

# Conjoncture

www.cfcim.org



Ecole Française  
des Affaires

Tests d'admission  
21 mai 2011

Mars 2011

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

## ACTUS CFCIM

La CFCIM formera  
les employés du  
Morocco Mall

## ECHOS MED

UE-voisins du sud :  
quelle(s) relation(s)  
à l'avenir ?

## MANAGEMENT

Comment optimiser  
sa présence web ?

L'invité de Conjoncture



Mohamed Berrada

## DOSSIER

### Marchés financiers : Etat des lieux et perspectives

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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

924  
NUMERO

50<sup>ème</sup> 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.



# BMCI - Groupe BNP Paribas, partenaire privilégié des entreprises



**Trade  
Center**



**Centres  
d'affaires**



**Solutions  
dédiées**



**Filiales  
métiers**

Affiliée au groupe international, BNP Paribas, la BMCI met toute son expertise et son savoir-faire au service des Grandes Entreprises et des PME-PMI du Maroc. À travers ses Centres d'Affaires dédiés, la BMCI propose des solutions spécifiques et innovantes et offre à ses clients un espace exclusif aux opérations de commerce international, le BNP Paribas Trade Center de Casablanca, lui-même relié à plus de 90 Trade Centers dans les cinq continents.

Acteur majeur sur les marchés financiers, avec ses 260 agences et filiales spécialisées, et une certification Iso 9001 pour ses activités de crédits et de remises documentaires, la BMCI consolide son positionnement en 2009 et obtient la notation F1+ et AAA de l'agence Fitch à l'échelle nationale.



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

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



Joël Sibrac  
Président

« Ce projet insufflera une nouvelle dynamique à l'économie nationale. Ainsi, selon les prévisions, cette nouvelle place devrait contribuer à l'augmentation du PIB national de 2 % par an. »

# Editorial

## Casablanca Finance City

Décidément, la dynamique des grands projets et des investissements publics ne se dément pas au Maroc.

C'est encore le cas avec le projet de nouvelle place financière de Casablanca, « Casa Finance City », destiné à promouvoir les activités financières offshores.

C'est en effet une étape importante qui se profile pour le développement des marchés financiers au Maroc, car à la différence de certains pays anglo-saxons où il occupe parfois une place excessive dans l'économie, le secteur bancaire et financier dispose encore d'un important potentiel de développement dans notre pays.

Le choix de l'ouverture à l'international fait par le Maroc demeure le bon choix, d'autant que selon les économistes, l'Afrique, pôle mondial de développement, sera une destination privilégiée des capitaux étrangers après la fin de la crise financière mondiale.

Ce projet insufflera une nouvelle dynamique à l'économie nationale. Ainsi, selon les prévisions, cette nouvelle place devrait contribuer à l'augmentation du PIB national de 2 % par an.

Pour répondre aux objectifs ambitieux affichés et faire de la future place de Casablanca un carrefour de la finance mondiale, le législateur s'est donné tous les moyens (avantages fiscaux accordés, facilités de bail et d'infrastructures, régime de change...).

Au demeurant, les atouts ne manquent pas à la métropole pour jouer un rôle régional de premier plan dans la finance. Le Royaume doit d'abord tirer profit de son positionnement géographique. Mais au-delà, le Maroc c'est aussi : un hub aérien pour l'Afrique, des ressources humaines disponibles et formées « aux standards professionnels », des fonds d'investissements de plus en plus dynamiques et diversifiés, une stratégie de levée de fonds à l'international pour financer les plans stratégiques de développement ou les grands projets d'infrastructures, des institutions financières solides supervisées par une banque centrale puissante, ainsi que des institutions de régulation adaptées.

Par ailleurs, le Maroc connaît actuellement une phase de développement économique accélérée qui nécessite un financement important. Au-delà du marché boursier, la place financière de Casablanca devrait être un stimulateur de l'économie nationale à plus grande échelle.

En effet, si l'accès aux crédits et aux banques s'est nettement amélioré au cours des dernières années, des difficultés de financement subsistent, notamment chez certaines PME-PMI, souvent sous-capitalisées.

Gageons que cette place financière permettra aussi d'améliorer la capitalisation des entreprises, composante importante de la compétitivité, car il manque encore au Maroc de grands fonds d'investissement, que ce soit de capital-risque, pour aider au démarrage d'entreprises, ou de capital-développement, pour en accélérer la croissance.

On ne peut donc que saluer cette nouvelle initiative qui viendra consolider la position du Maroc et son rôle de plate-forme pour le continent.

# BMCE AGRIVERT FAIRE PROGRESSER LE MAROC VERT.



MOSAIK

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

BMCE Bank, Partenaire du Plan Maroc Vert, lance BMCE AGRIVERT, une offre destinée aux entreprises du secteur agricole et agro-industriel, proposant des solutions de financement et de services adaptées à vos activités.

De la création au développement de votre entreprise localement et à l'international, mais aussi pour la modernisation de votre matériel de production, vous profitez d'un accompagnement constant à travers des formules de crédits et des plateformes d'affaires. Vous disposez ainsi de toute notre expertise pour vous aider à récolter les fruits de votre investissement.

Pour plus d'informations, contactez le 0522 49 88 79 ou adressez-vous à votre Centre d'Affaires BMCE Bank.

BMCE BANK



البنك المغربي للتجارة الخارجية

NOTRE MONDE EST CAPITAL

# 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](mailto:conjoncture@cfcim.org)  
Site Web : [www.cfcim.org](http://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, Omar Radi,  
Anne-Sophie Colly, Rachid Alaoui, Franck  
Dautria, Richard Bertrand, Sia Conseil  
Maroc et les collaborateurs de la CFCIM.

**Photos et illustrations** : Studio Najibi,  
Teuler, Pixmac.ma, Service économique de  
l'Ambassade de France au Maroc.

**Publicité**  
Mariam Bakkali  
Tél.: 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28  
GSM : 06 61 71 10 80  
[mariam.bakkali@menara.ma](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)

Anne-Marie Jacquin  
Tél.: 05 22 30 35 17 - GSM : 06 61 45 11 04  
[jacquin\\_annemarie@yahoo.fr](mailto:jacquin_annemarie@yahoo.fr)

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

- La CFCIM va former les futurs employés du Morocco Mall
- Comment attirer les compétences marocaines de l'Hexagone ?

6  
6

## Echos Maroc

8

- Nouvelles mesures fiscales de la loi de Finances 2011
- Direction des Domaines : les chantiers en cours

8  
10

## Echos Med

11

- L'UE et ses voisins du sud : quelle(s) relation(s) à l'avenir ?

11

## Service Economique de l'Ambassade de France

14

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

14  
15  
15  
15

## L'invité de Conjoncture

16

- Mohamed Berrada, professeur à l'Université Hassan II de Casablanca et ancien Ministre des Finances

16

## Dossier : Marchés financiers, état des lieux et perspectives

19

- Marchés financiers : état des lieux et perspectives
- La finance marocaine s'exporte vers le reste de l'Afrique
- Casablanca Finance City : les défis à relever

19  
24  
26

## Immobilier

30

- Zones de services : vers une reconfiguration totale de l'offre

30

## Juridique

32

- Protection des données personnelles : quelles implications pour l'entreprise ?

32

## Finances

35

- Bourse : un début d'année mouvementé

35

## Management

36

- Améliorer son processus de recrutement
- Comment optimiser sa présence sur le web ?
- Consommation d'énergie : comment réduire ses factures ?

36  
37  
38

## NTIC

40

- Mobile : les innovations de demain

40

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

### • Jeudi 10 mars

Forum adhérents  
Zouhair Chorfi,  
Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects  
« Quelle politique douanière pour la croissance des entreprises avec l'ouverture accrue de l'économie marocaine ? »  
18h30 au siège de la CFCIM

Contact :

Sophie Compere  
scompere@cfcim.org

### • Mardi 15 mars

Réunion d'information  
« La sécurisation des paiements commerciaux »  
En collaboration avec la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM  
En présence de Najib Ibn Abdeljalil, Past-Président de la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM, Réda Loumany, Associé de PwC Advisory Maroc, Jean-Christophe Batlle, Directeur Général d'Euler Hermes Acmar, et Hassan Amor, Responsable du département Sogefactoring de la Société Générale Maroc  
A partir de 14h30 au siège de la CFCIM

Contact :

Charafa Chebani  
cchebani@cfcim.org

### • Mercredi 23 mars

Forum adhérents  
Jean-François Roubaud,  
Président de la CGPME  
« La contribution des PME-PMI au développement économique et social : regards croisés France – Maroc »  
18h30 à l'hôtel Rabat, Rabat

### • Jeudi 24 mars

Forum adhérents  
Noureddine Bensouda,  
Trésorier Général du Royaume  
« La stratégie de l'investissement public et l'efficacité des marchés publics »  
18h30 au siège de la CFCIM

Contact :

Sophie Compere  
scompere@cfcim.org

## La CFCIM va former les futurs employés du Morocco Mall

Le Centre de formation de la CFCIM (CEFOR entreprises) a été retenu par le groupe Aksal pour former 800 employés du futur Morocco Mall de Casablanca. Le groupe présidé par Salwa Idrissi Akhannouch vient en effet d'annoncer la création d'Aksal Academy. Cette structure, entièrement consacrée au recrutement et à la formation, fera du Retail (Management, Techniques de vente, Gestion des stocks, Merchandising, Achats, Aménagement des vitrines...) son cœur de métier.

La CFCIM, aux côtés d'autres organismes partenaires (ANAPEC, ISCAE), formera donc les nouvelles recrues aux techniques de vente et proposera une remise à niveau en français. Au total, le groupe Aksal prévoit la formation et l'embauche de 1200 personnes dédiées aux métiers de la vente pour l'ouverture du Morocco Mall, prévue courant 2011.

## Comment attirer les compétences marocaines de l'Hexagone ?

Le Club France-Maroc, réseau des étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français, créé à l'initiative de l'Ambassade de France au Maroc et de la CFCIM, a organisé ses premiers « Entretiens Club France-Maroc » le 3 février dernier à Casablanca. Objectif affiché de cette journée : contribuer au débat national sur la mobilisation des compétences marocaines de l'étranger en donnant la parole

aux praticiens et protagonistes du sujet, notamment les services de l'Ambassade de France, le CCEM, Maroc Entrepreneurs, Rekrute.com, etc. Des échanges fructueux qui ont donné lieu à une série de propositions du Club France-Maroc :

- constituer une base de données sur le site du Club France-Maroc pour la diffusion d'informations ciblées sur les secteurs émergents,
- mettre en place un observatoire prospectif des métiers,
- mettre l'accent sur les stages en entreprises comme moyen d'attraction (élaboration d'une charte des bonnes pratiques en vue d'une labellisation des entreprises),
- d'institutionnaliser et d'élargir la pratique du parrainage par la mobilisation des réseaux professionnels et sectoriels,
- utiliser les nouvelles technologies pour le recrutement des compétences et le dialogue diplômés/entreprises,
- établir des chartes de valeur participatives pour les entreprises, énonçant leurs missions, visions, objectifs et politiques RH et les diffuser sur leurs sites internet,
- faciliter l'adaptation des diplômés de France (édition d'un guide ou site internet du retour) et le développement de l'entrepreneuriat,
- travailler sur la question de l'attractivité des Régions.

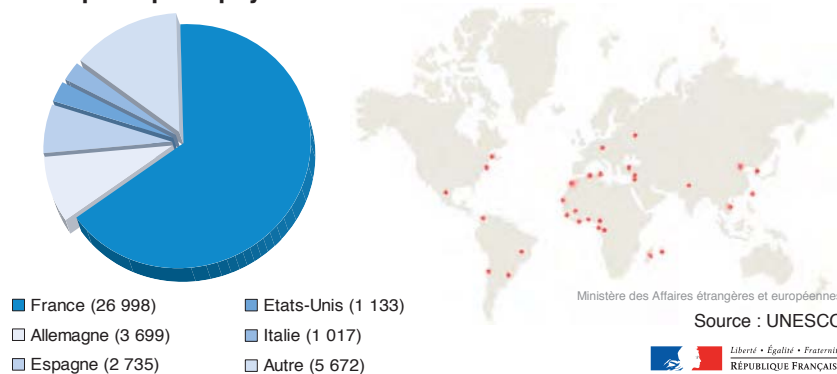
Plus d'informations :

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



Bruno Joubert, Ambassadeur de France au Maroc, Joël Sibrac, Président de la CFCIM, et Driss El Yazami, Président du CCME, ont inauguré ces Entretiens du Club France-Maroc.

### Les 5 principaux pays d'accueil des étudiants marocains en 2008







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

# “ La promotion du civisme fiscal est un chantier important qui nous concerne tous ”

Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, a animé un forum CFCIM pour présenter les nouvelles mesures fiscales introduites par la loi de Finances 2011.

Le Directeur Général des Impôts, Abdellatif Zaghoun, était invité par la CFCIM le 3 février dernier afin de présenter aux entreprises adhérentes les nouvelles mesures fiscales de la loi de Finances 2011. Aux côtés de Joël Sibrac, Président de la CFCIM, et de Mohammed Kabbaj, Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM, Abdellatif Zaghoun a mis l'accent sur la volonté de l'administration fiscale d'accompagner au mieux les entreprises et les contribuables en général.

Le premier volet concerne l'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les entreprises. Parmi les nouvelles mesures : la catégorisation des entreprises, qui se fera sur la base d'une panoplie de critères objectifs fixés dans le cadre d'une commission. « On va demander un audit externe au préalable pour diagnostiquer l'entreprise. Car il s'agit là d'octroyer des avantages aux entreprises qui le méritent et il faut s'assurer de la crédibilité, de la fiabilité de l'entreprise », explique Abdellatif Zaghoun.

## Nouveaux contrôles « ponctuels »

Les Impôts préparent également un nouveau mode opératoire en matière de contrôle fiscal, basé sur des contrôles « ponctuels » qui s'ajoutent aux contrôles normalement menés. « Ce contrôle ponctuel ne touchera qu'un seul type d'impôt, pour une période courte et sur une seule opération comptable ; l'objectif est simplement d'alléger la pression sur l'entreprise », avance le patron des Impôts. Un nouveau système d'analyse de risques sera mis en place afin de cibler de manière objective les dossiers à contrôler. Les services d'Abdellatif Zaghoun sont en train de préparer les appels d'offres pour acquérir les applications informatiques nécessaires. « Les appels d'offre pourront être lancés à la fin du premier trimestre 2011 ». Par ailleurs, la Direction des Impôts a mis en place une charte du contribuable, transmise automatiquement avec l'avis de vérification ; cette charte, disponible en arabe et en français sur le site des Impôts, rappelle au contribuable ses droits et ses obligations.

La loi de Finances 2011 prévoit l'instauration d'un délai de quatre mois pour la transmission par l'administration fiscale des recours devant les Commissions Locales de Taxation (CLT), mais aussi pour la notification de la décision de la CTL, par le secrétaire rapporteur, au contribuable et à l'administration fiscale. Enfin, les Impôts font un pas de plus vers la dématérialisation des procédures : depuis janvier 2011, toutes les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions DH doivent déclarer et payer la TVA et l'IS par voie électronique. Et l'IR devrait suivre prochainement : « L'IR est en cours de test, il va être bientôt mis en service », assure Abdellatif Zaghoun.

## Amélioration du climat des affaires

Deuxième volet : l'amélioration du climat des affaires. Ces mesures concernent différents aspects (épargne, lutte contre l'informel, etc.) qui profitent aussi bien aux ménages qu'aux entreprises. Elles doivent permettre d'améliorer l'attractivité du Royaume et de développer une

## Questions de l'assistance

**Quelques contribuables se plaignent de ce que les ATD (avis à tiers détenteurs) sont pratiqués avant que la créance en recouvrement n'ait acquis un caractère certain et exigible, conformément au CGI et au Code de recouvrement des créances publiques. Quelles sont les dispositions que la Direction Générale des Impôts compte mettre en place pour éviter cette pratique ?**

L'impôt est exigible lorsqu'il est émis ; maintenant, l'administration favorise le traitement du contentieux à l'amiable. Nous voulons éviter les recours. L'ATD n'est utilisé que lorsque

cette démarche d'accord de recouvrement à l'amiable n'aboutit pas. A ce moment-là, l'administration est dans l'obligation d'utiliser tous les moyens et les outils que la loi met à sa disposition, pour veiller sur les deniers de l'Etat. Et là, nous allons être intransigeants. Mais nous voulons éviter au maximum ces conflits. C'est pour cela que nous avons mis en place une série de mesures pour clarifier les procédures. Le contribuable doit assumer ses responsabilités. Les exigences sont de part et d'autre ; le contribuable doit être conscient du fait que lorsqu'il paie l'impôt, c'est



Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts

concurrence loyale entre opérateurs. Concernant l'épargne, la loi de Finances 2011 prévoit l'exonération des revenus et profits de capitaux mobiliers réalisés dans le cadre d'un plan d'épargne en actions (PEA) sous certaines conditions, notamment une durée minimale du PEA de 5 ans et des versements plafonnés au total à 600 000 DH.

Pour le plan d'épargne logement (PEL), l'exonération des revenus est mise en place à condition que les sommes investies soit destinées à un logement principal. Le montant des versements et des intérêts produits doivent être intégralement conservés pendant une durée minimale de 3 ans et le plafond est fixé à 400 000 DH. Le plan d'épargne éducation (PEE) permet une exonération des intérêts générés pour les sommes investies et destinées au financement des études (formation professionnelle incluse) ; Là encore certaines conditions : le plafond est fixé à 300 000 DH et les versements et intérêts produits doivent être conservés 5 ans au minimum. Enfin, Les organismes de placement en capital risque (OPCR) bénéficient désormais de l'exonération de l'IS sans aucune condition.

### Baisse de l'IS pour les TPE

Autre mesure importante de la loi de Finances 2011 : la baisse de l'IS à 15 % pour les petites entreprises (TPE). « L'analyse des statistiques détenues

par l'administration fiscale montre que 78 % des entreprises passibles de l'IS sont des TPE (CA inférieur ou égal à 3 millions DH). Par ailleurs, 87 % des sociétés déficitaires sont des TPE. Cela démontre une certaine fragilité de notre tissu industriel. C'est une réalité qu'il faut prendre au sérieux. Il faut une démarche globale, ce n'est que le début », explique Abdellatif Zaghoun.

