

# Conjoncture

www.cfcim.org



Ecole Française  
des Affaires

Tests d'admission  
12 septembre 2011

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

## ACTUS CFCIM

Succès des salons EnR, Interbat et Bâtivert

## FINANCE

Projet de création de l'AMMC

## MANAGEMENT

L'essor du marketing sportif

## DOSSIER

### Rabat-Salé-Zemmour-Zaër : la métamorphose d'une région

Juillet-août 2011

L'invité de Conjoncture



Yassir Zenagui

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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

928  
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.

N° Eco 0801 00 50 50

Prix d'une communication locale

Réservé aux Étrangers  
au Maroc



## OFFRE ALAMENTE

Les meilleurs produits et services pour une nouvelle vie !

Vous avez fait le choix de vous installer au Maroc en tant qu'expatrié, entrepreneur, étudiant ou retraité ...

Pour vous accompagner et vous soutenir dans votre nouvelle vie au Maroc, Société Générale vous propose l'offre **ALAMENTE** : une large gamme de produits et services spécialement conçue pour les Étrangers au Maroc.

Découvrez vite une offre inédite qui vous permettra de mieux vivre votre banque...au Maroc.



الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

[www.sgmaroc-erm.com](http://www.sgmaroc-erm.com)



Joël Sibrac  
Président

“ La CFCIM s’associe pleinement à ce nouvel élan et nous nous engageons à poursuivre nos efforts, à vos côtés, pour accompagner le développement économique, social et humain du Royaume du Maroc ”

## Nouvel élan

La réforme constitutionnelle initiée le 9 mars dernier par Sa Majesté le Roi Mohammed VI et dont le projet final a été soumis à référendum le 1<sup>er</sup> juillet, établit un cadre institutionnel propice à une véritable transition démocratique et à la poursuite des réformes déjà engagées par le Royaume du Maroc.

Répartition plus équilibrée des pouvoirs, renforcement de la protection des droits de l’Homme, responsabilisation des élites politiques, avancées économiques, sociales et culturelles : cette nouvelle Constitution, largement saluée par les principaux partenaires du Royaume - notamment la France - érige le Maroc en « modèle à suivre » pour les autres pays de la région. Un positionnement confirmé par le Conseil de l’Europe qui a octroyé au Maroc, courant juin, le statut de « partenaire pour la démocratie », une première pour un pays non-européen.

Le processus d’élaboration puis d’adoption de la nouvelle Loi fondamentale a permis de mobiliser l’ensemble des forces vives du Royaume et d’insuffler un nouvel élan, une nouvelle dynamique, en faveur d’un développement durable qui place l’Humain au cœur des priorités.

L’impact attendu de cette nouvelle dynamique sur la vie économique du Royaume - et sur le quotidien de ses opérateurs, nationaux ou étrangers - est réel : poursuite de l’amélioration du climat des affaires, renforcement de la bonne gouvernance et de l’attractivité des territoires, visibilité accrue pour les investisseurs, etc.

En ce qui nous concerne, la CFCIM s’associe pleinement à ce nouvel élan et nous nous engageons à poursuivre nos efforts, à vos côtés, pour accompagner le développement économique, social et humain du Royaume du Maroc, pour appuyer son ancrage à l’Union Européenne, pour favoriser les échanges, le dialogue et les partenariats noués de part et d’autre de la Méditerranée.

Les mois d’été qui arrivent sont donc pour nous l’occasion de préparer une rentrée qui s’annonce d’ors et déjà particulièrement chargée. Et en attendant de vous retrouver en septembre, je vous souhaite à toutes et à tous de bonnes vacances.

# Editorial

AIRFRANCE 

*plus de 850 destinations  
avec nos partenaires SkyTeam*

AIRFRANCE KLM

airfrance.ma



★ BETC EURO RSCG

# 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**  
Philippe Confais

**Comité de rédaction**  
Président : Serge Mak  
Journaliste/secrétaire de rédaction :  
Christophe Guguen  
Ont participé à ce numéro : Dominique Bocquet, Laurence Jacquot, Rachid Alaoui, Anne-Sophie Colly, Franck Dautria, Laurence Rajat et les collaborateurs de la CFCIM

**Photos et illustrations** : Studio Najibi, Teuler, CRI Rabat, Lachab photos, 123.rf, CFCIM

**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 12 500 exemplaires.

## EDITORIAL

3

## ACTUS CFCIM

6

- Succès des salons EnR, Interbat et Bâtivert
- Atelier Chocolat à la CFCIM avec Yves Thuriès

6  
6

## Echos Maroc

8

- Commerce extérieur : le Maroc développe sa stratégie Export
- « 1000 infrastructures socio-sportives à l'horizon 2016 »

8  
9

## Echos Med

10

- Exportations vers l'UE : fin de l'assouplissement du système ICS

10

## Service Economique de l'Ambassade de France

12

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

12  
13  
13

## L'invité de Conjoncture

14

- Yassir Zenagui, ministre du Tourisme

14

## Dossier : Rabat – Salé – Zemmour – Zaër : la métamorphose d'une région

17

- Rabat – Salé – Zemmour – Zaër : ambition(s) d'un pôle économique majeur
- Infrastructures : clé de l'attractivité de la région
- Regard d'un élu local
- Zoom sur les investissements
- Industrie : diversification en cours
- Artisanat : un potentiel largement sous-exploité
- Evolution de l'immobilier

17  
20  
21  
22  
23  
24  
25

## Immobilier

26

- Zones industrielles : les critères de réussite

26

## Juridique

28

- Conventions réglementées : ce que dit la loi

28

## Finances

31

- Un nouveau « gendarme du marché » devrait voir le jour

31

## Management

32

- Comment (bien) choisir son établissement d'enseignement supérieur ?
- Associer son image à un sport
- La construction durable pose ses premières briques

32  
33  
34

## NTIC

36

- Clusters : bientôt les premiers contrats-programmes

36

# EnR, Interbat et Bâtivert ont tenu leurs promesses

Professionnels et visiteurs étaient au rendez-vous du 21 au 23 juin 2011, au Parc des Expositions de l'Office des Changes à Casablanca, pour participer aux salons de la CFCIM dédiés au bâtiment et aux énergies renouvelables, réunis pour la première fois au Maroc sur un même site. Inauguré par la ministre de l'Energie, Amina Benkhadra, le ministre de l'Habitat Ahmed Taoufik Hejira, le Consul Général de France à Casablanca Pierre Voillery et le président de la CFCIM Joël Sibrac, cet événement a permis de mettre en lumière les caractéristiques et besoins des marchés du bâtiment et des énergies renouvelables au Maroc, mais aussi de tirer profit de l'expérience française en la matière et de tisser des liens entre opérateurs français et marocains.



© Lachab Photos

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

• **Jedi 7 juillet**  
Forum adhérents  
Fathallah Sijilmassi  
Directeur de l'Agence Marocaine  
pour le Développement des Investissements  
« Les opportunités d'affaires  
au Maroc »

18h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Meriem Yousri  
myousri@cfcim.org

## Atelier Chocolat à la CFCIM avec Yves Thuriès



© CFCIM

Dans le cadre de l'implantation du chocolatier Yves Thuriès à Casablanca, les enfants du personnel de la CFCIM ont participé à un atelier d'initiation et de découverte autour du chocolat sous la direction et la bienveillance des Chefs Yves Thuriès, Meilleur Ouvrier de France et Robert Bizolier. Après avoir revêtu tablier et toque, les enfants ont été invités à suivre les instructions secrètes des Chefs pour confectionner des merveilles chocolatées et ont reçu le diplôme du parfait petit chef !





**A L'ACHAT D'UN CLIMATISEUR\*,  
L'INSTALLATION EST GRATUITE\*\***  
CARRIER UN BON COUP DE FRAÎCHEUR



Atel'ict®



N°1 MONDIAL DE LA CLIMATISATION

\*\*\* Sans de garantie pour les murs achetés entre le 15 Mai et le 31 Août 2011, sous réserve de conditions et d'ambiance standards

\*\* Sous réserve de conditions d'installation standards

\* Cette offre ne concerne que les murs

# Commerce extérieur : le Maroc développe sa stratégie Export

**Ciblages sectoriel et géographique, accompagnement des entreprises, et maintenant marketing promotionnel : les autorités publiques développent une offre commerciale qui se veut à la fois plus adaptée et plus agressive.**

Comment soutenir et accompagner le développement à l'international des entreprises marocaines ? El Aid Mahsoussi, Secrétaire Général du Ministère du Commerce Extérieur, et Saad Benabdallah, Directeur Général de Maroc Export, ont détaillé devant les adhérents de la CFCIM, le 30 mai dernier, les actions menées par le Royaume pour dynamiser les exportations marocaines.

L'ouverture économique du Maroc, à travers les réformes menées en interne, la signature d'accords multilatéraux et d'accords de libre-échange (ALE), offre la possibilité aux entreprises marocaines d'accéder à des marchés plus importants et dans des conditions plus avantageuses (exonération des droits de douane). Cependant, la concurrence est rude avec les pays à économie similaire (pays signataires de l'accord d'Agadir, Turquie). « C'est vrai que la compétitivité nous pose problème », reconnaît El Aid Mahsoussi.

## Proximité européenne

Le Maroc développe donc d'autres « atouts » qui doivent lui permettre de saisir les opportunités offertes par les ALE. Tout d'abord, le renforcement de sa connexion à l'international grâce au développement d'infrastructures modernes, indispensables pour améliorer

la compétitivité des entreprises marocaines. « Il faut traduire la proximité géographique en proximité réelle, temporelle. Ça ne sert à rien d'être proche de l'Europe si on ne réagit pas vite », explique El Aid Mahsoussi. Ensuite, les différents plans sectoriels mis en œuvre (Emergence, Maroc Vert, Vision 2020, etc.), qui disposent tous d'une composante export. Et enfin la mise en œuvre d'une stratégie nationale pour le développement et la promotion des exportations : « Maroc Export Plus ».

## Tripler les exportations d'ici 2018

La stratégie nationale « Maroc Export Plus » repose sur trois axes :

- le ciblage sectoriel : orienter les efforts en priorité vers les produits dont l'offre est disponible et ceux identifiés par les plans sectoriels ;
- le ciblage géographique : consolider la position du Maroc sur ses marchés traditionnels et se diversifier vers de nouveaux marchés à fort potentiel, préalablement identifiés ;
- L'accompagnement des acteurs : aider les entreprises exportatrices ou à potentiel à l'export à structurer leurs démarches et améliorer leurs performances à l'international.

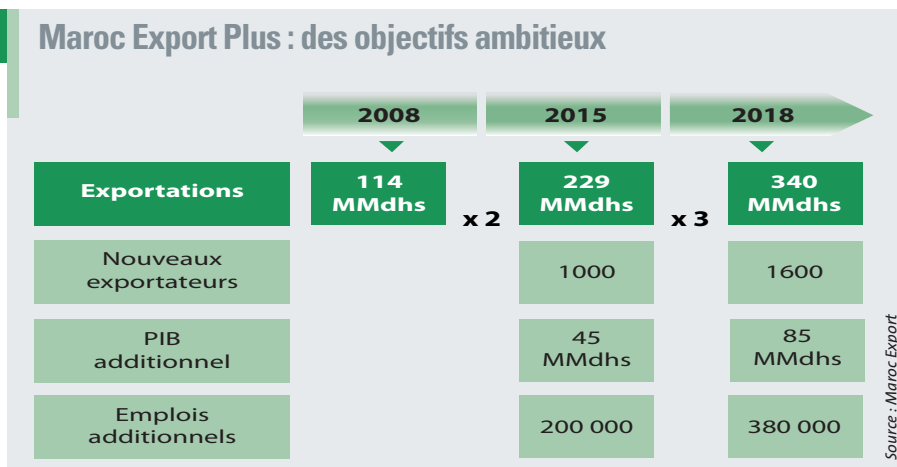
« On a lancé notre stratégie en 2009 et on a commencé à la mettre en place

en 2010 », explique le Directeur Général de Maroc Export, Saad Benabdallah. Ses équipes ont développé leurs activités de promotion (renforcement du ciblage, de la qualité et de l'agressivité des actions). « On a multiplié par 300 % nos activités entre 2008 et 2011, avec une répartition sectorielle cohérente, pragmatique et opérationnelle », assure Saad Benabdallah. Maroc Export a également développé sa gamme d'activités promotionnelles (executive marketing, caravanes de l'export, etc.), permettant d'accompagner plus de 1900 entreprises en 2011 (contre 393 en 2008).

## Marketing promotionnel : une stratégie 2012-2016

Prochaine étape pour Maroc Export : la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de marketing promotionnel 2012-2016. « Elle sera opérationnelle à partir du 1er janvier 2012 », affirme Saad Benabdallah. Cette stratégie marketing va cibler des secteurs spécifiques : agroalimentaire, produits de la mer, textile et cuir, automobile, électrique, TIC et pharmacie. Un ciblage pays sera également effectué. « Bien entendu nous avons d'abord choisi la France, notre premier partenaire commercial. On souhaite que ça continue avec la France et que ça aille même un peu plus loin, en Afrique ou dans d'autres pays », explique le Directeur Général de Maroc Export. Deuxième pays ciblé : le Royaume-Uni, « parce qu'il y a eu une évolution significative cette année et on peut s'appuyer sur cette expérience pour aller ensuite aux Etats-Unis ». Enfin, la nouvelle stratégie marketing ciblera les pays d'Afrique de l'Ouest, où plusieurs actions, dont les « caravanes de l'export », ont déjà été organisées : Sénégal, Mali, Burkina Faso, Niger, Côte d'Ivoire, Togo, Bénin et Guinée Bissau.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org



# “ 1000 infrastructures socio-sportives à l’horizon 2016 ”

**Développement des infrastructures sportives, formation, gouvernance, financements : Moncef Belkhayat, ministre de la Jeunesse et des Sports, a présenté aux adhérents de la CFCIM l’état d’avancement de la nouvelle stratégie sportive du Royaume.**

Invité par la CFCIM le 2 juin dernier, Moncef Belkhayat, ministre de la Jeunesse et des Sports, a présenté l’état d’avancement de la nouvelle stratégie sportive du Royaume, élaborée à partir des orientations royales présentées aux Assises du sport en octobre 2008.

Cette stratégie répond à un objectif clair : développer la pratique sportive au Maroc et faire du sport « un levier fort de développement humain, d’inclusion, de cohésion sociale et de lutte contre la misère, l’exclusion et la marginalisation ». Multidimensionnelle, elle repose sur cinq axes stratégiques : modernisation de la gouvernance, développement des infrastructures, partenariats et financement, formation, développement de la pratique sportive.

Concernant la gouvernance, le ministre de tutelle a lancé la professionnalisation du championnat de football et a signé un contrat d’objectif sur 4 ans avec l’ensemble des fédérations sportives nationales, qui ont été auditées par des cabinets internationaux. « Ce qui leur permet d’avoir des droits mais aussi des obligations envers le ministère », précise Moncef Belkhayat, qui pointe l’absence d’archives administratives et un manque d’investissements dans la formation.

