

# Conjoncture

www.cfcim.org

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

## ACTUS CFCIM

Un Pavillon France  
sur Pollutec 2011

## IMMOBILIER

Implantation de la  
grande distribution

## MANAGEMENT

Les objectifs du  
E-Learning

## DOSSIER

### La PME, moteur de l'économie marocaine



Octobre 2011

L'invité de Conjoncture



Eneko Landaburu

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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

**930**  
NUMERO 50<sup>ème</sup> ANNÉE

Dispensé de timbrage  
Autorisation n° 956



# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN

LA NATURE EST GÉNÉREUSE À L'ÉTAT PUR. PROTÉGEONS-LÀ, ELLE NOUS LE RENDRA BIEN. À LA SOURCE, AÏN IFRANE, UNE EAU PURE ET LÉGÈRE QUI PUISE SON ORIGINE DANS LA NATURE. AÏN IFRANE, UNE EAU DE SOURCE NATURELLE, RICHE EN CALCIUM ET EN OLIGO-ÉLÉMENTS QUI VOUS APPORTERA, TOUS LES JOURS, LES BIENFAITS DE LA NATURE.

**PROTÉGEONS LA NATURE, LA NATURE NOUS LE RENDRA BIEN !**



Eau de source naturelle

*Aïn Ifrane*

Source Bensmim

1,5L

Ouverture de lignes

by **AIRFRANCE** /



**NOUVEAU**

**MARSEILLE**

**4** VOLS  
PAR SEMAINE

**748** DHS TTC\*  
aller simple

À partir du 2 octobre 2011



Joël Sibrac  
Président

**“ Le contexte international et national oblige chacun d’entre nous à redoubler d’efforts afin de relever les défis sans cesse renouvelés de compétitivité, de croissance et de développement partagé. ”**

## PME

A l’instar d’autres économies, la PME occupe au Maroc une place prépondérante : 95 % du tissu économique national, 50 % des emplois, 30 % des exportations...

Pour autant, les patrons de petites et moyennes structures marocaines rencontrent parfois au quotidien un nombre considérable de difficultés, qu’il s’agisse de l’accès au financement, du recouvrement de créances, d’une fiscalité jugée pas encore assez avantageuse pour sortir de l’informel ou encore de procédures administratives particulièrement lourdes.

Des difficultés qui grèvent la compétitivité des PME nationales alors même que l’ouverture de l’économie marocaine impose une concurrence toujours plus féroce, sur le marché intérieur comme à l’international. Conscient de ces défis, l’Etat marocain poursuit les réformes visant à améliorer l’environnement des affaires et le cadre général de l’économie marocaine, en parallèle à la mise en œuvre de mesures spécifiques aux PME comme les programmes de soutien Imtiaz et Moussanada.

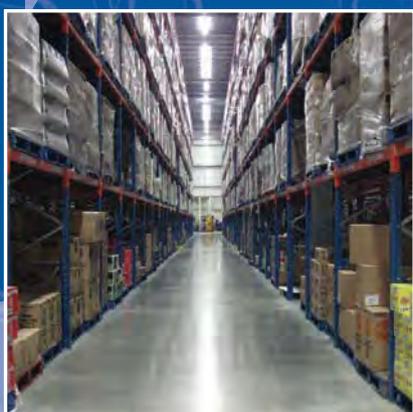
Au service de ses entreprises adhérentes, la CFCIM poursuit de son côté ses actions d’information et de sensibilisation. Votre Chambre reçoit ainsi ce mois d’octobre Abdelali Benamour, Président du Conseil de la Concurrence, afin de présenter la réforme en cours de la loi sur la concurrence. Mais aussi Mounia Boucetta, Secrétaire Générale du Ministère de l’Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, qui fera le point sur la nouvelle loi de protection du consommateur. A Rabat, à l’invitation de la délégation régionale de la CFCIM, c’est Saïd Ahmidouch, Directeur Général de la CNSS, qui viendra dialoguer avec nos adhérents.

Votre Chambre organise par ailleurs une réunion technique le 12 octobre à Tanger afin de présenter aux adhérents du Détroit les nouvelles modalités d’exportation vers l’Union Européenne. Nous allons également accompagner plusieurs centaines d’entrepreneurs sur Paris à l’occasion de Batimat 2011, le 1er salon au monde de la construction. Avant la tenue, à Casablanca fin novembre, de notre salon Casa Industries, véritable carrefour de rencontres et d’échanges entre acteurs industriels marocains et français.

Plus que jamais, le contexte international et national oblige chacun d’entre nous à redoubler d’efforts afin de relever les défis sans cesse renouvelés de compétitivité, de croissance et de développement partagé.

# Editorial

# La technologie du sol industriel



## TWINPLAN - MAROC S.A.R.L.

Route de Malabata  
Immeuble Royal Offshore  
10<sup>ème</sup> étage N° 101  
90 000 Tanger  
Maroc

T: +212 (0) 539 34 32 62  
F: +212 (0) 539 34 32 60  
E: info@twinplan-maroc.com



*Une société du Groupe TWINTEC*

## Design • Build • Insure

**Design:** L'étude des solutions techniques adaptées aux besoins spécifiques du client.

**Build:** La fourniture de tous les matériaux et leur mise en oeuvre appropriée par le personnel expérimenté Twinplan.

**Insure:** Une assurance responsabilité civile couvre Twinplan pour toutes ses conceptions.

Le Groupe Twintec est un des leaders mondiaux dans la production de sols en béton renforcé de fibres d'acier.

- Dallages sans joints sciés
- Dallages sur sol
- Dalles portées sur pieux
- Hautes tolérances de planéité
- Dalles lourdement chargées
- Dallages extérieurs

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

# 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, Véronique Troupel,  
Nawel Ghaouti et les collaborateurs de la  
CFCIM

**Photos et illustrations** : Studio Najibi,  
Michel Teuler, Alexis Logié, Beyoud, 123.rf

**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

- Un Pavillon France sur Pollutec 2011
- Fin de la formation des futurs employés du Morocco Mall

6  
6

## Echos Maroc

8

- Le port de Tanger-Ville s'offre un nouveau visage

8

## Service Economique de l'Ambassade de France

10

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

10  
11  
11  
11

## L'invité de Conjoncture

12

- Eneko Landaburu, Ambassadeur, Chef de la Délégation de l'Union européenne au Maroc

12

## Dossier : La PME, moteur de l'économie marocaine

17

- La PME, moteur de l'économie marocaine
- Une politique de soutien aux impacts limités
- Le financement, un goulot d'étranglement
- Interview avec Salaheddine Kadmiri, Président de la Commission PME à la CGEM
- Point de vue de Hammad Kassal, ex-Président fondateur de la Fédération PME à la CGEM
- Interview avec Patrick Cohen, Directeur Général Crit Maroc
- Trois questions à Hassan Charaf, Président national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

17  
20  
21  
22  
23  
24  
25

## Immobilier

26

- L'implantation des GMS

26

## Juridique

28

- La loi sur la Concurrence remise au goût du jour

28

## Finances

31

- Des crédits syndiqués pour mutualiser les risques

31

## Management

32

- E-Learning : un autre mode de capitalisation et de diffusion des savoirs
- Les secrets d'un packaging réussi
- Audit de responsabilité sociale : comment procéder ?

32  
33  
34

## NTIC

36

- Clusters : signature des premiers contrats-programmes

36



imprimerie  
**Alamia**

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.

## Wadad Sebti, Responsable Communication/Marketing de la CFCIM



Wadad Sebti est la nouvelle Responsable Communication/Marketing de la CFCIM. Elle a pris ses fonctions le 5 septembre dernier.

Contact :  
Wadad Sebti  
wsebti@cfcim.org  
05 22 43 96 09

## Fin de la formation des futurs employés du Morocco Mall

En partenariat avec le groupe Aksal, le Centre de formation de la CFCIM (CEFOR entreprises) vient de former 600 jeunes marocain(e)s à l'accueil, aux techniques de vente et à la gestion des conflits, sur la base d'un module de formation de 150 heures. Les participants ont également bénéficié d'une remise à niveau en français. L'objectif de cette formation était de professionnaliser des jeunes n'ayant pas forcément l'expérience des métiers de la vente. Tous sont signataires de leur contrat de travail en vue de l'ouverture prochaine du Morocco Mall à Casablanca.

## Un Pavillon France sur Pollutec Maroc 2011



La CFCIM et Ubifrance accompagnent les professionnels français de l'environnement sur Pollutec Maroc 2011, du 26 au 29 octobre. Ce salon réunira pour la 3<sup>e</sup> édition tous les grands acteurs de l'environnement et les principaux opérateurs internationaux, fournisseurs d'équipements et prestataires de services des secteurs de l'eau, des déchets/recyclage, de l'énergie, de la prévention des risques et du développement durable.