### Lutter contre l'informel

La lutte contre l'informel prend un nouveau virage avec cette loi de Finances 2011. « L'objectif est d'initier un processus. On commence maintenant à parler de l'informel, ce n'est plus un tabou ». La loi prévoit désormais une amnistie fiscale pour les contribuables qui s'identifient pour la première fois. Les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif fiscal incitatif leur permettant de s'intégrer dans le tissu économique. Pour autant, le Directeur Général des Impôts sait que la tâche s'annonce longue et difficile. « Il faut mettre en place une démarche intelligente, progressive, mais aussi globale et nationale dans laquelle s'impliquent tous les acteurs. Les mesures fiscales seules, quelles qu'elles soient, ne seront pas suffisantes si tous les

acteurs concernés d'adhèrent pas à ce processus de lutte contre l'informel ».

### Attractivité et compétitivité

Troisième et dernier volet : l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité de l'économie marocaine. Il s'agit notamment des mesures fiscales en faveur de Casablanca Finance City (CFC), avec l'octroi d'un certains nombre d'avantages fiscaux (voir également notre dossier page 26). Il s'agit aussi de réduire le taux d'imposition à l'IR des revenus de capitaux mobiliers de source étrangère de 30 % à 15 %. Le secteur touristique bénéficie aussi de certaines mesures. Ainsi, les sociétés de gestion des résidences immobilières de promotion touristique ont désormais droit à une exonération totale de l'IS pendant 5 ans puis un taux réduit de 17,5 %.

« Les mesures fiscales seules ne seront pas suffisantes si tous les acteurs concernés d'adhèrent pas à ce processus »

Les avantages en faveur de la construction de cités et de campus universitaires sont également reconduits et la base est étendue aux résidences d'au moins 50 chambres. Autre disposition reconduite : les avantages liés à la transformation des personnes physiques en sociétés. Mise en place en 2009, cette mesure « n'a rien donné, seulement une trentaine de dossiers ont été traités », indique Abdellatif Zaghoun. La loi de Finances 2011 apporte donc une nouveauté : la neutralité fiscale, afin « d'apporter un nouveau souffle à cette mesure », qui est prolongée jusqu'au 31 décembre 2011.

### Capacités de financement des PME

La loi de Finances 2011 a prorogé, jusqu'au 31 décembre 2012, le dispositif mis en place en 2009 pour encourager les PME à renforcer leur capacité de financement, notamment une réduction de 20 % de l'IS à hauteur de l'augmentation du capital. « Cette mesure a déjà bénéficié à 2160 entreprises. Malgré une moins-value fiscale de 1.3 milliard DH, les pouvoirs publics ont donc décidé de la prolonger ».

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcm.org

une obligation mais c'est surtout une contribution au développement du pays. La promotion du civisme fiscal est un chantier important qui nous concerne tous.

### Quel est l'intérêt d'avoir changé la date de déclaration de TVA, qui pénalise les PME, sachant que les déclarations doivent désormais être déposées avant le 20 de chaque mois ?

L'administration n'a pas pour objectif de créer des ennuis à l'entreprise. Au contraire les autorités sont mobilisées pour accompagner les PME/PMI ; l'objectif recherché à travers

le réaménagement des délais de déclaration, c'est justement d'éviter le problème d'encombrement pendant certaines périodes. Donc les personnes qui déclarent en ligne le font à la fin du mois. Et les personnes qui déclarent normalement vont le faire avant le 20. De même pour l'IR forfaitaire et foncier, c'est avant le 1<sup>er</sup> mars, et le reste avant le 1<sup>er</sup> avril. Tout simplement pour étaler les déclarations dans le temps. A la fin de l'année, nous allons faire une évaluation. Si cette disposition ne donne pas les effets escomptés, nous réfléchirons à autre chose.

# Direction des Domaines : les chantiers en cours

Le Domaine privé de l'Etat est actuellement estimé à 1,57 million d'hectares. L'apurement juridique et la modernisation des outils de gestion sont en cours afin de mobiliser au mieux le foncier nécessaire aux différents programmes de développement économique et social du Royaume.

Omar Faraj, Directeur des Domaines de l'Etat, était invité par la CFCIM le 24 février dernier afin de présenter les chantiers actuellement menés par ses services. Premier propriétaire terrien du Royaume, l'Etat dispose à titre privé d'un foncier actuellement estimé à 1,57 million d'hectares (dont 68 % de terres agricoles), d'une valeur totale estimée à 500 milliards DH. La Direction des Domaines est chargée du recensement, de la protection juridique et de la gestion de ce foncier.

Sur la période 2003-2010, la Direction des Domaines a ainsi mobilisé plus de 50 000 hectares (hors plan Maroc Vert), dont l'essentiel dans le cadre de projets conventionnés (supérieurs à 200 millions DH). L'habitat et le tourisme ont bénéficié des 2/3 de ce foncier mobilisé. Le partenariat public/privé, dans le cadre du plan Maroc Vert, a bénéficié de plus de 100 000 hectares sur les trois tranches en cours de réalisation ou de sélection. A noter également la programmation de 24 600 hectares pour le programme Energie renouvelable.

## Accompagner le développement du Royaume

Alors que le rythme des programmes d'urbanisation et de développement économique et social se maintient ou s'accélère à travers le pays, Omar Faraj estime qu'il est nécessaire de revenir aux principes fondamentaux : la « priorité absolue » doit être donnée aux équipements publics et services sociaux de base (écoles hôpitaux, etc.), aux programmes sociaux (recasement des bidonvilles, habitat social) et aux programmes urbains ou économiques structurés (villes nouvelles, zones d'activité aménagées, etc.). « Il s'agit là d'introduire une rupture par rapport à une tendance qui consiste à considérer que tout foncier relevant du domaine privé de l'Etat peut être capté

n'importe où, n'importe comment », explique-t-il.

Dans cette perspective, la Direction des Domaines entame une rénovation de ses modes d'intervention et de ses outils de gestion. La priorité est donnée à la mise en place d'un système d'information à même d'aider à une meilleure qualification du foncier disponible.



Omar Faraj

Le Domaine privé de l'Etat est actuellement immatriculé à 51 % et fait l'objet de réquisition pour environ 40 %. Pour le reste, la reconnaissance continue autour des régions à accès difficiles ou ayant relevé un droit particulier. Le Domaine privé de l'Etat fait l'objet d'occupation à divers titres (avec ou sans

droits), de contentieux d'immatriculation ou d'autres types de contentieux. Les services d'Omar Faraj travaillent à la mise en place d'un système adéquat afin de déterminer de manière précise la part pouvant être mobilisée comme support aux projets de développement et pour les besoins en équipements publics.

Autres axes de modernisation souhaités par la Direction des Domaines : la prise en charge des processus métiers et de l'ensemble des transactions, une interface plus ouverte avec les partenaires et

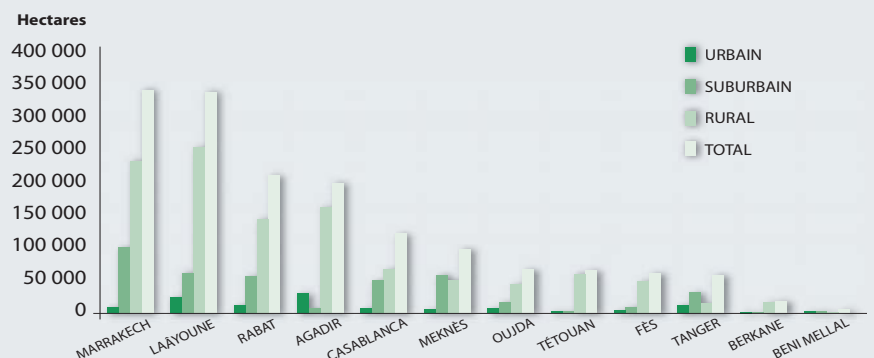
les différentes catégories d'utilisateurs, des outils plus intelligents d'aide à la décision et de modélisation. La Direction des Domaines s'implique désormais plus en amont dans l'élaboration des plans de développement économique et social, et souhaite un positionnement plus clair face au foisonnement institutionnel (plus de 12 intervenants majeurs), ainsi qu'un repositionnement stratégique et institutionnel dans le cadre de la régionalisation.

## Prise de participation dans les projets business

La Direction des Domaines prône « une approche mutualisée » sur des secteurs porteurs et une approche différenciée au regard de la nature ou de la fonction des projets : cession du foncier à des conditions incitatives pour les projets ayant des composantes à connotation économique ou sociale, et prise de participation dans des projets business en échange de la mise à disposition de foncier.

Les services d'Omar Faraj misent également sur l'introduction de méthodes de valorisation plus cohérentes (et validées par tous), avec des outils de suivi plus efficaces, ainsi que l'amélioration de leur expertise en matière de valorisation du patrimoine, dans une logique de gestion de portefeuille et de rentabilisation de celui-ci.

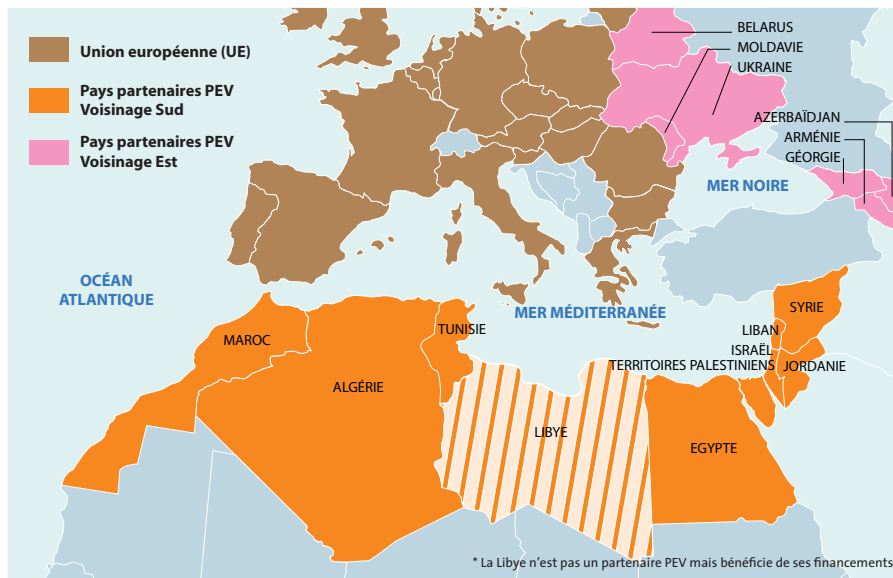
## Le Domaine privé de l'Etat



Source : Direction des Domaines de l'Etat

# L'UE et ses voisins du sud : quelle(s) relation(s) à l'avenir ?

L'Union européenne a initié l'année dernière une réflexion sur la programmation 2014-2020 de la politique européenne de voisinage (PEV). Mais les événements en cours dans la région viennent accélérer ce processus.



Comment vont évoluer les relations entre l'Union européenne (UE) et ses voisins au sud de la Méditerranée après les événements survenus dans la région ? Si la Haute Représentante de l'UE, Catherine Ashton, a annoncé le mois dernier certaines mesures exceptionnelles de soutien en faveur des gouvernements tunisien et égyptien (lire p. 12), la coopération entre l'UE et ses voisins du sud reste définie dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV), dont la programmation actuelle s'étale sur la période 2007-2013.

Or, cette PEV fait l'objet depuis l'année dernière d'un processus de réflexion au sein de l'UE pour définir les axes de la prochaine programmation 2014-2020 : montants des aides engagées, types d'instruments utilisés, nature des programmes de coopération, etc. La Commission européenne et le Service pour l'action extérieure (SEAE) doivent remettre leurs propositions le 20 avril prochain au Conseil et au Parlement européen.

Invités à prendre part à ces consultations, des représentants des pays partenaires méditerranéens se sont rendus à Bruxelles en octobre dernier. Si tous

n'ont pas la même ambition à terme (accession à l'UE pour les uns, modernisation ou simple « partenariat stratégique » pour les autres), un consensus s'est dégagé sur certains points : dialogue politique de haut-niveau, meilleur accès au marché intérieur européen, avancées concrètes en termes de facilitation de visas.

## Priorité : l'aide financière accordée par l'UE

La principale interrogation des pays partenaires méditerranéens concerne bien sûr le montant de l'aide financière accordée par l'UE. La PEV est dotée d'un budget de 12 milliards d'euros sur la période 2007-2013 (le budget total de l'UE est de 925 milliards sur la même période). Environ la moitié est redistribuée aux pays partenaires méditerranéens à travers les aides bilatérales et le programme régional Sud (voir la ventilation par pays p. 12). Le reste du budget de la PEV est distribué au pays voisins de l'est ainsi qu'aux programmes interrégional et transfrontalier (dont bénéficient également les pays du sud).

La PEV dispose aussi d'un nouveau fonds d'investissement lancé en 2008 :

la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV), qui finance des projets d'intérêt commun en privilégiant les secteurs de l'énergie, de l'environnement et des transports. La Commission européenne a alloué 700 millions d'euros à la FIV, programmés sur la période 2007-2013.

Pour les pays méditerranéens, la question est donc de savoir quelle part de son budget total l'UE consacrera à la PEV sur 2014-2020, mais aussi comment se fera la répartition au sein même de la PEV entre voisins du sud et ceux de l'est. Si cette répartition découle de négociations politiques entre Etats membres riverains de la Méditerranée (notamment la France, l'Espagne, la Grèce) et ceux situés plus à l'est (Allemagne, Pologne, Hongrie, etc.), il semblerait que les événements survenus dans la région, ainsi que la priorité accordée par l'UE à certaines problématiques comme le terrorisme ou l'immigration, fassent pencher la balance en faveur du sud et maintiennent au minimum le ratio actuel : 1/3 pour l'est, 2/3 pour le sud.

## Regards tournés vers la Turquie

Pour autant, les pays méditerranéens les plus arrimés à l'UE et qui ont une bonne capacité d'absorption, comme le Maroc, souhaiteraient également pouvoir puiser dans les fonds dédiés aux pays officiellement candidats à l'adhésion à l'UE. « Ce ne sont pas les 200 millions d'euros/an qu'on reçoit qui va permettre à un pays comme le Maroc de s'inspirer de l'acquis communautaire pour moderniser sa législation. Quand vous voyez les montants dédiés aux pays candidats à l'élargissement, c'est un autre monde ! », affirme Nabil Adghoghi, Directeur des Affaires européennes au sein du ministère marocain des Affaires étrangères. Principal pays visé : la Turquie, qui reçoit en moyenne 600 millions d'euros/an d'aide bilaté-

rale depuis 2007 (ce montant doit passer à 900 millions/an en 2012). « Nous sommes lucides, poursuit Nabil Adghoghi. L'UE ne s'élargira pas indéfiniment. Pour les autres pays, qui seront déjà de facto intégrés au marché intérieur européen, il faudra bien mettre en place des partenariats spéciaux et modulés ».

## Nouveaux instruments de coopération

Au-delà des aides bilatérales, la PEV dispose de nouveaux instruments de coopération que les partenaires méditerranéens jugent intéressants : une assistance technique créée à l'époque pour les pays candidats aujourd'hui membres de l'UE, afin de les aider à rapprocher leur législation et à renforcer leurs institutions. Il s'agit de l'Assistance technique et échanges d'informations (TAIEX) et des accords de jumelages institutionnels avec les administrations des Etats membres au niveau national, régional ou local, ainsi que la participation aux agences et programmes de la Communauté. A fin 2009, un millier d'actions TAIEX avaient été lancées et 114 opérations de jumelage mises en place (110 autres étaient en cours de préparation). Dans la future programmation 2014-2020, l'utilisation de ces instruments continuera à être renforcée.

## Développer le business en Méditerranée

Dans le cadre de l'UPM, l'ensemble méditerranéen bénéficie également d'une structure d'appui au développement des PME (Mediterranean Business Development Initiative – MBDI), portée notamment par le réseau Anima. Le programme Invest In Med (12 millions d'euros sur 2009-2011) sera prolongé par la Commission européenne au

moins jusqu'en 2012. Il a déjà permis le lancement de 48 projets pilotes pour développer le tissu des PME-PMI de la région et créer des clusters euro-méditerranéens. 300 organisations sur les deux rives de la Méditerranée participent à la mise en œuvre de ces initiatives.

## Quel rôle pour la BEI ?

Comment financer les grands projets d'infrastructures à venir dans les pays du sud ? Mandatée par l'UE, la Banque européenne d'investissement (BEI) a regroupé l'ensemble de ses instruments dédiés aux pays méditerranéens au sein de la FEMIP (Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat), dont le plafond de prêts s'élève pour 2007-2013 à 8,7 milliards d'euros (voir la ventilation par pays p. 13). « Il ne reste plus que 2,8 milliards pour couvrir la fin de la période, jusqu'en 2013 », a annoncé le président de la BEI, Philippe Maystadt, le 22 février dernier, à l'occasion de la conférence annuelle de la BEI. Mais le « bras financier » de l'UE devrait augmenter dans les prochains mois le plafond de ses prêts d'au moins 2 milliards d'euros supplémentaires jusqu'en 2013 (lire ci-contre l'encadré « Tunisie, Egypte : le soutien de l'UE »).

## «Refondation» de l'UPM

A terme, la question de la création d'une « banque euro-méditerranéenne » - préconisée par le rapport Milhaud remis à Nicolas Sarkozy en août dernier - reste posée. Mais sa création, à travers la filialisation de la FEMIP et une prise de participation de la BEI à hauteur de 35 à 50 %, est liée à l'évolution du processus de l'UPM. « Il nous apparaît à tous sage, s'agissant d'un sujet de

niveau politique (...) d'attendre que les chefs d'Etats et de gouvernements se prononcent sur les orientations souhaitables, avant de prendre, nous, en tant que BEI, une position à cet égard », indiquait le Vice-président de la BEI, Philippe de Fontaine Vive, en octobre dernier dans une interview au JMed.fr. Or, le processus de l'UPM reste bloqué, notamment à cause du conflit israélo-palestinien. Le Sommet des chefs d'Etat et de gouvernements, prévu en juin puis en novembre derniers, est sans cesse reporté et les événements en cours pourraient porter le coup de grâce à la mouture actuelle du projet.

## Tunisie, Egypte : le soutien de l'UE

Face aux événements survenus en Tunisie et en Egypte, l'UE a décidé de se mobiliser. En visite à Tunis le 14 février dernier, la Haute représentante de l'UE, Catherine Ashton, a annoncé le déblocage de 258 millions d'euros d'aide à la Tunisie d'ici à 2013, dont 17 millions d'euros « immédiatement » (240 millions d'euros étaient déjà programmés sur la période 2011-2013 dans le cadre de la PEV). En outre, le Parlement européen a décidé mi-février de relever d'un milliard d'euros le plafond des prêts que la BEI peut accorder aux pays de la région d'ici 2013, toujours dans le cadre de la PEV. Cette décision doit maintenant être validée par les gouvernements des 27. Les institutions européennes se sont également mises d'accord pour que la BEI accorde environ 700 millions d'euros supplémentaires aux pays méditerranéens pour le financement de projets destinés à lutter contre le changement climatique. Grâce à ses moyens propres, la BEI pourrait aussi dégager entre 200 et 300 millions supplémentaires. Au total, ce sont donc 2 milliards supplémentaires qui pourraient être dégagés. Catherine Ashton suggère également que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) mette à disposition un milliard d'euros au moins par an pour « étayer la transition en Egypte, par exemple ». Mais pour entériner cette proposition, la BERD, qui n'est pas une institution dépendant de l'UE, doit encore obtenir l'accord de tous ses membres.