## Un nouveau concept : les CSPI

Au niveau de la formation et du développement de la pratique sportive, le ministre de tutelle met en avant la réouverture de l’Institut royal de formation des cadres, la mise en place de « centres d’excellence » pour appuyer le sport d’élite, mais surtout le développement d’un nouveau concept : les clubs socio-sportifs de proximité intégrés (CSPI). « Notre ambition est d’impacter la vie quotidienne de nos concitoyens en rapprochant la dimension sportive et sociale dans leur quartier et en les faisant participer de manière quotidienne à des activités physiques, sportives et sociales ».



Moncef Belkhayat, ministre de la Jeunesse et des Sports

Ces CSPI fournissent des équipements complets – terrains, salles, vestiaires, boutiques, cafétéria – et proposent des activités optionnelles selon les localités (skate park, salle de squash, etc.), à des tarifs abordables pour les usagers : de 25 à 75 DH par mois. Les infrastructures sont financées à parts égales entre le ministère et les collectivités locales, qui fournissent en outre le terrain et paient l’eau et l’électricité. Le ministère délègue la gestion des lieux selon un cahier des charges précis. « Le vrai pari aujourd’hui est de réussir la gestion des CSPI en les gardant bien maintenus, animés et avec des conditions d’hygiène exemplaires », souligne Moncef Belkhayat. 25 clubs sont déjà ouverts, 158 sont en cours de construction, dont 75 doivent être inaugurés d’ici le 30 octobre prochain. D’ici 2016, 1000 clubs doivent voir le jour pour un investissement global de 4 milliards de dirhams.

## De nouveaux stades pour les villes moyennes ?

Concernant les grandes infrastructures, le ministre de tutelle met en avant le succès de l’inauguration du nouveau stade de Marrakech, en janvier dernier, qui a permis de battre le record de recettes pour une manifestation sportive au Maroc (10,7 millions DH). Tanger et bientôt Agadir suivent. Pour le grand

stade de Casablanca (100 000 places), « on est à un niveau très avancé pour sélectionner le cabinet qui va remporter ce marché », assure M. Belkhayat. Les stades de Rabat, Fès et Oujda seront quant à eux rénovés, grâce à l’obtention de l’organisation de la CAN 2015.

Selon le ministre, les habitants des villes moyennes du Royaume pourraient eux aussi avoir droit à des stades flambant neufs. « On est en train de réfléchir à la création d’un fonds d’investissement pour bâtir des infrastructures sportives – des stades de 25 000 à 30 000 places – dans les villes moyennes telles que Meknès, Safi, Nador, Al Hoceima, Tétouan, Kénitra, ou encore Béni Mellal ». Le financement proviendrait principalement de la vente des anciens terrains. « Dans ces villes on a des stades obsolètes, qui datent du Protectorat et qu’il suffit de vendre pour générer des revenus conséquents en terme de foncier. Une fois que le nouveau stade est construit, le club déménage et ensuite seulement on cède l’ancien terrain ».

La valorisation des terrains des clubs de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> division est estimée à 7,7 milliard de dirhams mais bloque sur un problème de taille, selon Moncef Belkhayat : « aucun document juridique ne lie les clubs à ces terrains ! ». Le ministère appelle en outre à la création de véritables sociétés pour les clubs, avec un actif au bilan.

## 3 milliards DH de recettes d’ici fin 2012

Question budget, le ministère de tutelle prévoit 3 milliards de dirhams de recettes d’ici fin 2012 : budget de l’Etat (1,9 milliard DH), SONARGES (100 millions DH), et Fonds national pour le développement du sport (FNDS) à travers les recettes de la Marocaine des Jeux et des Sports (150 millions DH), les recettes des CSPI (650 millions DH) et les recettes publicitaires liées à l’affichage.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

# Exportations vers l'UE : Fin de l'assouplissement du système ICS

**A compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011, les opérateurs des pays-tiers devront se conformer au nouveau dispositif douanier européen de pré-déclaration électronique.**

Le nouveau système de contrôle douanier européen (Import Control System, ICS) doit être intégralement mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011. Depuis janvier dernier, les opérateurs des pays-tiers ne disposant pas des systèmes d'information adéquats pour envoyer leur ENS par voie électronique, bénéficiaient d'une certaine souplesse dans la procédure (envoi papier ou par email, recours à des organismes agréés par les douanes européennes).

Contactées par Conjoncture, les Douanes françaises indiquent ainsi

« qu'au 1<sup>er</sup> juillet 2011, nous serons en droit d'obliger les opérateurs à nous envoyer des déclarations électroniques. Nous serons aussi en droit d'appliquer des sanctions pour défaut de dépôt d'ENS ou erreurs dans les ENS. Au niveau français, nous appliquerons les sanctions de l'article 410 du code, à savoir une amende comprise entre 300 et 3 000 € par infraction ».



Dans certains pays-tiers comme le Maroc, beaucoup d'opérateurs locaux n'ont pas encore pris connaissance de la nouvelle réglementation ou n'ont pas encore mis en place de nouveaux systèmes d'information. « Sur 200 opérateurs interrogés, seulement 20 % connaissent le système ICS. Et parmi ces 20 %, seulement la moitié est vraiment

au courant des procédures applicables ! », explique Alain Eddine Bengeloune, Directeur du Cabinet Francis Lefebvre Formation et animateur d'une réunion technique organisée à la CF-

CIM le 15 juin dernier par la Commission Appui aux entreprises de la CFCIM. Si le guichet unique Portnet doit être opérationnel à partir de juillet sur le port de Casablanca, M. Bengeloune estime que les opérateurs marocains pourraient encore bénéficier d'un report jusqu'à la fin de l'année.

Pour rappel, les nouvelles procédures d'exportation vers l'Union européenne

## Lexique

La sûreté (« security ») : concerne les marchandises telles que les armes, explosifs, biens à double usage, produits biologiques, chimiques, radiologiques ou nucléaires ou les matières qui pourraient être utilisées pour la fabrication de bombes ou pour un usage en lien avec une activité terroriste ou criminelle organisée.

La sécurité (« safety ») : fait référence aux menaces sérieuses à la santé, au bien-être des citoyens ou à l'environnement. Cette définition très large peut couvrir les marchandises soumises à contrôle vétérinaire ou phytosanitaires ou à contrôle de normes, les contrefaçons, les stupéfiants.

sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Les transporteurs doivent désormais envoyer une déclaration sommaire anticipée (ENS) par voie électronique avant que la marchandise n'arrive sur le territoire douanier européen.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

## La procédure ICS, étape par étape

1 - S'enregistrer auprès des services douaniers du pays européen destinataire de l'ENS afin de recevoir le code d'identification EORI.

2 - Remplir la déclaration sommaire anticipée (ENS) avant de faire partir la marchandise et l'envoyer par voie électronique aux services douaniers du premier point d'entrée dans l'UE. Les délais d'envoi de l'ENS varient en fonction du mode de transport utilisé :

24h avant le chargement pour les conteneurs de longue distance.

- 4h avant l'arrivée au premier port européen pour les cargaisons vrac ou fractionnées
- 2h pour le transport maritime courte distance et le transport combiné camion/ferry
- Au moment du décollage pour les vols court courrier
- 4h avant l'arrivée au premier aéroport européen pour les vols long courrier

• 1h avant l'arrivée au bureau de douane d'entrée pour le transport routier

3 - Dès réception de l'ENS, les services douaniers nationaux du point d'entrée attribuent un code MRN au transporteur et effectuent une analyse sûreté-sécurité sur l'ENS. Les résultats, envoyés aux services douaniers des autres Etats membres, déterminent le niveau de risque :

- Risque A : interdiction de charger
- Risque B : contrôle au point d'entrée
- Risque C : contrôle au point de déchargement

4 - A l'arrivée de la marchandise au premier point d'entrée, le transporteur doit transmettre par voie électronique une notification d'arrivée afin de valider le processus ICS (uniquement pour les navires et avions).

5 - Le bureau de douane du point d'entrée informe le transporteur par voie électronique des contrôles liés aux résultats de l'analyse de risque (risques B ou C).



*Le partenaire de l'architecture métallique*



Professionalisme, Compétitivité, Créativité et Réactivité sont nos valeurs, Menasteel répond à une demande croissante d'une architecture métallique créative et d'une construction de qualité.

Avec un site de production de 20 000 m<sup>2</sup> et avec plus de 120 collaborateurs, ingénieurs, cadres, techniciens et ouvriers qualifiés, Menasteel connaît une grande évolution et met tout en œuvre pour satisfaire ses clients.

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



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

## Mot du Chef du Service économique au Maroc

Avec l'adoption d'une nouvelle constitution, le Maroc fait en sorte de bâtir une construction démocratique durable s'appuyant (à la fois) sur les acquis de la décennie écoulée et sur les aspirations qui se sont récemment exprimées. Il s'agit, en quelque sorte, de transformer le « printemps arabe » en été.

Malgré les risques inhérents à toute transition, son image internationale en sortira confortée à terme, y compris sur le chapitre sensible de la confiance économique. Après une première période où la région a été perçue comme instable de façon bien trop globale et généralisatrice, le Maroc pourra, de plus en plus, montrer une différence avec les pays où le mouvement démocratique s'est heurté à la répression, avec son cortège de victimes, de tensions et au bout du compte de ruptures.

Parallèlement, l'une des vertus de la coopération internationale est d'accompagner les évolutions démocratiques. Ce sera donc une responsabilité majeure de l'Union européenne que d'appuyer les pays de la rive sud et de contribuer à faire de la Méditerranée une région aussi propice que possible aux aspirations des peuples et aux ambitions de développement.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

#### Le travail des enfants tombe à 3% des 7-15 ans.

Une étude du Haut Commissariat au Plan fait ressortir qu'en 2010, 147 000 enfants âgés de 7 à 15 ans travailleraient. Cela représenterait 3 % de la classe d'âge. Ce chiffre reste choquant mais il est en forte diminution : en 1999, le travail des enfants concernait près de 10 % des 7-15 ans.

Ce chiffre d'ensemble se situe en dessous de ce qui est observé pour des pays similaires comme l'Égypte (7,9 % en 2005) et se rapproche des taux de pays plus riches, comme le Portugal (3,6 % en 2001) ou la Turquie (2,6 % en 2006) (source : Banque Mondiale).

Cependant, plusieurs points noirs subsistent. Le travail touche encore beaucoup d'enfants ruraux. Si 0,5 % des enfants citadins travaillent (13 000 enfants concernés), le taux grimpe à 5,8 % pour les enfants ruraux (134 000 enfants). Par ailleurs, 75 % des enfants qui travaillent ne sont pas scolarisés.

Ce recul apparent du travail des enfants est aussi le reflet des bons résultats du programme national de transferts monétaires conditionnels, Tayssir, progressivement mis en place depuis 1999. Il vise à réduire l'abandon scolaire en liant la scolarisation effective des enfants à des incitations monétaires.

*raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express :

### Enjeux économiques du nouveau découpage régional du Royaume

Le rapport sur la régionalisation avancée, présenté au Souverain par la Commission consultative de la régionalisation, introduit un nouveau découpage régional réduisant le nombre de régions de 16 à 12.

Les principales innovations du projet de découpage sont :

- la création d'une grande région oasienne qui s'étendra du sud du Souss Massa Draa au nord de l'Oriental ;
- l'émergence de pôles abritant des territoires urbains « économiquement forts ». Ces pôles sont appelés à jouer le rôle de locomotives dans leur région en alimentant les espaces limitrophes par une croissance plus importante.

Actuellement, quatre régions créent, à elles-seules, plus de 60 % de la richesse nationale : Casablanca Settat (24,5 % du PIB national), Rabat Salé Kénitra (15,8 %), Marrakech Safi (11 %) et Souss Massa (10,5 %).

La nouvelle architecture régionale devrait, in fine, servir de cadre institutionnel à une meilleure répartition des richesses sur le territoire national.

*delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr*

## Les relations France-Maroc

### Événements à retenir

#### Lancement du jumelage « renforcement des capacités d'intervention de l'OMPIC »

Le séminaire de lancement du jumelage européen « renforcement des capacités d'intervention de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) » a eu lieu, le 13 juin dernier, en présence de Ahmed Reda Chami, Ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, de Bruno Joubert, Ambassadeur de France, de Camélia Suica, Chef de la délégation adjoint de l'Union européenne et d'Éduardo Manuel Carvalho Henriques, Conseiller économique et commercial de l'Ambassade du Portugal.



Alain Souchard, Conseiller Résident Jumelage, Adil El Maliki, Directeur général de l'OMPIC, Daniel Hangard, Chef de projet Jumelage

L'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), s'est vu attribué ce jumelage en consortium avec son homologue portugais. Daniel Hangard en est le Chef de projet et Alain Souchard le Conseiller Résident Jumelage pour la partie française.

Le jumelage vise à assister l'OMPIC ainsi que ses partenaires (Douanes, Gendarmerie Royale, Police, Justice) à développer leurs structures internes et leurs liens de coopération au travers d'un système de protection des droits de propriété industrielle plus efficace et d'application effective. D'une durée de 18 mois, il est financé par l'Union européenne à hauteur de 8,8 M MAD.

[alain.souchard@dgtresor.gouv.fr](mailto:alain.souchard@dgtresor.gouv.fr)

#### Visite au Maroc du recteur Christian Forestier, Administrateur Général du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Présent au Maroc depuis plus de 15 ans par des actions de coopération diversifiées, le CNAM a ouvert un premier centre en 2007. Afin de développer ses offres, des conventions ont été signées avec les universités Hassan II (Casablanca) et Mohamed I (Oujda).

A l'occasion de cette visite, Christian Forestier a signé deux conventions cadre de partenariat :

- avec Ahmed Akhchichine, Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la recherche scientifique, pour définir de nouveaux champs de coopération (formation de formateurs, validation des acquis de l'expérience et formation continue d'adultes en activité ou en recherche d'emplois) ;
- avec Ahmed Taoufiq Hejira, Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'espace pour créer une licence professionnelle et un master dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de la médiation sociale.

Dans ce cadre, a été annoncée la création d'un établissement marocain similaire au Conservatoire national des arts et métiers. L'activité du CNAM est orientée, rappelons le, autour de trois axes majeurs : la formation continue d'adultes à un niveau supérieur et le développement d'ingénierie et d'expertise dans le domaine de la formation, la recherche et la diffusion de la culture scientifique et technique.

[laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr)

## Affaires à suivre

Rahhal El Makkaoui, Secrétaire général du ministère de la Santé, a été élu Président du Conseil Exécutif de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé)

► Secteur ferroviaire : Alstom et Nexans lanceront en septembre prochain une société, détenue à parts égales, dont l'objet sera de produire des faisceaux de câbles ferroviaires et des armoires électriques basse tension

► Attijariwafa Bank et la Banque Postale (France) ont annoncé le lancement d'une offre de double bancarisation des migrants en France et au Maroc en matière de compte courant, de moyens de paiement et de services de banque à distance. Le transfert d'argent de compte à compte via internet vers le Maroc, à un tarif étudié, sera proposé

► Le Maroc et la Banque Mondiale ont signé un accord relatif au 1<sup>er</sup> prêt de politique de développement pour le secteur des déplacements urbains, d'un montant de 100 M €. Objectif : appuyer la mise à niveau du transport urbain dans les grandes agglomérations du Royaume. Un accord relatif au 1<sup>er</sup> prêt de politique de développement d'appui au Plan Maroc Vert, a également été signé (150 M €)

► Offshoring : France Télécom a inauguré le nouveau site de sa filiale au Maroc « Sofrecom » à Rabat Technopolis. Sofrecom compte aujourd'hui 210 experts et consultants (doublement des effectifs prévu à l'horizon 2015).

Le groupe souhaite faire du Maroc un «hub régional» d'offshoring en matière de télécommunication ► Soitec et Schneider Electric ont signé un mémorandum d'entente avec Masen pour la mise en oeuvre d'un partenariat intégré autour de la technologie CPV au Maroc. Il s'articule autour de quatre volets : formation, R&D, intégration industrielle et installation de deux projets pilotes ( 5 MW chacun )

► Le Groupe CITI Technologies (conception industrielle et aux technologies innovantes) annonce la création d'un plateau d'ingénierie à Casablanca. CITI Technologies Maroc, qui compte aujourd'hui une dizaine de salariés, développera ses activités dans les secteurs des mines et engrais, énergie et hydrocarbures (pétrole et gaz), transports terrestres (automobile, ferroviaire), traitement et valorisation des déchets.

# “ Le Maroc est aujourd’hui une destination culturelle ”

**Conjoncture reçoit ce mois-ci Yassir Zenagui, ministre du Tourisme. Nouvelle stratégie nationale, relance du plan Azur, perspectives estivales : Yassir Zenagui analyse les évolutions d’un secteur-clé de l’économie marocaine.**

**Conjoncture : Que faut-il retenir de la Vision 2010 ?**

**Yassir Zenagui :** La vision 2010, lancée sous l’impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, a permis en moins de dix ans de doubler les arrivées et de tripler les recettes touristiques. La vision 2010 a également permis une dynamique soutenue d’investissements, avec un total cumulé de 113 milliards de DH. La décennie qui s’est écoulée a également vu se concrétiser l’accord d’Open Sky, avec la naissance de deux compagnies Low cost marocaines comme Jet4you et Atlas Blue. D’autres compagnies se sont installées au Maroc, comme Easy Jet, Ryan Air, Air Arabia. Je tiens également à préciser que la vision 2010 a permis une mobilisation nouvelle et elle a permis au secteur de faire un bond de géant. Et ce n’est pas terminé.

**Considérez-vous que la vision programmatique 2000 / 2010 a permis de positionner le Maroc comme destination phare sur la carte du tourisme mondial ?**

Oui, sans aucun doute. En 2010, le Maroc a été classé en 5e position parmi dix destinations à visiter par la publication annuelle américaine des célèbres guides touristiques Lonely Planet. C’est là un signe qui ne trompe pas, et qui montre que la destination est très en vue, partout dans le monde. En termes de marché émetteur, en plus des six marchés prioritaires (France, Grande-Bretagne, Espagne, Allemagne, Italie, Benelux), l’effort de promotion se concentre désormais sur de nouveaux marchés, que sont les pays scandinaves, la Russie, la Pologne et les pays arabes. Aujourd’hui, les touristes ne se contentent plus seulement d’un tourisme balnéaire, ils veulent découvrir une culture exotique et sont à la recherche d’authenticité. Le Maroc est



Yassir Zenagui, ministre du Tourisme

aujourd’hui prioritairement une destination culturelle, et notre offre en animations, déjà riche, est appelée à s’étroffer. Il y a déjà beaucoup de festivals dans les principales villes du Maroc, toute l’année, comme le festival Gnaoua et Musiques du Monde à Essaouira, le festival de Tan Tan, classé patrimoine immatériel de l’humanité par l’UNESCO, le festival des Musiques sacrées de Fès, le festival des Cerises de Sefrou qui, avec plus d’un siècle d’existence, fait partie des plus anciens festivals au monde.

L’effort se poursuit avec la Vision 2020 qui, à l’aide de ses six programmes structurants, et de sa nouvelle gouvernance pour le secteur, veut désormais placer le Maroc parmi les vingt premières destinations mondiales.

**Qu’en est-il de la santé du secteur à l’aube de la saison estivale ?**

Le tourisme au Maroc a su montrer sa résilience, malgré les aléas conjoncturels auxquels nous avons dû faire face. La crise économique et financière, qui a débuté en 2009, n’a pas

empêché une progression des arrivées de touristes au Maroc. Les conséquences de l’attentat terroriste subi à Marrakech le 28 avril dernier sont conjoncturelles et seront dépassées dans un futur proche. Le soir même de l’attentat, notre département a mis en place une cellule de veille dans laquelle nous avons travaillé en concertation avec les autorités locales et les professionnels du secteur. Nous devons impérativement rassurer les touristes dans une situation, ne l’oublions pas, exceptionnelle.

Le tourisme mondial a traversé une période difficile au cours de ces dernières années avec des baisses de -4 % en moyenne. La rentabilité des hôtels a été affectée dans la même mesure avec des baisses pour certains pays de -18 % voire -20 %. Au Maroc, nous sommes le seul pays avec la Turquie autour du bassin méditerranéen à avoir dépassé les 5 % de progression en termes d’arrivées en 2010. Ceci prouve que le secteur du tourisme est une industrie solide à énorme potentiel.



## L'été 2011 va être marqué par la période du ramadan durant le mois d'août, est-ce que cela peut constituer un handicap pour le bon déroulement de la saison ?

Les prévisions sur l'ensemble de l'année 2011, hors effet printemps arabe et attentat de Marrakech, de l'impact du ramadan durant le mois d'août sur la tendance des arrivées des touristes étrangers aux hôtels, ne devraient pas dépasser 1 point, en volume des nuitées générées par les touristes étrangers.

## Selon certains acteurs du secteur du tourisme, comme des managers d'agence de voyage, le tourisme national pourrait être dynamique au mois de juillet, qu'en pensez-vous ?

Pour le tourisme national, effectivement, la haute saison coïncide avec les vacances d'été (juillet/août) qui, pendant des années, ont enregistré près du quart des nuitées réalisées par les touristes nationaux dans les établissements d'hébergement classés.

En 2010, en raison du mois sacré de ramadan, les nuitées réalisées durant les mois de juillet et août ont enregistré

une légère baisse (-1 %) par rapport à la même période de l'année 2009. En effet, on a constaté un réajustement dans la planification des voyages des nationaux entre les mois de juillet et d'août.

## Lors des Assises du Tourisme qui se sont tenues à Marrakech, vous avez tracé l'horizon 2020, quelles sont les priorités de la vision 2020 ?

Nous nous sommes fixés comme objectifs ambitieux de placer le Maroc, d'ici 2020, parmi les 20 premières destinations touristiques mondiales et de faire de notre pays une destination touristique de référence en terme de développement durable sur le pourtour méditerranéen.

Cela sera possible grâce à un modèle touristique unique, qui combinerà une croissance soutenue, avec une gestion responsable de l'environnement, et un profond respect de notre authenticité

“ Le tourisme mondial a traversé une période difficile au cours de ces dernières années avec des baisses de -4 % en moyenne . ”

socioculturelle. Aujourd'hui, nos chantiers prioritaires sont la concrétisation des programmes structurants de la Vision 2020, avec récemment, la création de la société de valorisation des ksours

et kasbahs dans le cadre du programme Patrimoine et Héritage. Nous venons de lancer le programme Azur 2020, destiné à relancer les stations du plan Azur non encore achevées, selon la base de nouveaux montages financiers.

## Un dernier mot ?

La part du tourisme dans le PIB national atteint aujourd'hui 12 %. C'est un secteur clé de l'économie marocaine, appelé à croître dans les prochaines années, avec l'implication de tous. Nous vivons dans un beau pays, aux potentialités de valorisation multiples.

Propos recueillis par Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcm.org





Les 3 accréditations internationales



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# BACHELOR

# MASTER GRANDE ECOLE MASTÈRES SPÉCIALISÉS MASTÈRES EN SCIENCES EXECUTIVE MBA

JOURNÉE PORTES OUVERTES  
**09 JUILLET 2011**

## 4 Campus et des parcours internationaux

CASABLANCA - TOULOUSE - BARCELONE - PARIS



## Renseignements pour la rentrée d'Octobre **2011**

# 0522 35 02 12

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

Former les pilotes du changement



[www.esc-toulouse.fr](http://www.esc-toulouse.fr)

Toulouse  
Business School

Les 3 accréditations internationales



# Rabat-Salé-Zemmour-Zaër : ambition(s) d'un pôle économique majeur

La région Rabat-Salé-Zemmour-Zaër est aujourd'hui un véritable pôle économique qui vit au rythme des grands chantiers structurants : Bouregreg, Tamesna, Tramway, etc. Grâce à ses infrastructures de qualité et à ses diverses zones industrielles (Technopolis, Aïn Johra,...), la région a renforcé son positionnement industriel.



Dossier réalisé  
par Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.org

Rabat – Salé – Zemmour – Zaër : ambition(s) d'un pôle économique majeur	17
Infrastructures : clé de l'attractivité de la région	20
Regard d'un élu local	21
Zoom sur les investissements	22
Industrie : diversification en cours	23
Artisanat : un potentiel largement sous-exploité	24
Evolution de l'immobilier	25

La région Rabat-Salé-Zemmour-Zaër (RSZZ) abrite la capitale politique et administrative du Royaume, accueille toutes les grandes institutions nationales et internationales ainsi que les représentations diplomatiques accréditées au Maroc. Cette situation explique la forte place qu'occupent les fonctionnaires au niveau des emplois de la région mais aussi de son niveau élevé d'urbanisation. En effet, avec une population estimée à un peu plus de 2,6 millions d'âmes, la région affiche un taux d'urbanisation supérieur à 82 %, sachant que les niveaux d'urbani-

sation de Rabat et Salé tournent respectivement autour de 100 % et 95 %. Le PIB de la région, qui ressortait autour de 90 milliards de dirhams (un PIB par habitant d'environ 33 000 dirhams), est tiré par le secteur tertiaire (incluant les administrations) qui représentait, en 2008, 81 % de la valeur ajoutée de la région.

Région de fonctionnaires, il n'en demeure pas moins que depuis quelques années, on note une métamorphose qui s'appuie notamment sur le caractère diversifié de son potentiel économique à l'image des régions de Casablanca,

Marrakech-Tensift-Al Haouz et Tanger-Tétouan.

Ainsi, en plus des potentialités agricoles de la région qui compte 935 000 ha de terres cultivables et quelques 47 000 exploitations recouvrant environ 450 000 ha, un cheptel qui produit environ 100 millions de litres de lait et quelques 20 000 tonnes de viandes, et les activités artisanales multiséculaires de la région, qui offrent des dizaines de milliers d'emplois aux populations, la région RSZZ ambitionne désormais de devenir un pôle économique majeur.

D'ailleurs, depuis le milieu de la décennie écoulée, la région s'est engagée dans la diversification de son économie et se métamorphose au rythme des grands chantiers de modernisation de ses infrastructures (autoroutes, tramway, etc.), de création de zones industrielles (Aïn Johra, Technopolis) et d'aménagement urbanistiques (Bouregreg, nouvelle ville de Tamesna, réhabilitation de la corniche de Rabat) qui créent une dynamique de croissance économique exceptionnelle.

### Le tramway, une réalité

Au niveau des aménagements, plusieurs projets sont en cours de réalisation (Bouregreg, Plage des Nations) ou programmés (Corniche de Rabat). L'aménagement de la vallée de Bouregreg occupe une place centrale parmi les importants projets initiés dans la région du fait de son caractère structurant. Portant sur une superficie d'environ 6 000 ha, ce projet lancé en 2006, est incontestablement le plus important projet d'aménagement du pays. Il devrait nécessiter un investissement estimé à plus de 15 milliards de dollars. Segmenté en 6 séquences, ce projet, une fois mené à terme, comprendra un port de plaisance, un centre résidentiel, des zones commerciales et résidentielles, une cité des arts et métiers, des hôtels, un centre de conférence international, un centre technologique, une île artificielle, un système de transport moderne incluant le tramway, etc.

La « Séquence 1 » du projet dénommée « Bab Al Bahr » comporte la réalisation du tramway entre Rabat et Salé, la construction du nouveau

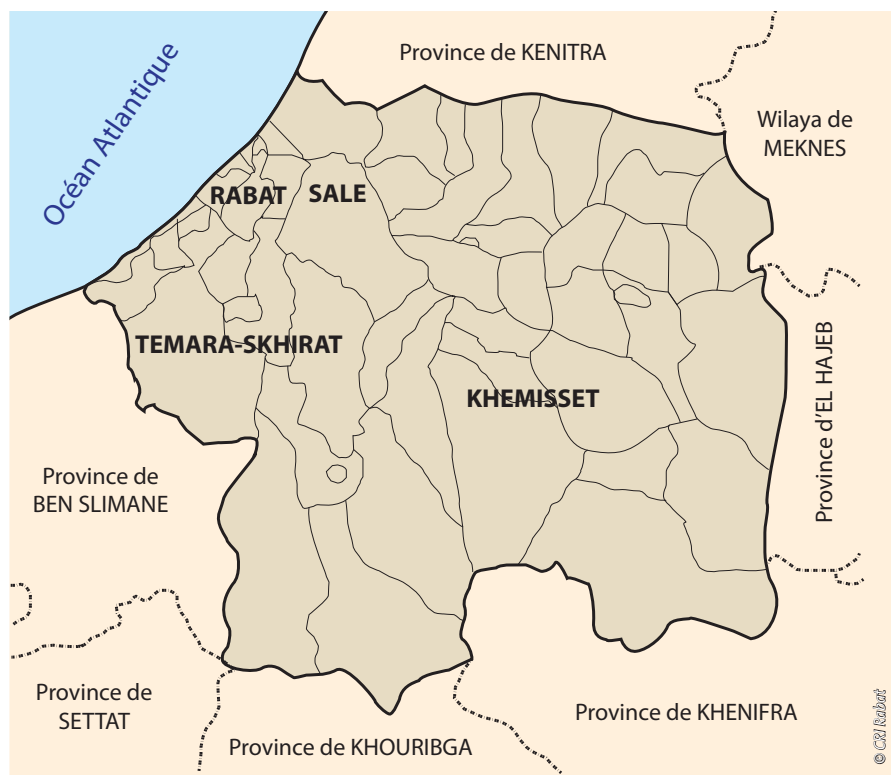
pont Moulay El Hassan, le creusement du tunnel des Oudayas, la réalisation de Bouregreg Marina de 350 anneaux et un programme touristique et immobilier comprenant 1 700 unités résidentielles et 3 unités hôtelières de 3, 4 et 5 étoiles. Cette « Séquence 1 » est la seule des 6 programmées à connaître une avancée significative en terme de réalisation. Certains segments ont été entièrement réalisés.