Les entreprises exposantes, regroupées au sein d'un Pavillon France, bénéficieront d'un programme de rendez-vous individuels organisés par la CFCIM.

Contact :  
Nathalie Rocamora  
Tél : 05 22 43 96 18  
Fax : 05 22 48 65 93  
nrocamora@cfcim.org

## Saïd Ahmidouch devant les adhérents à Rabat

Le Directeur Général de la CNSS, Saïd Ahmidouch, était à Rabat le 29 septembre dernier pour animer un forum adhérents CFCIM sur le thème : « La CNSS : une administration au service des entreprises ».

## Mounia Boucetta détaille la loi sur la protection des consommateurs

Mounia Boucetta, Secrétaire Générale du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, a animé au siège de la CFCIM, le 29 septembre dernier, un Forum adhérents consacré à la loi sur la protection des consommateurs. L'objectif était de présenter aux adhérents de la Chambre l'impact sur les entreprises de cette nouvelle législation.

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

• **Mardi 11 octobre**  
Réunion technique  
Animée par Amina Benjelloun  
Directrice du pôle promotion économique  
Ministère des Affaires Économiques et Générales  
« La gouvernance d'entreprise : levier de la performance »  
14h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Charafa Chebani  
cchebani@cfcim.org

• **Mercredi 12 octobre**  
Réunion d'information  
Animée par Alain Eddine Bengeloune  
Directeur du Cabinet Francis Lefebvre  
Formation Maroc  
Avec la participation de Thierry Ivars  
Attaché Douanier à l'Ambassade de France au Maroc  
« Réglementation douanière ICS : principes généraux et perspectives »  
16h30 à l'Hôtel El Minzah, Tanger

Contact :  
Brice Martin  
bmartin@cfcim.org

• **Judi 13 octobre**  
Forum adhérents  
Abdelali Benamour  
Président du Conseil de la Concurrence  
« L'entreprise et la réforme du Conseil de la Concurrence »  
18h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Meriem Yousri  
myousri@cfcim.org

• **Judi 27 octobre**  
Rencontre  
donneur d'ordres/sous-traitants  
Animée par Mohamed Serraj  
Directeur de la planification de l'ONEP  
« Les perspectives de développement de l'ONEP »  
08h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
Charafa Chebani  
cchebani@cfcim.org

# Le port de Tanger-Ville s'offre un nouveau visage

La réhabilitation de la zone portuaire de Tanger est le nouveau grand chantier de la région Nord.

La réalisation du port de Tanger Med a longtemps fait planer un doute sur l'avenir de l'ancien port situé en centre-ville. Auparavant soumis au statut de zone franche, ce dernier accueillait un large panel d'activités : transport de marchandises, transit de voyageurs, pêche, place militaire mais également activités bancaire et manufacturières offshore. Au fil du temps, le manque de place est devenu un handicap au développement et la réalisation d'un nouveau port a rendu nécessaire une reconversion profonde. C'est donc l'ensemble de cet espace de presque cent hectares qu'il a fallu repenser pour offrir un nouveau visage à Tanger.

Pour assurer une conduite homogène du projet de reconversion, les opérations ont été confiées à un acteur unique, la SAPT (Société d'Aménagement pour la reconversion de la zone portuaire de Tanger).

## Recentrage vers des activités tertiaires à forte valeur ajoutée

Le projet présenté par cette société marque un recentrage vers des activités tertiaires à forte valeur ajoutées au premier rang desquelles le tourisme et l'immobilier. Toutefois, il prend en compte les spécificités de la ville. Certains métiers historiques ont en effet été préservés. Par ailleurs, ce projet allie constructions modernes et restauration du patrimoine et il s'adresse tant à une clientèle internationale qu'à l'ensemble des Tangérois.

Le projet de la SAPT se divise en deux pôles : les activités liées à la mer et celles implantées à terre. Le montant global de l'investissement est aujourd'hui estimé à plus de 6 milliards de dirhams.

Au premier plan des activités maritimes, une place de choix est réservée à la plaisance et aux croisières. Comptant sur les 60.000 navires de plaisance qui passent le détroit chaque année, plus de 1.600 anneaux seront progressivement installés, dont une grande partie dans un nouveau bassin. Afin de capter



Maquette du projet final

les flux des navires de croisière, des aménagements sont également prévus pour accueillir jusqu'à trois navires simultanément.

Certaines activités plus traditionnelles seront conservées, notamment le passage des ferries qui permet d'attirer plus de 300.000 touristes journaliers par an. Une modernisation de la gare et des quais est donc prévue pour renforcer cette activité. La pêche est également maintenue mais sera exercée dans un nouveau bassin placé derrière le port. D'une capacité trois fois supérieure, ce nouvel espace devrait résoudre à terme les problèmes de saturation et de salubrité.

## Tourisme, culture et immobilier

A terre, le tourisme est également un élément central de la reconversion. La capacité hôtelière de Tanger devrait augmenter de près de 20 % grâce à la création de 1.600 lits. En effet, deux hôtels cinq étoiles, un hôtel quatre étoiles et trois résidences touristiques sont prévus. Pour accompagner cette offre, la mise en place d'une infrastructure culturelle de grande envergure est programmée : un musée, un complexe cinématographique et un palais des congrès devraient voir le jour, permettant dorénavant à Tanger d'accueillir

des événements internationaux.

Les grands traits d'un vaste programme immobilier ont également été tracés. Une offre en immobilier commercial sans précédent sera proposée. 42.000 m<sup>2</sup> seront dédiés au commerce dont 15.000 m<sup>2</sup> pour un centre commercial. Les avenues nouvellement créées sur la zone portuaire seront également proposées aux franchises. Le reste de l'offre immobilière se déclinera dans les proportions suivantes : 90.000 m<sup>2</sup> d'espace résidentiel et 40.000 m<sup>2</sup> de bureau.

Enfin, la cohérence de tous ces projets requière la mise en place d'un espace public adéquat. Les différentes réalisations seront donc reliées par des avenues boisées et des espaces verts. De plus, afin de connecter ce nouvel ensemble au reste de la ville, plusieurs travaux de voirie sont prévus. L'ancienne médina, coupée du front de mer au temps de la zone franche, doit retrouver un contact direct avec le port réaménagé.

La majorité des chantiers sont actuellement engagés et le projet devrait atteindre sa forme finale en 2016.

Brice Martin

Délégation de la CFCIM à Tanger

[bmartin@cfcim.org](mailto:bmartin@cfcim.org)



Centre de télésurveillance conçu aux normes



**Vivez en toute sérénité...  
Nous veillons sur votre sécurité**



**PACK VigiDom**

Destiné aux particuliers



**PACK VigiSys**

Destiné aux institutions financières  
et administratives



**PACK VigiStore**

Destiné aux magasins, commerces,  
PME/PMI



**PACK VigiTec**

Destiné aux industriels

**V**ous disposez d'un système d'alarme qui signale une situation d'insécurité dans votre lieu de vie ou de travail, VigiCenter propose d'assurer la gestion des informations de ces alarmes. Le principe de la télésurveillance est de créer une liaison électronique permanente entre vos locaux et notre centre, afin d'en garantir la surveillance à distance.

Nos opérateurs assurent une surveillance continue 24h/24 et 365 jours/an. VigiCenter garantit aussi la télémaintenance des équipements techniques tels que : Climatisation, Incendie, Inondation, Chaudières, Equipements frigorifiques, etc.

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

N° d'appel : **+212(0)522 660 890**



Route de Rabat B.P. 2679 AIN SEBAA 20250 - CASABLANCA - MAROC  
Tél : +212 (0) 522 660 894 Fax : +212 (0) 522 660 887  
e-mail: [contact@vigicenter.ma](mailto:contact@vigicenter.ma) - [www.vigicenter.ma](http://www.vigicenter.ma)

# 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

En ce temps de printemps arabe, et puisque les hirondelles sont les oiseaux de cette saison-là, saluons trois d'entre elles dans le ciel économique marocain.

La première : les exportations agricoles du Maroc augmentent, en particulier pour les produits à haute valeur ajoutée (huile d'olive, fruits et légumes). Leur développement était justement l'objectif du Plan Maroc vert.

Deuxième bonne nouvelle : l'essor inattendu du textile. Il représente un fort bon signe s'agissant d'une activité dans laquelle le Maroc est traditionnellement positionné.

Troisième élément encourageant : la valeur des exportations de phosphates augmente lentement mais sûrement, preuve de la réussite de la stratégie de valorisation méthodiquement conduite par l'OCP.

Au-delà des spéculations des économistes sur la conjoncture - bien légitimes en période de crise mondiale - ces bonnes nouvelles ont un nom : ce sont des sources de croissance, autant dire des raisons solides d'espérer... la poursuite du brillant développement économique du Royaume.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

### Les recettes fiscales en hausse de 6,1 % au premier semestre 2011

Les recettes fiscales ont atteint 84 Mds MAD au terme du premier semestre 2011, dont :

- 37,2 Mds MAD pour les impôts directs,
- 35,7 Mds MAD pour les impôts indirects,
- 6,1 Mds MAD au titre des droits d'enregistrement et de timbre,
- 5 Mds MAD au titre des droits de douane.

