour une évaluation à « l'actif net comptable » dans le cas où la société absorbante contrôle au préalable les sociétés à absorber. Ceci est justifié par le fait que la société absorbante avait déjà acquis les titres de participation des filiales en tenant compte d'un « actif net corrigé » majoré d'un « goodwill ». En faisant référence à la réglementation française, l'avis n°2004-01 du CNC du 25 mars 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées opte pour une évaluation à la valeur comptable, lorsque la fusion implique des sociétés sous contrôle commun.

Formalités de dépôt et de publicité

Les organes de gestion des sociétés à fusionner (la gérance pour les SARL et le conseil d'administration pour la SA) doivent arrêter un projet de fusion, qui devrait contenir certaines indications prévues par la loi. Les projets de fusion arrêtés doivent être soumis à des formalités de dépôt et de publicité avant d'être ratifiés par les AGE des sociétés participantes à l'opération, et également en vue de décider :

- pour les sociétés absorbées : la dissolution de la société ;
- pour la société absorbante : l'augmentation du capital pour la rémunération des apports faits par les associés et les actionnaires des sociétés absorbées.



Fouad Akesbi

L'adoption des projets de fusion par les différentes sociétés participantes à la fusion, ainsi que les décisions de modification des statuts, seront prises à la majorité lors des votes au niveau de l'AGE de ces différentes sociétés.

Commissaire aux comptes

En se référant aux dispositions de l'article 230 la loi 17-95 sur la SA, l'obligation de nommer un commissaire aux comptes pour se prononcer sur l'évaluation des sociétés à fusionner ainsi que l'équité du rapport d'échange, ne concerne que les opérations de fusion réalisées uniquement entre des sociétés anonymes. Toutefois, la loi reste muette sur la responsabilité du commissaire aux comptes dans le cas d'absorption d'une SA par une SARL.

La date d'effet de la fusion pourrait être :

- soit la date des dernières assemblées générales ayant approuvé l'opération de la fusion ;
- soit une autre date, qui ne doit être ni postérieure à la date de clôture de l'exercice en cours de la société absorbante, ni antérieure à la date de clôture du dernier exercice clos des sociétés absorbées.

Fouad Akesbi,
Associé Gérant du Cabinet AD Associés
Président de la Commission Juridique et Fiscale de
l'Ordre des Experts Comptables
Membre de la Commission Juridique, Fiscale et
Sociale de la CFCIM

La fusion entre des SA et/ou des SARL est régie par les dispositions des articles 222 à 229 de la loi 17-95 sur la SA. En effet, l'article 223 de ladite loi précise, dans ses premier et deuxième alinéas, ce qui suit : « Les opérations visées à l'article 222 ci-dessus (fusion, scission et fusion-scission), peuvent être réalisées entre des sociétés de même forme ou de forme différente. Elles sont décidées par chacune des sociétés intéressées, dans les conditions requises pour la modification de ses statuts ».

Décryptage

2011 : place à «Casablanca Finance City»

Avec plus de 22 points positifs d'évolution des deux indices phares de la Bourse de Casablanca, le Masi et le Madex, la Bourse a renoué en 2010 avec des performances qu'elle n'avait pas connu depuis la première moitié de 2008. N'ayant pas d'impact direct sur le fonctionnement de la place, la crise internationale s'est transmise d'abord psychologiquement, puis en empruntant les circuits de l'économie réelle, conduisant les petits porteurs à la porte de sortie et poussant les institutionnels à calculer la plus petite transaction. A en croire les professionnels du marché, cet état des choses est dernière nous. La confiance revient petit à petit. Après Ennaki et Cnia Saada, les introductions se poursuivront en 2011, ramenant du papier frais à la place. L'année 2011 sera également l'année de la grande expansion, puisque Casablanca Finance City verra le jour. Cette place financière ira à la conquête des transactions régionales, proposant de jouer un rôle de centre d'optimisation des flux financiers de la région. « Ce pôle rentre dans le cadre d'une stratégie financière et économique visant à faire du Maroc un centre régional et international des services financiers, des investissements et de l'assurance » explique Salaheddine Mezouar, ministre de l'Economie et des Finances.