C'est le cas de Bouregreg Marina, inaugurée en mars 2008 et qui peut accueillir jusqu'à 240 bateaux de 6 à 30 mètres ayant un tirant d'eau compris entre 2 et 4 mètres. Une extension de la marina de 100 anneaux supplémentaires est déjà prévue en 2012, sachant que le taux d'occupation du port de plaisance dépasse les 85 %. Outre la marina, le tramway est aussi opérationnel depuis fin mai 2011 et relie, sur un linéaire de 19,5 km, en deux lignes, les villes de Salé et Rabat. De même, le tunnel des Oudayas et le pont Moulay El Hassan sont également opérationnels. Reste la livraison des unités résidentielles, hôtelières, tertiaires ainsi que l'ensemble des pôles d'animation et de loisirs.

### Ville nouvelle de Tamesna

Pour sa part, le projet de réhabilitation de la corniche de Rabat qui s'étend sur 11 km, de Bab Al Bahr, près des Oudayas, à Harhoura, dans la préfecture de Skhirat-Témara, qui était en veilleuse, a été relancé par les autorités de la région. Parmi les projets programmés sur la corniche figurent : un Grand Souk, des unités hôtelières, une marina, des salles d'exposition, un auditorium, un centre d'art avec opéra et salle de concert, une tour d'affaires de 50 étages.

A côté de ces projets d'aménagement, la région abrite un imposant projet urbanistique avec la création de la ville nouvelle de Tamesna. Cette nouvelle ville, située à Sidi Yahia des Zaërs, à 20 km de Rabat et à 5 km de Témara, entre dans le cadre du programme gouvernemental visant la résorption de l'habitat insalubre et la décongestion des grands centres urbains. A terme, elle s'étendra sur 4 000 ha et offrira 50 000 logements dont 10 000 unités réservées au recasement des bidonvilles. La première tranche du projet a porté sur la réalisation de 6 764 unités résidentielles et divers équipements. La ville de



La région Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, d'une superficie de 9 580 km<sup>2</sup>, soit 1,4 % du territoire national, comprend la province de Khémisset (7 783 km<sup>2</sup>) et 3 préfectures –Rabat (118 km<sup>2</sup>), Salé (641 km<sup>2</sup>) et Skhirat (1 027 km<sup>2</sup>)

Tamesna offrira également un ensemble intégré de services et d'équipements de base destinés à satisfaire les besoins de ses habitants dont un établissement d'enseignement supérieur, des instituts de formation, un hôpital multidisciplinaire, un marché moderne, un abattoir moderne, etc. Elle comprend également des espaces verts, des services publics (écoles, dispensaires, postes de police, etc.), des activités économiques dont une zone industrielle de 18 ha et divers autres équipements : complexe sportif, hypermarché, etc.

Réalisée par la holding publique Al Omrane, cette nouvelle ville devra accueillir quelques 250 000 habitants et nécessiter un investissement global de 22,3 milliards de dirhams.

#### Parcs industriels

Par ailleurs, et afin d'accompagner

la diversification de l'activité économique de la région RSZZ, plusieurs zones industrielles offrant aux entreprises toutes les conditions requises pour se développer ont été mises en place. La quinzaine de pôles industriels de la région attire aussi bien les entreprises locales que des filiales de multinationales qui souhaitent bénéficier des avantages offerts par le Royaume : avantages fiscaux, proximité géographique, main-d'œuvre bon marché, infrastructures de qualité, etc. Parmi les dernières zones industrielles créées figurent Technopolis et Aïn Johra. Ce dernier, situé à 50 km de Rabat en direction de Khémisset, proposera à terme une superficie de 400 ha et son aménagement va nécessiter un investissement de 400 MDH pour une capacité d'accueil de quelques 1 500 entreprises et contribuer à la création de 72 000

emplois. La première tranche du projet, opérationnelle depuis juin 2010, a nécessité un investissement de 160 MDH. Zodiac Aerospace Maroc est la première entreprise à élire domicile au sein de la zone industrielle de Aïn Johra qui sera doté d'un parc TIR, d'un parc logistique, des espaces d'accompagnement, etc.

Enfin, la région RSZZ bénéficie également d'une infrastructure hôtelière et de loisirs de qualité. Outre ces deux parcours de golfs prestigieux et mondialement connus, elle compte plus de 40 hôtels de diverses catégories totalisant plus de 5 200 lits, des clubs de tennis, de sports nautiques, d'équitation, une patinoire, etc. Plusieurs projets hôteliers et de loisirs sont également programmés dans le cadre des projets d'aménagements urbanistiques de la région (Bouregreg, Plage des Nations, Corniches de Rabat, etc.).

## Technopolis, Cité de la technologie



Située à l'entrée de Rabat et à 5 km de l'aéroport international de Rabat-Salé, Technopolis est une plateforme dédiée à la création, l'incubation et la promotion de projets innovants et à forte valeur ajoutée dans les métiers des nouvelles technologies. Elle est ouverte à toutes les entreprises opérant dans les métiers liés au nearshoring et réalisant au moins 70 % de leur chiffre d'affaires à l'export, à partir de la troisième année de leur implantation sur le site. Technopolis abritera un pôle univer-

sitaire au rayonnement régional ainsi que la Moroccan Foundation For Advanced Association for Science Innovation and Research (MASCIR), un ambitieux projet gouvernemental doté d'une enveloppe de 564 millions de dirhams visant le développement des nanotechnologies, des biotechnologies et de la microélectronique.

Réalisé par MEDZ, filiale du groupe CDG, la cité s'étendra, à l'horizon 2018, sur 300 hectares, et va nécessiter un investissement global

de 3,31 milliards de dirhams dont 2,76 milliards de dirhams pour les travaux de construction et 0,56 milliard de dirhams pour l'aménagement. Actuellement, les premières tranches du projet s'étendent sur 107 ha et la cité abrite déjà plusieurs entreprises dont de nombreuses filiales de multinationales : Econocom, Sofracom Services Maroc, Genpact, Logica North Africa, etc. Rabat Technopolis devrait permettre la création, à terme, de quelques 30 000 emplois.

# Infrastructures : clé de l'attractivité de la région

**Les infrastructures de la région RSZZ se développent : tramway, routes et autoroutes, voies ferroviaires et aériennes, infrastructure hôtelières et zones industrielles aménagées contribuent fortement à l'amélioration de l'attractivité de la région.**

Le rôle des infrastructures dans le développement régional n'est plus à démontrer. Outre l'amélioration de la compétitivité des entreprises, elles contribuent fortement à attirer les investissements directs étrangers. Au Maroc, la région RSZZ est l'une des mieux loties en matière d'infrastructures. Outre des réseaux d'eau, d'électricité, des infrastructures hôtelières et des télécommunications de qualité, la région est dotée d'infrastructures variées qui contribuent à son attractivité et à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de ses entreprises.

D'abord, la région RSZZ, carrefour de 3 axes routiers et autoroutiers importants, dispose d'une infrastructure routière diversifiée et relativement satisfaisante. Ce réseau comprend des routes nationales, régionales, provinciales et le réseau autoroutier qui est subdivisé en 3 axes : Rabat-Tanger, Rabat-Fès et Rabat-Casablanca. Ce dernier axe qui relie la capitale politique à la capitale économique est l'axe autoroutier le plus fréquenté du Royaume. L'intensité du trafic - 44 500 véhicules par jour en avril - a poussé la société « Autoroutes du Maroc » à engager son élargissement en 2x3 voies, au lieu de 2x2 actuellement, afin d'améliorer la fluidité de la circulation sur cet axe vital pour l'économie nationale.

## Tramway et autoroutes

La région est également traversée par un réseau ferroviaire avec 4 gares ferroviaires principales (Rabat-Ville, Rabat Agdal, Salé Madina et Salé Tabriquet) et 3 gares secondaires (Skhirat, Temara et Boulaknadel). La région sera également traversée par le TGV en 2015 (ligne Tanger-Casablanca).

S'agissant de l'infrastructure aéroportuaire, la région dispose d'un aéroport international à Salé d'une capacité de 7 000 000 passagers par an. Reste que l'importance de cet aéroport du point de vue trafic aérien commercial de passagers reste modeste.

A ces réseaux, s'ajoute aussi la mise en place du tramway de Rabat-Salé dont



les travaux ont été lancés en 2007 et qui est devenu opérationnel depuis fin mai 2011. Ce projet structurant vise à moderniser le transport urbain de la capitale politique du Royaume. Le tramway est constitué de 2 lignes totalisant 19,5 km. La « Ligne 1 » relie Tabriquet/Salé à la Cité Université de Rabat. La « Ligne 2 » va de Bettana/Salé au quartier de l'Océan en longeant la Medina. Avec ces deux lignes, le tramway dessert les principaux pôles d'activité de Rabat et Salé : centres administratifs, universités, hôpitaux, gares ferroviaires et routières, etc. Avec 44 rames de 30 mètres chacune, les promoteurs du tramway se sont fixés un objectif de 170 000 voyageurs par jour, soit 40 millions de personnes par an. A l'horizon 2015, le nombre de personnes transportées devrait atteindre 80 millions de voyageurs. Le tramway offre ainsi une réponse appropriée à la problématique de transport collectif par sa formule alliant fiabilité, rapidité, confort

et écologique. Le projet a nécessité plus de 3 milliards de dirhams d'investissement.

## Infrastructures de formation

Par ailleurs, la région s'est dotée d'une quinzaine de parcs industriels en plus d'un technopôle et d'un Soft Center. Le parc industriel d'Aïn Johra est le plus

grand parc industriel de la région. A terme, il occupera une superficie de 400 ha et son aménagement nécessitera 400 MDH. Il est susceptible d'accueillir 1 500 entreprises et permettra la création de 72 000 emplois dans divers secteurs industriels : textile, agroalimentaire, mécanique et métallurgie, chimie et parachimie, aéronautique, etc.

En outre, et grâce à la qualité des infrastructures de télécommunication, la région est devenue une plate-forme pour l'offshoring. Ce pôle compte une centaine de centres de relation clientèle employant plus de 15 000 personnes.

Enfin, la région RSZZ dispose des infrastructures de formation diversifiées. En plus de ses 8 facultés de diverses disciplines (Médecine, Pharmacie, Sciences juridiques et économiques, etc.), la région compte 8 grandes écoles d'ingénieurs (EMI, ENIM, INPTT, INSEA, IAV, etc.) et plusieurs dizaines d'institutions privées fréquentées par plus de 40 000 étudiants. Le pôle formation de la région a été rehaussé par la création de l'université Internationale de Rabat, une institution privée offrant des formations de qualité dans plusieurs disciplines. Ces centres de formations constituent des viviers importants en termes de ressources humaines nécessaires pour accompagner les besoins de développement et de diversification économique de la région.

# Regard d'un élu local

## Interview avec Aziz Derouich, Vice-Président de la Commune Souissi

**Conjoncture : Quelle appréciation faites-vous du développement de la région Rabat – Salé – Zemmour - Zaer ?**

**Aziz Derouich :** Tout d'abord, un retour à l'Histoire s'impose. En effet, le choix de la régionalisation au Maroc a commencé en 1971 avec la création de 16 régions. Puis, le 30 septembre 1976, feu Hassan II faisait adopter le premier texte sur la décentralisation. Ensuite, avec la Constitution de 1992, la région revêt officiellement son statut de collectivité locale, avec une ambition définitivement économique, culturelle et sociale, et une dimension juridique propre. Ceci va préparer et baliser le terrain pour l'établissement de la Constitution de 1996, dédiée au renforcement démocratique. Ainsi, les régions du Royaume se sont mises en mouvement avec la mise sur orbite des Conseils régionaux, dotés de moyens propres et de prérogatives élargies et précises. La région de Rabat Salé Zemmour Zaër n'a pas échappé à la règle ou plutôt à la norme avec comme dénominateur commun : le développement économique. La région de Rabat – Salé – Zemmour – Zaër constitue l'une des plus importantes régions du Maroc avec une biodiversité géographique et des atouts économiques majeurs qui devraient la positionner comme leader national en matière de développement socio-économique.

**Qu'en est-il des atouts et des potentialités de développement ?**

Malgré le fait que la région ne contribue qu'à hauteur de 14 % dans la création des richesses au niveau national pour une population qui avoisine les 3 millions d'habitants, le fort taux d'urbanisation dénote de la dynamique multidimensionnelle de la région. Étendue sur une superficie de 9 600 km<sup>2</sup>, la région a des perspectives touristiques ambitieuses à travers le lancement de grands projets ayant pour objectif la remise à niveau du littoral. Nous bénéficions également d'un patrimoine naturel et environnemental remarquable, dont un domaine forestier couvrant 305 000 hectares, un jardin d'Essai,

une ceinture verte et de nombreux sites jouant un rôle prépondérant dans la conservation de la biodiversité et des écosystèmes grâce à trois nappes d'eaux souterraines comme la nappe de la Maâmora, la nappe de Témara et celle de Shoul, qui constituent des réservoirs d'eau importants. En outre, la région dispose également de deux cours d'eau principaux, l'Oued Beht et Bouregreg, qui comportent une centaine de petits affluents et un lac, Dayt Roumi. Quant aux eaux de surface, elles sont régulées par deux grands barrages, Sidi Mohamed Ben Abdallah et El Kansera, ainsi que onze barrages collinaires, jouant un rôle pour le développement durable et visant à préserver l'environnement qui représente l'avenir de tous.

**Quel rôle assurez-vous et quelles responsabilités assumez-vous en tant qu'élu local pour la promotion du développement économique ?**

Notre rôle comme acteur de la vie politique et associative de la région nous impose une présence permanente et une écoute sans faille des doléances, des attentes et des besoins de l'en-



Aziz Derouich

semble de la population. Nous ne ménageons aucun effort pour la sensibilisation des acteurs institutionnels et des différentes autorités locales pour intégrer cette vision régionale dans le processus de développement. Je tiens à faire savoir qu'avec des groupements d'associations locales des trois

préfectures de la région, nous sommes actuellement en pleine création d'une structure organisationnelle dédiée à l'action sociale de proximité. En effet, il s'agit de donner vie à l'Union régionale des associations de développement humain. Au-delà de rassembler les forces vives régionales, nous avons décidé de regrouper les femmes et les hommes impliqués dans le champ social afin de mieux coordonner les actions avec le souci de performer les initiatives. La région doit être au service des citoyens, sans exception aucune, et non servir des intérêts particuliers. Rabat – Salé – Zemmour – Zaër doit servir de modèle économique de référence mais aussi et surtout de modèle de développement social. En clair, la dynamique de la région doit profiter à tous.



© Studio Najibi

# Zoom sur les investissements

La région Rabat Salé Zemmour Zaër est devenue une destination privilégiée des investisseurs. Les grands projets structurants, les infrastructures et les zones industrielles de la région exercent une attractivité certaine.