Les recettes fiscales enregistrent une progression de 6,1 % par rapport au premier semestre 2010, soutenue par la hausse de 15,3 % des recettes de l'impôt sur les sociétés et de 8,2 % de la TVA.

Sur l'ensemble de l'année 2010, les recettes fiscales avaient augmenté de 4 % sur l'année par rapport à 2009 et de près de 40 % par rapport à leur niveau d'il y a cinq ans avec, toutefois, un pic en 2008 (voir ci-dessous).

Recettes fiscales (En Mds MAD)	2006	2007	2008	2009	2010
	125,3	150,1	185,6	167,4	173,9

Se maintenant autour de 19% du PIB sur les cinq dernières années, les recettes fiscales apparaissent ainsi comme un élément solide des finances publiques marocaines.

*delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express : le commerce extérieur marocain au premier semestre 2011

Au premier semestre 2011, le Maroc a échangé environ 23,5 Mds € de biens (+22 % par rapport à 2010). Les importations ont augmenté plus vite que les exportations (+22,5 % contre +19,8 %).

### Grandes caractéristiques du commerce extérieur marocain :

- taux d'ouverture élevé (somme des importations et des exportations rapportée au PIB) : 58 % en 2010.
- faible taux de couverture (rapport des exportations aux importations) : 53,8 % en 2010.

### Principales exportations marocaines :

- produits phosphates et dérivés (18 % des exportations),
- textile (16 %),
- agriculture et pêche (13 %),
- composants électroniques (12 %).

### Principales importations :

- hydrocarbures (22 % des importations),
- matières premières (10 %),
- produits manufacturés (10 %).

Près des 60 % des échanges se font avec l'Europe (65 % des exportations marocaines et 57 % de ses importations). Au premier semestre 2011, la France est le premier fournisseur et le premier client du Maroc (14 % des importations marocaines et 21 % des exportations). Elle est suivie de l'Espagne (11 % des importations marocaines et 19 % des exportations), puis des Etats-Unis (9 % des importations et 5 % des exportations).

*raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr*

## Les relations France-Maroc

### Evénements à retenir

#### Rencontre franco-marocaine autour des finances publiques au Maroc et en France

« **Cohérence des Finances Publiques au Maroc et en France** » : telle était la thématique de la 5<sup>ème</sup> édition du Colloque international sur les finances publiques, organisé les 9 et 10 septembre derniers à Rabat par le Ministère de l'économie et des finances marocain, en partenariat avec l'Association pour la fondation internationale des finances publiques (FONDAFIP) et le Groupement européen de recherches en finances publiques (GERFIP), avec le soutien de la Revue française de finances publiques.



Le Ministre de l'économie et des finances, Salaheddine MEZOUAR, a ouvert ce colloque en soulignant que cet événement constitue, chaque année, un laboratoire pour les idées et les réflexions stratégiques à mettre à la disposition des décideurs des deux pays.

Pour sa part, Michel BOUVIER, Président de la FONDAFIP, a appelé à repenser les modèles politiques et économiques à travers les réseaux de réflexion et d'échanges d'expériences.

Le Trésorier Général du Royaume, Noureddine BENSOUDA, a mis l'accent sur le processus de prise de décision budgétaire et financière, les budgets publics ainsi que le dispositif des comptes publics.

Trois thèmes plus spécifiques ont été traités : la globalisation de la prise de décision financière, la cohérence budgétaire et l'intégration des comptes publics.

*delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr*

## Secteur à l'affiche

### Fiche express : l'Office Chérifien des Phosphates lance un emprunt obligataire de 2 Mds MAD

La note d'information de cet emprunt (4,46 % ; 7 ans), réservé aux institutionnels marocains, fournit des éléments sur l'activité du 1<sup>er</sup> pourvoyeur de devises du Maroc (22 Mds MAD, soit 20 % du total des exportations sur les 8 premiers mois 2011). Fortement dépendant des cours, le chiffre d'affaires a oscillé de 60 Mds MAD en 2008 à 25 Mds MAD en 2009 pour se rétablir à 46 Mds MAD en 2010 (résultat d'exploitation : 33 Mds MAD en 2008, 1 Md MAD en 2009 et 9 Mds MAD en 2010).

Si la note ne donne pas de prévision de production (ni de résultats), 2011 devrait marquer un nouveau progrès (sans cependant retrouver les niveaux de 2008). Elle confirme l'importance du programme d'investissements pour 2010-2020 : 98 Mds MAD, dont 30 % pour le développement minier (la capacité de production étant portée de 26 à 50 Mt/an), 46 % pour le secteur chimique en aval et 13 % pour le hub portuaire de Jorf Lasfar. Les ressources proviendront dans l'ordre :

- de l'autofinancement ;
- de financements internationaux (bailleurs, joint-ventures et banques) ;
- d'appel au marché local.

L'ouverture prudente de l'OCP en termes de communication accompagne sa mutation en entreprise mondialisée dotée de multiples partenariats (en particulier avec les pays dits BRIC). L'OCP peut espérer devenir le « price maker » du marché des phosphates...

*pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr*

## Affaires à suivre

Lancement d'appels d'offres pour la LGV : même si des contrats significatifs (matériel roulant, atelier de maintenance de Tanger...) ont déjà été attribués, le lancement par l'ONCF cet été des appels d'offres pour le lot signalisation-télécommunications et pour une grande partie des lots de génie civil marque une nouvelle étape du projet avec, bientôt, le début de réalisation physique de la ligne

► Signature prochaine à Paris du premier accord d'achat d'« électrons verts » entre la France et le Maroc. Les quantités seront symboliques mais cette première constituera une étape essentielle du Plan solaire méditerranéen. Les tarifs d'achat élevés offerts par les Européens contribueront à la viabilité économique des projets d'énergie renouvelable du sud de la Méditerranée

► Le Parlement européen devrait se prononcer d'ici la fin de l'année sur l'accord de libéralisation agricole Union européenne-Maroc. Il y a suspense car la Commission de l'Agriculture du Parlement a émis (le 13 juillet) un avis négatif

► Stade de Casablanca : le jury du Concours d'architecture pour la conception et le suivi de la réalisation du stade de Casablanca (lancé par la SONARGES) a retenu le projet architectural du groupement composé de SPACE Group Co Ltd (Norvège) et de Said Belahmer (Maroc). Avec une taille prévue de 80 000 places, le stade accueillera à la fois des manifestations sportives et des spectacles

► Energies renouvelables : la Compagnie du Vent (filiale de GDF-Suez) prévoit la réalisation d'un parc éolien de 135 MW dans le Nord du Maroc. L'électricité produite serait vendue à des clients industriels. Ce projet représenterait un investissement de 2,2 Mds MAD

► Centrale solaire de Ouarzazate : le développeur de la première tranche du complexe de Ouarzazate (capacité de 125 à 160 MW), sera connu avant la fin de l'année. Mise en service prévue en 2014. La réalisation de la deuxième phase du complexe d'Ouarzazate (capacité également de l'ordre de 150 MW) ainsi que la préparation et la qualification des quatre autres sites retenus commenceront à la même période.

# “ Au Maroc, le succès des réformes dépendra de la pression politique et populaire ”

**Conjoncture reçoit ce mois-ci Eneko Landaburu, Ambassadeur, Chef de la Délégation de l'Union européenne au Maroc. En poste à Rabat depuis deux ans, après de nombreuses années passées au sein de la Commission européenne, ce diplomate chevronné nous livre son analyse sur les effets du « Printemps arabe » et l'impact de ces événements sur la politique extérieure de l'UE.**

**Conjoncture : Les exécutifs européens n'ont pas vu arriver ces événements dits du « Printemps arabe ». Comment l'expliquez-vous ?**

**Eneko Landaburu :** Il ne faut pas blâmer les politiques européens de ne pas avoir prévu cette lame de fond, car je crois que personne n'a pu le faire. Cela ne dédouane pas le manque, peut être, de « vision » du personnel politique européen, mais je n'ai vu personne dire avec clarté, ni dans les pays arabes, ni aux Etats-Unis, ni ailleurs, que se pointait un événement d'une portée aussi considérable.

Ceci étant dit, je pense, et je l'ai déjà dit, qu'en Europe on a fait preuve de trop de complaisance dans le passé avec un certain nombre de régimes autoritaires, dictatoriaux, obsédés que certains étaient en Europe par le fait que la priorité était de contrôler le mouvement islamiste et l'immigration sauvage. Il y avait, dans certains milieux, un certain confort à appuyer des dictatures sans trop regarder ce qu'elles faisaient par rapport aux droits de l'Homme. C'est une réalité et je crois que ce qui s'est passé a permis d'ouvrir les yeux à beaucoup sur notre présence et notre façon d'être dans les pays du sud de la Méditerranée, en tant qu'Européens.