Le chiffre du mois

2%

Selon Salaheddine Mezouar, ministre de l'Economie, Casablanca Finance City devrait propulser le PIB marocain de 2% supplémentaires.

Focus

Assurances : entre difficultés et opportunités

Si la croissance de ces dernières années n'est plus au goût du jour, le secteur de l'assurance se prépare à un changement profond. Les assureurs sont en chantier ces deux prochaines années pour s'adapter aux règles de Solvency II, qui leur donnera également plus d'opportunités sur le marché.

L'année 2008 a représenté un point d'inflexion dans la croissance du secteur de l'assurance, surtout après une période 2004-2008 caractérisée par une poussée des activités de bancassurance. Depuis l'assurance-vie continue de croître négativement, alors que les activités non-vie connaissent une évolution considérable. Il faut aussi rajouter que dans ce contexte, 2011 connaîtra de nouveaux intrants étrangers dans le secteur, notamment une joint-venture arabo-japonaise. Le cadre réglementaire est également en train d'évoluer. Les professionnels et la Direction des assurances et de la prévoyance sociale (DAPS), sont toujours en pourparlers pour redéfinir ce cadre selon les exigences et les capacités du secteur. Une adaptation que les professionnels jugent coûteuse, et qui nécessitera donc deux ans de chantier, notamment en matière de mise à niveau des systèmes d'information des assureurs, qui seront régis par de nouvelles règles prudentielles. Le contrat-programme du secteur a pour objectif principal d'éviter aux assureurs les risques liés aux aléas boursiers en mettant en place de nouveaux dispositifs de gestion de l'épargne, ainsi que le renforcement des agrégats financiers du secteur, notamment en diversifiant les placements.

Affaires à suivre

La Coface, filiale assurance-crédit de Natixis, sort son guide annuel Risque pays le 17 janvier 2011 à l'occasion d'un colloque à Paris ► Après avoir consolidé sa dernière acquisition, Sotelma, l'opérateur historique marocain est en train de négocier une nouvelle entrée dans le capital d'un opérateur télécoms africain. Il s'agit de Sotelgui, l'opérateur national Guinéen, dont Maroc Telecom convoite 60 % du capital ► Désormais, les agents des sociétés de Bourse et tous les teneurs de comptes-titres devront être vigilants quand aux tentatives de blanchiment d'argent via l'investissement en Bourse. Une circulaire du CDVM vient de préciser les modalités de mise en œuvre de ce devoir de vigilance et de veille interne ► Le gendarme du marché, Hassan Boulaknadel, DG du Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) a animé le 13 décembre dernier une conférence au sujet de l'éducation financière au Maroc ► Al Barid Bank entrera en force dans le marché du prêt immobilier. Le dernier entrant dans le système bancaire Marocain proposera ce service en 2011, où il risque bien de profiter d'une accélération de la croissance de la demande, que les professionnels de l'immobilier voient venir, ou plutôt revenir, de loin ► Proparco, filiale dédiée au secteur privé de l'AFD, investit 8 millions d'euros dans le fonds d'investissement ARIF, géré par Argan Invest, la plateforme de gestion de fonds d'investissement du Groupe FinanceCom ► Le tour de table de Bank of Africa (BOA) a changé, BMCE Bank ayant renforcé sa participation à hauteur de 55,8 %. La BOA aura un nouveau président à compter du 1^{er} janvier 2011 : Mohamed Bennani, membre du top management de BMCE Bank ► La société de gestion d'actifs BMCE Capital gestion a franchi la barre des 30 milliards de dirhams d'actifs gérés, avant la fin de l'année 2010. Ce volume d'affaires lui confère la troisième position sur le marché. Ainsi, BMCE capital détient désormais 13,3 % des parts du marché de la gestion d'actifs.