Bénéficiant d'un positionnement stratégique et jouissant des infrastructures (routes, autoroutes, chemins de fer, etc.) et des ressources humaines de qualité, la région de RSZZ, grâce aussi à la dynamique promotionnelle du Centre Régional d'Investissement (CRI) de la RSZZ et à la dynamique induite par le projet d'aménagement du Bouregreg, attire de plus en plus d'investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers à l'origine des nombreux projets d'investissement la région.

Parmi ces projets, il y a d'abord les grands projets structurants que sont l'aménagement du Bouregreg, la réhabilitation de la Corniche de Rabat et la réalisation de la nouvelle ville de Tamesna. La réalisation de toutes les composantes de ces trois projets va nécessiter plus de 20 milliards de dollars (soit plus de 160 milliards de dirhams) d'investissement. A côté de ces gigantesques projets, plusieurs autres projets d'investissements sont en cours de réalisation ou programmés au niveau de la région. Parmi ceux-ci, on peut citer le projet « Plage des Nations » que réalise Prestigia, la marque de luxe du Groupe Ad-doha, dans la région. Située entre Rabat et Kénitra, Plage de Nations Golf Resort est un projet immobilier et touristique réalisé sur une superficie de 475 ha et qui s'articule autour d'un golf central de 18 trous. Outre le parcours golfique, il comprend une zone résidentielle de 10 000 unités de logements (riads et appartements), un hôtel de luxe/SPA de 200 chambres, un club house, un centre commercial et divers autres équipements. Ce projet immobilier et touristique va nécessiter un investissement global de 6 milliards de dirhams et la première tranche sera livrée en 2011.

## Immobilier, tourisme et loisir

A noter aussi que le même groupe réalise actuellement le projet Ryad Al Andalouss, un ensemble immobilier et touristique, sur une superficie de 53 hectares (ancien parc zoologique de



Rabat). Cet investissement, en cours de réalisation, comprendra des résidences touristiques, des hôtels, des commerces et d'autres équipements. Le projet va nécessiter un investissement de 4,65 milliards de dirhams. De même, le fonds d'investissement immobilier La Foncière Chellah du groupe CDG réalise le projet Arribat Center, un investissement comprenant un hôtel 5 étoiles et un centre de conférence, une composante commerce et loisirs (galerie, multiplex cinématographique, hypermarché, bowling, etc.), une composante bureaux de 35 000 m<sup>2</sup>, un parking de 1 800 places, etc. Le projet Arribat center va nécessiter un investissement de 2 milliards de dirhams.

## Hausse des créations d'entreprises

La ville de Rabat compte aussi la réalisation d'un nouveau parc zoologique qui viendra renforcer les espaces de loisirs de la région. Ce parc, qui sera inauguré courant 2011 et dont le fonctionnement reposera sur une évolution en quasi liberté des animaux dans des enclos ressemblant à leur milieu naturel, va nécessiter un investissement légèrement supérieur de 800 MDH.

A ces projets, il faut ajouter la poursuite de la politique d'aménagement des parcs industriels dotés des infrastructures nécessaires pour attirer davantage d'investisseurs. C'est dans ce cadre que s'inscrit la réalisation

en cours de la zone industrielle de Aïn Johra sur une aire de 400 ha pouvant accueillir quelques 1 500 entreprises pour un coût d'aménagement de 400 MDH, celle de Technopolis et l'extension d'anciennes zones industrielles saturées. Et, en partie, grâce à ces parcs industriels, la région connaît également une dynamique en matière de création d'entreprises et donc d'investissements créateurs d'emplois. Et rien que sur le premier semestre 2010, selon les données du Centre d'Investissement Régional (CRI) de RSZZ, 3 159 entreprises ont été créées dont 1 567 unités ont été enregistrées au niveau du CRI. Selon le Centre, le volume global des investissements ayant reçu un avis favorable des diverses commissions durant le premier semestre 2010 s'est élevé à 2,76 milliards de dirhams. Plus de 88 % des capitaux investis durant cette période sont marocains. Le reliquat émanant des investisseurs américains, français et émiratis. Du point de vue sectoriel, plus de 43 % des créations d'entreprises ont concerné le BTP, suivi par l'industrie, le tourisme, le commerce et les services. La prédominance des entreprises du BTP se justifie essentiellement par les importants projets d'aménagement urbanistique, immobilier et touristique au niveau de la région. A noter que la préfecture de Skhirat-Témara a attiré, à elle seule, environ 50 % des montants investis.



# Industrie : diversification en cours

**L'activité industrielle régionale est très fortement concentrée autour de trois secteurs d'activités : chimie & parachimie, textile & habillement et agroalimentaire. Toutefois, celle-ci se diversifie grâce à la mise en place de zones industrielles et de pôles d'excellences dans plusieurs domaines.**

La région RSZZ comptait, en 2008, quelques 581 entreprises industrielles, représentant 7,3% des entreprises industrielles du Royaume, qui employaient environ 38 000 salariés. Le secteur industriel reste largement dominé par les activités traditionnelles : chimie & parachimie, textile & cuir et agroalimentaire. En 2008, ces trois secteurs totalisaient quelques 500 entreprises, employant près de 90 % (35 000 personnes) des effectifs permanents du secteur industriel et ont généré plus de 85 % de la production industrielle totale de la région. La Chimie & parachimie est le premier secteur industriel créateur de richesses et de valeur ajoutée de la région RSZZ avec 235 entreprises, en 2008, représentant environ 40 % de l'ensemble des établissements industriels de la région. Il regroupe plusieurs secteurs dont les industries pharmaceutiques, l'industrie du caoutchouc, l'industrie chimique, etc. Parmi les plus importantes unités du secteur figurent Asment de Témara, Cellulose du Maroc, Glaxosmithkline, Salam Gaz, Biopharma, etc. Le secteur emploie environ 7 500 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 6,7 milliards de dirhams en 2008, soit près de la moitié du volume d'affaires global de l'activité industrielle de la région.

## Textile et habillement

A côté du secteur de la chimie & parachimie, le secteur du textile & habillement, malgré une conjoncture difficile qui s'est matérialisée par la fermeture de quelques unités de production, reste le premier employeur industriel de la région avec environ 23 900 salariés en 2008, soit plus 60 % des effectifs de l'industrie locale. Cette activité constitue une véritable plate-forme industrielle et

de services pour les donneurs d'ordre internationaux grâce à la proximité géographique du marché européen, au professionnalisme des salariés et à la connaissance des normes sectorielles mises en place par l'Union européenne, principal client des opérateurs de la région.

La filière textile a réalisé, en 2008, un chiffre d'affaires de 3,2 milliards de dirhams, soit 21 % du volume d'affaires industriel de la région. Avec des exportations atteignant 2,5 milliards de dirhams, en 2008, le secteur du textile s'est accaparé d'environ 68 % des envois industriels totales de la région. Parmi les principaux acteurs du secteur textile & habillement de la région figurent : Fruit of the Loom, Atlantic Confection, AMP Morocco, etc.

Enfin, le secteur agroalimentaire, fort de quelques 130 unités, connaît une forte croissance tirée par la grande distribution, l'émergence d'une classe moyenne et les changements des modes de consommation. Le secteur a réalisé une production chiffrée à 3,27 milliards de dirhams, soit 24 % de la production industrielle régionale, et emploie près de 3 000 personnes. Parmi les entreprises agroalimentaires les plus importantes de la région figurent Centrale Laitière, Comapra, Dari Couspate, Les Moulins de Skhirat, etc.

## Une quinzaine de zones industrielles

Au delà de ces trois secteurs, la région connaît depuis quelques années une



certaine diversification industrielle. Labinal, filiale du groupe Safran, spécialisée dans la production de câblage aéronautique, ST Microélectronics, spécialisée dans la production de puces électroniques et beaucoup d'autres entreprises des secteurs mécaniques, électriques, électroniques, aéronautiques, se sont implantées au niveau de la région.

L'arrivée de ces géants de l'industrie et la diversité de leurs domaines d'activité économique démontre la haute technicité et la qualité de l'infrastructure dont jouit la région RSZZ, grâce notamment à la politique de mise en place de zones industrielles et de pôles d'excellences dans plusieurs domaines prioritaires (microélectronique, aéronautique, offshoring, etc.).

La région compte ainsi une quinzaine de zones industrielles dont : Rabat Vita, Takadoum, Témara, Fdilla, Hay-Ahasnia, Hay Rahna, Tabriquet, Aïn Atiq, Aïn Aouda, Salé-Aviation, Salé-Kariat, Technopolis, Aïn Johra, etc. Ces différentes zones se focalisent essentiellement sur les métiers mondiaux du Maroc, c'est-à-dire les filières dans lesquelles le Maroc présente des avantages compétitifs : offshoring, électronique, automobile, aéronautique, textile, agroalimentaire, nouvelles technologies, etc.

« L'arrivée de ces géants de l'industrie démontre la haute technicité et la qualité de l'infrastructure dont jouit la région RSZZ. »

# Artisanat : un potentiel largement sous-exploité

L'activité artisanale de la région Rabat Salé Zemmour Zaër occupe le 4<sup>e</sup> rang au niveau national. La région compte quelque 100 000 artisans et se caractérise par sa spécificité et sa diversité. Elle recèle un potentiel de croissance largement sous-exploité mais qui bénéficie actuellement des effets de la «Vision 2015».

L'artisanat, activité multiséculaire dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër (RSZZ), se caractérise par sa spécificité et sa diversité. Les activités artisanales dominantes sont liées au vêtement (tissage, broderie, etc.), au tapis, au bois incrusté, à la poterie, à la mosaïque, etc. Concernant le tapis, il faut savoir que la région Rabat Salé Zemmour Zaër a été depuis toujours la capitale du tapis du Royaume. A titre d'illustration, l'estampillage des tapis Rabat a concerné une surface de 113 400 m<sup>2</sup> en 2007, soit plus de la moitié des tapis estampillés au Maroc. De même, le tissage (vêtement, rideaux, couvre-lit, tissus ameublement, coussins, couvertures, etc.) reste une activité prépondérante dans les médinas de Rabat et Salé. La poterie est quant à elle la 2<sup>e</sup> activité du secteur au niveau de la région par la valeur de sa production et le nombre d'artisans occupés.

Une des spécialités artisanale de la région demeure le travail de la céramique. Les potiers de la région produisent plusieurs articles très demandés par les touristes : tajines, cendriers, vases, plats saladiers, etc. Le travail du bois, la vannerie et le cuir figurent également parmi les métiers qui occupent une place de choix dans l'artisanat de la région. La rue des consuls aux Oudayas offre une véritable vitrine du savoir-faire artisanal de la région. Une vitrine qui sera très fortement renforcée avec la mise en place d'une « Cité des Arts et Métiers » programmée dans le cadre du projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg et qui vise à préserver et à vulgariser le patrimoine artisanal de la région RSZZ.

L'artisanat est une filière génératrice de nombreux emplois et de devises. Selon les données de 2008, la région RSZZ comptait quelques 94 000 artisans dont



34 000 artisans d'art et 60 000 artisans de services et de production. En terme d'emplois, le secteur se positionne au second rang au niveau de la région derrière l'agriculture.

#### 4<sup>e</sup> rang au niveau national

L'activité artisanale bénéficie fortement de la demande émanant du marché urbain de la région (taux d'urbanisation supérieur à 82 %) et un potentiel de croissance soutenu de plus en plus par les grands chantiers d'aménagement et d'urbanisation (Bouregreg, Plage des Nations, Ville de Tamesna, etc.).

Actuellement, l'activité artisanale de la région RSZZ occupe le 4<sup>e</sup> rang au niveau national derrière Casablanca, Fès et Marrakech. Toutefois, grâce à sa dynamique au cours de ces dernières années, elle a amélioré sa part dans le chiffre d'affaires réalisé par le secteur au niveau national en la faisant passer de 5 % en 2006 à 7 % en 2008 avec un volume d'affaires qui est passé de 463 MDH à 735 MDH, affichant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 30 % sur la période. Selon les estimations, le chiffre d'affaires du secteur devrait dépasser le milliard de dirhams en 2010.

Le secteur bénéficie également d'une forte demande étrangère grâce, entre autres, à l'intérêt que suscite, l'art de vie marocain, le patrimoine culturel et artisanal de la région, la spécificité de la décoration intérieure marocaine, etc. Ainsi, les exportations artisanales de la région RSZZ se hissent au 3<sup>e</sup> rang national derrière Marrakech et Casablanca.

Fort de ses potentiels de croissance qui sont largement inexploités et de sa reconnaissance comme un véritable pôle de compétence de la région RSZZ, le secteur de l'artisanat bénéficie actuellement d'un accompagnement soutenu de la part des pouvoirs publics dans le cadre de la « Vision 2015 » du secteur qui vise, d'une part, à bâtir l'image de marque de l'Artisanat Marocain et développer sa notoriété au Maroc et à l'international, et, d'autre part, appuyer la commercialisation des produits de l'artisanat, afin de stimuler les ventes au Maroc et à l'étranger. Globalement, cette vision, élaborée

« Selon les estimations, le chiffre d'affaires du secteur devrait dépasser le milliard de dirhams en 2010. »

en 2005, s'est fixée, au niveau national, des objectifs chiffrés précis dont le doublement du chiffre d'affaires de l'artisanat à contenu culturel, la multiplication par 10 des exportations, la création de 115 000 emplois supplémentaires et la génération de 4 milliards de PIB supplémentaires. Et au niveau de la région RSZZ, parmi les filières à fort contenu culturel retenues dans le cadre de la stratégie de développement du secteur de l'artisanat à l'horizon 2015, figurent : la bijouterie, l'ameublement, la décoration, l'habillement et accessoire, le bâtiment traditionnel et les métiers émergents.

# “ Temara et Aïn Aouda, des alternatives à la pression foncière ”

Interview avec William Simoncelli, Directeur général de Carré Immobilier

## Conjoncture : Comment se décline le secteur de l'immobilier dans la région ?

**William Simoncelli :** L'immobilier sur la région Rabat – Salé – Zemmour – Zaer profite de différents axes majeurs de développement, à savoir l'immobilier résidentiel, l'immobilier d'entreprise et l'immobilier touristique. La dynamique de développement immobilier de cette région n'a rien à envier aux autres régions du Royaume et reste soutenue malgré une conjoncture actuelle relativement difficile.

En effet, ces dernières années, les projets immobiliers se sont multipliés sous la pression d'une demande constante et d'une volonté affichée de développement de la région, sur des zones aussi diverses que les centres villes : projet résidentiel, commercial et touristique Marina Bab-El-Bahr dans la Vallée du Bouregreg, complexe commercial Mahaj Ryad dans le quartier Hay Ryad, mais aussi en périphérie proche comme le projet résidentiel et touristique Ryad al Andalous à l'ancien Zoo de Rabat, le projet Technopolis sur la Rocade ou encore la ville nouvelle de Tamesna ou l'accroissement des villes comme Temara ou Aïn Aouda.