**Est-ce qu'à la fois l'intervention militaire en Libye et le nouveau « Partenariat pour la démocratie » lancé par la Commission augurent d'un réel changement de « vision » de la diplomatie européenne ?**

Je le pense, oui. D'abord je voudrai dire que l'UE a réagi vite et bien à ce mouvement si extraordinaire. Vite, parce que

dès le mois de mars, nos chefs d'Etats et de gouvernements ont officiellement appuyé ce mouvement d'émancipation et de liberté, et il n'a pas fallu des mois avant que cette position politique ne se concrétise par la définition d'une stratégie d'appui à ce mouvement démocratique, avec des priorités nouvelles dans l'intervention et des moyens supplémentaires. Nous avons ainsi eu au mois de mai une proposition de la Commission Européenne et de Mme Ashton pour revisiter et redéfinir les priorités de la politique européenne de voisinage [ « Partenariat pour la démocratie », ndlr ] et au mois de juin, une acceptation par les plus hautes instances de l'UE de cette nouvelle stratégie.

En deux mots, que constatons nous ? Une évolution de notre politique qui va vers un plus grand appui pour tous ceux qui s'engagent dans un processus de réformes politiques pour soutenir la démocratie, les droits de l'homme et l'Etat de droit. Et un plus grand appui à tous ceux qui font des efforts pour s'ouvrir à une économie qui ait des perspectives de développement durable. Donc vous voyez, il y a une orientation nouvelle qui est bonne, parce qu'elle est l'expression des valeurs fondamentales que l'UE défend et qu'elle n'avait peut être pas assez défendu dans le passé.

**Cette nouvelle stratégie de l'UE risque cependant de buter sur deux facteurs. Politique, tout d'abord, avec la difficulté de parler d'une seule voix et l'existence d'intérêts divergents au sein même des pays membres. Budgétaire ensuite, vu la crise économique et financière qui**



Eneko Landaburu

**frappe actuellement l'UE. L'Europe a-t-elle réellement les moyens de sa nouvelle ambition ?**

C'est une vraie question. Sur le plan politique, il y a une position claire et soutenue par tous les états membres concernant les principes et les modalités de notre politique de voisinage. Par exemple, la position de l'UE par rapport au Maroc fait l'objet d'un consensus total des 27 états membres. Il y a unité, on parle d'une seule voix. Là où il y a divergences politiques entre les états membres, c'est sur la question du Moyen-Orient et du conflit israélo-palestinien. C'est une réalité : nos pays ont des histoires différentes par rapport à leurs liens avec Israël. Il y a des sensibilités qui sont différentes, qui tiennent à des raisons historiques, idéologiques. Et Mme Ashton est d'ailleurs aujourd'hui\* en Israël et en Palestine pour essayer, face au vote que nous allons peut être

avoir aux Nations Unies sur la reconnaissance d'un état palestinien, de trouver une position commune. Nous n'avons pas encore une politique extérieure européenne complètement définie mais nous sommes dans un processus de rapprochement. Il est évident que rapprocher les positions de 27 pays n'est pas toujours facile.

Sur le plan des moyens, c'est vrai que nous traversons une crise extrêmement grave mais cela ne nous a pas empêché, vous remarquerez, de prendre des décisions au mois de juin qui augmentent nos moyens financiers d'intervention. 1,2 milliard d'euros supplémentaires seront apportés sur la période 2011/2013. Cela montre quand même des possibilités d'agir même si nous sommes dans une situation interne extrêmement difficile. Quant au futur, je suis peut être naïf, mais j'ose espérer que la politique extérieure de l'UE sera sauvagée et n'aura pas les coupes que d'autres politiques vont forcément avoir [ le prochain cadre budgétaire européen s'étend sur 2014/2020, ndlr ]. J'espère qu'on aura la sagesse de maintenir et de développer des moyens pour cette politique extérieure qui est un élément majeur de l'identité de l'UE pour demain et de sa capacité à peser sur les affaires mondiales.

**Les pays du voisinage, du Maroc à la Jordanie, sont traditionnellement tournés vers l'UE. Avec la démocratisation en cours dans la région et la montée en puissance de la Turquie, qui elle-même devient un « exemple » pour les pays arabes, y a-t-il un risque pour l'UE de perdre de son influence ? Que ces pays du voisinage se détournent du Vieux continent au profit du monde arabe ?**

C'est à voir. Je considère malheureusement que le monde arabe est très divisé. La difficulté de fonctionnement de l'UpM ne vient pas seulement des différences européennes mais surtout de l'incapacité du monde arabe à se concerter, à se consolider, et à mener à bien des processus d'intégration régionale. Non seulement les Arabes ne s'entendent pas, mais parfois ils se font la guerre... Nous ne sommes absolument pas hostiles, au contraire, à ce que les pays arabes s'engagent dans des processus de rapprochement Sud-Sud. L'UE a besoin, pour ses propres intérêts, d'un monde arabe stabilisé, sécurisé, démo-

cratique. Et ceci ne peut se faire à terme que dans le cadre d'une intégration régionale. La meilleure réponse qu'on pourrait avoir face aux incertitudes qui pèsent sur cette région, c'est qu'il y ait enfin un Maghreb uni. Alors est-ce que ces événements récents ouvrent des perspectives, je dis oui. Faut voir, il faut être prudent. Mais il est clair que des pays qui retrouvent la démocratie ou qui deviennent démocratiques comme la Libye, la Tunisie, peuvent incontestablement aider à ce qu'il y ait un même partage de valeurs et de principes qui conduisent à des ouvertures. La question c'est l'Algérie, qui est incontestablement restée isolée dans ce processus. Comment va évoluer l'Algérie ? C'est très, très important.

**« Exception » marocaine, « exception » algérienne ?**

D'abord sur le Maroc je n'ai jamais aimé ce mot « d'exception ». Il n'y a pas d'exception, mais une « singularité ». Parce que les gens qui manifestaient dans la rue à Casablanca, Rabat et ailleurs, demandaient la même chose que sur la place Tahrir au Caire, ou à Tunis. Donc il y a une singularité, oui, propre à l'histoire, à la culture de ce pays qui faisait qu'on n'était pas dans la même situation que dans les autres pays arabes. Est-ce qu'il y a une exception en Algérie ? Je ne sais pas ; je crois qu'il est un peu tôt pour le dire.

**Au Maroc, pensez-vous que le Mouvement du 20 Février et ce qui a suivi – discours royal du 9 mars et nouvelle constitution – sont de nature à accélérer la mise en œuvre du statut avancé ?**

Il est évident que l'évolution de ce pays vers la démocratie, une certaine justice

sociale, la réduction de la corruption, la mise en œuvre d'une vraie réforme de la justice, toutes ces questions fondamentales vont dépendre de la pression politique et populaire. Cela ne va pas se faire tout seul. Et pour que ça se fasse, il faut qu'il y ait des partis politiques qui gagnent ces élections et qui veulent entamer ces réformes ; et une pression populaire, de la démocratie, de la société civile, pour pousser vers ces objectifs. Plus nous irons dans cette direction, plus nous aurons un statut avancé avec du corps, avec du sens, et qui atteint ses objectifs. C'est évident que la mobilisation de la société civile est un élément majeur pour aboutir à la réussite du statut avancé.

**Concernant l'intégration économique du Maroc au marché européen, l'accord agricole est toujours bloqué au Parlement européen. Les lobbies opposés à cet accord parlent de « concurrence déloyale marocaine » en termes social et environnemental. Que répondez-vous ?**

Je crois que les gens qui s'expriment aujourd'hui dans ce sens ont une vision très étriquée des intérêts européens. Si nous voulons réellement aider nos partenaires du sud, il faut ouvrir nos marchés à leurs produits. Toutes nos belles paroles sur notre partenariat, sur notre « rapport privilégié » avec le Maroc, n'ont aucun sens si on refuse à ce pays d'exporter de bons produits – sous certaines conditions – et qu'on veut limiter l'accès au marché européen à quelques milliers de tonnes de tomates. Cela n'aurait pas de sens, notre discours ne serait pas crédible. Le commerce international s'est toujours fait sur la base d'avantages compétitifs. Il est clair que l'ouverture des marchés



Eneko Landaburu et Joël Sibrac, Président de la CFCIM.

des deux côtés est pour le moment plus avantageuse pour l'UE, comme pour les USA ou la Turquie, qui ont aussi des accords de libre-échange avec le Maroc. Donc quel est l'intérêt économique clair aujourd'hui ? C'est que cet accord soit signé.