Page réalisée
par Omar Radi
conjoncture@cfim.org

Exportateurs... Visez le monde entier,
nous ferons le reste



Global PR

GESTION DES RISQUES • ASSURANCE-CREDIT • RECOUVREMENT

Au Maroc et à l'international, nous sécurisons vos transactions commerciales, nous protégeons le patrimoine de votre entreprise et nous vous aidons à développer votre chiffre d'affaires.

Euler Hermes ACMAR, leader du marché marocain et filiale du groupe Euler Hermes - N° 1 mondial de l'assurance-crédit - vous offre une gamme complète de services pour une meilleure gestion de votre poste clients.

Groupe Euler Hermes :

- Filiale du groupe International Allianz **Allianz** 
- AA- : notation Standard & Poor's (juillet 2009)
- Elu « meilleure agence de crédit à l'export » pour la sixième fois par le magazine britannique Trade Finance

EULER HERMES ACMAR

37, Bd Abdellatif Ben Kaddour, Casablanca 20 050 - Maroc
Téléphone : +212 522 79 03 30 - Télécopie : +212 522 39 74 94
www.eulerhermes.com/maroc - E-mail : info.maroc@eulerhermes.com



EULER HERMES
ACMAR

A company of **Allianz** 

Des outils à la rescousse des DRH débordés

Gérer administrativement les ressources humaines n'est plus suffisant. Attirer, développer et retenir les talents, développer les compétences, participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise sont autant d'enjeux complexes mais essentiels confiés aux équipes RH.

Pour être Business Partner, c'est-à-dire apporter une expertise de partenaire stratégique à la Direction Générale en lui proposant des politiques et des mesures RH qui soutiennent et facilitent la réussite de la stratégie, il est nécessaire de dégager du temps. De nombreux outils – logiciels supportant une ou plusieurs tâches – leur permettent de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Panorama des outils RH à la rescousse des RH débordés

De manière transverse, les activités RH sont caractérisées par des activités de saisie, d'échanges, d'archivage et de production de reporting. Pour réduire la charge induite :

- une base de données RH commune et interfacée aux applications tierces permet d'éviter les doubles saisies et d'assurer l'homogénéité des données entre process RH ;
- les outils de workflow et de dématérialisation des documents réduisent la charge consacrée à la production et à l'échange des documents papier en fluidifiant les relations avec les partenaires externes. Ils permettent aussi d'alléger la charge logistique liée à l'archivage des documents papier ;
- les outils générateurs de reporting automatiques (sociaux, financiers,

légaux...) fiabilisent la qualité des états produits et allègent les tâches de contrôle de cohérence ;

Les outils de gestion administrative, de la paie, des temps et des activités sont indispensables :

- le déclaratif d'absence par le collaborateur et l'envoi automatique de ces informations à un système de paie accélèrent la production du bulletin ;
- l'accès du collaborateur à son dossier individuel pour modifier des données personnelles non critiques et potentiellement déposer en ligne des pièces justificatives permet aux équipes RH de dégager du temps ;

Les outils de recrutement permettent de gérer de manière optimale des viviers de candidats, offrant ainsi le moyen le plus efficace et meilleur marché de recruter des potentiels. Certains outils peuvent s'interfacer au site internet de l'entreprise, ce qui permet de traiter directement les CV transmis en ligne et d'ouvrir automatiquement un dossier pour chaque candidat.

Adossés sur la base de données unique des collaborateurs, les outils de gestion des compétences et de la mobilité ont pour objectifs de :

- dématérialiser, systématiser et simplifier l'Entretien Annuel d'Evaluation ;
- réaliser une cartographie objective du capital humain ;

- avoir une vision prospective sur l'évolution des compétences et des ressources afin d'accompagner les évolutions de l'entreprise et de répondre aux attentes des IRP en matière de GPEC.

Les outils de pilotage permettent de produire les indicateurs de mesure de l'efficacité de la fonction RH. Sans ces outils générateurs de tableaux de bord, il est impossible de piloter efficacement la fonction RH. Les indicateurs étant générés automatiquement par ces logiciels, cela permet aux RH de dégager du temps pour se focaliser sur leur analyse stratégique et la prise de décisions qui s'ensuit.