## Qu'en est-il du profil de l'offre et de celui de la demande ?

Ces dernières années, le marché immobilier a connu une mutation profonde, bousculant ainsi nos repères et habitudes en termes d'achat, vente, location, investissement, et nécessitant l'accompagnement de spécialistes. Sous la pression d'une demande constante, l'arrivée de nombreux projets immobiliers sont venus accroître l'offre existante, renforçant la dynamique concurrentielle et par conséquent nous avons pu assister à une montée en gamme et en qualité des projets sur tous les segments. Par ailleurs, nous

constatons que malgré une forte demande le rythme des ventes a globalement ralenti, ce que l'on peut expliquer par deux paramètres principaux. Primo. La volonté des acheteurs de comparer les projets entre eux et de faire leur choix en fonction de la capacité du promoteur à respecter ses promesses (date de livraison, transparence du prix, qualité des matériaux et des finitions, des prestations et équipements). Deuxio. Le durcissement des traitements de dossiers de crédits. Du coup, les acheteurs choisissent les projets les mieux réfléchis en termes de confort de vie, de respect de leur intimité et de bien-être quotidien. Les produits dont les surfaces construites sont rationalisées et dont l'architecture est moderne, sont ceux qui enregistrent à ce jour les meilleurs rythmes de commercialisation. Au contraire, les produits trop grands, dont l'architecture n'a pas été réfléchi, où les espaces communs ne permettent pas le respect de l'intimité de chacun, sont de moins en moins courtisés.

« Ces dernières années, le marché immobilier a connu une mutation profonde, bousculant ainsi nos repères et habitudes. »

## Qu'en est-il de l'impact des transformations socioéconomiques (Tramway, Technopolis, chantier Vallée du Bouregreg) sur le secteur ?

Toutes ces constructions, équipements et aménagements sont des éléments structurants pour la région et son économie. Elles sont la représentation d'une région dynamique, dont la responsabilité est de montrer le chemin du développement. Aujourd'hui, le tramway n'est plus un chantier mais un moyen de transport qui fait partie



William Simoncelli, Directeur général de Carré Immobilier

du quotidien des R'batis. Elles sont la preuve de l'anticipation par les pouvoirs publics sur l'accroissement rapide de la région et des solutions à apporter pour l'accompagner.

## Un mot sur les nouveaux lieux de vies et les villes nouvelles comme Tamesna ?

Les villes périphériques de Rabat et Salé, telles

que Temara ou Aïn Aouda se sont positionnées comme des alternatives à la pression foncière et aux renchérissements des prix. De nombreux projets immobiliers sur les segments du social et moyen standing y ont remporté un franc succès. En ce qui concerne la ville nouvelle de Tamesna, la manque de services et d'équipements présents actuellement sur cette zone handicape cruellement son attractivité.

## Considérez-vous que le secteur de l'immobilier a de beaux jours devant lui ?

Les secousses des deux dernières années ont mis tous les professionnels devant un constat : l'immobilier est un secteur qui change, évolue. En effet, pour appréhender efficacement ce nouveau marché, il est nécessaire d'avoir de nouvelles approches en termes de construction, de production, de commercialisation mais aussi d'avoir de nouvelles réflexions en terme d'urbanisme. Enfin, l'immobilier ne déroge pas aux règles économiques classiques des cycles. C'est-à-dire que si à ce jour nous sommes dans la partie probablement basse du cycle, cela signifie que les jours meilleurs sont devant nous. Nous devons donc nous y préparer et anticiper ce redémarrage. Nous devons accroître notre professionnalisme afin de répondre présent à cette demande qui n'a pas cessé d'exister.

# Zones industrielles : les critères de réussite

**Créer une zone industrielle est un projet immobilier spécifique, dont l'un des facteurs de succès consiste en une analyse précise des besoins des entreprises.**

Depuis des années, de nombreuses zones industrielles se sont développées au Maroc, avec plus ou moins de succès, suivant les cas, auprès des opérateurs économiques.

Il ne nous appartient pas d'analyser les facteurs qui ont pu conduire à l'insuccès de telle ou telle zone industrielle, mais il peut être intéressant de tenter d'analyser les critères qu'il est nécessaire de réunir pour parvenir au succès de ce type de projet immobilier.

A travers les expériences développées par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, on peut tenter d'apprécier les conditions susceptibles d'apporter plein succès à un tel défi.

## Une longue phase de gestation...

L'idée de créer une zone industrielle a pris forme il y a plus de dix ans parmi les instances de la Chambre Française de Commerce. Mais si la convention de partenariat entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et la CFCIM a été signée le 9 avril 1999, il a fallu encore près de trois ans pour finaliser les études de marché, affiner le positionnement du projet, et réaliser les concertations nécessaires à sa mise en œuvre.

La société de gestion sera officiellement créée en 2002 : ce sera la SOGEPIB, Société anonyme à directoire et conseil de surveillance, concessionnaire en charge, comme sa dénomination sociale l'indique, de l'équipement, de l'exploitation et de la gestion du parc.

Il est d'ailleurs à relever que le projet a convaincu les partenaires publics et privés, puisque le capital de 18 millions de dirhams est détenu par :

- La commune rurale de Bouskoura.
- La Caisse des dépôts et consignations.
- La Caisse de dépôt et de Gestion.
- La Compagnie d'assurances ES SAADA.
- La Compagnie d'assurances SANAD.
- La Compagnie d'assurances RMA-WA-TANIYA.
- La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie.
- Le Crédit du Maroc.
- Et la Société Générale.

Ce projet n'aurait par ailleurs jamais pu être mené à bien sans la participation et les contributions de nombreux intervenants. Ainsi, si la CFCIM a acquis le terrain sur lequel devait s'implanter la zone industrielle, et ce, pour un montant de 12,5 millions de dirhams, l'Etat a, quant à lui, apporté sa quote-part (à concurrence de 22 millions de dirhams) pour la mise en place des équipements hors site (réseaux d'assainissement, etc). La SOGEPIB a, pour sa part, affecté 43 millions de dirhams aux investissements relatifs à la voirie, les réseaux d'eau et électricité, les clôtures du site, etc. Soit un montant total d'investissement de 77,5 millions de dirhams.

Par ailleurs, près de 7 millions de dirhams ont été consacrés au pôle de services développé au sein du parc industriel, et essentiellement affectés à la construction d'un centre de vie, d'un restaurant, de banques, et de commerces, sans lesquels il s'avérait impensable d'attirer et stabiliser les entreprises.

## ...Pour un succès incontestable... et durable...

C'est donc ainsi qu'a été créé le parc industriel de Bouskoura, sur 28 hectares bruts, soit 20 hectares nets répartis en lots d'une superficie comprise entre 500 m<sup>2</sup> et 8000 m<sup>2</sup> environ, entièrement viabilisés selon les normes les plus modernes pour accueillir une centaine d'entreprises.

Les lots viabilisés sont donnés en bail à construction aux industries, qui s'engage à bâtir leurs locaux tout en respectant un cahier des charges spécifique.

Les loyers mensuels s'élèvent de 5 à 6 dirhams hors taxe le m<sup>2</sup>, auxquels il faut ajouter 0,50 dirhams le m<sup>2</sup> au titre des prestations de gardiennage.

Le taux de remplissage est de près de 100 % et sa valorisation avoisine les 97 %.

Devant un tel succès, la CFCIM a mis en œuvre, selon les mêmes modalités, le Parc Industriel d'Ouled Salah.

A cette fin, il a été procédé à la création de la SOGEPOS, pour la construction d'un second parc industriel dans la région du Grand Casablanca. Étendu sur une superficie de 32 hectares et divisé en 140 parcelles, ce projet devrait nécessiter un investissement global de 149 millions de dirham.

Une originalité cependant : si ce parc industriel comporte essentiellement, à l'instar de celui de Bouskoura, des lots clôturés sur lesquels les industriels qui souhaitent s'y implanter sont appelés à y faire construire leurs bâtiments,

il propose également des bâtiments prêts à l'emploi.

Et ici aussi, le succès est au rendez-vous : Bouskoura avait connu près de 230 demandes pour 100 lots à attribuer. Ouled Salah, dont la commercialisation n'a été initiée que depuis

trois mois, voit déjà 80 % des lots attribués. Les premiers contrats de location ont été signés, et les premières demandes d'autorisation de construire sont déposées. Gageons que le succès sera également au rendez-vous...

## Les facteurs de réussite

Lorsque l'on interroge Mounir Benyahia, directeur de la SOGEPOS (Société de Gestion et d'Exploitation du Parc d'Ouled Salah) sur les raisons du succès des offres de Bouskoura et Ouled Salah, celui-ci observe que la démarche qui a présidé à la création de ces deux parcs industriels a été inverse à celle que l'on rencontre trop souvent : la CFCIM a clairement senti un besoin, qui lui était notamment exprimé par bon nombre de ses adhérents, et c'est à partir de l'analyse de ce besoin qu'a été conçu le projet.

Par ailleurs, il s'est avéré essentiel de cumuler une offre foncière attractive

« La CFCIM a clairement senti un besoin, et c'est à partir de l'analyse de ce besoin qu'a été conçu le projet. »



Entrée du parc industriel CFCIM de Bouskoura

et des prestations de maintenance, ainsi que des services complémentaires. Ainsi, un guichet unique aménageur a été mis en place pour servir d'interface entre l'entreprise industrielle et l'administration, ce qui, de l'avis de plusieurs entreprises, a grandement facilité leurs démarches.

Au-delà, il existe très peu d'offres comparables sur le marché. Généralement, les lots des zones industrielles sont destinés à être vendus, et non loués. Cette situation ne manque pas de grever le budget de l'entreprise. Enfin, s'il existe des sites sur lesquels les terrains sont mis à la location, ces offres n'incluent généralement pas de services comparables à ceux proposés par la SOGEPIB et la SOGEPOS. Sans doute est-il utile de rappeler ici nos précédents articles sur le nécessaire développement parmi les métiers de l'immobilier de vrais gestionnaires de sites industriels, tant en ce qui concerne le Facility que le Property Management. En l'absence de telles prestations, ou si celles-ci s'avèrent insuffisantes, une zone industrielle ne peut durablement se développer et prospérer.

Enfin, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a tenu à ce que la plus grande clarté préside au choix des entreprises accueillies sur les parcs industriels. Ainsi, les Commissions d'Attribution étaient notamment composées, en sus de représentants de la CFCIM, de représentants du Ministère du Commerce, ainsi que du Centre Régional d'Investissement de Casablanca. Les critères ont été clairs : l'objectif était de sélectionner des attributaires exerçant dans des secteurs industriels non polluants et créateurs d'emplois. A ce titre, on estime qu'à terme, ce seront près de 6.000 emplois qui auront été créés sur la zone industrielle de Bouskoura, et 2 000 à 2 500 emplois indirects.

La qualité de l'offre est telle que le Parc Industriel de Bouskoura s'est tout d'abord retrouvé shortlisté, puis re-

tenu pour accueillir la première usine modèle du projet INMAA, inaugurée par Sa Majesté le 7 mai dernier. Accueillant plus de 100 entreprises par an (8 par session) pour les former au « lean management », ou excellence

opérationnelle. Ce concept unique au monde est destiné à mieux à mieux positionner les entreprises en termes de compétitivité et d'excellence opérationnelle. Les sept entreprises industrielles de la promotion pilote, qui ont déjà bénéficié du programme INMAA, ont confirmé

une amélioration de production de 25 à 30 %, et une baisse substantielle des charges et des délais de fabrication. La CFCIM ne peut bien évidemment que se féliciter d'avoir réuni les critères requis pour accueillir un tel projet de référence.

Franck Dautria  
Laforêt Immobilier – Monceau Investissement

**« L'objectif était de sélectionner des attributaires exerçant dans des secteurs industriels non polluants et créateurs d'emplois. »**

# Conventions réglementées : ce que dit la loi

**Le législateur marocain a considéré, par principe, que les conventions conclues avec certaines personnes sont porteuses de risques pour la société. De ce fait, il en a exigé un contrôle.**

La réglementation des conventions est issue de la confrontation de deux principes qui régissent la vie des personnes morales : la liberté contractuelle et la prééminence de l'intérêt social. Les règles introduites par le dispositif légal ont ainsi toujours eu pour objet d'éviter que les personnes puissent faire passer leur intérêt personnel avant celui de la société. Le législateur marocain a considéré, par principe, que les conventions conclues avec certaines personnes sont porteuses de risques pour la société. De ce fait, il en a exigé un contrôle. Toutefois, il a également fixé des critères soit pour exonérer certaines conventions du contrôle, soit pour les interdire purement et simplement.

En effet, la notion de convention réglementée est directement issue de la loi applicable d'une part aux sociétés anonymes et d'autre part aux sociétés à responsabilité limitée.

De même, il faut noter que les conventions réglementées doivent faire l'objet d'un rapport du commissaire aux comptes quand il en est nommé un. A défaut, le gérant est chargé de ce rapport. Le commissaire aux comptes doit donc être particulièrement attentif à l'existence de ces conventions et à leur examen afin que sa mission soit pleinement et entièrement remplie. Mais cette attention reste dépendante de la communication qui lui en est faite par les dirigeants de la société auprès de qui il réalise sa mission. Il est donc essentiel pour la bonne marche d'une société que la notion de convention réglementée soit clairement appréhendée et comprise par ces dirigeants, non pas comme des conventions à dissimuler mais comme des éléments de transparence essentiels à la confiance en la société par les associés et actionnaires mais aussi par les tiers.

Pour ce qui concerne les sociétés anonymes, le fondement juridique de la réglementation de certaines conventions tient dans les articles 56 et suivants de la loi n° 17-95, pour les sociétés anonymes

Conventions libres	Conventions interdites	Conventions réglementées
Il s'agit des conventions courantes conclues à des conditions normales.	Il s'agit des conventions visant à octroyer des prêts, des découverts en compte courant ou des cautions ou avals pour des dettes personnelles des personnes visées.	Il s'agit de toutes les conventions conclues avec les personnes visées qui ne sont ni libres ni interdites.

classiques, et 95 et suivants, pour les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance. Pour ce qui concerne les sociétés à responsabilité limitée, le fondement se trouve dans les articles 64 et suivants de la loi n° 5-96. Si ces textes sont parfois légèrement différents, les principes restent pour l'essentiel identiques.

Toutes les conventions conclues par les SA et les SARL ne sont bien évidemment pas concernées par ces textes. Ils précisent d'ailleurs eux-mêmes les conventions auxquelles ils s'appliquent a priori. Il s'agit des conventions conclues avec les associés ou les gérants des SARL, directement ou par personne interposée. Dans les sociétés anonymes, il s'agit des conventions conclues, directement ou par personne interposée, avec les administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués ou tout actionnaire représentant seul au moins 5 % des droits de vote pour les sociétés anonymes classiques. Pour les sociétés anonymes dualistes, il s'agit des conventions conclues, directement ou par personne interposée, avec les membres du directoire, du conseil de surveillance ou tout actionnaire représentant au moins 5 % des droits de vote.