**Dans l'industrie, la libéralisation totale est prévue pour mars 2012 et c'est cette fois du côté marocain qu'on s'inquiète. Les entreprises marocaines sont-elles prêtes selon vous à affronter la concurrence européenne sur le marché intérieur ?**

C'est un engagement qu'a pris le Maroc. Et j'espère que le Maroc a des atouts pour faire face à cet engagement. Je le souhaite. Vous savez, on n'a rien trouvé de mieux, même si ce n'est pas parfait, que la concurrence pour stimuler l'innovation, la compétitivité, la productivité, la croissance et la création d'emploi. On sait que ce n'est pas parfait mais on n'a rien trouvé de mieux. Et l'alternative qui consisterait à bloquer les frontières serait pire que tout, car elle nous conduirait à la misère. Alors voilà, on doit jouer dans ce monde qui est imparfait, mais qui est le seul dans lequel nous pouvons faire des progrès pour nos objectifs de croissance, de richesses et d'emploi.

**Concernant l'accord de pêche UE-Maroc, des eurodéputés comptent saisir – pour avis – la Cour européenne de Justice. La question du Sahara peut-elle bloquer le développement des relations commerciales entre l'UE et le Maroc ?**

Je suis préoccupé par cette situation. Parce qu'il est évident que nous avons besoin d'une ratification du Parlement européen pour mettre en œuvre et l'accord agricole et l'accord de pêche. Si l'accord agricole, qu'on a mis tant de temps à négocier - et qui est bon pour les deux parties car il est équilibré - est bloqué, cela aura des répercussions très négatives pour les relations entre l'UE et le Maroc. Et je comprends que le Maroc en soit fâché le moment venu. J'espère qu'on ne va pas en arriver là et que la sagesse politique des eurodéputés va s'imposer pour ratifier ces accords. Je le crois, je le souhaite, et nous travaillons pour cela. Je voudrai vous dire que ce sont les 27 pays de l'UE qui ont donné leur feu vert à cet accord, à l'unanimité. Ils ont considéré que cet accord était bon et nécessaire. Devant une telle una-

nimité, j'espère que les eurodéputés ne tomberont pas dans le piège de politiser un accord commercial. Pour répondre plus précisément à votre question, l'UE a pris une position : sans prendre position sur le fond politique du Sahara occidental, le droit international reconnaît au minimum au Maroc de gérer administrativement le territoire concerné. La gestion de ce territoire, reconnue internationalement, prévoit la possibilité de faire commerce. Et donc les accords que nous avons conclus dans le passé, agricole, de pêche et autres, doivent aussi impliquer et intégrer ce territoire.

**Pour finir, un point sur la mobilité, axe important des relations UE-Maghreb, qui prend une autre dimension à la lumière du « Printemps arabe ». Négociations sur les services, immigration, facilitation des visas : qu'est ce qui peut changer ?**

En ce qui concerne les services, nous avons réussi à débloquer une situation qui était proche de la paralysie dans les négociations. Depuis quelques mois maintenant, il y a eu une reprise de cette négociation sur les services, qui est difficile, qui est compliquée, parce qu'elle touche beaucoup d'intérêts des deux côtés, mais disons qu'on a réussi à faire le pas et maintenant les négociateurs se réunissent. Ça prendra du temps, on le sait, mais en tout cas on est dans un processus normal de dialogue. En ce qui concerne la mobilité, dans la décision prise par les chefs d'Etat et de gouvernements en juin dernier d'approuver une stratégie nouvelle, il y avait le fait d'ouvrir avec la Tunisie, l'Egypte

et le Maroc un nouveau dialogue sur la mobilité, l'immigration et la sécurité. Nous sommes dans une réalité nouvelle par rapport au printemps dernier car c'était une volonté de nos autorités politiques de faire des progrès dans ce domaine de la mobilité. Quelle est la nouveauté ? Jusqu'à maintenant l'UE demandait au Maroc d'accepter un accord de réadmission de citoyens marocains ou provenant du Maroc et entrés dans l'UE de manière illégale. On négociait, on n'avancait pas beaucoup, le dossier était bloqué. Aujourd'hui nous disons : « examinons toutes les problématiques de façon ouverte et sans préalable ». Avant il y avait le préalable de la réadmission avant de faire autre chose. Des réunions ont déjà eu lieu et le Directeur Général de la Commission chargé de cette question [M. Stefano Manservigi de la DG HOME, ndlr] viendra en octobre au Maroc pour initier un dialogue qui permettra de discuter ensemble de la réadmission, des questions sécuritaires, mais aussi de la facilitation des visas et de la possibilité d'avoir plus de facilités pour les citoyens marocains qui veulent visiter l'UE pour des raisons personnelles, professionnelles, etc. Donc il y a une perspective qui est ouverte, et c'est nouveau. On va voir jusqu'où on va, et comment on y va. C'est tout l'objet de la négociation. Mais disons que là aussi il y a une sorte de rupture par rapport au passé, dans un sens positif.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcm.org

\*Interview réalisée vendredi 16 septembre 2011



Intervention d'Eneko Landaburu à la CFCIM le 21 septembre dernier à l'occasion d'un forum organisé par Eurocham Maroc, en présence également de l'Ambassadeur du Royaume-Uni au Maroc, Tim Morris.

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  
SOCIETE GENERALE

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

# UN SERVICE LOGISTIQUE UNIQUE POUR DES OFFRES LOGISTIQUES MULTIPLES.

DACHSER Contract Logistics

La Logistique Contractuelle est notre réponse à chacune de vos exigences spécifiques associées à nos prestations : un concept dans lequel nous intégrons, à la carte, tous les scénarios logistiques, selon le degré d'externalisation attendu. Concentrez-vous sur votre métier et sur votre savoir-faire, tout en gardant le contrôle absolu de vos flux de marchandises.

# La PME, moteur de l'économie marocaine

Constituées principalement de TPE (Très Petites Entreprises) à caractère familial, les PME marocaines représentent 95 % du tissu économique national mais ne participent qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée créée.



Dossier réalisé  
par Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.org

La PME, moteur de l'économie marocaine	17
Une politique de soutien aux impacts limités	20
Le financement, un goulot d'étranglement	21
Interview avec Salaheddine Kadmiri, président de la Commission PME à la CGEM	22
Point de vue de Hammad Kassal, ex-Président fondateur de la fédération PME à la CGEM	23
Interview avec Patrick Cohen, Directeur Général Crit Maroc	24
Trois questions à Hassan Charaf, Président national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)	25

D'emblée, soulignons que si la PME constitue, il n'en fait point doute, un véritable levier de développement, sa situation reste mal cernée vu que la majorité de son tissu échappe encore au secteur formel et que les statistiques actuelles ne permettent pas une bonne lecture du comportement de cette catégorie d'entreprises. Il n'empêche, toutes les études concordent aujourd'hui sur le fait que presque 95 % du tissu économique national est constitué de PME. Une analyse plus fine montre que 96 % des PME marocaines sont des TPE dont une grande partie de micro-entreprises réalisant un chiffre d'affaires

annuel inférieur à 3 MDH. Il ne s'agit point d'une particularité marocaine. Au sein même de l'Union Européenne, les TPE, employant moins de 10 salariés, représentent 92 % des quelques 21 millions de PME recensées sur le continent européen.

Autre ambiguïté, la définition même de la PME continue à susciter quelques divergences entre les différents acteurs économiques (Etat, CGEM, ANPME, Bank Al-Maghrib, etc.). Si la Charte de la PME définit comme PME toute entreprise employant moins de 200 personnes et réalisant un chiffre d'affaires (CA) annuel inférieur à 75 MDH et disposant d'un total bi-

lan limité à 50 MDH, l'ANPME ne tient compte, dans sa définition, que du seul critère de chiffre d'affaires tout en segmentant les PME en trois catégories : les TPE (moins de 3 MDH de CA), les Petites Entreprises (PE) avec un chiffre d'affaires compris entre 3 et 10 MDH de CA, et, enfin, les Moyennes Entreprises dont le volume d'affaires est compris entre 10 et 175 MDH. C'est la définition de l'ANPME qui tient aujourd'hui de référence, notamment pour bénéficier des concours des institutions étatiques qui soutiennent le développement des PME.

### Poids relativement significatif

Malgré les défaillances statistiques et les difficultés à cerner les contours de la PME, on ne peut ignorer le poids de cette catégorie d'entreprises dans le tissu économique national. Elles sont ainsi créditées de : 40 % de la production nationale, de 50 % des emplois du pays, de 30 % des exportations, de 50 % de l'investissement national et génèrent 20 % des recettes de l'Impôt sur les Sociétés et 30 % des recettes de l'Impôt sur le Revenu. En clair, les PME occupent un pan entier de l'économie nationale, participent activement à la croissance économique du pays et sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique (agriculture, industrie, artisanat, BTP, commerce, services, etc.) avec une présence prépondérante dans les services (tourisme, communication, transport, services financiers, etc.) et le commerce.