## Allocations de la PEV 2007-2013 pour le Voisinage Sud En millions d'euros (prix courants)

Allocations par pays	Total (2007-10)	Total (2011-13)
Algérie	220,00	172,0
Egypte	558,00	449,3
Israël	8,00	6,0
Jordanie	265,00	223,0
Liban	187,00	150,0
Libye	8,00	60,0
Maroc	654,00	580,5
Palestine	632,00	504,0
Syrie	130,00	129,0
Tunisie	300,00	240,0
<b>Total Pays</b>	<b>2962,00</b>	<b>2513,8</b>
Allocation régionale Sud	343,30	288,0
<b>Total</b>	<b>3305,30</b>	<b>2801,8</b>

Source : Commission européenne

«Le temps est sans doute venu de refonder l'UPM», a reconnu son initiateur, Nicolas Sarkozy, lors de sa visite-éclair en Turquie le 25 février dernier.

Reste le développement de partenariats publics-privés (PPP). La BEI organise d'ailleurs en mai prochain une conférence à Casablanca pour présenter les résultats d'une étude sur les PPP dans les pays sud de la Méditerranée.

A noter également, dans le cadre de l'UPM, la création du fonds d'infrastructure InfraMed, lancé en mai 2010 et doté initialement de 385 millions d'euros.

**Bataille au sein des institutions européennes**

Autre enjeu majeur à venir pour les pays méditerranéens : la conception des futurs documents stratégiques (DSP) 2014-2020 de la politique européenne de voisinage. Déclinés en plans d'action pluriannuels, ces DSP définissent la nature et l'étendue des programmes de coopération ainsi que la ventilation des fonds destinés aux pays partenaires. Du côté de l'UE, une véritable bataille se joue actuellement entre les différentes institutions européennes. En effet le Parlement européen, fort de ses nouvelles prérogatives obtenues par le Traité de Lisbonne, réclame désormais un droit de veto sur l'utilisation des instruments financiers extérieurs de l'UE pour la prochaine programmation 2014-2020 (à travers la procédure dite des « actes délégués »), qui lui permettrait le cas échéant de bloquer les documents stratégiques et plans d'action élaborés par la Commission européenne. « Si nous perdons la bataille, il se pourrait que l'on doive attendre un nouveau traité avant d'obtenir, enfin, des pouvoirs qui nous reviennent déjà aujourd'hui en

**Répartition des prêts de la FEMIP (octobre 2002-décembre 2009)  
En millions d'euros**

	Énergie	Environnement	Lignes de crédit	Capital humain	Industrie	Transports	Capital-investissement	Total
Algérie	-	-	-	-	79	230	13	322
Egypte	1 697	70	100	-	200	290	56	2 413
Gaza-Cisjordanie	45	-	-	-	-	-	10	55
Israël	-	175	-	-	89	-	-	435
Jordanie	100	166	-	40	-	63	-	369
Liban	-	175	475	-	-	60	5	697
Maroc	690	170	30	300	100	845	70	2 205
Projets régionaux	-	-	-	-	-	-	119	119
Syrie	675	95	120	-	105	150	2	1 147
Tunisie	500	74	555	110	300	704	5	2 248
<b>Total</b>	<b>3 707</b>	<b>1 095</b>	<b>1 262</b>	<b>450</b>	<b>873</b>	<b>2 342</b>	<b>280</b>	<b>10 009</b>

Source : Rapport annuel 2009 de la FEMIP

vertu du traité de Lisbonne », explique le député européen Gay Mitchell (PPE), rapporteur du Parlement pour l'instrument de financement de la coopération au développement.

**Droits de l'homme et gouvernance**

Par ailleurs, suite aux récents événements survenus en Tunisie, en Egypte et en Libye, « l'UE va adapter sa politique de voisinage afin de développer et renforcer les institutions démocratiques », a annoncé le président du Conseil européen, Herman van Rompuy, le 23 février dernier. Si l'UE, dans le cadre de la PEV, dispose déjà d'un instrument financier dédié (« Facilité de financement consacrée à la gouvernance », dotée de 50 millions d'euros/an) et de sous-comités consacrés aux droits de l'homme, la future programmation 2014-2020 pourrait lier l'obtention de certains fonds à la tenue effective de réformes selon un calendrier précis et défini dans les plans d'action pluriannuels.

En outre, les observateurs relèvent un certain manque de clarté quant à la

nature des relations proposées par l'UE à ses partenaires du sud. Ainsi, le Maroc est devenu en 2008 le premier pays partenaire à obtenir un « statut avancé » avec l'UE, mais le plan d'action qui doit permettre la mise en œuvre de ce nouveau statut, attendu depuis juillet 2010, n'est pas encore finalisé. A l'inverse, la Jordanie a conclu en octobre dernier un nouveau plan d'action qui en fait le premier pays du voisinage à concrétiser un « partenariat avancé » avec l'UE, mais sans obtenir le titre officiel de « statut avancé ». A côté de ça, le régime tunisien de Ben Ali était en négociations avec Bruxelles pour obtenir lui aussi ce statut avancé. L'actualité régionale va-t-elle inciter l'UE à mettre en place des critères clairs, objectifs et spécifiques aux pays du sud pour toute forme de partenariat « avancé », à l'image des critères de Copenhague imposés aux pays candidats à l'adhésion ? Premiers éléments de réponse concrets le 20 avril prochain.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

**7<sup>ème</sup> édition**  
**SIAGRA CASABLANCA**  
**SALON INTERNATIONAL du NUMÉRIQUE, ARTS GRAPHIQUES & EMBALLAGE**  
**du 31 MAI au 4 JUIN 2011**  
 Au parc des expositions de Casablanca (Maroc)  
[www.siagra-africa.com](http://www.siagra-africa.com)  
[viaexpo@menara.ma](mailto:viaexpo@menara.ma)  
 Partenaire officiel Organisateur Boisson officielle Sponsor platinumium  
 UraEXPO CALDERA

# 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

Les événements qui ont bouleversé l'actualité politique dans le monde arabe ont tout naturellement conduit à des spéculations sur le cas marocain : « contagion ou spécificité ? » Le caractère pacifique des manifestations du 20 février à Rabat et Casablanca fournit une première réponse.

Mais la spécificité marocaine n'est pas seulement politique. Elle est aussi économique.

Avec une décennie de progrès ininterrompu et, ces dernières années, une croissance régulière autour de 5 % par an, le Maroc connaît un décollage qui, lui, ne doit quasiment rien aux ressources naturelles. L'accélération de la croissance, les grands projets et l'extension du développement à de nouvelles régions contribuent à la profondeur de ce mouvement, comme au consensus national sur la priorité accordée à la préparation de l'avenir.

Il reste le constat bien établi des inégalités, de la pauvreté et des carences du développement humain. Elles sont au centre des priorités du règne et appellent le soutien de la coopération internationale et l'engagement de tous. La formation, l'insertion et l'emploi des jeunes sont, entre autres, des causes auxquelles les entreprises peuvent et doivent apporter leur pierre.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

### Le taux de chômage des 15-34 ans aurait baissé d'un point sur un an.

Selon la dernière enquête du Haut Commissariat au Plan, les jeunes de 15 ans à 34 ans (11,6 millions de personnes) représentent plus du tiers de la population du Royaume et la moitié de la population active.

Une personne sur deux appartenant à cette catégorie d'âge déclare posséder un emploi ou être à la recherche d'un emploi. Parmi les 25-34 ans, le taux d'activité atteindrait 61,5 %.

D'après cette enquête, le taux de chômage des 15-34 ans aurait baissé de 1,3 point à la fin du troisième trimestre de l'année 2010 (par rapport au troisième trimestre de l'année précédente), passant de 16,3 % à 15 %. Sur la même période, le taux de chômage de l'ensemble de la population active du Maroc aurait reculé de 9,8 % à 9 %.

*delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express :

### L'inflation contenue à 0,9% en 2010

Selon le Haut Commissariat au Plan, l'inflation au Maroc a été contenue à 0,9 % en 2010, après une année 2009 déjà sage (+1 %). L'inflation sous-jacente (qui exclut à la fois les produits à prix volatiles et ceux dont les prix sont fixés par l'administration) est plus faible encore (+0,3 %).

La hausse du cours international des produits alimentaires et des matières premières et énergétiques, n'a été perceptible sur les prix des produits domestiques que pour les deux derniers mois de l'année. A ce titre, l'année 2011 pourrait se révéler plus difficile.

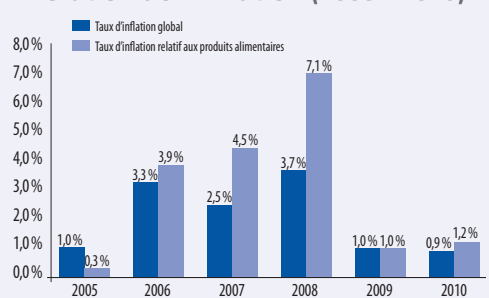
En 2010, la hausse des prix des produits alimentaires a été plus

rapide (+1,2 %) que celle des prix des produits non-alimentaires (+0,9 %). Parmi les produits non-alimentaires, des baisses de prix ont concerné les communications (-1,1 %) ainsi que les loisirs et la culture (-0,7 %). Les prix relatifs aux transports ont stagné. Les hausses les plus fortes ont touché l'enseignement (+4,1 %), la restauration et l'hôtellerie (+2,4 %) et la santé (0,9 %).

Par ailleurs, l'indice des prix des actifs immobiliers publié par la Banque centrale montre une baisse des prix de 0,9 % sur le dernier trimestre 2010 comparé au dernier trimestre de 2009. Ce recul sur les prix s'accompagne d'une réduction sensible du nombre des transactions immobilières (- 28 %). La baisse des prix dans le secteur immobilier a concerné l'ensemble des grandes villes du Maroc (Fès, Marrakech, Casablanca, Rabat et Tanger).

*christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr*

## Évolution de l'inflation (2005 - 2010)





## Les relations France-Maroc

### Événement à retenir

#### Signature à Rabat du programme triennal de coopération entre le ministère de l'économie et des finances et l'Agence française de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et des finances (ADETEF)

M<sup>me</sup> Agnès Arcier, Présidente de l'ADETEF et M. Khalid Safir, Secrétaire général du ministère marocain de l'économie et des finances, ont procédé, le 20 janvier dernier à Rabat, à la signature de leur programme de coopération pour la période 2010-2012.



Agnès Arcier, Présidente de l'ADETEF et Khalid Safir, Secrétaire général du Ministère de l'économie et des finances

Ce programme triennal est la déclinaison en actions concrètes de la lettre d'orientations générales de coopération bilatérale signée à Paris le 2 juillet 2010, à l'occasion de la visite officielle en France du Premier Ministre, M. Abbas El Fassi.

L'ADETEF apporte également son expertise au Maroc par sa participation aux jumelages européens sur des sujets aussi divers que la protection des consommateurs, la création d'une cellule de renseignements financiers, la promotion de la gouvernance locale par le renforcement institutionnel de l'inspection générale de l'administration territoriale, l'établissement aux meilleurs standards des statistiques des échanges extérieurs. Le thème de l'approche budgétaire axée sur les résultats a, par ailleurs, fait l'objet d'une coopération approfondie.

[christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr](mailto:christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr)

## Secteur à l'affiche

### Fiche express : le salon Halieutis, pour une nouvelle dynamique sectorielle

La première édition du salon Halieutis, dédié aux métiers de la pêche maritime, de l'aquaculture et de la valorisation des produits de la mer, s'est tenue du 26 au 29 janvier à Agadir. Le salon s'inscrit dans la dynamique initiée par le Plan Halieutis.

Outre la France (présence d'experts et d'industriels français) et l'Espagne, les pays d'Afrique de l'Ouest étaient également bien représentés, ce qui traduit une fois de plus la volonté du Maroc de se positionner comme une référence sur le continent africain.

En marge du salon, FranceAgriMer et l'Office National de la Pêche ont organisé trois réunions de travail bilatérales afin de concrétiser le protocole de partenariat signé entre ces deux organismes :

- associations/jumelages entre villes/ports de pêche français et marocains (formation, échanges techniques et commerciaux) ;
- coopération entre pôles de compétitivité ;
- aspects sanitaires et documentaires des échanges de poisson entre la France et le Maroc ainsi que la chaîne de valorisation de la pêche marocaine jusqu'à la mise à la consommation en France.

Dans le cadre du Plan Halieutis, l'Agence française de développement appuie les actions de l'Office national de la pêche (ONP) par l'octroi d'un prêt de 27 M € pour, entre autres, la construction de quatre halles de marée, d'une plate-forme pour les exportateurs et la mise à niveau des ports de pêche repris en gestion par l'ONP.

[michel.helfter@dgtresor.gouv.fr](mailto:michel.helfter@dgtresor.gouv.fr)

## Affaires à suivre

L'Office chérifien des phosphates (OCP) a créé, conjointement avec sa filiale Maroc Phosphore, une société en Argentine. Cette implantation lui permettra de se rapprocher de ses clients argentins. C'est la 2<sup>e</sup> implantation de ce type en Amérique du Sud, après celle du Brésil

- Par ailleurs, l'OCP vient de signer, avec la société chinoise Sinochem, un contrat portant sur la vente de 500 000 tonnes par an d'engrais phosphatés
- Le Salon international du sport (Stade de Marrakech, 15 - 20 mars 2011) est le premier du genre à se tenir au Maroc. Cette manifestation devrait être rééditée annuellement autour des enjeux de la jeunesse et des sports et des problématiques spécifiques au développement de l'activité sportive
- Salon international de l'agriculture au Maroc (27 avril - 1<sup>er</sup> mai 2011) : les autorités viennent de choisir comme thème l'agriculture solidaire
- Le Conseil d'Administration de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) vient d'adopter un contrat d'objectif « Horizon 2015 ». Ce contrat prévoit la création d'un centre de formation dédiée à la propriété industrielle et la simplification des formalités auprès de l'OMPIC
- Le premier cluster dédié aux technologies de l'information est en voie de constitution. Le Maroc Numeric Cluster développera des projets « collaboratifs » notamment dans les services mobiles, la sécurité, la monétique et droits numériques, le multimédia et les progiciels. Le Président sera Mehdi Kettani, PDG de Bull Maroc et le cluster sera localisé à Casablanca
- Carlos Ghosn a annoncé que le constructeur japonais Nissan, qui avait suspendu sa participation au projet d'usine commune avec Renault, envisage à nouveau de venir à Tanger. Carlos Ghosn est à la fois patron de Renault et de Nissan
- Le jumelage d'appui au renforcement de la sécurité routière, au bénéfice de la Direction des Routes, vient d'être lancé. Ce jumelage, financé par l'Union européenne, a été remporté par la France, en partenariat avec l'Autriche et la Suède
- Sous-traitance aéronautique : Rattier-Figeac (entreprise détenue par des capitaux américains et basée en France) s'implante sur la technopole de Nouasseur. L'usine assemblera des équipements pour des cockpits et des cabines de haute technologie. L'investissement prévu est de 12 MUSD et permettra d'employer 150 personnes.

# “ Notre économie reste fragile, dépendante de variables exogènes ”

Ce mois-ci, Conjoncture reçoit Mohamed Berrada, professeur à l'Université Hassan II de Casablanca et ancien Ministre des Finances. Il nous livre son analyse de la situation économique et financière mondiale.

**Conjoncture : Tout d'abord, quel regard portez-vous sur les faits marquants de l'année 2010 ?**

**Mohamed Berrada :** Une reprise hésitante de la croissance économique dans les pays industrialisés, alors qu'elle reste vigoureuse dans les pays émergents, particulièrement dans les BRIC. On assiste à un renversement de l'ordre du monde. Ce sont les pays émergents qui tirent aujourd'hui la croissance économique mondiale, et qui viennent au secours des pays industrialisés. La Chine en 2010 est devenue la deuxième puissance économique mondiale. En fait, c'est depuis longtemps qu'elle a émergé... alors que l'Europe, notre principal partenaire, semble au contraire faire le chemin inverse, immerger doucement mais sûrement.

**Vous pensez que l'Europe immerge ?**

C'est une image... Tout est relatif. Dans une économie mondialisée et interdépendante, il faut garder une vision globale et comparer la vitesse des acteurs. En dehors de l'Allemagne, qui enregistre des scores en matière d'exportations, la croissance européenne reste

molle. Plusieurs facteurs l'expliquent. La perte de compétitivité, surtout qu'avec l'euro, il n'est plus possible de dévaluer une monnaie nationale pour stimuler les exportations. Le vieillissement de la population. Un niveau d'endettement considérable qui pose de graves problèmes de financement. La dette publique française, par exemple, a atteint 14 % du PIB. Le FMI nous donnait autrefois des leçons de gestion des finances publiques et nous demandait de ne pas dépasser 2 % ! Aujourd'hui, il encourage la relance par les dépenses publiques et ne s'émue pas devant de tels niveaux de déficits publics.

**Etes-vous inquiet pour 2011 ?**

Il y a bien sûr quelques signes d'inquiétudes. Le retour de l'inflation qui menace la reprise économique mondiale. Le risque de stagflation. On assiste à une flambée dangereuse des prix des matières premières, du blé et du pétrole. La Chine et la spéculation y sont pour quelque chose. Un scénario qui rappelle celui qui a précédé la crise des sub-primes. Mais il y a aussi le niveau d'endettement de certains pays européens qui sont obligés de conduire des politiques d'austérité, susceptibles de réduire la croissance. Sans parler des crises de l'endettement survenues en Grèce, en Irlande, et de manière moins apparente au Portugal et en Espagne. Ces crises ont provoqué une crise de confiance dans la monnaie unique, l'euro, subitement attaqué par les marchés financiers.

**L'euro est-il en danger ?**

Non ! Car si l'euro échouait, c'est l'Europe qui échoue. La construction européenne est d'abord une volonté politique ! L'Europe poursuivra son chemin dans la voie de l'approfondissement et de l'élargissement. Il n'y aura pas de retour en arrière. Mais il faut s'attendre à des perturbations et à des adaptations

et des assouplissements au niveau des mécanismes économiques et financiers quand c'est nécessaire.