Tous ces outils accompagnent l'évolution de la fonction RH vers son rôle de business partner de la direction générale, libérant du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée tels que le développement de la marque employeur, la valorisation des collaborateurs, l'attraction et la conservation des talents, etc.

Le choix des outils à déployer doit se faire selon une priorisation en termes d'utilité immédiate, de capacité d'investissement et de gains prévus et surtout... ne pas oublier que les outils les plus performants sont les plus intuitifs !

Sia Conseil Maroc

VIA EXPO
Evénementiel

Evénementiel privé
Evénementiel entreprise
Expositions
Congrès

95, Rue Meskelil-Beauséjour-20200-Casablanca-Maroc Tel.: 0522 398 959 Fax: 0522 399 022 Email: viaexpo@menara.ma

Conseils pour une étude de marché réussie

Outil d'aide à la décision, l'étude marketing permet de dégager des données objectives et souvent très utiles sur le marché pour compléter le fameux « flair commercial ». Le point sur les pièges et règles d'or avec deux professionnels.

« Quand on cherche, on trouve » dit l'adage. Pourtant, en matière d'études de marché comme ailleurs, mieux vaut savoir ce qu'on cherche pour être sûr de trouver ! Image, satisfaction, test de produit, de packaging ou recherche de prix acceptable... pour prévoir les résultats ou les mesurer a posteriori, la carte est variée et le choix n'est pas toujours évident. La palette d'études répond à des objectifs divers mais toujours spécifiques où la rigueur conditionne la fiabilité des résultats.

Une étude, pour savoir quoi ?

« Bien définir ses objectifs de recherche et les garder toujours en vue est la première règle d'or. De là va découler une méthodologie d'investigation pour les atteindre. Il faut éviter de vouloir tout savoir et hiérarchiser ce qui est primordial, important, utile et secondaire » indique Mourad El Azzaoui, un professionnel du secteur. Souvent l'échange client-prestataire permet d'affiner ces objectifs, voire d'aller plus loin et c'est là le rôle dévolu au conseil. « Il n'est pas de rare à l'issue de discussions avec des clients, de voir une nouvelle problématique, plus large ou plus pointue, émerger en complément ou en remplacement de celle d'origine. Le consultant peut aider son client en apportant son éclairage de spécialiste à travers une analyse plus pointue des données existantes ou à travers le partage d'expériences antérieures » souligne Chadi Abdelhadi, Directeur Général de TNS.

Dépasser l'approche déclarative

En interne ou en externe ? Un dilemme classique. S'il nécessite un budget, le recours à des professionnels apporte une garantie évidente sur le plan des résultats et de leur profondeur. « Un cabinet externe porte un regard neutre sur la société et son marché. L'étude réalisée en externe donne plus de crédit aux résultats et aux enseignements auxquels elle



S'il nécessite un budget, le recours à des professionnels apporte une garantie évidente sur le plan des résultats et de leur profondeur.

conduit. Elle a recours aux méthodes de la recherche marketing qui est un métier. Une étude réalisée en interne peut présenter des limites : on a « le nez dans le guidon » explique encore Mourad El Azzaoui. Par ailleurs, les bureaux d'études disposent de méthodes et d'outils qui permettent de dépasser les biais. Car c'est bien connu, il y a toujours un écart entre ce que l'on déclare faire et ce que l'on fait réellement.

Des chiffres ou des mots ?

Globalement, il existe deux grandes techniques d'enquêtes : qualitative ou quantitative. Basée sur des entretiens individuels et/ou des réunions de groupe, la première vise à l'exhaustivité. Comme son nom l'indique, l'approche quantitative s'appuie sur un échantillon représentatif de la population étudiée et va parler en son nom. Comment choisir ? « Si on a besoin plutôt de comprendre ou d'identifier les éléments d'une problématique ou d'explorer une problématique assez méconnue; on se tournera plus vers une approche qualitative. S'il s'agit plus de mesurer des variables, de dé-

celer des relations de cause à effet, on s'orientera vers une approche quantitative. Quelques fois, on optera pour une démarche en deux étapes. Il faut aussi reconnaître que des considérations de temps et de budget peuvent influencer la méthodologie adoptée. » explique également le Directeur Général de TNS.