Du point de vue géographique, la répartition des PME sur le territoire national fait ressortir une forte concentration de cette catégorie d'entreprises dans le centre du pays. La région de Casablan-



ca concentre à elle seule plus de 41 % des PME du Royaume, loin devant les régions de Tanger (10 %), Meknès-Fès (9 %), Rabat-Salé-Khémisset (8 %), etc. Reste que, malgré leur poids exceptionnel, la contribution des PME reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. Ainsi, la participation des PME dans la création de la valeur ajoutée globale de l'économie marocaine tourne seulement autour de 20 %. Par secteur, cette participation est très variable allant de 0,2 % pour la branche de la production et de la distribution d'électricité, gaz et eau à 73 % pour celle de l'immobilier et des services. A titre de comparaison, en Afrique du Sud, les PME contribuent aux alentours de 50 % du PIB, génèrent environ 40 % de la production et concentrent 60 % du total

des emplois. Au sein des pays industrialisés, les PME contribuent globalement autour de 55 % du PIB et génèrent environ 65 % des emplois.

### La problématique de financement

Cette faible contribution des PME au PIB marocain s'explique essentiellement par les multiples écueils qui entravent

**« La contribution des PME reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. »**

la bonne marche de ces entreprises dominées par de petites structures familiales. Globalement, les PME se caractérisent par la faiblesse de leurs actifs immobilisés, la prédominance de l'actif circulant, la sous-capitalisation généralisée,

le manque de moyens techniques et financiers, la fiscalité désavantageuse, le faible niveau d'encadrement des dirigeants, leur faible productivité, l'absence de méthode de gestion moderne, etc. En plus, elles font face à un

## Production, emploi : le poids de l'informel

	1999					2007				
	BTP	Commerce	Industrie	Services	Total	BTP	Commerce	Industrie	Services	Total
Production informelle (en millions de DH)	6 410	27 624	16 847	14 073	64 954	12 259	44 962	31 892	18 775	107 887
Répartition par secteur (en %)	9,9	42,5	25,9	21,7	100	11,4	41,7	29,6	17,4	100
Volume de l'emploi informel	132 817	917 010	476 417	375 703	1 901 947	142 936	1 174 695	475 451	423 034	2 216 116
Part dans l'emploi total non-agricole	23,6	91,2	36,8	18,8	39	17	81,1	34,5	18,6	37,3

Source : Enquête nationale sur le secteur informel, HCP - 2007

environnement marqué aussi par l'inadéquation de la législation du travail à la PME, l'accès au financement et aux marchés publics limité, la complexité et la lourdeur des procédures administratives, etc. L'accès au financement constitue l'un des écueils majeurs au développement de la PME marocaine. En effet, bien que représentant 95 % du tissu économique national, les PME ne reçoivent qu'environ 18 % des crédits alloués aux entreprises par les banques. Les mesures incitatives mises en place par l'Etat afin d'encourager les banques à accorder davantage de crédits aux PME ont certes atténué le faible accès de cette catégorie d'entreprises au financement bancaire mais l'obstacle de financement demeure fondamental du fait des garanties qu'exigent les banquiers, l'inadéquation de l'offre de financement, le niveau élevé des taux créditeurs, etc. Si les PME ont du mal à accéder au financement bancaire, c'est aussi parce que la transparence fait défaut dans la majorité des PME et que les business plans de développement sont souvent mal ficelés. Du coup, et partant de la méconnaissance des dirigeants de PME de la palette de produits financiers disponibles - capital investissement (capital-risque, capital développement, capital transmission, etc.), appel public à l'épargne via l'introduction en Bourse, marché de la dette privé (emprunt obligataire, billets de trésorerie, etc.) - l'autofinancement demeure la solution la plus choisie par les dirigeants pour faire face aux besoins de financement de leur entreprise.

#### Survivre au lieu d'innover !

A cause de ces faiblesses et difficultés, les PME marocaines, peu innovantes et ne développant pas des stratégies conquérantes ont du mal à faire face à l'intensification de la concurrence aussi bien sur le marché local, à cause du démantèlement tarifaire, qu'à l'international, du fait de leur faible compétitivité. Cette situation pousse aujourd'hui plusieurs PME à se focaliser sur la survie au lieu de l'innovation et du développement.

Ayant pris conscience de la situation des PME nationales à l'heure de la mondialisation des économies, et afin de mieux soutenir cette catégorie d'entreprises fragiles, l'Etat a créé, en 2002, l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME

(ANPME) dont la mission prioritaire est de piloter et de mettre en œuvre le programme national de modernisation compétitive des entreprises marocaines dans son volet conseil et accompagnement. De même, afin d'atténuer le goulot d'étranglement que constitue le volet financement, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a mis en place un fonds de garantie qui permet de réduire le risque que prennent les banques en accordant des crédits aux PME.

Et face au faible impact des mesures de soutien mises en place sur l'amélioration de la situation des PME marocaines prises globalement, et face à l'intensification de la concurrence qui touche particulièrement les PME, l'Etat et l'ANPME ont signé, en 2008, un contrat programme sur la période 2008-2012 visant à recadrer les programmes d'appui de l'agence au profit des PME. De nouvelles mesures ont été lancées afin d'appuyer la compétitivité des PME dont le lancement des programmes Imtiaz et Mousanada. Reste que le nombre de PME touchées par ces programmes reste très limité, ce qui réduit la portée réelle de ces instruments.

« C'est le devenir du secteur industriel marocain et la dégradation des exportations liée à la perte de compétitivité des PME qui inquiètent. »

Du coup, la formule adéquate pour soutenir les PME est encore à trouver. En attendant, et afin de contribuer plus efficacement à la compétitivité des PME marocaine, la CGEM met la pression pour obtenir un régime fiscal spécifique à cette catégorie d'entreprise. L'adoption d'un taux d'imposition réduit de 15 % pour les TPE (chiffre d'affaires inférieur à 3 MDH) lors de la loi de finances 2011 est salué comme un premier pas nécessaire pour améliorer la compétitivité des petites structures mais il est jugé insuffisant pour pousser davantage de TPE marocaines à plus

de transparence. Ainsi, et dans le cadre des préparatifs de la loi de finances 2012, la CGEM propose un IS de 10 % pour tout résultat fiscal réalisé par une PME inférieur ou égal à 1 MDH.

Enfin, avec la situation peu reluisante d'une grande partie des PME, aggravée aujourd'hui par une conjoncture économique mondiale difficile et une intensification de la concurrence, c'est le devenir du secteur industriel marocain et la dégradation des exportations liée à la perte de compétitivité des PME qui inquiètent.



# Une politique de soutien aux impacts limités

L'Etat intervient via plusieurs instruments pour desserrer les obstacles au développement de la PME, notamment au niveau du financement et de l'amélioration de la compétitivité. Outre la mise en place des fonds de garantie, l'ANPME a mis en place un certain nombre de mesures visant à appuyer la compétitivité des PME dont les programmes Imtiaz et Moussanada.

Bien que représentant plus de 95 % du tissu économique marocain, les PME ne contribuent qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée nationale et génèrent environ 20 % des recettes de l'impôt sur la Société (IS). Cette situation s'expliquant par les multiples faiblesses des PME marocaines mises à nu par l'intensification de la concurrence résultant de la mondialisation et de la multiplication des accords de libre-échange.

Face à cette situation, l'Etat marocain a mis en place une politique de soutien aux PME visant à faciliter leur accès au financement et à l'amélioration de leur compétitivité.

Pour mener à bien cet accompagnement, l'Etat a mis en place des institutions et des fonds dédiés à l'assistance et à la mise à niveau des PME. C'est le cas de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) pour faciliter l'accès au financement et l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME visant à piloter et à mettre en œuvre le programme national de modernisation compétitive des PME dans ses volets conseil et accompagnement. Avec la CCG, l'Etat contribue à donner une nouvelle impulsion à l'initiative privée en encourageant la création, le développement et la modernisation des entreprises, particulièrement les PME, via les garanties institutionnelles qui sont sensées faciliter l'accès des PME au financement grâce au partage des risques entre la CCG et les banques. Toutefois, les différents produits mis en place par la Caisse dont le FOMAN – Fonds national de mise à niveau – n'ont

## Royaume du Maroc



## ANPME

pas eu les résultats escomptés. Ainsi, sur la période 1998-2007, seulement 3 347 entreprises ont pu accéder au crédit bancaire en bénéficiant de la garantie CCG.