Vous connaissez les 3 principes sur lesquels repose l'euro : le déficit public ne doit pas dépasser 3 % et la dette publique ne doit pas dépasser 60 % du PIB, l'interdiction pour un pays de la zone euro de répondre des dettes d'un autre pays et la banque centrale européenne devrait être indépendante de toute influence politique. Elle n'a pas le droit, par exemple, d'acheter des emprunts d'Etat et de mettre ainsi en circulation de l'argent « frais », c'est-à-dire de faire fonctionner la planche à billets.

**Et dans les faits ?**

Ces trois principes ont été sacrifiés à la primauté du politique dont je viens de parler. L'Europe s'est portée garante des dettes de ces pays en créant un Fonds commun et la planche à billets a fonctionné à plein régime pour racheter la dette des pays européens en difficulté que le marché financier international boudait. Solidarité européenne oblige. Si les gouvernements avaient été fidèles au Traité, la zone euro aurait probablement éclaté au milieu de l'année dernière.

**Et les Etats-Unis ?**

Les Etats-Unis n'ont pas eu de problème pour financer leur relance économique : ils émettent des bons du trésor, rachetés par la FED. On parle de politique d'assouplissement quantitatif. Du jamais vu ! La Réserve fédérale qui rachète des bons du trésor en échange de l'impression de nouveaux dollars. Un recours sans bornes à la planche à billets ! Et ce n'est pas pour faire baisser le dollar ! C'est pour maintenir les taux d'intérêt à long terme bas, en vue de relancer l'économie américaine et baisser le chômage. Ainsi les Etats-Unis, pays « sans assez d'épargne », financent leurs déficits internes et externes avec



Mohamed Berrada

Crédit photo - Studio Najibi

leur propre monnaie. C'est le secret du déficit sans pleurs. Depuis bien longtemps, le monde travaille pour financer la consommation américaine et personne ne trouve rien à redire.

### **Vous voulez parler de la Chine, l'usine du monde ?**

Aucune stratégie économique nationale ne peut être élaborée sans tenir compte de la Chine. Hier on décriait l'arrivée des fonds souverains chinois, aujourd'hui on les sollicite. C'est marquant de voir comment certains pays européens ont vu une partie de leur dette rachetée par la Chine, pour s'émouvoir par la suite de leur soi-disant dépendance...

Aux Etats-Unis, on n'a pas ce complexe. Depuis longtemps le couple sino-américain vit en concubinage, avec un roi dollar qui exécute avec le yuan un ballet magique, sous l'œil avide des marchés financiers. Les Etats-Unis ont aidé la Chine à devenir la 2ème économie mondiale. Ils ont fermé leurs usines pour faire fabriquer en Chine. « Vous achetez mes produits, et je vous finance ! » Financement contre compétitivité ! C'est le deal tacite entre ces 2 pays, condamnés à se soutenir mutuellement. La Chine achète des bons du trésor américains pour soutenir le dollar et protéger la valeur de ses réserves de change. Des réserves qui ont atteint aujourd'hui la modique somme de 2.700 milliards de dollars. Si le dollar chute de 10 %, ce sont 270 milliards de dollars qui risquent de partir en fumée, évidemment dans le cas où la totalité de ces réserves sont placées en dollars ! Les Etats-Unis se contentent d'un yuan faible pour préserver la compétitivité des produits chinois.

### **Mais ce yuan faible a nui à la compétitivité des produits marocains...**

Incontestablement les exportations chinoises ont provoqué un processus de désindustrialisation en Europe. Nos marchés européens traditionnels, dans le domaine du textile, du cuir, de l'électronique, etc.... qui emploient beaucoup de monde, ont été attaqués. Notre marché intérieur est lui-même envahi par les produits chinois. Regardez la structure de nos échanges avec la Chine : 2 milliards DH exportés contre 20 milliards importés. Nos entrepreneurs ferment leurs usines pour deve-



Mohamed Berrada (à droite), Eneko Landaburu, Ambassadeur de l'UE au Maroc, et Giulio Frascatani, Président de la Chambre italienne de commerce au Maroc (à gauche), au siège de la CFCIM - Avril 2010.

nir importateurs. Ils s'en sortent mieux ainsi. C'est vrai que nous avons libéralisé notre économie et nous avons ouvert nos frontières à la concurrence internationale. C'est une bonne chose et le processus est irréversible. Un retour au protectionnisme nous appauvrira. Mais nos entreprises n'ont pas pu soutenir la concurrence chinoise dans la mesure où les coûts des facteurs ne sont pas comparables. Ajoutez à cela la faiblesse du yuan, devant un dirham accroché à un euro fort. Le résultat se voit au niveau de la balance commerciale : les exportations ne couvrent que la moitié de nos importations. Il faut compter sur le redressement du marché des phosphates pour contrebalancer des évolutions dangereuses du pétrole, et compter sur les transferts de nos travailleurs et du tourisme, pour compléter le financement de nos importations. Notre économie reste donc dépendante de variables exogènes, elle reste fragile.

### **Le HCP vient d'annoncer ses prévisions de croissance d'environ 4,6 % et un taux d'inflation maîtrisé de 2,5 % pour 2011, qu'en pensez-vous ?**

Je ne raisonne pas sur le court terme. C'est vrai que les 10 dernières années ont connu une croissance économique de meilleure qualité que les décennies précédentes. La croissance a été plus régulière. D'environ 4,5 %. Elle a été tirée par la demande intérieure, c'est-à-dire la consommation des ménages,

mais surtout un niveau de dépenses publiques jamais égalé dans l'Histoire. Les réformes structurelles entreprises depuis les années 80 expliquent en partie ces résultats. Des programmes sectoriels ambitieux avec une vision à long terme ont été engagés. Des chantiers structurants aussi. Tout cela est largement positif. Mais il reste à mettre ces politiques sectorielles en musique dans un moule global et en analyser les cohérences dans une vision à long terme. Pourquoi ?

D'abord parce qu'un niveau de croissance économique de 4,60 % est insuffisant pour faire face aux demandes d'emploi qui s'annoncent au cours des 10 prochaines années. Ensuite parce que la situation de notre balance commerciale n'est que le reflet de la faible compétitivité de nos entreprises. Or ce sont ces entreprises qui devraient créer de la richesse. Enfin, on ne peut compter sur les dépenses publiques seules pour stimuler la croissance, au risque de retomber dans le piège de la dette, comme dans le passé. On ne peut pas courir ce risque : on ne fait pas partie de la zone euro pour bénéficier de sa solidarité ! Notre budget est aussi fragile que notre balance commerciale. Quand au niveau bas de l'inflation, il ne faut pas se leurrer, il découle des importations et de notre taux de change.

Propos recueillis par  
Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.org

# Depuis plus de 45 ans à vos côtés pour bâtir l'avenir.



Depuis plus de 45 ans, Maroc Leasing s'investit avec passion en faveur du développement de l'économie marocaine en finançant à 100% les biens mobiliers et immobiliers. Aujourd'hui adossé au Groupe Banque Populaire, Maroc Leasing fortifie sa structure afin d'offrir à l'ensemble des entreprises et professions libérales un vaste réseau de compétences et de synergies au service de leur développement.

**Financement à 100% des biens mobiliers et immobiliers**

Tél. : 0522 42 95 95 - [www.marocleasing.ma](http://www.marocleasing.ma)



# Marchés financiers : Etat des lieux et perspectives

2011 sera une année charnière pour le secteur, qui sort d'une zone de turbulence et qui se stabilise petit à petit. Une année en chantier, la qualifieront certains. Le Maroc a l'ambition de se hisser en tant qu'acteur incontournable dans la région, tant sur le plan de la finance que sur le marché des matières premières. Décryptage.



Grâce au projet de Casablanca Finance City, le Maroc entend bien se positionner comme un acteur incontournable de la région.

Dossier réalisé  
par Omar Radi  
conjoncture@cfcim.org

Marchés financiers : état des lieux et perspectives	19
La finance marocaine s'exporte vers le reste de l'Afrique	24
Casablanca Finance City : les défis à relever	26

« Le grand tournant pour la Bourse de Casablanca est la réforme de 1993 instituant entre autres, le Conseil déontologique des valeurs mobilières ». Pour Karim Hajji le Directeur de la Bourse des Valeurs de Casablanca, c'est à la première moitié des années 1990 que la place financière casablancaise, telle que nous la connaissons, a commencé à se transformer avec la création d'intermédiaires boursiers et l'émergence même des métiers de la finance au Maroc. Depuis cette année là, la Bourse de Casablanca a eu des années de croissance folle comme elle a dû se plier à des conjonctures nationales et internationales, et voir ses indices se replier.

**BVC en 2010. Douce évolution**

La Bourse de Casablanca n'a pas connu d'introductions de nouvelles valeurs en 2009. En 2010, une légère amélioration se produit. Deux opérations d'introduction ont été initiées. La première par la compagnie d'assurances CNIA Saada, l'autre a porté sur 10 % du capital du concessionnaire automobile tunisien Ennakl. Le montant de ces deux opérations n'a pas dépassé les 857 millions de dirhams. Le bilan est, au regard des objectifs fixés par le Directeur général de la Bourse de Casablanca ainsi que par les professionnels et investisseurs, en-deçà des espérances. Ceci dit, les opérations de financement à long-terme n'ont pas concerné que ces introductions. En effet, huit sociétés ont procédé à l'augmentation de leur capital via appel à l'épargne publique. Des opérations qui ont mobilisé plus de 7,34 milliards de dirhams. Sur le marché de la dette privée, 11 milliards de dirhams ont été levés par des emprunts obligataires émis dans le marché.

Dans ces levées de fonds, la demande des banques reste forte et reflète l'effort de celles-ci pour pallier à l'assèchement de liquidité qui frappe

l'économie marocaine depuis la fin 2008. Parmi les huit opérations d'augmentation de capital de l'année 2010, quatre ont été initiées par des banques. A elle seule, BMCE Bank a procédé à deux augmentations de capital d'un montant global de plus de 3 milliards de DH. La première a porté sur 2,52 milliards de DH. La seconde opération, à travers laquelle BMCE Bank a levé 500 MDH, avait outre l'objectif de renforcement des fonds propres, celui d'associer le personnel de la banque à son capital et ses résultats, à l'instar des programmes d'actionnariat salarié initiés en 2003 et 2005.

Les deux autres augmentations de capital de banques ont, elles, été effectuées par la BCP et Crédit du Maroc. La banque publique a émis pour 100 MDH de nouvelles actions au titre de sa fusion-absorption avec la Banque Populaire de Casablanca. Le Crédit du Maroc a pour sa part procédé à une recapitalisation de 231 MDH par la conversion optionnelle des dividendes de l'exercice 2009, dans le but de renforcer ses fonds propres et accroître sa capacité à distribuer des crédits.

**Augmentation de capital de 3 milliards DH pour Addoha**

Hormis les banques, quatre sociétés appartenant à différents secteurs d'activité ont opéré des augmentations de capital en 2010. La plus importante en termes de montant est celle effectuée par Addoha et qui a porté sur près de 3 milliards de DH.

Quant aux autres opérations, elles concernent Matel PC Market qui a augmenté son capital de 263 MDH pour absorber son concurrent Distrisoft ; HPS, qui a levé 37 MDH pour financer l'acquisition de la société informatique basée en France ACPQualife, et Unimer qui va émettre pour 700 MDH de nouvelles actions pour absorber La Monégasque Vanelli Maroc.

Ces dernières années, les émetteurs tentent de plus en plus de diversifier leurs actifs et leurs dettes. En effet, Attijariwafa bank a émis un emprunt obligataire pour un montant de 1,2 milliard de DH, dans le but de financer ses projets de développement à l'international sans altérer ses fonds propres réglementaires. Les dix autres emprunts ont été initiés par des entreprises non financières, dont les socié-

**Classement des banques marocaines par produit net bancaire**

Rang	Principales banques marocaines	Principaux actionnaires au 31/12/2009	Produit net bancaire 2009
1	Groupe des banques populaires	Etat marocain : 40,4% Banques populaires régionales : 20%	7,8 Mds
2	Attijariwafa Bank	ONA-SNI: 48,8%	7 Mds
3	BMCE Bank	Groupe Benjelloun : 35,2% Crédit Mutuel (France) : 20% (25% en 2010)	3,6 Mds
4	Société générale	Société générale (France) : 57%	2,9 Mds
5	BMCI	BNP Paribas (France) : 66,7%	2,4 Mds
6	Crédit agricole du Maroc	Etat marocain : 78%	2,1 Mds
7	Crédit du Maroc	Crédit Agricole S.A. (France) : 77%	1,7 Md
8	CIH	Capital Massira Management (filiale commune de la Caisse de Dépôt et de Gestion et de la Caisse d'épargne française) : 67,9%	1,2 Md

Source : Service économique de l'Ambassade de France au Maroc, à partir des rapports d'activité bancaire.

tés immobilières de la cote et certains établissements publics. L'immobilière Alliances a lancé en début d'année un emprunt mixte d'un milliard de DH composé d'obligations ordinaires et d'autres convertibles en actions. Et puis Risma, qui a émis l'émission d'obligations remboursables en actions pour 346 MDH.

### Compagnies bancaires

En 2010, les banques cotées à la place de Casablanca ont affiché une croissance du produit net bancaire de 7,8 %. A ces taux de croissance et à la hauteur de ses financements à l'économie, ce secteur reste le premier contributeur à la capitalisation globale et le second contributeur à la croissance bénéficiaire du marché boursier. Cette bonne santé, il la doit à l'activité de crédit au Maroc, dont les volumes ont évolué de 11% au premier semestre 2010, mais aussi de l'élargissement du périmètre de consolidation des principaux groupes, que ce soit au Maroc ou en Afrique. Ainsi, cette croissance du produit net bancaire social de 7,8 % provient essentiellement de l'évolution croissante des revenus sur les opérations avec la clientèle.

Malgré tous ces bons indicateurs pour les banques, il faut souligner que dans un contexte dominé par une conjonc-

ture économique peu euphorique et la vulnérabilité de certains secteurs exposés à l'international (principaux secteurs du plan Emergence..), les banques cotées ont fait face à une montée des risques relativement maîtrisée au cours du premier semestre 2010 (activité Maroc), allant de +8 % pour Attijariwafa bank à +26 % pour le Crédit du Maroc. Ainsi, le résultat net social des banques cotées enregistre au premier semestre 2010 une performance de 8,8 %, tirée par les performances positives d'Attijariwafa bank et la BCP, qui enregistrent des croissances de leurs résultats nets de 18,9 % et de 13,4 % respectivement. En outre, les stratégies de croissance externe initiées par les principaux groupes bancaires de la place, en l'occurrence Attijariwafa bank et BMCE bank, commencent à porter ses fruits.

Si Attijariwafa bank et BMCE peuvent compter sur leurs filiales africaines pour améliorer leurs rentabilités financières, la Banque centrale populaire pourra bénéficier cette année de l'élargissement de son périmètre, à travers l'intégration de Maroc Leasing ainsi

que la fusion-absorption de la Banque populaire de Casablanca.

### Les assureurs assurent

L'année 2010 a été globalement satisfaisante pour un secteur dont la croissance ne s'essouffle pas. Wafa Assurance a clôturé l'année avec une performance de près de 50 %, entre autres, à la publication en mars dernier de résultats 2009 en forte expansion et à

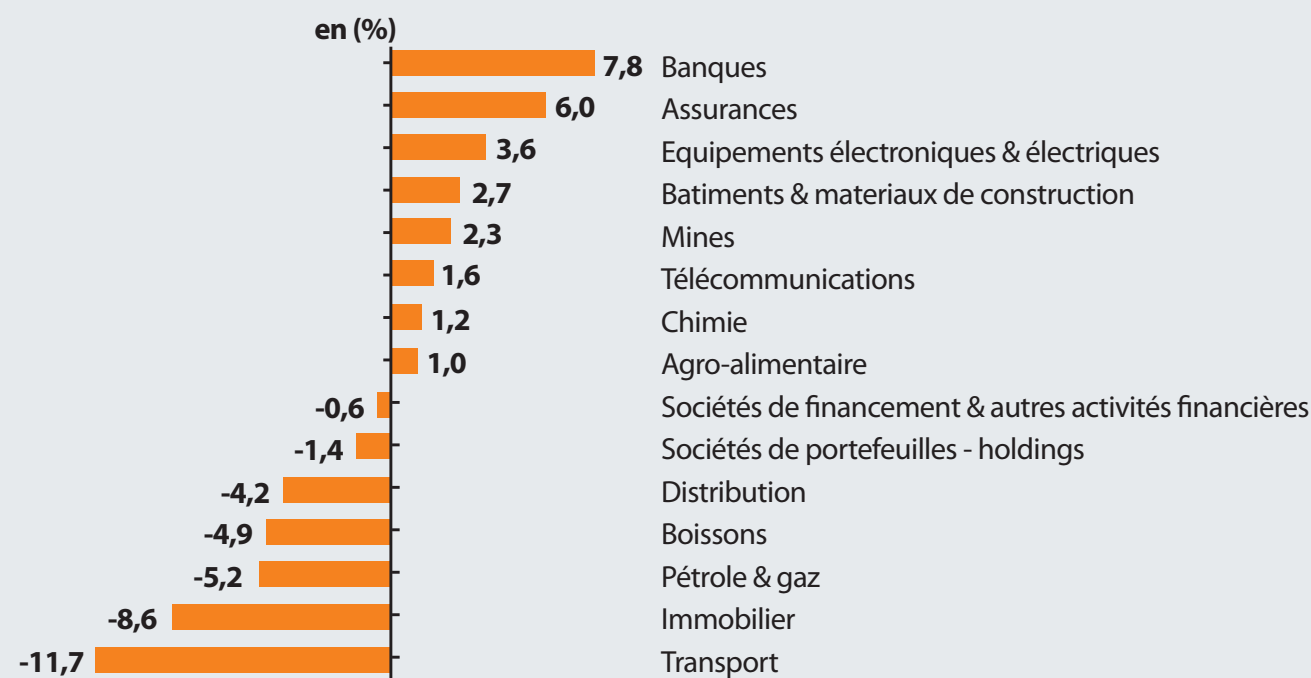
l'envolée de cours qui a concerné plusieurs filiales de SNI, et Cnia Saâda, qui a rejoint la cote en novembre dernier, a vu son cours progresser de 23 % suite à l'engouement des institutionnels pour renforcer leurs

positions sur la valeur. Seule Atlanta a terminé l'année sur une note négative (-14 %), principalement en raison de la publication de résultats 2009 impactés par les contre-performances de ses placements boursiers en 2008.