De la rigueur de bout en bout

Recrutement des interviewés, administration de l'enquête, dépouillement et interprétation des résultats, souvent fondées sur des modèles mathématiques, la recherche marketing exige de la rigueur à chaque étape. « Or l'interprétation des résultats pour un non professionnel de la recherche marketing n'est pas sans risque. De la conception à l'interprétation des résultats, des biais d'appréciation peuvent être induits à chacune des étapes de l'enquête, » indique encore Mourad El Azzaoui. Conclusion, si qui cherche trouve, un éclaircisseur permet d'éviter les sentiers escarpés et d'atteindre plus facilement ses objectifs.

Anne-Sophie Colly

Lutte contre la discrimination : des pionniers à pied d'œuvre

L'intégration des minorités dans le circuit économique fait désormais partie des priorités en matière de développement durable. Promotion des femmes, recrutement de handicapés ou d'anciens détenus... une poignée d'entreprises s'y est engagée. Tour d'horizon de ces actions audacieuses et marginales.

« L'élimination de toute discrimination dans l'emploi ou le travail » est le 6^e principe du Pacte Mondial lancé par Kofi Annan en 2000. Une priorité qui a fait des petits. Ainsi, la résolution du Parlement européen de 2007 assigne trois objectifs à la RSE : la lutte contre le changement climatique, contre l'exclusion sociale et contre la pauvreté mondiale. La RSE apparaît même pour certains comme « un régulateur de la globalisation ». Cette résolution fait suite à la stratégie de développement durable de l'Union Européenne entérinée en 2005 avec pour axes prioritaires: la promotion et protection des droits fondamentaux, la solidarité intra et intergénérationnelle, l'éducation et formation pour stimuler le changement de comportement. Avec le projet de Charte pour le développement durable, initié en avril 2010, le Maroc s'inscrit également dans cette dynamique. Du côté des entreprises, la lutte contre la discrimination est le premier objectif de la charte de la CGEM. Consacré au respect des droits humains, cet objectif entend « Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et en faveur des catégories les plus vulnérables ». Au sein de ces catégories figurent les personnes à mobilité réduite, souffrant de handicap mental, de petite taille, les malades et toute autre forme de discrimination (peau, religion)... mais aussi les femmes. Plusieurs entreprises ont fait le choix audacieux d'intégrer ces minorités dans leurs équipes. Car, comme l'affirmait Montesquieu au début du XVIII^e siècle, « Il n'est pas pauvre parce qu'il n'a rien mais parce qu'il ne travaille pas ».



La lutte contre la discrimination est le premier objectif de la charte de la CGEM.

Encourager les recrutements féminins
Loin d'être une minorité dans la population, les femmes sont plus discriminées que les hommes. Salaire, responsabilité, maternité... dans le monde entier, toutes les études vont dans ce sens. C'est pourquoi plusieurs entreprises se sont engagées dans une démarche d'encouragement volontaire sur le plan de la reconnaissance, de l'emploi et de l'évolution de carrière. « J'essaie d'encourager les femmes pour qu'elles soient totalement respectées. Avec le temps, elles sont plus reconnues dans leur fonction professionnelle. Le regard a changé. C'est le plus important au Maroc aujourd'hui. » expliquait Chakib Ben El Khadir, le Directeur Général de Stokvis dans nos colonnes il y a quelques semaines (Conjoncture n°920, novembre 2010). L'entreprise, qui revendique 50 % de femmes dont deux au

sein du comité de direction, mène au quotidien une bataille tranquille pour créer équilibre et représentativité. Chez certains, cette intégration fait l'objet d'outils ciblés. C'est le cas du réseau d'accompagnement des cadres femmes Win de GDF Suez qui a pour objectif de permettre aux femmes