Du coup, il fallait revoir l'arsenal de modernisation des entreprises dans le but de redynamiser et d'accompagner la PME tout au long de son cycle de vie et lui permettre d'atteindre une compétitivité suffisante afin d'évoluer dans un marché globalisé. D'où le lancement du programme volontariste de renforcement de la compétitivité des PME autour de trois initiatives : la croissance des PME, le renforcement de leur compétitivité et la création de nouvelles PME compétitives. Dans ce cadre, la CCG a élaboré un nouveau système de garantie avec une panoplie de produits plus adaptés aux besoins des PME. Ces produits, regroupés autour de la famille Damane (Damane Créa, Damane Dév, Damane Istmar et Damane Capital-Risque), interviennent de la création à la transmission des PME. Et dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la CCG s'est fixée un objectif d'accompagner 10 000 entreprises sur la période 2009-2012.

### Imtiaz et Moussanada

Parallèlement, l'ANPME a lancé les programmes Imtiaz et Moussanada pour lesquels l'Etat a débloqué, en 2009, une

enveloppe de 1,2 milliard de dirhams pour soutenir la modernisation des PME sur la période 2009-2015. Le programme Imtiaz est l'une des mesures prises par le Pacte national de l'émergence industrielle (PNEI) et vise à soutenir les PME en renforçant leurs actifs corporels et incorporels. Il prévoit ainsi d'accompagner 50 entreprises à fort potentiel chaque année sur la période 2009-2015 en leur accordant une prime à l'investissement matériel et immatériel couvrant jusqu'à 20 % du montant total de l'investissement avec un plafond de 5 MDH.

Pour sa part, le programme Moussanada vise l'accompagnement des entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité. Il vise à accompagner 500 entreprises par an en contribuant à l'amélioration de leur système d'information, la qualité des produits et services, la logistique et le marketing. Le programme Moussanada apporte une contribution pouvant atteindre 60 % du coût total de la prestation avec un plafond d'intervention fixé à 1 MDH.



En plus, afin d'encourager la création de TPE et de Jeunes Entreprises, le dispositif d'encouragement des PME a été enrichi de nouveaux produits dont la garantie des prêts à la création de la jeune entreprise : Moukawalati.

Malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics, les impacts des politiques de soutien à la PME restent très limités et les programmes sont insuffisants, ne touchant qu'un nombre très limité d'entreprises et ignorant les TPE.



# Le financement, un goulot d'étranglement pour la PME

La problématique du financement constitue l'un des obstacles majeurs au développement des PME marocaines.

La contrainte de financement des PME est certainement l'obstacle le plus visible sinon le plus popularisé du fait des accusations mutuelles entre banquiers et chefs d'entreprises. En tout cas, pour nombre de dirigeants de PME, le financement constitue l'un des obstacles majeurs à la croissance de leurs entreprises. Certes les banques accordent aux PME des crédits qui prennent des formes variées allant des lignes de crédits nécessaires pour couvrir les dépenses courantes aux prêts à long terme pour réaliser des investissements. Toutefois, les montants alloués à cette catégorie d'entreprises restent faibles comparativement à son poids dans l'économie nationale. Ainsi, et selon les statistiques officielles, en 2008, l'encours des crédits accordés par les banques au secteur privé marocain s'est établi à 468 milliards de dirhams dont 300 milliards destinés aux entreprises. Et selon la Direction de la Supervision Bancaire de Bank Al-Maghrib, la quote-part des PME dans ces crédits ressortait à 54 milliards de dirhams, soit 18 % des crédits accordés par le secteur bancaire aux entreprises marocaines.

Les difficultés que rencontrent les PME par rapport à l'offre de financement s'expliquent par plusieurs facteurs.

D'abord, il y a la prudence des banques à financer les PME du fait des risques plus importants liés à la fragilité de ces structures et le manque de transparence d'une grande partie des PME. Et pour faire face à ces risques, les



banques ont tendance à solliciter auprès des entrepreneurs des garanties importantes et à octroyer des crédits à des taux élevés alourdissant ainsi les charges supportées par la PME et grevant du coup sa compétitivité.

Et c'est pour faire face à cette problématique d'accès au financement bancaire que l'Etat a mis en place des garanties institutionnelles gérées par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) et qui visent à réduire les risques encourus par les banquiers en finançant des PME tout en réduisant aussi également la charge financière supportée par la PME. Toutefois, les résultats, positifs soient-ils, ont été très en deçà des attentes. Ensuite, il y a la problématique de la forte asymétrie d'informations entre l'investisseur et la PME liée surtout au manque de transparence de certains entrepreneurs sur les informations financières de leur entreprise.

## Financement alternatif

Enfin, le problème d'accès au financement des PME s'explique aussi par l'ignorance des entrepreneurs et des dirigeants de PME de la

palette d'instruments de financement disponibles sur le marché.

Ainsi, face à la récurrence de la problématique du financement bancaire, les PME devraient recourir de plus en plus à des sources de financement alternatives aux banques telles que l'appel public à l'épargne via l'introduction en Bourse, le recours au marché de la dette (émission obligataire), le capital investissement, etc. Outre le financement via l'introduction en Bourse qui offre plusieurs avantages à la PME –financement, diversification des sources de financement, institutionnalisation de l'actionariat, notoriété, etc.–, le capital investissement semble constituer un instrument de financement adéquat pour la PME.

En plus du fait qu'il s'agit d'une technique de financement de haut de bilan des entreprises, le capital investissement se caractérise aussi par son offre diversifiée adaptée aux différentes étapes du développement de la PME –capital amorçage, capital risque, capital développement et capital transmission, etc. Malheureusement, jusqu'à présent, seule une poignée de PME tire profit de la diversité de cette palette d'instruments de financement qui sont globalement plus adaptées à la caractéristique des PME. Toutefois, si la conjoncture actuelle de resserrement des liquidités devait se poursuivre, il est fort à parier que le recours à ces instruments de financement connaîtra un intérêt grandissant.

En attendant, les PME, et surtout les TPE, se financent essentiellement par le biais des sources internes dont les fonds propres de l'entrepreneur et les bénéfices non distribués de l'entreprise (autofinancement). Etant donné que ces ressources sont généralement réduites, les entrepreneurs se focalisent du coup sur la survie de leur entreprise plutôt que sur l'innovation et le développement de celle-ci.



# “ L'évolution des PME, une question de survie ”

Interview avec Salaheddine Kadmiri, Président de la Commission PME à la CGEM.

**Conjoncture : Quel regard portez-vous sur l'environnement et le paysage de la PME ?**

**Salah eddine Kadmiri :** La PME est par définition une entreprise en permanence confrontée aux lois du marché, à la concurrence et la compétitivité. De plus, elle est de part sa taille très sensible à l'impact de son environnement : c'est pour cela qu'à la Commission PME de la CGEM, nous insistons lourdement sur l'amélioration du climat des affaires, l'allégement et la transparence des procédures, sans cela nous ne construirons rien de durable.

**Considérez vous que la structure de la PME a évolué ces dernières années ?**

Du fait de l'ouverture total du marché marocain, la structure de la PME a forcément évoluée notamment sur les aspects organisationnels, ressources humaines et systèmes d'information, c'est devenue une question de survie. Si elle n'est pas de plus en plus professionnelle et experte dans son métier et si elle ne maîtrise pas au plus près ses coûts, une PME aura du mal à vivre sur le long terme et c'est pour cela que nous avons demandé à ce que tous les programmes de soutiens gouvernementaux soient orientés vers ces priorités. Par contre, là où le bât blesse, c'est l'aspect financement et capitalisation, surtout à l'heure actuelle où la diminution des liquidités fait que les banques sont de plus en plus frileuses pour financer les PME, de même le haut du bilan de l'entreprise doit être capable de supporter son activité et son développement et ça, c'est le rôle du chef d'entreprise.

**Selon vous, qu'est ce qui caractérise la PME marocaine ?**

D'abord quelques chiffres sur la PME, c'est 95% du tissu économique, 50% des salariés, 40% de la valeur de la production, 50% des investissements et 30% des exportations. C'est donc le moteur de l'activité économique et ce qui la caractérise est sa souplesse, sa capacité à s'adapter aux mouvements



Salaheddine Kadmiri

du marché et à capter le plus rapidement les opportunités offertes. La difficulté, c'est justement de savoir jongler entre le court terme - et sa pression au jour le jour - et le long terme avec toute sa planification et cela dans un environnement marocain pas simple du tout.

**Récemment un sondage d'opinion a révélé que le moral des «patrons» était au beau fixe, pensez-vous que c'est transposable aux dirigeants des PME ?**

Je ne sais pas quelle part des entreprises le sondage a touché et quels secteurs. Ce genre de sondage est difficilement interprétable, mais dans tous les cas, un dirigeant de PME doit toujours croire en son entreprise, en son marché et véhiculer à son entourage (employés, clients, fournisseurs, ...) un moral et une volonté continue sans pour cela oublier les réalités du marché.