Au-delà du caractère stratégique de ce secteur pour les investisseurs, et du nombre limité des compagnies cotées - deux éléments de nature à toujours soutenir leur cours en Bourse, comment le secteur va-t-il évoluer en 2011 ? Les professionnels répondent

« Les banques cotées de la place ont affiché une croissance du produit net bancaire social de 7,8 %. »

## Évolution des indices sectoriels au 3<sup>e</sup> trimestre 2010, en glissement trimestriel



Source : Bank Al Maghrib

du même ton : le secteur a encore de beaux jours devant lui, et devrait afficher des réalisations commerciales et financières satisfaisantes, aussi bien au titre de 2010 que de 2011.

Le secteur des assurances au Maroc recèle un potentiel de développement important, eu égard à la faiblesse du taux actuel de pénétration du marché (qui, par exemple, ne dépasse pas les 3 % dans l'assurance-vie), dans un pays où l'amélioration du niveau de vie de la population à travers l'émergence d'une classe moyenne se confirme et où le changement des mentalités se traduit par une réticence moindre aux produits d'assurance. Pour profiter de ces opportunités, les compagnies de la place poursuivent l'extension de leur réseau d'agents, intensifient leurs efforts en termes d'innovation, renforcent leur dispositif de gestion des risques et optimisent leurs synergies avec les partenaires financiers, notamment les banques auxquelles elles sont adossées.

Le secteur devrait également tirer profit des différents plans gouvernementaux destinés à dynamiser l'économie, ainsi que d'un contrat-programme qui prévoit l'instauration de nouvelles assurances obligatoires, la couverture des indépendants, le développement de l'assurance-vie à travers un cadre fiscal incitatif et le renforcement du contrôle interne à travers la mise en œuvre de la première phase de Solvency II. Ces mesures devraient consti-

tuer un véritable levier de soutien au développement économique du pays, assurer l'équilibre entre les incitations favorisant le développement du secteur des assurances et celles assurant la solvabilité des compagnies, ainsi que la protection du consommateur.

Notons par ailleurs que la direction des assurances a décidé de lever la restriction d'investissement dans le secteur immobilier des compagnies, et a abaissé la mesure de couverture de leurs engagements de 130 % à 120 %, ce qui leur permettrait d'allouer davantage de ressources à leurs placements, notamment en actions.

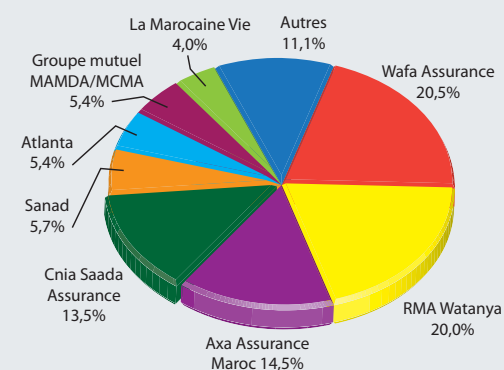
### Migration vers l'AMO

Cependant, des menaces planent sur le secteur des assurances. La migration attendue vers l'AMO de l'ensemble des salariés du privé pourrait constituer un véritable préjudice financier pour les compagnies d'assurance, sachant qu'elles détiennent un portefeuille d'environ 35 % des salariés du privé pour la couverture maladie. Le secteur pourrait également faire face à l'ouverture du marché à des compagnies étrangères, avec notamment l'implantation annoncée du saoudien Al Jazea Group en par-

tenariat avec l'assureur néo-zélandais Contractirs Bonding. Si ce nouvel entrant se confirme, cela pourrait accentuer la concurrence sur le marché.

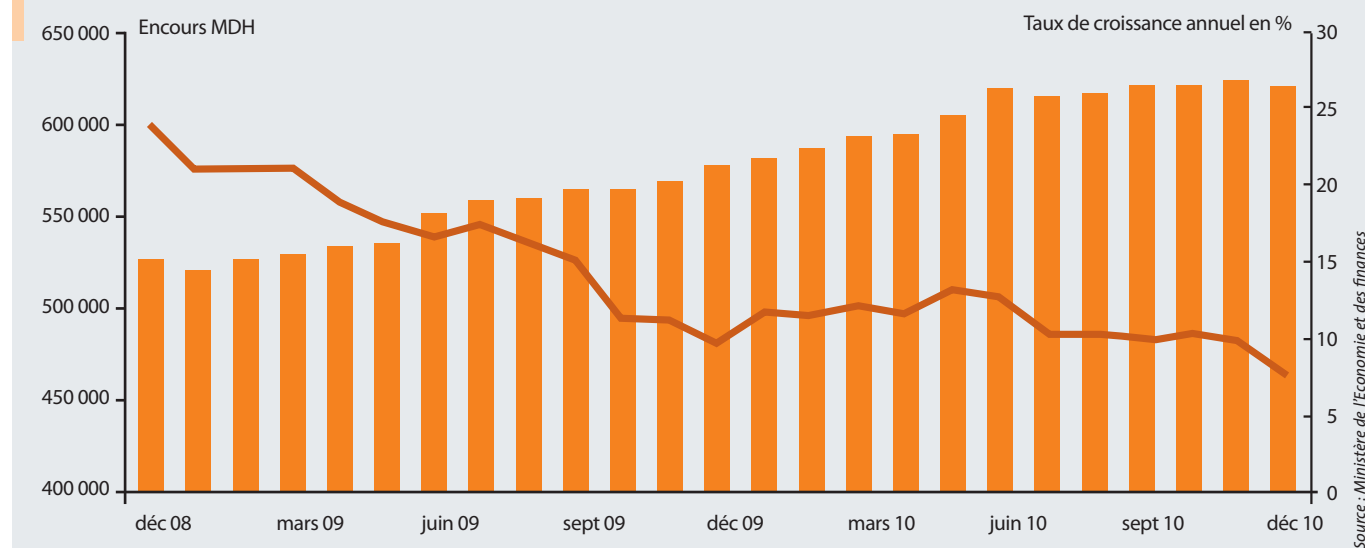
Selon une note de BMCE Capital, les compagnies d'assurance cotées devraient afficher des primes émises en ascension de près de 9 % en 2011, pour des capacités bénéficiaires en appréciation de plus de 4% et de 14,4 % respectivement. A moyen terme, et tenant compte des mesures incitatives que devrait instaurer le contrat-programme, notamment l'élargissement du champ des assurances obligatoires et l'instauration de mesures fiscales incitatives, les compagnies de la place devraient consolider leurs performances et afficher des résultats en hausse.

### Parts de marché dans le secteur assurance (2009)



Source : SER à partir des données de la Direction des assurances et de la prévoyance sociale.

### Évolution des crédits bancaires (décembre 2008 - décembre 2010)



Source : Ministère de l'Économie et des finances



Jusqu'au 31 mai 2011

expo **N** & Paysage  
**Nature**



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

# La finance marocaine s'exporte dans le reste de l'Afrique

**Les banques et assurances marocaines partent de plus en plus à l'assaut des marchés de l'Afrique francophone. A travers ces extensions hors des frontières du Royaume, les compagnies financières marocaines confirment leur solidité et leur force de frappe.**

Selon The Africa Report, deux banques marocaines figurent parmi les 10 premières banques africaines, après celles d'Afrique du Sud et d'Égypte. Champions de la course à la présence dans les pays africains, la BMCE et Attijariwafa bank déploient en effet tous leurs moyens et ont relégué l'idée de départ de créer un consortium pour conquérir avec une seule entité les marchés financiers africains, un partenariat qui aurait permis des économies d'échelle et une meilleure division du risque pour les deux premières banques du pays.

Depuis 2006, la concurrence bat son plein. Cette année a marqué le début de la course aux banques africaines. Les annonces vont se succéder. L'année suivante, en 2007, la BMCE fait le show en annonçant la prise de contrôle de 35 % d'une banque universelle multinationale, présente dans plus de douze pays d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et d'Afrique centrale: la Bank of Africa (BOA). En 2008, elle monte dans le ca-



pital de ce groupe à hauteur de 42,5 %. C'est un tournant pour le Groupe BMCE qui semble avoir gagné son pari. Les mêmes années, Attijariwafa bank consolide sa présence au Sénégal en décembre 2006 par la fusion de ses deux banques pour former Attijari Bank Sénégal, détenue à hauteur de

71 %, mais déclare en novembre 2007 l'acquisition de 79,15 % de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO). CBAO va finalement absorber Attijari Bank Sénégal en 2008 pour devenir CBAO Groupe AWB, le 1<sup>er</sup> groupe bancaire sénégalais.

La course ne finit pas là. Au contraire, elle s'accélère. En juillet 2008, Attijariwafa bank double BMCE et acquiert, dans le cadre d'un échange d'actifs avec Crédit Agricole France, le contrôle majoritaire dans cinq banques de cinq pays d'Afrique de l'ouest. La même saison, la banque filiale du groupe SNI prend le contrôle de la Banque Internationale du Mali.

En trois ans de conquête, Attijariwafa bank est désormais présente dans huit pays africains. Ces participations représentent plus de 26 % du PNB de la banque. Quand à la BMCE, elle, est présente dans 15 pays entre ses filiales directes et celles de BOA.

## Des valeurs sûres

Les faibles taux de bancarisation et les opportunités commerciales ne manquent pas dans ces pays, telles

## Participations des banques marocaines en Afrique

<b>Attijariwafa Bank</b>	Attijari Bank Tunisie : 54,6 % Banque Internationale pour le Mali : 51 % CBAO Groupe Attijariwafa (Sénégal) : 82,8 % Crédit du Sénégal : 95 % Union gabonaise de Banque : 58,7 % Crédit du Congo : 91 % Société ivoirienne de Banque : 51 % Société commerciale de Banque Cameroun (prise de participation en cours de finalisation)	BNP Mauritanie : accord conclu en mars dernier, acquisition par Attijariwafa Bank / Banque centrale populaire (80 %) et Proparco (20%). Cet accord doit encore recevoir l'agrément de Bank al Maghrib.
<b>Banque centrale populaire</b>	Banque populaire maroco-guinéenne : 53,9 % Banque populaire maroco-centrafricaine : 62,5 %	
<b>BMCE Bank</b>	Bank Of Africa : 55 % Banque de développement du Mali : 27,4 % La Congolaise des banques : 25 %	

Source : SER Rabat



sont les raisons de l'engouement des banques marocaines pour ces économies. Les compagnies marocaines ont d'ailleurs prouvé leur expertise et leur savoir-faire à plusieurs reprises, auxquels plusieurs banques et assurances algériennes ont fait appel ces dernières années. En se transformant en géants transfrontaliers, les banques marocaines divisent également, et intelligemment, le risque afférent à leur activité. Cependant, il y a un risque à prendre à l'entrée : le passif des banques. Les compagnies marocaines rachètent et les actifs et les passifs, y compris des dettes et des créances risquées. Ce fut le cas à l'entrée d'Attijariwafa bank dans la Banque du Sud, en Tunisie, devenue depuis Attijari Tunisie, et ce qui s'en est suivi de pertes sur trois années avant de regagner le vert. Contrairement à Attijariwafa bank, la banque de Othman Benjelloun ne convoite pas de prise de contrôle, mais prend raisonnablement participation dans le tour de table des banques africaines. Ceci lui permet une marge de manœuvre, à horizon d'élargir doucement. La BMCE mise également sur le partenariat de sa filiale anglaise Medicapital Bank et Bank of Africa, ce qui permet des échanges nord-sud, notamment en matière de transfert de technologie et de savoir-faire, mais

également d'élargir les marchés potentiels. Selon le management de la BMCE, le projet de rapprochement entre MediCapital Bank et Bank of Africa constitue le fer de lance de la stratégie d'expansion du Groupe BMCE Bank à l'international et de quadrillage géographique des marchés du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne.

Il faut signaler également que parmi toutes les banques africaines, seules les banques marocaines ont diversifié leurs produits en proposant des offres de bancassurance, une activité dont le taux de bancarisation, qui atteint au maximum 5 %, empêche l'émergence. Dans les assurances, le groupe Saham est parti pour la première fois à l'assaut de l'Afrique subsaharienne. En acquérant Colina, Saham, déjà propriétaire de CNIA Saada et numéro trois de l'assurance au Maroc, récemment introduit en Bourse, acquiert une présence dans onze nouveaux pays africains. Il prend le contrôle d'un groupe qui affichait, fin 2009, 105 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une croissance à deux chiffres, et un bénéfice net de 6,7 millions d'euros. Il récupère 500 collaborateurs et seize filiales, en assurance dommages, en assurance vie et même en réassurance.



## D'autres secteurs à l'assaut de l'Afrique

Maroc Telecom est également présent sur le continent. La filiale de Vivendi détient désormais 51 % du capital d'Onatel, qu'elle a payé pour près de 2,5 milliards de dirhams. Pourtant, la partie était loin d'être gagnée d'avance. Maroc Telecom était en concurrence avec des prétendants de poids, dont France Télécom. La filiale de Vivendi se démarque déjà en Mauritanie, où elle contrôle Mauritel. Un investissement payé à l'époque pour plus de 40 millions de dollars et qui se révèle aujourd'hui fructueux. La filiale mauritanienne dégage un chiffre d'affaires de plus de 800 millions de dirhams et un résultat d'exploitation de 260 millions. Maroc Telecom ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Le groupe suit de près le processus d'attribution d'une troisième licence de téléphonie au Sénégal et vient de s'imposer au Bénin encore une fois face à France Télécom, pour reprendre Bénin Télécom.

### Miloud Chaâbi, l'un des pionniers

Le groupe de Miloud Chaâbi fut l'un des premiers à aller chercher la croissance au-delà des frontières. Dès 1967, il s'installe en Libye pour réaliser son premier marché dans le BTP. Quelques années plus tard, le point de chute sera la Tunisie, pour y créer une usine de tuyauterie, toujours en activité. Ce sera le tour de l'Egypte au début des années 90, avec une unité de fabrication de batteries. Le vétéran de l'industrie s'installera également en Afrique subsaharienne avant tout le monde. En 1997, il investit près de 50 millions de dirhams en Côte d'Ivoire, dans une usine de fabrication de tubes en PVC. Ynna Holding compte actuellement différents projets, notamment dans le BTP et le tourisme, au Sénégal, au Gabon, en Mauritanie et même au Mali. Le groupe mène également un gros projet de logement en Guinée Equatoriale. Pour autant, ces dernières années, le groupe a davantage réorienté ses investissements vers le marché marocain, en se positionnant sur de nouveaux secteurs d'activité.



# Casablanca Finance City : les défis à relever

**Comment positionner Casablanca en tant que place financière internationale de référence à coté des grandes places européennes déjà établies, pour certaines, depuis plus d'un siècle, ou de celles du Moyen-Orient ? C'est le principal défi qui attend les promoteurs du projet de Casablanca Finance City (CFC).**

Le management de Casablanca Finance City déclare pour l'instant qu'il ne dispose pas d'éléments concrets. Secret bien gardé accompagnant une phase de construction ? La question se pose, une étude de Benchmark ayant été lancée il y a deux ans de cela par Bank Al Maghrib. Le sujet est sensible car il implique un chamboulement du cadre financier marocain, impliquant probablement une refonte de son cadre réglementaire. Et certains acteurs marocains attendaient cette annonce depuis longtemps ! En 2007 déjà, l'expérience de Medicapital, filiale londonienne de la BMCE, a défrayé la chronique en s'installant à la City afin de faire la jonction entre l'Europe et l'Afrique, tout en « contournant » la législation marocaine interdisant le traitement des produits financiers sophistiqués. Cette expatriation pourrait devenir inutile avec la mise en place des conditions pour l'internationalisation de la place financière de Casablanca. Et les atouts ne manquent pas à la métropole pour jouer un rôle de 1<sup>er</sup> plan dans la finance de la région.

## Bien placée sur le papier

Sur le papier, la capitale économique du Maroc semble, en effet, bien placée. Hub aérien pour l'Afrique grâce au rôle de catalyseur joué par la RAM et l'aéroport de Casablanca ; des ressources humaines disponibles et formées aux standards professionnels et pour certaines, ayant fait leurs preuves dans les salles de marchés les plus prestigieuses du monde ; des banques et des fonds d'investissements de plus en plus dynamiques et diversifiés ; une stratégie agressive de levée de fonds à l'international pour financer les plans de développement ou les grands projets d'infrastructures ; des institutions finan-



La société MFB, qui pilote le projet, a installé ses bureaux au 11<sup>e</sup> étage des Twin Tower, à Casablanca.

crédibilité et la technicité sont reconnues au niveau international ainsi que des institutions de régulation qui commencent à prendre leurs marques.

Une dynamique certaine, qui commence à porter ses fruits au niveau de l'implantation des cabinets d'ingénierie, juridique ou de conseil en stratégie de stature mondiale. De plus, au niveau régional, les acteurs

**« L'internationalisation des compagnies marocaines s'appuie sur le développement de réseaux d'intérêts économique-financier suffisamment denses »**

depuis longtemps. Il y en a même qui sont devenus des références dans leurs domaines. L'internationalisation des compagnies marocaines peut illustrer ceci. Elle s'appuie sur le développement de réseaux d'intérêts économique-financier suffisamment denses permettant, raisonnablement, à la ville blanche de prétendre au statut de place financière régio-

nale. Cela est compréhensible et palpable, car les places off-shore n'ont plus la côte. On assiste à une montée de la régulation au niveau mondial. De plus, le centre de gravité de la finance mondiale se déplace vers l'Asie. Il sera difficile pour le Maroc de convaincre de grandes banques d'affaires de s'installer. Si pour Dubaï la question ne se posait pas, puisque adossée à ses voisins du Golfe, exportateurs d'hydrocarbures, et du coup en surliquidité, pour le Maroc la problématique reste entière. Tous les professionnels s'accordent donc à dire que le Maroc ne peut pas concurrencer les grandes places financières déjà établies. Il doit tirer profit de son positionnement géographique et développer un cadre réglementaire et fiscal adaptés, permettant de drainer des fonds d'investissements spécialisés. Ce n'est donc, pas tant les infrastructures physiques qui comptent, mais bien la nature des produits traités dans la place qui va déterminer in fine le succès du projet. En d'autres termes, le Maroc devrait offrir à des investisseurs internationaux l'opportunité de traiter facilement des affaires sur des marchés ou des niches fortement contraintes ailleurs, notamment par des législations internationales sur les paradis fiscaux qui commencent à se resserrer. Il s'agi-

rait donc de développer un cadre spécifique respectant les standards internationaux mais offrant une attractivité fiscale et en terme de structuration des fonds. Toutefois dans un contexte de perte de crédibilité du système financier international, le problème reste entier.