« Moins répandue et plus complexe, l'intégration dans l'entreprise de « personnes différentes » reste très marginale. »

cadres « d'être visibles, de prendre leur position, de les pousser à évoluer et à envisager une carrière dans l'entreprise » selon Bouchra Ghiati, Directrice de la communication de Lydec. Au-delà, la représentation des femmes dans l'en-

treprise s'appuie également sur une mesure concrète et rationnelle. « On a des objectifs pour que les femmes soient plus présentes dans les postes de direction. Il y a une règle : il faut obligatoirement qu'on ait un challenger femme à côté des CV d'hommes » indique encore Bouchra Ghiati.

L'embauche de personnes différentes physiquement ou mentalement

Moins répandue et plus complexe, l'intégration dans l'entreprise de « personnes différentes » reste très marginale. Plusieurs entreprises, citoyennes, ont cependant fait ce pari sous l'impulsion et l'accompagnement d'associations. C'est le cas de Total Maroc via sa filiale Mahtta qui a embauché près de douze anciens détenus ces dernières années. « On a été sollicités par la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus. L'idée nous a séduite. Il était important pour nous en tant qu'entreprise citoyenne de donner une deuxième chance à ces détenus. » explique Dounia Boustani, Directrice Ressources humaines et des affaires juridiques de l'entreprise. Même démarche chez Suzuki Maroc. « Les personnes porteuses de handicap, 5 % de la population, sont aptes à contribuer comme tous à la création de valeur. Nous avons eu l'occasion de rencontrer l'association Anaïs qui oeuvre pour leur intégration. Nous avons donc embauché un jeune de 21 ans qui assure une charge de travail à plein temps. » explique de son côté Amal Kamareddine sa Responsable des Ressources humaines. De l'avis de ces professionnelles, la démarche a fait l'objet d'un accueil favorable dans l'entreprise. Pour autant, si des échecs existent, ils ne doivent pas inquiéter. « Il y a une période d'essai, donc si ça ne marche pas, on arrête. » explique encore Dounia Boustani. Dans cette filiale de Total, le processus de recrutement d'anciens détenus répond aux lois habituelles dans le domaine. Le candidat dépose un CV et passe un entretien si son dossier est pré-sélectionné. Un pré-requis : être alphabétisé. « Souvent nos recrues ont reçu une formation en mécanique au sein de la Fondation Mohammed-VI ce qui est un plus pour elles » explique encore Dounia Boustani.

Facile à dire... facteurs clefs de succès

Point commun de ces expériences heureuses : un travail en amont important mené main dans la main avec les organismes et associations. Ce type d'intégration implique en effet d'identifier les fonctions ou les postes envisageables, de s'équiper le cas échéant (rampe d'accès, postes de travail...) et souvent de procéder à des adaptations qui varient selon les profils (rythme, horaires...).

Facteurs clef de réussite : un « co-pilotage » organisme-entreprise dès le début du projet, le suivi de l'ensemble des maillons, un accompagnement personnalisé de la recrue, qu'il soit psychologique et/ou médical et bien sûr l'attitude des équipes. « La Fondation (Mohammed-VI) fait un travail de préparation à la réinsertion et à l'intégration. Elle suit et accompagne l'ancien détenu. Il bénéficie d'un accompagnateur qui lui rend visite toutes les semaines. » indique Dounia Boustani. Des éléments de nature à rassurer les entreprises intéressées. Même son de cloche chez Suzuki qui a bénéficié de la collaboration et du savoir-faire de l'association Anaïs. « Sur le choix du candidat et l'adéquation poste-profil, nous étions en contact

avec l'équipe de l'association. Une journée de sensibilisation a été menée pour favoriser l'intégration du jeune embauché qui a suivi un cursus adapté auprès de l'association qui a aussi présenté le handicap et la capacité d'adaptation des jeunes dans un environnement professionnel » Au final, si le candidat est gagnant, l'entreprise aussi. « Il y a une fierté. Le regard du personnel a changé y compris vis-à-vis de l'entreprise. » souligne encore Amal Kamareddine. Aujourd'hui, si ces initiatives se comptent sur les doigts de la main, leur succès est à la fois un encouragement et un pas de plus vers un développement (humainement) durable.