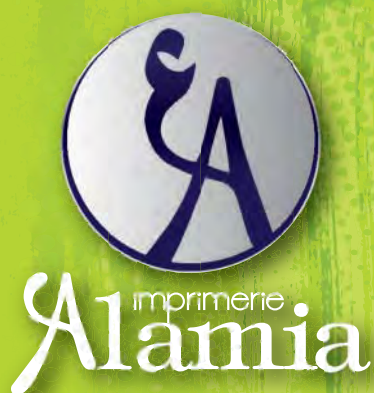
Il faut préciser que quand on parle de personne interposée, cela inclut les conventions conclues par l'intermédiaires de sociétés qui seraient contrôlées par une personne visée précédemment ou dont cette personne serait simultanément associée indéfiniment

responsable, gérante, administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance ou directeur général.

Le principe reste assez large et peut viser beaucoup de conventions, ou des conventions particulièrement sensibles, particulièrement quand la société est contrôlée par une autre société et/ou qu'elle fait partie d'un groupe de société. Le contrôle est réalisé par l'assemblée générale sur consultation du rapport du commissaire aux comptes quand il en existe un dans une SARL, a posteriori. Dans les sociétés anonymes, le contrôle est exercé a priori par le conseil d'administration dans les sociétés anonymes classiques ou par le conseil de surveillance dans les sociétés anonymes classiques.

En cas de rejet des conventions par l'organe chargé du contrôle, les conventions réglementées continuent toutefois de produire leurs effets à l'égard des tiers à la société. Toutefois, l'associé, l'actionnaire ou le dirigeant de la société concerné sera responsable à l'égard de la société de tout préjudice que celle-ci subirait du fait de la convention non approuvée. Dans un tel cas, les conventions ne produisent pas leurs effets à l'égard des tiers mais elles peuvent néanmoins avoir déjà causé un préjudice à la société avant leur annulation.

Mohammed Kabbaj  
 Directeur du cabinet Maroc Expertise  
 Président de la Commission Juridique, Fiscale et  
 Sociale de la CFCIM



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 référence pour l'impression et l'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...

Tous nos moyens sont mis à la disposition de nos clients pour une satisfaction totale.



**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**



# Un nouveau “ gendarme du marché ” devrait voir le jour

**Un projet de loi entérine l'indépendance de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC). Ce nouveau gendarme du marché financier devrait accompagner le développement du marché et la mise en place de Casablanca Finance City.**

Dans le sillage de la mise en place de Casablanca Finance City, un hub financier régional, la Direction du Trésor et des Finances Extérieures (DTFE), relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, vient d'initier un projet de loi portant la création de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. A l'image de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) français, le projet entérine l'indépendance et la responsabilité du nouveau gendarme du marché financier marocain vis-à-vis du Gouvernement et des politiques, contrairement au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), se conformant ainsi aux principes fondamentaux retenus par l'Organisation Internationale des Commissions de valeurs (OICV) pour juger de la qualité de la régulation financière dans un pays donné.

Avec ce projet, le volet d'indépendance du gendarme du marché se matérialisera, entre autres, par la nomination d'un Président de l'AMMC, l'institution d'un mandat de 4 ans, renouvelable une fois, pour le Président, le renforcement de la composition collégiale du Conseil d'administration par des personnalités ayant des compétences et des qualités requises en matière de connaissance des marchés financiers et l'institution d'un collège des sanctions chargée d'instruire tous les dossiers pouvant faire l'objet d'une sanction par l'Autorité ou susceptible d'être transmis à la justice.

## Un collège de sanction indépendant

Le collège de sanctions, structure indépendante au sein de l'AMMC, est chargée d'instruire tous les dossiers pouvant faire l'objet d'une sanction ou susceptible d'être transmis en justice. Selon le projet de loi, « le collège des sanctions est indépendant vis-à-vis du Conseil d'administration de l'AMMC



qui est déchargé de la fonction de prononciation des sanctions ». A noter que ce collège comprend trois membres permanents dont un magistrat désigné par le ministre de la Justice et deux personnes nommées intuitu personae par le conseil d'administration de l'AMMC. Cette structure était très attendue par le marché et les investisseurs du fait qu'une certaine impunité règne au sein du marché où les différents délits ne sont que très faiblement sanctionnés, quand sanction il y a. Et concernant les infractions et sanctions, la nouvelle mouture créant l'AMMC stipule, dans son article 32, que « toute personne ayant sciemment répandu par des voies et moyens quelconques des informations fausses ou trompeuses sur les perspectives ou la situation d'un émetteur de titres ou sur les perspectives d'évolution d'un instruments financiers, de nature à agir sur les cours, sera passible d'un emprisonnement de 3 mois à 2 ans et d'une amende comprise entre 10 000 et 500 000 dirhams ».

## Champs de contrôle élargi

Outre l'indépendance et la responsabilité de l'AMMC, le projet de création du nouveau régulateur prévoit également l'élargissement de la mission de la future Autorité de régulation. Ainsi, le champ de contrôle de la future Autorité ne se limitera plus aux seules valeurs mobilières. Il sera désormais étendu à l'ensemble des marchés des capitaux.

Par ailleurs, l'AMMC est aussi appelée à contribuer à l'éducation financière des épargnants et d'habiliter certaines personnes physiques à exercer certaines fonctions au sein du marché des capitaux.

A noter toutefois que l'indépendance de l'AMMC ne signifie nullement que celle-ci est au dessus des lois. Des mécanismes de contrôle, par l'Etat, sont institués. Selon le projet, le futur gendarme du marché est soumis au contrôle d'un commissaire du Gouvernement nommé par le ministre chargé des finances et qui est chargé de veiller au respect des dispositions législatives par l'Autorité. Il est également soumis au contrôle de la Cour des comptes. En plus, elle doit élaborer un rapport annuel relatif à ses activités et à celles du marché des capitaux. Enfin, avec la mise en place de l'AMMC, les autorités financières essayent de se conformer aux standards internationaux en matière de régulation des marchés de capitaux et préparent, par la même occasion, la mise en place de la place financière régionale de Casablanca, Casablanca Finance City (CFC). En effet, un régulateur financier indépendant, responsable et qui se conforme aux exigences de l'OICV, donnera plus de crédit aux entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter au niveau de CFC et aux investisseurs, notamment étrangers, qui envisagent d'investir sur les valeurs marocaines.

Rachid Alaoui  
conjoncture@cfim.org

# Comment (bien) choisir son établissement d'enseignement supérieur ?

Quelques conseils pratiques à l'attention des élèves... et des parents

A l'heure où les épreuves du baccalauréat battent leur plein, il s'agit également pour les futurs bacheliers de finaliser leur(s) choix d'inscription dans un établissement d'enseignement supérieur soit privé, soit public, au Maroc ou à l'étranger. Le choix d'une filière et d'une école projette le candidat dans son futur univers professionnel. Aussi, est-il lourd de conséquences. Mais comment savoir si l'on a fait le bon choix ?

De prime abord, il faut savoir faire son choix d'orientation, qui dépend de ses prédispositions pour telle ou telle discipline. Il s'agit d'une démarche individuelle et personnelle, certes épaulée par le milieu familial et le cercle des proches, mais qui doit dénoter de l'engagement personnel du futur étudiant pour une option sur sa vie professionnelle future.

Dans un deuxième temps, intervient le choix d'une école. Les professionnels de la formation disposent aujourd'hui de nombreux canaux de communication : sites internet, salons, forums, publicités, rédactionnels de presse, etc. Il importe donc de se renseigner et de comparer un certain nombre de critères incontournables :

**1)** Tout d'abord, il faut s'assurer de la reconnaissance du diplôme ou du titre délivré à la fin de la formation. Si c'est un diplôme marocain, s'assurer que l'établissement a toutes les autorisations nécessaires ; si c'est un diplôme étranger, s'assurer que ce diplôme est le fruit d'un réel partenariat avec l'organisme qui le délivre et non un simple accord commercial. Pour cela, l'étudiant peut par exemple consulter le site de l'école partenaire et vérifier qu'il y a une collaboration effective entre les deux organismes.



**2)** Autre reconnaissance importante : celle de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à consulter son entourage du monde professionnel et demander comment est perçue telle ou telle école.

**3)** La qualité de la formation est directement influencée par la « qualité » des étudiants qui la suivent. Dans le supérieur, on apprend beaucoup grâce aux échanges entre participants, c'est pour cela que toute école sérieuse se doit d'effectuer une sélection sérieuse de ses étudiants pour ne pas se retrouver avec des niveaux trop hétérogènes ou avec des étudiants qui n'ont pas les prérequis nécessaires pour suivre la formation. Il faut donc éviter les écoles prêtes à prendre tout étudiant capable de payer les frais de scolarité !

**4)** La qualité du corps professoral est également très importante. Une école avec un corps professoral international permet de faire évoluer ses étudiants dans un environnement multiculturel, ce qui leur facilitera le démarrage de leur carrière dans de grandes structures multinationales.



**5)** Pensez également à visiter l'école et à voir l'environnement dans lequel vous pourriez passer quelques années de votre vie. Une bonne école, c'est aussi une école qui dispose de locaux et de moyens favorisant l'épanouissement de ses étudiants. Profitez-en pour discuter avec les étudiants actuels, ils pourront vous donner un avis objectif.

**6)** Un autre point très important, vérifier que dans l'école où vous allez vous inscrire, vous aurez la liberté de poursuivre une partie de vos études dans d'autres établissements. Souvent, les étudiants de certaines écoles privées se trouvent piégés en 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année sans aucun diplôme leur permettant d'accéder à d'autres formations au cas où l'école actuelle ne répondrait pas à leurs attentes. Certaines écoles ne donnent pas ce choix à leurs étudiants, ce qui leur assure que ces derniers payeront quatre ou cinq années d'études successives. Une bonne école a confiance en sa formation et retient ses étudiants par la qualité de celle-ci.

**7)** Dernier conseil, et pas des moindres : assurez-vous que l'école où vous irez a un réseau de diplômés structuré et dynamique. Toutes les grandes écoles internationales en ont, certaines écoles

au Maroc aussi. Sachez que si vous appartenez à un large réseau de diplômés, c'est comme si vous aviez des entrées partout. Le réseau est un facilitateur dont personne ne peut se passer et encore moins un jeune diplômé !

Laurence Rajat  
Directrice du Campus CFCIM  
lrajat@cfcim.org

# Associer son image à un sport : subtilités d'un marketing de 1<sup>e</sup> division

**CAN 2015, 1<sup>er</sup> Salon du sport à Marrakech, lancement d'un Triathlon à Agadir, une nouvelle dynamique se dessine. Dans la course, un nouvel allié officiel : le marketing. Tour de piste.**

« We are the champions ! », le groupe Queen avait-il prédit ce succès planétaire aujourd'hui associé aux plus grandes victoires sportives ? Le virus du sport a gagné les foules et le marketing avec. Au Maroc, une stratégie volontariste de « professionnalisation du sport » est en route depuis 2009. Cadre juridique, infrastructures, financement, formation et développement de la pratique sportive sont concernés avant le rendez-vous de la CAN en 2015. Objectif : susciter l'industrialisation du sport économiquement rentable et même lucratif. « Pour les clubs, le marketing sportif est synonyme de revenus via quatre leviers : la billetterie, le sponsoring, les droits TV et le merchandising de produits dérivés. » explique Jalal Ajjou, Directeur Général d'Optimum Marketing Group qui compte à son actif, entre autre, l'organisation du championnat du monde de course automobile WTC. Du côté des entreprises, l'émergence du « sport business » ouvre également des opportunités de sponsorings porteuses de notoriété et de proximité.

## **Chaussures, vêtement, équipement ? ou événement ?**

Coca-Cola en Europe avec Powerrade et Puma, Babola avec Rafel Nadal... Le marketing du sport concerne un produit (chaussures, vêtements et équipements sportifs) ou un événement qui associe une marque aux valeurs d'un sport ou d'une personnalité sportive via le parrainage. Les options sont multiples et les budgets aussi. « Le sponsoring qui consiste à apposer son logo sur un maillot est l'option la plus connue. Il existe également des partenariats par l'accompagnement des écoles de jeunes, des panneaux publicitaires pour les matchs d'un club ou des actions de marketing direct pour les clubs ». poursuit Jalal Ajjou. Les bénéfices d'une as-



sociation d'image au monde du sport ne sont plus à démontrer. Pour Emmanuelle Le Nagard, Professeure Associé à l'ESSEC, ses fonctions sont multiples : « sociales, éducatives, sanitaires, (...) le sport est aussi un spectacle, un centre d'intérêt, une attitude et une source d'influence pour la mode. » Autant de reflets positifs pour l'entreprise partenaire. « Le sport transmet énormément de valeurs : l'esprit d'équipe, l'endurance, la confiance, le dépassement de soi, auxquelles nous croyons et nous souhaitons participer. La Société Générale souhaite également accompagner l'éclosion de jeunes talents » indique pour sa part Isabelle Haouch, sa Directrice Marketing et Communication. La banque s'est engagée dans le mécénat sportif à travers plusieurs projets. Elle organise la compétition de golf des Souverains d'or pour la 33<sup>ème</sup> année consécutive. Plus récemment, elle a apporté son concours à la course organisée par l'association Azit située dans la zone industrielle de Tanger. Parrainée par Hicham El Guerrouj, la course était destinée aux salariés des entreprises de la zone.

## **Le relais médiatique pour un partenariat réussi**

L'essor du marketing appliqué au sport vise à favoriser des approches structurées et efficaces sur le plan des retombées publicitaires. Le recours à des

agences spécialisées permet aux annonceurs de s'engager dans un sponsoring sportif incluant à la fois medias, fédérations et/ou clubs comme c'est le cas par exemple en Europe. « Vis-à-vis de l'annonceur, l'agence va conseiller via une réflexion stratégique pour identifier les meilleurs moyens d'investir dans le sport. C'est aussi un intermédiaire avec les clubs et fédérations pour

négocier des contrats de sponsoring, monter des événements sportifs et des relations publiques autour du sport. On va parler d'audience, de GRP, de roi, du prix du spot » explique encore Directeur Général d'Optimum Marketing. L'enjeu : favoriser une retransmission télévisée, découpler l'audience et la vente d'espaces publicitaires qui intéressera le media diffuseur. Certaines agences vont donc jusqu'à négocier l'exploitation des droits à l'image, donnant ainsi au sponsoring la caisse de résonance des grands medias et en particulier de la télévision.