#### Un positionnement délicat

La crise de 2008 ne cesse de nous l'apprendre : Il faut trouver le juste milieu entre régulation des risques et garantie de rentabilité des fonds, tout en maîtrisant toutes les causes de contagion entre la place et le reste de l'économie en cas de crise. Il faut aussi trouver un positionnement

original, dans lequel le Maroc aura un avantage comparatif par rapport aux autres places financières tout en proposant un maillage institutionnel à la fois flexible et crédible. Hub régional donc, pour lequel le pays pourrait profiter de son empla-

cement stratégique et son réseau de relations étendu en Afrique. Et proposer des packages de solutions, à partir du Maroc, dans le trade finance, l'export, le montage financier... sur des pays africains à bas coup.

L'équipe qui travaille sur le projet a du pain sur la planche. Il faut qu'elle trouve le dosage entre la capitalisa-

**« Ce n'est donc pas tant les infrastructures physiques qui comptent, mais bien la nature des produits traités dans la place qui va déterminer in fine le succès du projet. »**

tion sur les acquis du Maroc en terme de développement de sa finance et de son économie tout en adaptant son cadre réglementaire à la mesure de l'ambition affichée et bien sûr identifier la valeur proposition de la place. Il devra donc trancher entre faire de Casablanca une place « on-shore » à

dimension régionale en capitalisant et développant les institutions en place. Ou bien créer une place off-shore crédible et en imaginer les contours de A à Z. Dans les deux cas, les réformes réglementaires et législatives restent incontournables.

#### Moroccan Financial Board (MFB) pour piloter le projet

Said Ibrahim, ancien Trésorier Général du Royaume, a été nommé le 26 avril dernier par SM le Roi Mohammed VI à la tête de la société dédiée à l'aménagement et à la gestion de la Future Place Financière de Casablanca : le Moroccan Financial Board (MFB). Le tour de table de cette société est composé d'acteurs publics (Bank Al Maghrib, CDG, Bourse de Casablanca) et d'acteurs privés (Attwariwafa, BMCE et Banque populaire). Le capital de départ de cette société (créée en SA), s'élève à 300 millions DH, partagés à égalité entre les six actionnaires. MFB est installée au centre-ville de Casablanca, au 11<sup>e</sup> étage des Twin Tower.



## Des dispositions fiscales attractives

L'aspect réglementaire et la nécessité d'apporter des réponses à bien des soucis de nature monétaire restent présents. En effet, le régime de change actuel au Maroc pourrait bien entraver la bonne marche de Casablanca Finance City. A ce titre, les autorités seraient en train de préparer un nouveau régime spécifique, et les études avancent.

### Volet fiscal

Sur le volet fiscal, la loi de Finances 2011 a pris des dispositions en faveur des sociétés et des sièges régionaux ou internationaux des compagnies. L'impôt sur les sociétés (IS) sera totalement exonéré pour le chiffre d'affaires à l'export des sociétés disposant de statut CFC, une exonération qui durera les cinq premières années d'exercice. Les cinq ans écoulés, un taux de 8,75 leur sera applicable. Cette exonération sera étendue également aux plus-values nettes qu'elles réalisent de source étrangère.

Il y a également un taux réduit de 10% qui sera applicable la première année aux sièges régionaux et internationaux. Ensuite, ils seront imposés sur

la base du montant le plus élevé entre le résultat fiscal et 5% des charges de fonctionnement. En cas de déficit de l'exercice, l'impôt s'appliquera sur les 5% des charges de fonctionnement. Sur le volet du capital humain, la place financière de Casablanca a prévu également des réductions des taux appliqués. L'impôt sur le revenu (IR) est fixé au taux libératoire de 20%, concernant les traitements, émoluments et salaires bruts. Cette disposition est prise pour une période maximale de cinq années.

Casablanca Finance City qui sera installée sur les 100 hectares disponibles sur les terrains de l'ancien aéroport d'Anfa, l'aménagement immobilier serait prêt. Le second semestre connaîtra des campagnes d'information à l'international, incluant aussi des road shows pour faire connaître le projet.

### 2 % du PIB marocain

A rappeler que Salaheddine Mezouar, ministre de l'Economie et des Finances, a estimé que Casablanca Finance City représente un potentiel de deux points de PIB de plus dans

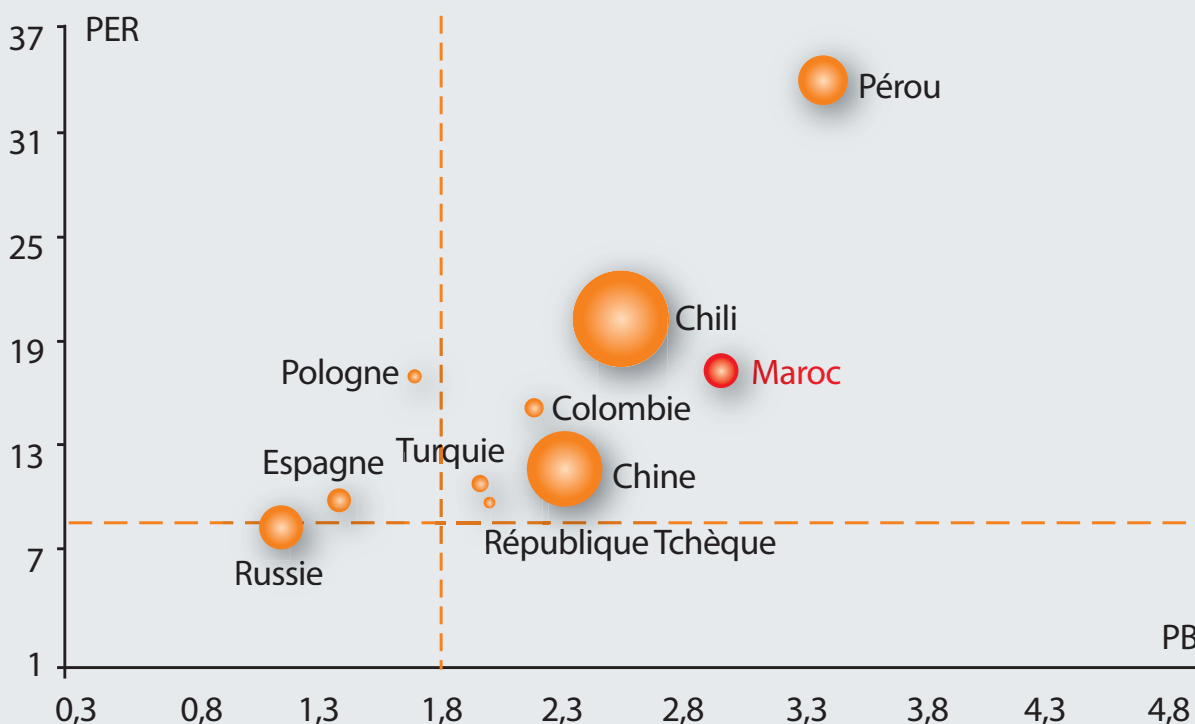


la croissance de l'économie marocaine. Et que son orientation vers les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest se justifie par le potentiel de croissance de la région qui s'établirait entre 35 et 40%.

### A lire le mois prochain

«Green Business» au Maroc : un marché naissant

## Valorisation du marché boursier au Maroc et certains pays émergents (\*) à fin septembre 2010



(\*) La taille des bulles est en fonction du ratio (capitalisation boursière/PIB)  
Source : Datastream, CFC Gestion et calcul Bank Al Maghrib



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



**Ecole Française  
des Affaires**

**Titre de Technicien Supérieur en Commerce et Gestion**  
Certifié à niveau III par la CNCP et délivré par la  **CCI Seine-et-Marne**  
Chambre de Commerce et d'Industrie

**Savez-vous que l'EFA :**

- Est certifiée ISO 9001 Version 2008
- Fait partie du Pôle Formation de la CFCIM
- Est centre de concours pour Ecricome, Tremplin, SAI...
- A un réseau de 1500 diplômés organisé en association : l'ADEFA
- Bénéficie du réseau de la CFCIM avec plus de 3500 entreprises
- Est inscrite dans la convention Franco-Marocaine de coopération

**Savez-vous qu'après l'EFA, vous pouvez :**

- Accéder directement au marché de l'emploi
- Travailler et poursuivre vos études en parallèle
- Accéder à la licence du cycle universitaire français
- Vous présenter aux concours des prestigieuses ESC françaises
- Poursuivre vos études à l'ESC Toulouse au Campus de Casablanca
- Passer les concours des écoles de commerce marocaines comme l'ISCAE



**Dominez votre  
parcours professionnel**

**TESTS D'ADMISSION 21 MAI ET 12 SEPTEMBRE 2011**

**05 22 35 02 12 [www.efa-maroc.com](http://www.efa-maroc.com) / [efa@cfcim.org](mailto:efa@cfcim.org)**

# Zones de services : une reconfiguration fondamentale de l'offre

Les zones de service qui vont accueillir les grands projets immobilier en cours devront également offrir un certain nombre de critères pour renforcer leur attractivité.

Avec, entre autres, l'apparition de projets tels que la Marina, Casa Port, Casa Finance City, Casablanca va se voir dotée à partir des prochains mois et au cours de cette décennie, des immeubles de bureaux de catégorie A qui lui font largement défaut à ce jour.

Cette offre nouvelle va non seulement entraîner une reconfiguration profonde du paysage de l'immobilier professionnel sur ce segment, mais également, par voie de conséquence, sur les segments B et C. Cette reconfiguration devrait également, ipso facto, provoquer davantage qu'une simple amélioration de l'offre.

En effet, les zones sur lesquelles vont être réalisés ces projets, que l'on peut génériquement dénommer « zones de services », se devront d'offrir un certain nombre de caractéristiques spécifiques pour confirmer leur attractivité, et ce d'autant plus qu'elles s'adressent à des entreprises multinationales recherchant des standards élevés.

Ceci conduit à s'interroger sur le point de savoir ce qui rend une zone de services attractive. Quels sont les critères qui emporteront la décision d'un management et feront qu'elle sera massivement retenue par des acteurs de premier rang ?

Différentes voies sont généralement retenues.

## 1. L'instauration d'un cadre législatif et réglementaire dérogatoire

Un projet relevant d'une impulsion étatique, ou l'accompagnant, peut présenter une attractivité complémentaire au moyen d'un certain nombre d'incitations réglementaires, fiscales, sociales. C'est la voie qui a été retenue pour des projets tels que Casanears-hore, les zones franches de Tanger, et

qui semble notamment devoir être mise en oeuvre dans le cadre de Casablanca Finance City.

Cette démarche nécessite un véritable benchmarking pour déterminer les avantages et exonérations susceptibles d'emporter une décision d'implantation, et ce, au regard de la catégorie d'entreprises attendues.

## 2. Des critères plus généraux

Mais les incitations réglementaires et fiscales ne constituent pas le seul levier susceptible d'attirer et retenir une clientèle d'entreprises internationales. Ainsi, une entreprise multinationale attendra de l'offre qu'elle retiendra, certains aménagements et services, et, de plus en plus souvent, la prise en compte de critères en matière de développement durable.

### i) Des aménagements liés à l'organisation du travail

L'entreprise continuera à rechercher des plateaux de bureau en open space. L'immobilier reste en effet le deuxième poste après les dépenses salariales. Et le prix au m<sup>2</sup> correspond à environ 70 % du coût global de l'immobilier.

Dès lors, il est exclu de revenir aux traditionnels bureaux individuels et cloisonnés. L'une des dernières tendances dans certains métiers tels que le conseil ou l'audit, consiste tout au plus à organiser des groupes de travail autour de benches, permettant ainsi une implication supplémentaire dans le cadre d'un projet donné...

Par ailleurs, dans de nombreux métiers, on réfléchit à l'occupation partagée de postes de travail et de salles de réunion, se fondant sur le constat qu'avec l'ensemble des nouveaux

moyens de communication, un salarié passe en moyenne moins de 60 % de son temps de travail au poste qui lui est affecté.

L'offre d'aujourd'hui comme de demain se doit donc d'être en mesure de satisfaire ces méthodes d'organisation de travail.

### ii) Des services diversifiés

Mais des aménagements modernes et fonctionnels ne suffisent pas. Un certain nombre de services seront tour à tour incontournables ou simplement fortement appréciés. Ceux-ci sont adressés à l'entreprise cliente, mais aussi à ses salariés.

Pour l'entreprise, au-delà des conditions indispensables en termes d'accessibilité (lignes de métro, autobus,



Crédit photo : Teulier



tramway) et de stationnement (nécessité de solutions de stationnement suffisantes), il est nécessaire d'offrir une prestation globale de facility et property management sur l'ensemble du complexe.

Le facility management consiste essentiellement en la réalisation ou la coordination de la gestion technique et environnementale des immeubles.

Le property management, quant à lui, a notamment pour objectif de garantir la valeur des bâtiments, gérer l'éventuelle copropriété, optimiser les charges, la maintenance, et assurer la gestion comptable, administrative et financière de l'ensemble.

Si le Maroc dispose déjà actuellement de bons intervenants en la matière, il est probable que le développement de l'offre de bureaux de catégorie A ne manquera pas de favoriser l'apparition de nouveaux leaders en la matière, nationaux ou internationaux.

Pour les salariés, la zone considérée renforcera considérablement son attractivité si elle est en mesure de proposer, directement ou indirectement, un certain nombre de services tournés vers les salariés des entreprises clientes.

Il peut s'agir de services internalisés, c'est-à-dire gérés ou

sous-traités par l'entreprise (cantines, salles de sport...), comme de commerces et services ouverts sur le domaine public, tels que restaurants, pharmacies, médecins, salons de coiffure, librairies...

Ceux-ci ont d'ailleurs pour avantage complémentaire d'apporter une vie extérieure aux seuls employés des entreprises clientes, et d'accroître la fréquentation, et donc la sécurité de la zone.

Une étude réalisée en 2008<sup>(1)</sup> démontre que, dès lors qu'ils en ont la possibilité, 98 à 99 % des salariés de bureaux consomment sur leur lieu de travail ; 90% fréquentent les cafés, restaurants et croissanteries qui se trouvent à proximité ; 75 % consom-



ment d'autres services.

De plus en plus souvent, les multinationales recourent à un prestataire pour développer, au sein même de l'entreprise, un service de conciergerie permettant aux salariés de gérer leurs préoccupations de pressing, réservation de voyages, de baby sitter, etc.

L'aspect social rejoint ici l'intérêt à court et long terme de l'entreprise. Ses salariés, moins préoccupés par des tâches annexes, sont bien évidemment plus disponibles et plus épa-

nous dans le cadre de leur activité professionnelle, et s'en trouvent de ce fait fidélisés.

### iii) Des critères de développement durable

Enfin, et sans que les trois catégories de critères relatés dans le présent article puissent être considérées comme exhaustives, on ne peut faire abstraction de considérations en matière de développement durable.

Si la réduction des émissions de Co<sup>2</sup> laisse encore certaines entreprises indifférentes, on peut cependant relever, à titre d'exemple, que le coût de la facture énergétique ne manque pas d'interpeller l'ensemble des multinationales.

« Les zones de services se devront d'offrir un certain nombre de caractéristiques spécifiques pour confirmer leur attractivité »

Ainsi, et pour envisager l'avenir, Le Green Office réalisé par Bouygues Immobilier à Meudon tient actuellement lieu de référence en la matière. Il est en fait le premier bâtiment tertiaire de grande taille à énergie positive en France, car produisant plus d'énergie qu'il n'en consomme.

L'architecture, les matériaux employés, les fenêtres, volets, plafonds, ont été soigneusement étudiés pour optimiser l'usage de l'énergie. Centrale de traitement d'air, station météo, tous les équipements font l'objet d'un pilotage centralisé (20 000 points de pilotage dans l'ensemble du bâtiment)<sup>(2)</sup>.

Compte tenu de l'évolution de l'immobilier professionnel au cours de cette décennie, on peut s'attendre à ce que Casablanca propose à terme de tels projets.

Et gageons qu'avec la professionnalisation constante des acteurs du secteur, ainsi que l'arrivée de nouveaux intervenants dotés d'expertises spécifiques, les immeubles de bureaux de 2020 auront largement reconfiguré l'offre actuelle...

Franck Dautria  
Laforêt Immobilier – Monceau Investissement

(1) Economie résidentielle et cohésion sociale, Yves Janvier, Demain la ville, mars 2008, mission prospective et stratégique de la délégation interministérielle française à la ville.

(2) Les Echos, 13 janvier 2011.

# Protection des données personnelles : Quelles implications pour l'entreprise ?

**Le Royaume s'est doté en 2009 d'un arsenal juridique pour encadrer l'utilisation d'informations nominatives permettant d'identifier une personne physique. Une nouvelle législation dont l'impact doit être pris en considération par chaque dirigeant d'entreprise.**

Cette législation s'applique pour tous les traitements automatisés, que ces derniers soient au format papier et/ou informatique, intégrant des informations nominatives que les organismes publics et privés mais aussi les associations ou les professions libérales mettent en œuvre. Pourquoi se doter d'une telle législation ? A mon avis pour trois raisons :

- Cette législation s'inscrit dans la droite lignée de la stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique « Maroc Numeric 2013 » qui vise à faire des Technologies de l'Information un vecteur de développement et de croissance.
- Cette législation agit comme 'référéntiel' pour les entreprises et administrations qui s'ouvrent par ailleurs aussi largement aux technologies de l'information et de la communication pour la gestion de leurs activités ou dans le cadre de leurs missions publiques. Elles se voient ainsi contraintes de mener une réflexion préalable quant à l'utilisation de ces technologies pour éviter d'une part toute dérive et utilisation détournée des possibilités issues des nouvelles technologie et d'autre part de mettre en œuvre les moyens appropriés et de s'assurer de la maîtrise et de la sécurité de leur patrimoine informationnel gage de pérennité.
- Cette législation introduit aussi, pour une très large part, de nouvelles contraintes pour réglementer et pour garantir que le respect des droits et des libertés individuelles dont dispose par ailleurs chaque ci-



toyen marocain aussi bien sur son lieu de travail que dans le cadre de sa vie privée, notamment dans le cadre des démarchages commerciaux, s'appliquent.