Anne-Sophie Colly



L'offre la plus complète du marché



sure we can



100% DE COUVERTURE







Import / Export
Express
vers 220 pays

**AGENCES : Tanger - Rabat - Meknes/Fes
Casablanca - Bouskoura - Nouaceur - Marrakech**



Accueil : **05.22.27.67.28**
Service clients : **05.22.20.25.53**
Siège social :
1, place du 16 novembre - CASABLANCA

Décryptage

Le Fonds d'amorçage NTIC boucle sa première année

Ce fonds de capital-risque, doté de 100 millions de dirhams et auquel contribue l'Etat et trois autres banques à parts égales a pour objectif de financer des activités naissantes dans le secteur des technologies de l'information. « Plusieurs projets sont en cours d'étude, et des réponses vont être données courant 2011 » explique Ahmed Reda Chami, ministre du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles

Technologies. D'ailleurs, 2011 connaîtra également l'ouverture d'autres Technopark à l'instar de celui de Casablanca. Celui de Rabat verra bientôt le jour, et occupera les anciens locaux de l'ANPME. « Cela permettra la délocalisation des projets également » poursuit le ministre. Mais le rythme du financement doit s'accélérer, pour être en phase avec les promesses du plan Maroc Numeric 2013, qui est doté d'une enveloppe globale de 5,2 milliards de dirhams. Car d'ici 2012, le secteur doit contribuer à hauteur de 7 milliards de dirhams dans le PIB. Les autres volets du plan suivent un cours normal et n'accusent pas de retard, notamment le plan In-jazz qui croise le plan d'Urgence dans l'enseignement, et qui consiste en la facilitation d'accès au matériel informatique connecté à internet aux étudiants.



Technopark de Casablanca

Crédit photo : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies

Focus

Monétique : à la conquête de l'international

Les leaders marocains de la monétique s'exportent bien à l'international, ils y sont même valeurs sûres. Hightech Payment Systems (HPS) qui, il y a quelques années, a créé HPS Europe, signe de son accès à ce marché, y a même opéré une croissance externe en acquérant le français ACPQualife et tire déjà profit de cette intégration verticale en développant rapidement la version 3 de son produit phare Powercard, dont le logiciel de gestion

est produit par sa nouvelle filiale. Aujourd'hui, les produits HPS sont présents dans près de 60 pays. En même temps, S2M, sa principale concurrente, étudie son entrée en Bourse, où elle cèdera sur le marché 30 % de son capital. Celle-ci est présente commercialement dans une vingtaine de pays. Seul mot d'ordre chez les deux leaders, poursuivre la conquête de l'international, et, il faut le reconnaître, comme dans leur profession, ils sont aussi inventifs en matière de prospection commerciale, car ne se contentent pas des marchés traditionnels. Comme plusieurs autres branches technologiques, les sociétés de la monétique ont choisi se tourner vers le Sud et l'Est. En 2011, la course va être effrénée à la conquête des marchés africain et sud asiatique.