## **« Il y a toujours un risque, il faut en tirer profit de la meilleure manière »**

Sponsoriser une équipe ou un événement, pour le meilleur et pour le pire ? On se souvient des réactions variées des sponsors de l'équipe de France à Kynsna lors du mondial 2010. Une chose est sûre, en matière de retour d'image, seul le long terme paie. C'est ce qui fait dire au Directeur d'Optimum « La règle d'or est d'éviter le one shot et de s'inscrire dans la durée. L'association d'image entre une entreprise et un sport prend de l'ampleur quand ce sport se développe. Il y a toujours un risque. Il faut surfer sur ce risque et en tirer profit de la meilleure des manières. ». Parole de communicant.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org

# La construction durable pose ses premières briques

**Envie de bureaux écologiques ou de logement vert ? Vous ne faites pas partie des plus nombreux ! Qu'à cela ne tienne, la construction durable avance. En tête de pont des incitations : l'efficacité énergétique.**

Allier confort et faible impact environnemental : une vision récente issue de la prise de conscience des enjeux écologiques et de la nécessité d'un développement durable. Au Maroc comme ailleurs, la problématique énergétique et écologique est réelle. La construction verte perce timidement, soutenue par un programme d'efficacité énergétique volontariste. Elle gagne progressivement investisseurs institutionnels, grandes entreprises et une poignée de promoteurs. Les architectes s'y mettent aussi. Haute Qualité Environnementale, Breeam ou Leed, derrière la palette de référentiels, un objectif commun : évaluer le respect de ces « préoccupations » environnementales, énergétiques, acoustiques... et la performance atteinte.

## Choisir un référentiel... ou pas

Pas évident de sélectionner le référentiel le plus adapté. Le cabinet joue le plus souvent un rôle de conseiller aussi bien sur la démarche d'ensemble à adopter que sur le référentiel lui-même. « De l'esquisse à la remise des clefs, nous conseillons des maîtres d'ouvrage, des promoteurs, des bâtisseurs et des maîtres d'œuvres, des architectes et des bureaux d'études. » indique Vianney Leman, chef de projet HQE chez Veritas Maroc. Ce type d'évaluation est relativement récent. Il peut s'agir pour l'entreprise de poser les premiers jalons. « L'idée souvent est de savoir où on en est, d'établir une faisabilité de certification, de savoir si on est prêt ou loin des performances minimales. Nous pouvons aussi préconiser une démarche engagée ou encore un label » souligne également le chef de projet.

Si la demande reste marginale, elle émerge progressivement depuis 2010 et commence à se structurer. « Elle concerne l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables mais aussi les

démarches Haute Qualité Environnementale » souligne-t-on chez Veritas. Le bureau a récemment ouvert son activité développement durable au Maroc pour y répondre. La durée du projet équivaut à celle d'une opération de construction. « On peut aussi intervenir en phase avant projet définitif, soit grosso modo au 2/3 du projet. » poursuit Vianney Leman. Coût estimatif : entre 60 000 et 2 millions de dirhams, comme toujours en audit, selon la dimension et le temps imparti.

## Le code d'efficacité énergétique comprend des préconisations et des performances à atteindre

Le BTP pèse lourd dans la facture énergétique. C'est pourquoi le Maroc l'a placé au cœur de sa stratégie. Elle vise à réaliser 12 % d'économie d'énergie d'ici 2020. Le code d'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment initié en 2009 a pour objectif « d'intégrer des considérations énergétiques dans plusieurs secteurs clés ». « L'ADEREE a déjà diffusé des éléments techniques du code. Il comprend des préconisations et des performances à atteindre », souligne le

chef de projet HQE de Veritas Maroc. Santé, hôtellerie, éducation nationale et habitat sont concernés principalement à travers deux axes : l'aménagement urbain durable

et le fonctionnement des équipements tels la climatisation et le chauffage. Principal enjeu : une baisse de la consommation annuelle de pétrole de 150 000 TEP. Il inclut des normes techniques et prévoit la mise en place d'un guichet de compensation pour les investissements en efficacité énergétique.

L'objectif sera ensuite de mettre en œuvre un projet de réglementation thermique dans le secteur du bâtiment.

## Jusqu'à 100 % de remboursement dans le logement social

Pour accompagner ces orientations, l'Union Européenne vient de clôturer une subvention de 10 millions d'euros destinée à l'appui de mesures d'améliorations énergétiques en termes architectural, d'isolation, de vitrages, de solutions d'éclairage ou encore d'équipements performants. Concrètement, elle financera les surcoûts de l'efficacité énergétique selon trois

« Le code d'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment a pour objectif « d'intégrer des considérations énergétiques dans plusieurs secteurs clés » »

## Un prix pour récompenser l'architecture durable

Créé en 2006, le Global Award for Sustainable Architecture (Prix global pour une architecture durable) récompense chaque année cinq architectes internationaux engagés dans une démarche de construction durable. Il se veut un lieu d'expérimentation de l'architecture du XXI<sup>ème</sup> siècle mais également de sensibilisation aux enjeux écologiques contemporains et tente de répondre à la question « comment habiterons-nous demain sur terre ? ». Initié par l'architecte Jana Revedin, ce prix est porté par le Fonds Locus et la Cité de l'Architecture & du Patrimoine à Paris. Ce thème a fait l'objet d'une conférence à l'Institut Français de Casablanca en juin dernier.

tranches : de 51 à 100 % pour les logements sociaux, de 51 et 80 % pour les bâtiments éducatifs et de santé ainsi que les logements autres que sociaux. Un remboursement plafonné à 51 % pour le tertiaire. Deux conditions : prouver l'efficacité énergétique et le dépassement. Car construire durablement coûte plus cher. « Il y a un surcoût lié aux matériaux et à la prestation de conseil de l'ordre de 5 à 20 % selon le projet. Il est rentabilisé avec les économies d'énergie, de productivité, de maintenance, mais aussi d'image de marque » explique Vianey Leman. Difficile d'évaluer le retour sur investissement à vue de nez, pourtant les exemples peuvent être éloquentes. « Sur un projet donné, en optimisant l'isolation extérieure de la façade et de la toiture d'un bâtiment et avec une bonne gestion des volets roulants, on économise 9 % d'énergie et 300 DH/mois/appartement », renchérit-on chez Veritas.

**C'est un marché porteur pour les techniques écologiques**

«Le logement doit être vu comme un process et non comme un produit», indique Balkrishna Doshi, architecte indien lauréat 2010 du Global Award for Sustainable Architecture (cf encadré). Si la construction durable limite son impact sur l'environnement, pas question pour autant de revenir en arrière et de perdre en aisance : l'habitat durable concilie confort et écologie. Le marché de la construction durable se dessine timidement au Maroc. Energie solaire, isolation ultra-performante, toitures végétales, les sociétés se positionnent. Créée en France en 2000, l'entreprise Ecovegetal est spécialisée dans les solutions d'aménagement de toitures végétalisées et de parkings perméables. Elle est en cours d'implantation au Maroc. « C'est un marché porteur pour les techniques écologiques et les méthodes de constructions durables » explique Christophe Mossu, ingénieur commercial. « Nos produits sont issus du recyclage. Les toitures végétales permettent principalement d'économiser de l'énergie en gardant un bâtiment frais en été et chaud en hiver. Les différences thermiques sont moindres, donc on limite la consommation de chauffage et de climatisation. Elles protègent également l'étan-

chéité d'un bâtiment en multipliant sa durabilité par trois ou quatre. Or, une étanchéité c'est du goudron, qu'on va ainsi éviter de changer. Ces solutions permettent aussi de faire de la rétention d'eau pour l'irrigation des plantes (...) » indique-t-il. De leur côté, contrairement aux parkings dits « en enrobés », les parkings perméables présentent l'avantage de stabiliser les sols sans les imperméabiliser, ce qui permet aux eaux de retourner dans la nappe phréatique. Enfin, ultime atout, ces techniques ne produisent pas les réverbérations qui entraînent des hausses de températures dans les villes et dans l'atmosphère. Elles contribuent même à produire un effet contraire.

**« Le logement doit être vu comme un process et non comme un produit »**

Autre technique réputée durable : les peintures en poudre Oxyplast dédiées à des usages industriels spécifiques. « S'il est traité, notamment dans des pays à taux d'humidité élevé, le fer à béton peut durer jusqu'à 300 ans. Un fer à béton protégé ne sera pas touché par la corrosion et ne changera jamais, le risque étant d'avoir un fer qui gonfle et provoque des fissures sur le béton » explique Mahfoud Sekkat, son Directeur Général. Bref, maintenir le niveau de confort contemporain et limiter l'impact environnemental relève d'une fine partition qui commence juste à se jouer...

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcim.org



# Clusters : bientôt les premiers contrats-programmes

Les premiers clusters marocains (TIC, microélectronique, mécanique/mécatronique, maritime) sélectionnés par le ministère de tutelle attendent désormais la signature des contrats-programmes et le déblocage des financements.

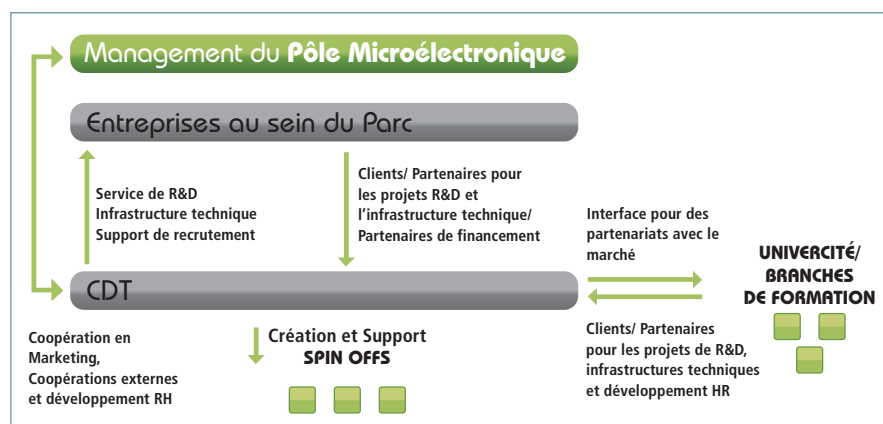
A travers sa stratégie « Initiative Maroc Innovation », lancée en 2009, le Royaume souhaite entrer dans le club des pays producteurs de technologies et ainsi préparer les futurs relais de croissance de l'économie marocaine. La promotion des clusters, un des principaux chantiers de cette stratégie, doit permettre l'éclosion de projets innovants orientés marché. 15 clusters doivent voir le jour d'ici 2013 selon l'objectif du ministère du Commerce, de l'industrie et des Nouvelles technologies.

Quatre clusters ont déjà été sélectionnés par le département d'Ahmed Réda Chami : Maroc Numeric Cluster à Casablanca (TIC), Morocco Microelectronics Cluster à Rabat (Microélectronique), CE3M à Mohammedia (Electronique/Mécatronique/Mécanique) et l'Océanopôle de Tan-Tan (Maritime).

Ces structures regroupent à la fois les entreprises – grands groupes, PME/PMI, start-up – les organismes de formation – universités, grandes écoles, formations spécialisées – et organismes de recherche publics et privés. L'objectif est de créer des synergies et de fédérer l'ensemble des acteurs autour de projets collaboratifs à fort contenu innovant.

## Subventions

Les quatre premiers clusters « labellisés » par le ministère ont été mis en place à l'occasion d'Assemblées générales constitutives (les clusters ont le statut d'association) et leurs membres ont déjà identifié un certain nombre de secteurs à fort potentiel. Reste à mettre en place le dispositif d'appui prévu par l'Etat puis à sortir les premiers projets des cartons. Lors du 2<sup>e</sup> Sommet de l'Innovation, en mars dernier, un « fonds d'appui aux clusters » a été présenté par les autorités. Doté de 62 millions de dirhams sur trois ans (2011-2013), il doit permettre d'aider à la mise en place et au fonctionnement des structures. S'agissant du financement des projets collaboratifs de R&D,



Fonctionnement du Pôle Microélectronique au Technopolis de Rabat.

les clusters pourront utiliser les subventions du programme « TATWIR », qui fait partie du Fonds de soutien à l'innovation (380 millions de dirhams sur 4 ans). C'est le Centre marocain de l'innovation, en cours de création, qui doit servir de « guichet unique » pour gérer l'ensemble des programmes de financement liés à l'innovation.

L'Etat a mis en place un cahier des charges précis pour sélectionner les clusters candidats à la labellisation. Chaque structure labellisée doit signer avec le ministère un contrat-programme définissant un certain nombre d'indicateurs et d'objectifs chiffrés. Ces contrats-programmes sont actuellement en cours de signature selon le

ministère de tutelle. « Ce qui va faire la différence, ce sont les modalités d'application. Nous avons besoin de règles du jeu qui soient claires », explique Hicham Bouzekri, Président du Morocco Microelectronics Cluster. Si ce dernier se félicite de la mise en place d'un environnement favorable à l'émergence des clusters au Maroc, il prévient toutefois que la réussite des projets dépend aussi de la réactivité des autorités publiques en termes d'appui et de financement. « Dans l'innovation tout va très vite. Un projet de R&D qui prend six mois de retard perd son intérêt », explique-t-il.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfim.org

## Qu'est-ce qu'un cluster ?

Le cluster se définit comme une association constituée conformément au dahir n°1-58-376 en date du 15 novembre 1958 tel qu'il a été complété et modifié et dont les membres sont les entreprises, les centres de recherches ou de formation et les institutions, opérant dans les secteurs industriels et technologiques, dotés d'une stratégie commune de développement et dont l'objet statutaire est de stimuler l'émergence des meilleurs projets collaboratifs innovants.

Le cluster comprend un « noyau dur » ancré sur un territoire dont la dimension est propice aux coopérations. Cette concentration n'exclut pas des échanges avec des organismes situés en dehors du périmètre du cœur du cluster, notamment avec les institutions de l'innovation.

Le nombre minimal exigé pour la création d'un cluster est de 15 membres avec une représentativité au minimum à hauteur de 60% d'entreprises.

Source : MCINT

# DEVCOM



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

MAROC



Sponsor Officiel



## Hôtel Sheraton - Casablanca 7 - 8 DECEMBRE 2011

**UN ÉVÈNEMENT INTERNATIONAL ARRIVE AU MAROC**

- 15 villes dans le monde
- 10 000 décideurs par an

- 3500 solutions innovantes
- 500 conférences thématiques

### *Une animation sans précédent*



Enregistrement  
d'émissions TV tout au  
Long de l'événement



36 conférences réparties  
en 4 forums thématiques



250 Speed Démon



Les Trophées DEVCOM Maroc  
récompenseront les meilleures  
démonstrations

- Votre entreprise opère dans le Développement Commercial, le Marketing ou la Communication...
- Vous avez une expertise et des solutions innovantes avec de réelles avantages concurrentiels ...
- Vous voulez rencontrer près de 1000 décideurs à la recherche de solutions pour leurs entreprises...
- Réservez votre DESK au DEVCOM MAROC, votre événement B to B de l'année
- Places limitées : 100 entreprises, 50 métiers : 2 entreprises / métiers

Tél. : 05 22 35 02 12 - Fax : 05 22 34 03 27  
35, Avenue Mers Sultan - Casablanca  
E-mail : devcommaroc@cfcim.org

[www.devcom-maroc.com](http://www.devcom-maroc.com)



Maroc  
Telecom

Maroc Telecom,  
Rapprocher les gens  
par tous les moyens.

**Innovation, proximité, citoyenneté**

Un monde nouveau vous appelle