## Ce qui change fondamentalement

La loi N°09-08 relative à la Protection des Personnes Physiques à l'égard du Traitement des Données à Caractère Personnel défini de nouveaux principes à respecter avant toute 'informatisation au sens automatisation' de ses services dès lors que des données nominatives ou permettant d'identifier une personne physique sont concernées par ce traitement. Avant l'application de cette législation, tout organisme était libre de collecter, traiter, d'utiliser, d'enrichir, de céder à des tiers, de conserver, etc... ce type d'information sur le territoire marocain sans pour autant devoir s'affranchir d'une quelconque

limite hormis celle des ressources techniques et financières pouvant être investies et mises à disposition par l'Organisme.

Aujourd'hui il est essentiel que chaque Dirigeant prenne en compte dans ses réflexions l'impact énorme de cette législation sur son organisme et son organisation (et des

## Le cadre juridique

Dahir n° 1-09-15 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

Décret N° 2-09-165 du 25 jourmada I 1430 (21 mai 2009) pris pour l'application de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel.

futurs chantiers à initier !) ainsi que l'introduction de nouveaux risques (pénal, d'amendes,...), qu'il porte personnellement en cas de non-conformité, et surtout de perte d'image pour l'organisme qu'il dirige.

Il s'avère qu'une Autorité de Contrôle veille à la bonne application de cette législation par tous les acteurs, organismes publics et privés, quelle que soit leur taille et effectif. Le législateur l'a, à cet effet, doté d'un pouvoir de contrôle et de sanction très élevé.

### Outil informatique au service des citoyens

Au vu des risques que peuvent engendrer les nouvelles technologies, l'outil informatique

se doit de demeurer au service des citoyens sans nullement affecter l'identité, les droits et libertés collectives et individuelles, ni devenir un moyen pour divulguer des données à caractère personnel.

Ainsi les dirigeants et leurs Directions des systèmes d'information ne sont plus à même d'initier de nouveaux projets sans pour cela se prévaloir d'une réflexion préalable et la prise en compte des principes issus de cette législation sans risquer d'être mis au ban des accusés et se voir s'interdire l'utilisation des données collectées. Cette défaillance pourrait même remettre en cause les investissements en matière de système d'information d'un organisme. De même, et en complément, les dirigeants ont aussi l'obligation de mettre les traitements de données à caractère personnel, préalablement mis en œuvre à la mise en application de cette législation, en conformité selon les prérogatives de cette législation.

### Nominations Royales

Le Souverain a nommé en juillet 2010 Saïd Ihrai, recteur et professeur à la faculté de Droit de Rabat-Agdal, en

tant que président de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel. Les six membres de cette commission sont : Souad El Kohen, expert-comptable, Abdelmjid Rhomija, docteur en droit, Brahim Bouabid, avocat, Abdelaziz Benzakour, avocat, Driss Belmahi, docteur en droit et Omar Seghrouchni, architecte des systèmes d'information.

La Commission constitue le socle fondamental qui dénote l'adhésion du Royaume au système juridique international visant la protection de l'identité et des droits de l'Homme. Elle est l'outil qui, dans le cadre de la politique globale adoptée par

le Maroc, promeut l'amélioration de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Elle permettra ou non, selon sa crédibilité

et son engagement, à encourager et favoriser le développement de l'économie numérique au Royaume et de le faire disposer d'une reconnaissance de l'Union Européenne plus précisément du Groupe Article 29.

La CNDP est dotée de pouvoirs d'investigation et d'enquête, et peut collecter tous les documents nécessaires à sa mission, clôturer, interdire le traitement ou effacer les données, en plus du pouvoir de retrait des autorisations accordées pour certains types de traitements de données à caractère personnel. Elle a la capacité de sanctionner toute infraction à la loi par des amendes financières, les contrevenants risquant même des peines d'emprisonnement dans certains cas.

Richard Bertrand  
Gérant du cabinet Actecil  
Correspondant Informatique et Libertés désigné auprès de la CNIL  
Consultant Protection des Données Personnelles au Maroc  
www.actecil.fr  
www.concilium.ma



### Les principes à respecter

La Loi n° 09-08 définit les principes à respecter par chaque Organisme lors de la collecte, du traitement et de la conservation de données à caractère personnel et qui sont :

#### 1) Principe de Notification :

Chaque Traitement de données à Caractère Personnel doit, selon les cas, être autorisé ou déclaré préalablement auprès de la CNDP.

#### 2) Principes de base, de licéité

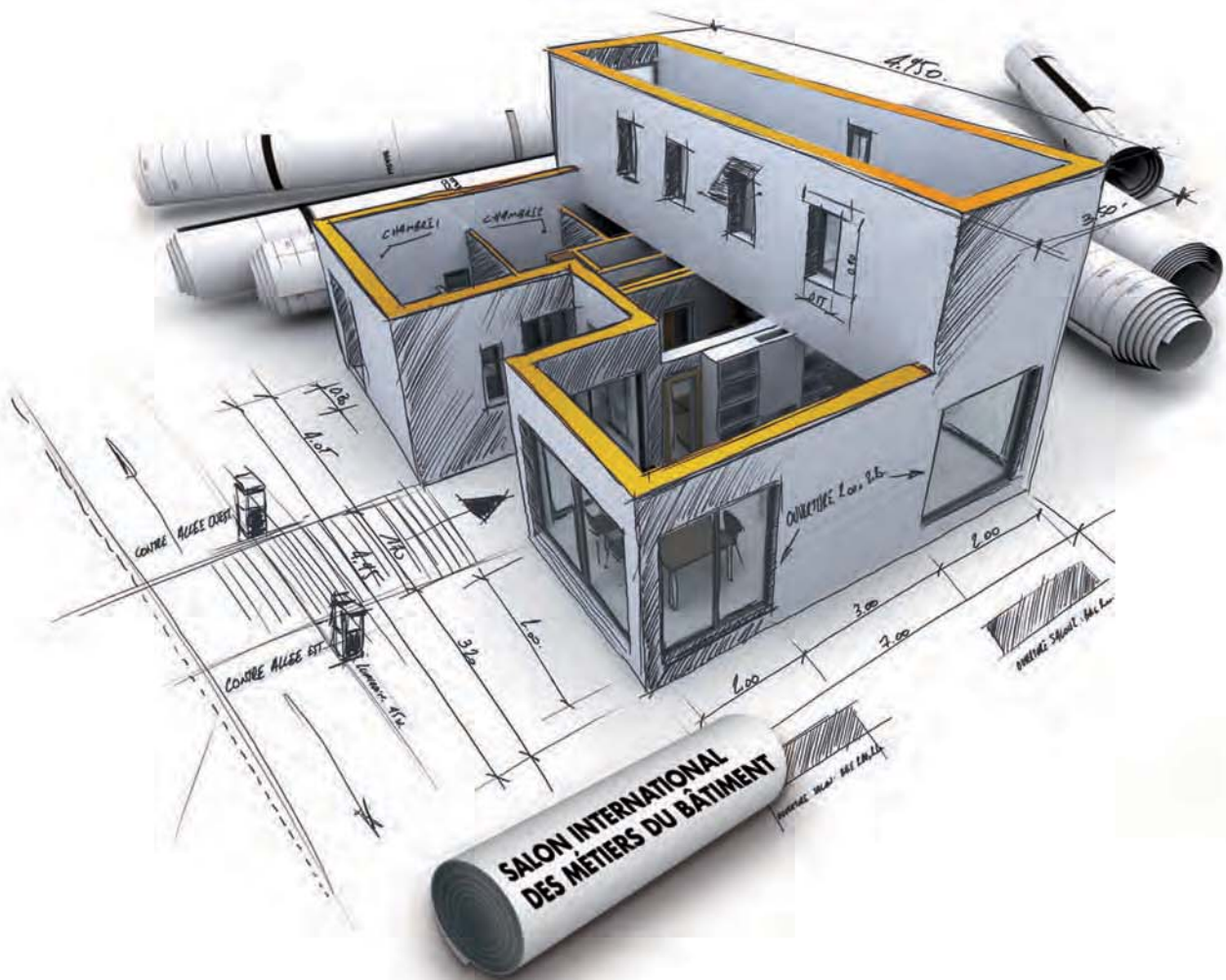
- Les données à caractère personnel ne peuvent être recueillies et traitées que pour un usage déterminé et légitime ;
- Les données collectées doivent être proportionnelles à la finalité et aux objectifs que poursuit le traitement ;
- Les données ont une durée de vie ;
- Les données doivent être traitées d'une manière confidentielle et doivent uniquement être divulguées aux personnes "autorisées" ;
- Les données doivent être protégées, notamment des accès non autorisés ;
- Les personnes doivent être informées lors des collectes, dans certains cas même donner leur consentement ;
- Les personnes disposent de droits issus de cette loi et peuvent demander à avoir accès, de rectifier et éventuellement de supprimer ou s'opposer à ce que les données fassent l'objet d'un traitement ;
- Les données ne peuvent plus quitter le Royaume sans autorisation préalable ou uniquement à destination de pays qui ont été reconnus comme disposant d'un niveau de protection équivalent et jugé adéquat par la CNDP.



**INTERBAT 2011**  
SALON INTERNATIONAL DES MÉTIERS DU BÂTIMENT

# Bâtir le monde de demain

## SALON INTERNATIONAL DES MÉTIERS DU BÂTIMENT 21, 22 et 23 juin 2011



Centre International de Conférences et d'Expositions  
Route d'El Jadida - Casablanca - Maroc

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

# INTERBAT 2011

Organisateur :



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



# Bourse : un début d'année mouvementé

Les prises de bénéfices et les effets des perturbations politiques en Tunisie et en Egypte ont stoppé l'élan du marché. Les analystes tablent cependant sur une performance boursière annuelle positive comprise entre 15 et 20 %.

Dans le sillage de ses performances enregistrées en 2010, +21,17 % à 12 655,20 points pour le MASI, la place casablancaise a bien démarré l'année 2011, confirmant ainsi le retour de confiance des investisseurs envers le marché casablancais. En une dizaine de séances, le principal baromètre du marché, le MASI, atteignait un pic de 13 397,47 points, réalisant ainsi une performance year-to-date de 5,87 %.

Toutefois, cette phase haussière a été stoppée par les prises de bénéfices avant que les pertes de la place ne s'accélérent à la fin du mois de janvier 2011, sous l'effet psychologique liée aux perturbations politiques survenues en Tunisie et en Egypte, qui s'est traduit par le déclenchement d'un mouvement vendeur sur le marché de la part des petits porteurs, notamment, et le retrait de certains investisseurs étrangers du marché casablancais au même titre que les autres bourses de la région MENA.

Du coup, les indices MASI et MADEX ont viré au rouge à la fin du mois de janvier faisant ressortir leurs pertes annuelles respectives de -1,50 % à 12 668,51 points et -1,40 % à 10 375,81 points. A cette date, le Saudi Share Price, le Tunindex (Tunis) et le EGX 30 Index de la bourse du Caire affichaient des pertes respectives de -3,95 %, -15,32 % et -26,48 %.

## Timide reprise

Depuis début février, le marché semble retrouver un peu plus de sérénité sans s'inscrire réellement sur une tendance vraiment haussière. A mi-février, le MASI et le MADEX affichaient des gains annuels respectifs de +0,95 % à 12 775,72 points et +1,09 % à 10 447,97 points. En plus de la confirmation des cours boursiers des minières, Managem (+22,03 %) et Compagnie Minière de Touissit (+18,0 %), les deux grosses capitalisations, Maroc Télécom et Attijariwafa bank, surperforment le marché avec des performances positives

respectives de +2,8 % et +4,58 %. A l'opposé, parmi les valeurs phares de la place en repli figurent BMCE Bank et Sonasid avec des pertes respectives de -6,13 % et -6,11 %.

Parallèlement, la capitalisation boursière s'est établie à 583,16 milliards de dirhams. A noter que Maroc Télécom et Attijariwafa bank, avec des capitalisations respectives de 135,5 et 81,83 milliards de dirhams, concentrent à elles seules plus de 37 % de la capitalisation boursière de la place casablancaise. Et les cinq plus grosses valeurs de la place concentrent plus de 56 % de la capitalisation et drainent en moyenne plus de 60 % de la volumétrie quotidienne de la place, attestant de l'étroitesse du marché.

Malgré la timide reprise du marché boursier, les analystes boursiers des différentes sociétés de bourse de la place sont formels :

le marché devrait consolider sa reprise en 2011 avec une progression du MASI qui sera comprise entre 15 % et 20 %. Ainsi, pour les analystes du Crédit du Maroc Capital (CDMC), l'indice MASI devrait croître de 17,45 % en 2011 tiré par les grosses capitalisations : Ad-doha, Maroc Télécom, Delta Holding, Attijariwafa bank, Afriquia Gaz, etc.

## Bonnes perspectives boursières

Sur les bonnes perspectives de croissance du marché, les analystes se basent sur un faisceau d'indices. Primo, le marché devrait bénéficier fortement de l'effet des introductions en Bourse. Plusieurs opérations d'envergures sont ainsi annoncées. Il y a d'abord les cessions partielles des participations de la nouvelle SNI (entité issue de la fusion SNI-ONA) de ses

filiales agroalimentaires matures : Centrale Laitière et ses filiales, Lesieur Cristal et Cosumar. Ensuite, plusieurs émetteurs se préparent à rejoindre la Bourse de Casablanca dont Méditel (télécoms), S2M (monétique), Stroc Industrie (construction métallique lourde), Botus (industrie pharmaceutique), etc. De même, il n'est pas exclu que l'Etat procède à quelques privatisations - cession par exemple d'une partie de sa participation dans Maroc Télécom - au cas où les charges de compensation pèseraient trop sur le budget.

Secondo, les analystes avancent que le lancement des Plans Epargne en Actions (PEA) exonérés fiscalement devrait pousser les épargnants à arbitrer davantage en faveur des placements actions. Tertio, le niveau de valorisation de la place demeure globalement attrayant.

Selon les analystes de BMCE Capital Bourse, « le marché devrait traiter avec un PER 2011 de 17,7 fois les bénéfices attendus ». Mieux, retraité des valeurs ayant des PER élevés - BMCE Bank (74x), CGI (38,8x), Risma (62x), Atlanta (33,3x), Managem (32,2x), etc., le PER de la place devrait tomber à des niveaux comparables à ceux des bourses de la région MENA.

In fine, il faut tout de même souligner quelques incertitudes. Outre l'évolution de la conjoncture socio-politique au niveau de la zone MENA, l'évolution du marché dépendra aussi de la réalisation effective de certaines opérations d'introduction en Bourse et de l'évolution de la conjoncture économique nationale.

Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcm.org



# Améliorer son processus de recrutement

**Le processus de recrutement est au cœur des processus RH. Élément clé de la gestion des RH, il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre et impacte autant le fonctionnement interne de l'entreprise que son image.**

Dans un contexte professionnel de plus en plus concurrentiel au Maroc, optimiser son processus de recrutement est un élément stratégique pour les DRH, qui ont à leur disposition un certain nombre d'outils et de méthodes d'investigation. Trois étapes clés constituent le processus de recrutement : l'expression du besoin, la recherche de candidature, et la sélection du candidat.

Préalable au recrutement, l'expression du besoin est l'étape préliminaire qui va permettre de définir les critères de sélection et le profil des candidats. Il s'agit d'identifier et de définir le besoin de l'entreprise, c'est-à-dire le poste à pourvoir, mais aussi les compétences et qualités requises. La rédaction de l'expression du besoin (fiche de poste, description du profil) et de l'annonce est un élément à ne pas négliger.

## Sourcing

La recherche des candidatures ou sourcing, deuxième étape du processus de recrutement, consiste à maximiser le nombre et la qualité des candidatures. Pour cela, l'entreprise a le choix entre plusieurs alternatives tels que les sites institutionnels comme l'ANAPEC (Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences), les sites professionnels spécialisés dans le recrutement (e-recrutement), ou encore les réseaux sociaux (l'outil de networking professionnel « BranchOut » de Facebook, les pages Twitter ou Facebook des grands comptes). L'entreprise peut aussi faire le choix de passer par un cabinet de recrutement ou encore de recruter en interne ; solution moins coûteuse qui encourage la mobilité interne ainsi que le développement de carrière. La cooptation est également une pratique qui tend à se généraliser.

## Sélection

La dernière étape du processus de recrutement, et non la moindre, consiste à réceptionner et trier les candidatures, réaliser les entretiens et tests, et à sélectionner le candidat. Cette

étape a pour objectif de ne garder que les meilleurs profils et les plus adéquats. La phase entretien est cruciale, et pour limiter les incertitudes régnant autour du choix des candidats, la participation de plusieurs collaborateurs de l'entreprise (autant du côté métier que de la DRH) aux entretiens, permet de confronter les avis et de se faire une opinion plus pertinente. Un recrutement collégial, qui consiste par exemple à faire passer au candidat une série d'entretiens par différents collaborateurs de l'entreprise selon un ordre hiérarchique croissant, est une pratique qui tend à se généraliser auprès des Grands Comptes marocains.

D'autres modes de sélection moins traditionnels se développent à l'étranger :

- les serious games ; outil ludique reposant sur le support du jeu vidéo, permet-



tant entre autres de placer le candidat dans une situation professionnelle.

- Le speed recruiting ; variante professionnelle du speed dating, consiste à proposer un entretien immédiat de courte durée à des candidats pré-sélectionnés. Cette méthode, particulièrement adaptée au recrutement des commerciaux, permet d'aller à l'essentiel et d'accélérer le processus de recrutement.

Sia Conseil Maroc

## Les réseaux sociaux, nouveaux outils de recrutement ?

Le phénomène des réseaux sociaux prend une importance croissante avec les jeunes générations, et impacte le marché du travail ainsi que le processus de recrutement.

Les réseaux sociaux notamment professionnels, tels que Viadeo ou LinkedIn, constituent une mine d'opportunités pour les recruteurs et ceci à moindres coûts. L'accès à une quantité d'informations importantes, libre d'accès et régulièrement mise à jour, ainsi que la facilité de prise de contact sont autant d'avantages que peuvent offrir ce type de réseau, qui se développe au Maroc. Pour preuve, Rekrute.com, site d'e-recrutement leader dans le Maghreb, a récemment mis en place un partenariat avec Viadeo et devient son représentant exclusif au Maghreb pour la revente des solutions de recrutement des réseaux sociaux.

Par ailleurs, l'employeur peut communiquer activement sur les réseaux sociaux pour améliorer sa visibilité et son image : il est possible de créer le profil de l'entreprise, de l'enrichir de contenus (articles, vidéos, newsletters, etc.), de mettre en ligne les offres d'emploi, d'adhérer aux groupes qui correspondent à l'entreprise et à sa démarche, de connecter le profil ainsi que les offres d'emploi à des profils ciblés difficilement identifiables par les outils classiques, etc.

Il est important toutefois de cibler des réseaux, à la fois pour la pertinence des profils trouvés mais aussi pour la démarche de communication de l'entreprise et son image.