Telex

Le Maroc profitera du savoir-faire japonais en matière d'énergie solaire, suite à un accord signé entre l'Agence marocaine de l'Energie solaire et l'Organisation japonaise du développement des énergies renouvelables. La collaboration portera sur des projets pilotes dans les panneaux solaires et la gestion du réseau électrique ► La société Câbleries du Maroc, spécialisée dans la fabrication de câbles électriques, vient de s'implanter en Mauritanie en ouvrant une usine pour la production de câbles de basse tension. Le montage de la nouvelle usine qui emploiera 150 personnes, a nécessité près de 10 millions d'euros ► Le distributeur informatique Disway distribuera exclusivement, à partir du début 2011, les produits Sony Vaio, ordinateurs portables et netbooks. Qualitech, filiale de Disway assurera la maintenance et le service après vente ► Maroc Telecom est en train de finaliser son projet du site web Fatourati, qui gèrera les factures ou toutes autres créances émises. Le règlement des transactions se fera sur ce site sécurisé pour les créanciers qui souhaitent s'y inscrire. En dix mois d'existence, la nouvelle enseigne INWI qui remplace Wana a eu 3,5 millions de clients ► Inwi qui s'est lancé en même temps qu'un changement au niveau du management et de l'offre de la société, a gagné le prix du concours des marques Morocco Awards ► Le Maroc décrochera bientôt un brevet sur des matériaux nano-technologiques. Provenant des phosphates, ces matériaux seront produits dans une unité de production qui sera mise en place durant l'année 2011 ► L'Office National des Aéroports (ONDA) a récemment lancé plusieurs appels d'offre concernant notamment l'installation de systèmes de détection des drogues et explosifs dans tous les aéroports du Royaume, et l'équipement des périmètres de sécurité des aéroports de Fès et d'Oujda.

Page réalisée
par Omar Radi
conjoncture@cfcim.org



**Revue mensuelle
des chefs d'entreprises
et décideurs au Maroc**

Conjoncture

En 2011, ciblez les décideurs !



Contenu

- Actualités de la CFCIM, informations économiques, finance, immobilier, faits marquants, point de vue, enquêtes...
 - Outils de management
 - Dossiers mensuels de référence : synthèses et perspectives sur des secteurs économiques en développement (énergie, tourisme, agro-industrie...), des enjeux fondamentaux (éducation, formation, santé...) et des thématiques d'entreprise
- Pages pratiques : vos missions d'hommes d'affaires, formation, conseils juridiques et fiscaux...

Tirage et diffusion

11 000 exemplaires et plus !

- Lecteurs abonnés bénéficiant d'un envoi nominatif par poste :
- Dirigeants des 3 500 entreprises adhérentes mais aussi leurs 6 000 cadres supérieurs
 - 500 leaders d'opinion (hauts responsables, administrations françaises et marocaines, médias...)
- Distribution ciblée "décideurs et cadres" : 1 000 exemplaires au minimum réservés aux participants à des actions CFCIM (forums, missions d'Hommes d'affaires, formation continue, événements B-to-B)

Positionnement

Conjoncture est le lien privilégié de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc avec ses 3 500 entreprises adhérentes. Ce sont donc chaque mois, 3 500 chefs d'entreprises et 6 000 cadres supérieurs qui reçoivent Conjoncture, à leur nom, sur leur bureau. De même, les institutions, tant françaises que marocaines, sont directement ciblées et reçoivent gracieusement la revue. Ce positionnement fait de Conjoncture un outil de travail indispensable aux décideurs en quête de contacts d'affaires, de conquête de marchés et de développement international. Conjoncture est donc le support ciblé indispensable à vos campagnes B-to-B.

Lectorat

Estimé à plus de 30 000 personnes, le lectorat de Conjoncture est essentiellement composé de :

- Chefs d'entreprises nationales et multinationales
- Cadres dirigeants et professions libérales
- Hauts responsables des administrations
- Leaders et relais d'opinion

Il s'agit d'un lectorat captif de décideurs actifs à haut pouvoir d'achat.

Conjoncture

- Un positionnement clair
- Un contenu de référence
- Un lectorat ciblé
- Une diffusion justifiée



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

**En 2011, annoncez dans Conjoncture
et ciblez, vous aussi, les décideurs !
Optimisez vos campagnes B-to-B.**

**Contactez-nous
marketing@cfcim.org**



fidelio gold

Un monde de privilèges vous appelle.

Service client dédié, accueil privilégié dans les agences commerciales, service après-vente VIP, bonus en points et cadeaux, et bien d'autres privilèges... rien que pour vous.

Cumulez davantage de points de fidélité et rejoignez le club très privé des clients Gold. Club Fidelio Gold, une manière de dire **MERCI** à nos clients les plus fidèles.

Pour plus d'informations, appelez le centre d'appel clients Fidelio Gold au 999.