# Comment optimiser sa présence sur le web ?

**Fini l'objectif purement institutionnel des années 2000. Attirer et fidéliser les publics recherchés sur son site web est désormais le nerf de la guerre. Astuces du monde 2.0 pour y arriver.**

A l'architecture du site, s'ajoutent deux facteurs de succès : un référencement de qualité et une présence sur des réseaux sociaux ciblés. Enjeu : être en tête de pont sur la vaste lucarne aux millions de pages et y assaisonner sa présence pour garder le fil avec les internautes.

## Un mot-clé : référencement

Outil essentiel pour « créer du trafic », le référencement a pour objectif d'assurer du passage sur un site internet. Un lien le plus souvent payant dans un moteur de recherche, un annuaire ou encore une adresse sponsorisée. Il permet au site d'apparaître idéalement parmi les premières propositions pour l'internaute qui, par exemple, saisit un mot sur Google, le premier moteur de recherche. Deuxième option, souvent complémentaire : le référencement dit « naturel ». Il repose sur l'indexation intelligente des pages d'un site selon son contenu textuel. Des agences spécialisées proposent d'« auditer le site, vérifier les titres, les contenus et s'assurer que son contenu est unique et insérer des mots clés représentatifs de l'activité. Le plus dur est de garantir les résultats. Ce qui est vrai aujourd'hui pour Google, ne l'est plus demain car les algorithmes changent régulièrement. » explique Jérôme Mouthon, CEO de Numeriweb et Co-fondateur de Buzzeff. Devenue stratégique, la fonction de référenceur a d'ailleurs fait son entrée sur la liste des nouveaux métiers ces dernières années. Autre nouveau venu, la notion de stratégie digitale.

## Les blogs séduisent les référenceurs

« En matière de référencement, les blogs arrivent en tête », poursuit le CEO. C'est pour mettre en relation blogueurs et annonceurs qu'est née Buzzeff.

L'entreprise propose des articles sponsorisés et des « vidéo seeding » sur internet. Objectif : capitaliser sur l'audience et le pouvoir de prescription de certains blogueurs influents. Concrètement, dans un brief l'annonceur impose des mots clés et un lien vers son site. Une fois publié, l'article sera tracké (suivi). Résultat : 500 000 internautes touchés, pour la première opération menée.

## Facebook et twitter, un passage obligé mais...

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui de très forts relais de prescription. En 3<sup>ème</sup> position dans la région MENA, Facebook domine auprès du grand public avec 1,8 million d'utilisateurs au Maroc. « Être présent sur un réseau social est une activité quotidienne pour 90 % des internautes. ¼ des inscrits sur Facebook consultent leur comptes tous les jours, ce qui dépasse l'efficacité d'une newsletter internet classique. D'après nos statistiques, il existe deux grandes

sources de trafic : Google, qui ramène un visiteur sur deux et les réseaux sociaux qui drainent 30% des visiteurs d'un site. », poursuit Tarik Moussaoui, Chef de projet web chez Emagin. En pointe également

pour des communications plus ciblées : les réseaux professionnels tels Viadeo, LinkedIn utilisés. « En France, d'après nos statistiques, 70 % des clients ont confiance en la recommandation des réseaux sociaux. Les gens qui ont apprécié une campagne de communication, veulent être fan de la marque et acceptent de communiquer avec elle, ce qui lui permet de communiquer beaucoup mieux, avec du viral



positif mais aussi du viral négatif. » poursuit le Co-fondateur de Buzzeff. Les réseaux sociaux sont-ils un passage obligé pour les marques ? Pas de doute pour « les entreprises qui ciblent les 15-35 ans. Le web participatif, 2.0 et les réseaux sociaux permettent de créer une émulation et une communauté autour du site » selon le Chef de projet web d'Emagin. Même son de cloche auprès de Jérôme Mouthon à une condition : « animer et gérer la communauté pour qu'elle participe aux questions », à travers une sorte de modération continue des contenus spontanés pour corriger un buzz négatif et alimenter une bonne image de marque.

## Eternel atout web : le suivi du visiteur

Ultime avantage d'une bonne présence web : le suivi de l'internaute qui permet le cas échéant de réajuster le contenu en temps réel grâce aux outils statistiques disponibles. « Nous utilisons Google analytic, l'outil le plus utilisé dans le monde. Nombre de pages vues, le temps passé sur la page, comment le visiteur est arrivé sur le site, la page où il a changé de site... C'est l'indicateur le plus fiable et le plus complet. » conclut Tarik Moussaoui.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org



# Consommation d'énergie : comment réduire les factures ?

**Au cœur de la notion de responsabilité sociétale : la baisse de la consommation énergétique. Axe stratégique ou action qualité, la démarche fait des émules. Tour de piste et conseils de baroudeurs.**

« Il est demandé aux entreprises d'adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux (...) de mener des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale », indiquent les principes 7 et 8 du Pacte Mondial lancé par Kofi Annan en juillet 2000. Derrière, la problématique bien connue du réchauffement climatique. A la rareté de l'énergie, s'ajoute son coût qui pèche également en faveur d'une baisse de la consommation. Au Maroc, de la facture nationale à celles des entreprises, un grand nombre d'acteurs sont concernés. Aujourd'hui, une poignée s'y est déjà engagée. Le métier est nouveau et encore méconnu mais il a déjà conquis les plus audacieux. « Il faut pousser les gens à y croire surtout dans l'hôtellerie où nous avons beaucoup de dépenses dans ce domaine. » indique Rochdi El Bouab, Président Directeur Général de Golden Tulip Hotel et pionnier en la matière.

## Eau ou matières premières, par où commencer ?

Industrie, bâtiment tertiaire, agriculture, eau, électricité, gaz fioul, air comprimé, informatique, appareils industriels, la (sur)consommation énergétique est partout. Une première approche guidée par le bon sens peut permettre de poser des jalons. Mais à plus large échelle, pour maintenir l'équilibre réduction des dépenses/maintien de l'efficacité énergétique et maximiser les résultats, le recours à des spécialistes s'avère indispen-

sable. « Il est important de bien comprendre l'approche et de se poser les bonnes questions. Comment réduire ces dépenses sans impacter l'activité de l'entreprise ? Comprendre les bénéfices environnementaux des actions mais aussi les différentes offres possibles et en garantir les résultats est une démarche qui demande une expertise. » souligne Meriem El Mandjra, Directrice Générale Déléguée de Rio, un bureau d'étude créé en 2006 spécialisé dans la réalisation de projets en économies d'énergie et en études de faisabilité en énergies renouvelables, homologué auprès de l'ADEREE. Une option également confirmée par Siham Roumani, coordinatrice qualité chez LGMC qui s'est récemment engagé dans la démarche en optant pour un prestataire externe « spécialisé dans le domaine de l'audit énergétique, le conseil et les produits écologiques ». Facteur clé de réussite : la définition des priorités. Là encore, le cabinet spécialisé joue un rôle important.

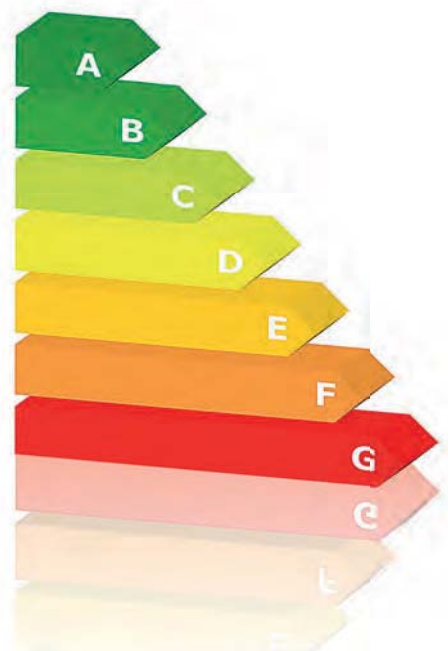
## L'audit énergétique vise à identifier les leviers de progrès

« Dans l'hôtellerie, on consomme beaucoup d'énergie. La consommation d'un établissement peut varier entre 150.000 et 500.000 Dh/mois. Notre projet a consisté en un diagnostic sur nos installations suivi d'une étude de sensibilisation du personnel et de la mise en place d'un système pour nous amener vers ces économies d'énergies. » poursuit le

Président Directeur Général de Golden Tulip Hotel. Pour réduire la facture d'un site, ses émissions de gaz à effet de serre et améliorer sa performance, l'audit énergétique vient mettre en avant les voies d'amélioration envisageables. Inscrit dans une démarche globale de développement durable, le projet LGMC s'appuie également sur « un diagnostic énergétique visant à adresser un plan d'action chiffré et argumenté pour diminuer les consommations d'énergie, des études de faisabilité concernant l'investissement dans des technologies de production propre, la mise en place d'un système de compatibilité énergétique en temps réel et une politique de transport. » Globalement, si les objectifs sont sensiblement les mêmes, les priorités différeront selon les secteurs d'activité.

## Combien de temps ?

Du diagnostic à la déclinaison du plan d'actions, une moyenne de deux à





trois mois est de rigueur rappellent les spécialistes. Parfois plus, comme dans la plupart des activités de conseil, la durée varie selon les objectifs, l'étendue et la sophistication du projet. Un an pour Golden Tulip Hotel, « On rentre jusqu'au dernier détail de chaque appareil ainsi que des consommations en fonction du nombre de clients dans l'hôtel. » poursuit encore son Directeur Général.

### Le suivi de la consommation énergétique, clé du succès

En général, les résultats apparaissent dès la mise en place des premières actions. « La beauté de l'économie d'énergie c'est qu'elle se mesure avant et après. Les économies varient entre 15 et 30 %. » souligne la Directrice Associée de Rio. Ici comme ailleurs, pas de réussite sans suivi. Rochdi El Bouab abonde dans le même sens « Nous avons réalisé des économies assez intéressantes. A Marrakech, 2.000 spots de 50 et 60 watts chacun ont été remplacés par des LED de 4 watts, moins coûteuse que l'halogène pour une durée de vie beaucoup plus longue. (...) C'est très positif à condition de suivre et d'appliquer tout ce qu'on a décidé, sinon, on y perd beaucoup. (...) Le suivi doit être rigoureux concernant la gestion quotidienne de la consommation énergétique et le personnel de l'hôtel, grâce à la formation. ». De l'avis des spécialistes, la difficulté principale consiste en effet à changer les vieilles habitudes internes. Et c'est là le rôle crucial de l'accompagnement et de la formation.

### Gérer sa consommation en temps réel

En complément des process et de la sensibilisation intra muros, il existe aujourd'hui des logiciels et tableaux de bord qui permettent d'effectuer un suivi rigoureux de l'ensemble des consommations énergétiques. Ils permettent également de réagir rapidement en cas de surconsommation sur un poste de production « Il y a une manière de gérer l'énergie à distance et en temps réel pour confirmer que sa consommation est adéquate par rapport à sa taille. Nous proposons également un logiciel et une interface internet pour mesurer la performance énergétique des bâtiments et machines. » souligne encore Meriem Elmandjra.



La consommation d'énergie passe aussi de plus en plus par la construction de bâtiment «verts».

Des programmes qui globalement recueillent un écho très positif. Golden Tulip Hotel, la chaîne au label écologique Clé Verte ne compte pas s'arrêter là, elle envisage désormais d'intégrer l'expertise énergétique en amont de l'ensemble de ses projets fu-

turs. Réduire à la fois sa facture et son empreinte écologique, une promesse double, preuves à l'appui, qui pourrait convaincre les plus timides.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org

## Les 1<sup>ères</sup> Assises de la RSE le 23 mars prochain

La première édition des Assises de la responsabilité sociale de l'entreprise se tiendra le 23 mars à l'hôtel Royal Mansour (Casablanca) sous le haut patronage du Roi Mohammed VI. Elle devrait inclure en ouverture une intervention du Premier Ministre. Cet événement d'envergure confirme dans le pays l'importance de la notion de responsabilité sociale des entreprises.

Première au Maghreb, ces Assises ont pour objectif de promouvoir les notions de responsabilité sociale et de développement durable dans l'entreprise. Encouragées au Maroc par la CGEM depuis plusieurs années, la notion de responsabilité sociale et de développement durable s'y est matérialisée au sein par la signature d'une Charte dédiée. Inspirés des principes fondamentaux de la Constitution marocaine, et dans le sillage du Livre Vert de la Commission Européenne et de la définition de l'OIT, les principes de cette Charte s'articulent en 9 points : le respect des droits humains, l'amélioration continue des conditions d'emploi, de tra-



vail et les relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et des sous-traitants, le développement de l'engagement sociétal. En complément de la Charte, le label RSE CGEM a été mis en place en 2006 avec pour objectif de faire connaître les entreprises responsables sur le plan sociétal. Attribué à une trentaine d'entreprises au Maroc, le label prévoit plusieurs conditions telles que le suivi d'une feuille de route spécifique incluant un audit sociétal. En plus du bénéfice sur le plan de la réputation et de l'image, les entreprises labellisées bénéficient également d'un certain nombre d'avantages auprès d'établissements publics (CNSS, Administration des Douanes et des Impôts Indirects, Direction Générale des Impôts) et privés (banques).

# Mobile : les innovations de demain

Tous les acteurs mondiaux de la téléphonie mobile ont pris part à la 7<sup>ème</sup> édition du Mobile World Congress, du 14 au 17 février derniers, afin de présenter les grandes innovations de demain.

Le plus grand salon au monde dédié à la téléphonie mobile, le Mobile World Congress de Barcelone, regroupe les principaux acteurs du secteur, des fabricants aux opérateurs, en passant par les équipementiers et les éditeurs de contenus (jeux, services, applications, logiciels). Les nouvelles gammes de téléphones mobiles et téléphones intelligents y étaient largement représentées. Les meilleures applications de l'année ont été désignées, selon plusieurs sous-catégories, en fonction des plateformes sur lesquelles elles sont proposées au téléchargement (Nokia, Apple, Android et BlackBerry).

La liste des nominés fait la part belle à Google, pour ses applications Google Maps (cartographie) et Goggles (reconnaissance visuelle), ainsi qu'à Facebook, Skype, et Rovio, éditeur du jeu à succès Angry Birds. Toujours au rayon des nouveautés à l'honneur du Congrès mondial de la téléphonie mobile, des constructeurs ont présenté leurs innovations en matière de santé. Parmi elles, l'EPI Life, un téléphone portable avec un électrocardiogramme intégré. Ce smartphone mesure les pulsations par une simple pression des doigts de la main sur un capteur et envoie les données à un centre d'appel médical de Singapour, ouvert 24 heures sur 24. Une technologie qui permet d'envoyer un électrocardiogramme et d'avoir une réponse. Si la réponse est normale, vous recevez un SMS seulement. Si c'est grave, on vous appelle, 'Monsieur, une ambulance arrive'. Vendu 516 euros, l'EPI Life, destiné en priorité aux personnes cardiaques, est déjà en vente au prix d'un smartphone haut de gamme. Une version mini, à 73 euros avec cette fois un appareil plus petit à relier par connexion Bluetooth au smartphone, devrait bientôt « débarquer » en France et en Espagne. Il faut savoir que depuis quelques années, la santé préventive par téléphone, appelée Mobile Health, connaît un succès croissant. Et elle ne concerne pas seulement les smartphones.

## Des offres sur mesure

Il existe ainsi de nombreux services disponibles par SMS ou MMS, et qui permettent de faire de la prévention. Par exemple, la société Health Company, qui couvre l'Arabie Saoudite et le Koweït, envoie à environ 430 000 clients par mois des informations en arabe ou en anglais concernant le diabète, la sexualité, l'obésité ou encore la santé des enfants. Elle propose également des consultations par SMS. Ainsi, lorsqu'une personne envoie un SMS, un des docteurs de la compagnie lui répond sur son téléphone. Et les aînés ne sont pas en reste. En effet, l'entreprise suédoise Doro, spécialisée dans les téléphones simplifiés à destination des personnes âgées, s'est lancée dans la santé sur téléphone. Elle a ainsi annoncé pendant le Congrès de Barcelone la signature d'un partenariat avec MyGlucoHealth et Medixine pour le lancement de services et d'applications à destination des patients. Essentiellement réservés aux seniors, ces services concernent la gestion du diabète et de la prise de médicaments



Crédit photo : Mobile World Congress

par téléphone. Un premier service permettra aux diabétiques de mesurer leur taux de glucose dans le sang par l'intermédiaire du Bluetooth. Autre nouveauté : une alerte qui rappellera les patients à l'ordre en cas de non prise de leurs médicaments. Cette application donnera l'occasion aux malades d'envoyer un SMS confirmant la prise de médicaments grâce à une simple touche. En cas d'oubli, un rappel sera envoyé sous la forme d'alerte SMS.

Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.prg

## Xperia Play, en guest star

Le Xperia Play est l'appareil rêvé des « gamers ». C'est un téléphone intelligent sous Android ultra-performant, doublé d'une console portable. Il devrait être disponible dans le monde entier courant mars 2011.

Le Xperia Play fait partie, comme le Galaxy S II de Samsung (le téléphone le plus fin au monde) et le LG Optimus 3D (un téléphone intelligent 3D qui ne nécessite pas de lunettes), des téléphones les plus attendus du salon. Il permet de jouer comme sur une PlayStation à partir d'un téléphone fonctionnant avec Android 2.3 Gingerbread et il est équipé d'une manette de jeu coulissante, DualShock, située à l'emplacement habituel des claviers pour téléphones intelligents. De plus, le Xperia play possède les mêmes caractéristiques techniques que les appareils existants de la gamme Xperia: un appareil photo 5,1 MP, un écran 4 pouces tactile, un processeur 1 GHz, et un accès facilité aux réseaux sociaux. Le Xperia Play possède la licence PlayStation Certified, ce qui signifie que ses utilisateurs pourront accéder aux jeux PlayStation dans le cadre du projet PlayStation Suite, qui sera lancé au cours de l'année 2011.



**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**

## FORFAITS OPTIMIS

### UNE RICHESSE D'OPTIONS À VOTRE GOÛT

Découvrez toute la richesse et la flexibilité des Forfaits Optimis de Maroc Telecom.

Choisissez dès aujourd'hui, votre Forfait Optimis et bénéficiez d'un éventail d'options gratuites ou à la carte selon votre profil d'utilisation : Accès Internet 3G , Intra Flotte Voix , SMS illimités, plafonnement du forfait , gratuité des appels après épuisement du forfait, numéros illimités nationaux et internationaux, forfaits SMS et MMS, et plus encore.

Avec les Forfaits OPTIMIS de Maroc Telecom, optimisez la gestion de votre activité professionnelle !