**Quel(s) impact(s) a eu la décision du gouvernement de rehausser le SMIC auprès des dirigeants des PME ?**

Sur ce point, je pense qu'il faut raisonner par secteur. Nous n'avons pas

encore les impacts chiffrés justement par secteur. Tout patron d'entreprise s'attend à des évolutions et réajustement de salaire et doit contribuer à la création de richesse pour la collectivité et l'évolution sociale. Toutefois, de son côté le gouvernement doit absolument mettre tout le monde sur le même pied d'égalité et travailler très dur sur les deux fléaux qui sont la lutte contre l'informel et la lutte contre la contrebande.

**Au niveau de la CGEM, quelles sont les actions menées et dédiées à la PME ?**

La Commission PME au sein de la CGEM

est une commission transversale, elle travaille sur trois volets. Le premier concerne la communication et la sensibilisation de toutes les actions ou programmes mis à la disposition de la PME et ce en simplifiant le discours à travers des séminaires, tables rondes, rencontres régionales afin de rendre accessible et

compréhensible ces mesures et cela va jusqu'à des livrables sur la fiscalité, l'export, le droit du travail, ... Notre mission de relais dans toutes les régions du Maroc est très importante. Le se-

“ La difficulté, c'est justement de savoir jongler entre le court terme et le long terme et cela dans un environnement marocain pas simple du tout. ”

cond volet concerne des actions ponctuelles qui nous ont semblé prioritaires et primordiales pour la PME, à savoir la mise en place de la loi sur les délais de paiement qui a abouti en un temps record d'un an et qui était un véritable frein au développement de la PME et à l'investissement en général. Un autre exemple est le volet innovation au sein de la PME où un programme sur deux ans a été planifié afin de mieux encore cerner cette problématique et orienter et participer aux mesures qui vont être lancées par le Ministère de l'Industrie très prochainement. Enfin, le troisième volet s'adresse à des partenaires de développement que nous avons avec les partenaires étrangers, CGPME France, PIMEC Espagne, où des rencontres B to B et tables rondes dédiées à la PME sont organisées.

### **Est-ce que la santé de la PME marocaine passe par la mise sur orbite de la nouvelle carte régionale et / ou par la conquête de nouveaux marchés à l'international ?**

Les deux aspects sont un salut pour la PME. La nouvelle carte régionale peut être intéressante si elle est accompagnée par des possibilités données à la région d'avoir des incitatifs et une fiscalité locale adaptée pour capter l'investissement (notamment sur le foncier). De même, je reste persuadé que la conquête des marchés internationaux est vitale pour la pérennité de l'entreprise mais il faut avoir auparavant une assise et une expertise forte sur son marché local pour pouvoir s'exporter.

### **Un dernier mot ?**

Le Maroc a clairement misé sur la croissance et le développement par l'investissement dans les infrastructures de base comme l'énergie, transport, eau et environnement, solaire ou encore dans l'agriculture. La solution de facilité, vu les engagements financiers conséquents et lourds, c'est de confier l'expertise technique et la construction à des géants mondiaux en clé en main sans implication et sans contrepartie pour nos entreprises. Tous les pays qui ont réussi leur décollage ont profité de ces opportunités pour créer de véritables filières et un savoir faire local. Nous ne devons pas rater ce train...

# “ Comment est-il possible d'accompagner la PME sans ministère dédié ? ”

## **Point de vue de Hammad Kassal, ex-Président fondateur de la Fédération PME à la CGEM.**

### **Conjoncture : Est-ce que la PME est disposée aujourd'hui à faire face aux défis du monde économique ?**

**Hammad Kassal :** Tout d'abord, il faut revenir légèrement en arrière et tenir compte du passé, je m'explique. En 2002, Ahmed Lahlimi, alors ministre en charge de la PME, avait mis en place une stratégie qui découlait d'un travail foncier qui a donné lieu à un large diagnostic et à la mise en place d'une charte de la PME. Une définition avait été définie à savoir que par PME, on entend une entreprise qui emploie entre 14 et 250 personnes. Suite à cela, il a été décidé de créer une agence, l'ANPME (Agence nationale de promotion de la petite et moyenne entreprise) destinée à mettre en application la politique publique en faveur de la PME. Premier axe de travail : la mise à niveau de la PME dans le cadre et la perspective des accords de libre échange avec l'Union européenne. On était sur les bons rails mais malheureusement, l'arrivée de Driss Jettou à la Primature avec une nouvelle équipe gouvernementale s'est traduite par la suppression et la disparition du ministère dédié à la PME. Erreur monumentale ! Comment est-il possible de mener une politique publique sans ministère ? Ainsi, l'ANPME est née avec un handicap ou plutôt des handicaps comme des déficits en ressources humaines et compétences ainsi que des ressources financières limitées.

### **Et aujourd'hui, qu'en est-il ?**

10 ans après, l'ANPME a échoué dans sa mission d'accompagnement de la PME. L'objectif que s'était fixé Ahmed Lahlimi, c'était l'accompagnement de 120 000 PME chaque année. Aujourd'hui, sur la base des certificats négatifs, on crée à peine 20 000 PME / an. L'ANPME se cantonne à pro-



Hammad Kassal

duire études sur études sans apporter soutien et conseil à la PME. Et que dire du nombre croissant de PME qui exerce dans l'informel ? Il faut que l'Etat investisse à fond perdu dans la PME. On ne peut pas attendre de la PME qu'elle soit performante, dynamique, novatrice et citoyenne sans qu'on lui assure un environnement en adéquation avec les exigences du monde économique d'aujourd'hui. A quand une fiscalité unique et qui permette la création et le développement de PME ?

### **Et pour ce qui est de l'accès au financement ?**

Il faut savoir qu'une entreprise a un cycle de vie et le gros problème, c'est le financement de départ pour une activité. Il n'existe pas de fonds dédiés à la création d'entreprise, un fond que j'appellerai d'amorçage. Il faut que l'Etat mette en place des fonds régionaux afin que les créateurs de valeur puissent démarrer leur activité. Pour ce qui est du rôle et de la fonction des banques, elles ont fermé le robinet. Aujourd'hui, les banques ne financent que les particuliers et de facto la consommation ainsi que la spéculation et le secteur de l'immobilier.

# “ Les profils les plus recherchés par les PME : les bons commerciaux ! ”

Interview avec Patrick Cohen, Directeur Général CRIT Maroc, société spécialisée dans le recrutement et la formation en ressources humaines.

**Conjoncture : Quelle lecture faites-vous des marchés de l'emploi, pour la PME plus particulièrement ?**

**Patrick Cohen :** Je commencerais par vous répondre par une question : qu'entendons-nous par PME au Maroc ?

Si on définit une PME par son chiffre d'affaire et son effectif, disons arbitrairement moins de 50 millions dh de chiffre d'affaire et moins de 200 salariés, les PME représentent donc la majorité des emplois salariés au Maroc, soit plus de 90 % selon diverses sources. Comme dans la plupart des pays, la PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique : l'industrie, où les PME représentent plus de 50 % des emplois, le BTP, les commerces et services, et plus encore au Maroc dans l'artisanat, l'agriculture, la pêche, la sylviculture.

L'environnement interne des PME est souvent décrit par la faiblesse de la formation, le manque de conseil et d'innovation, l'absence de méthodes modernes de gestion et de marketing à même d'améliorer la compétitivité de ces entreprises. Ce qui les rend peu attractives pour les candidats qui recherchent en priorité des postes dans des « grandes entreprises ou des multinationales ».

Tout ceci est vrai, mais change très vite, les PME les plus dynamiques ont intégré et digéré toutes les méthodes et outils de gestion et de management modernes et savent être performantes, elles ont dû pour cela s'attacher des compétences. Donc, pour répondre enfin à votre question, les marchés de l'emploi pour les PME sont un peu à leur image : complexes, diversifiés et difficile à appréhender de manière pertinente.

“ Les marchés de l'emploi pour les PME sont un peu à leur image : complexes, diversifiés et difficile à appréhender de manière pertinente. ”

**Qu'en est-il de la péréquation offre / demande / formation ?**

Le problème ou plutôt, la question est souvent pour un dirigeant de PME de définir précisément les postes et les fonctions et le positionnement de son entreprise sur un marché de l'emploi qu'il ou elle ne connaît pas bien. C'est là où le conseil et l'accompagnement de professionnels peut éviter les pertes considérables de temps, d'énergie et surtout de « casting ». L'exemple classique, est un dirigeant qui s'adresse à nous en nous disant : « J'ai passé une annonce, j'ai reçu des centaines de CV, j'ai reçu 30 candidats(es) il n'y a en aucun qui correspond à mes attentes ! ». Je conviens que c'est caricatural mais réel et récurrent.

La question de la rémunération et du package est aussi un élément important, tout comme la formation pour les PME mais la lourdeur du mécanisme actuel de remboursement des actions de formation est beaucoup plus dissuasive qu'incitative.

Dans une PME, le dirigeant cumule souvent plusieurs fonctions et peut être tout à la fois : Directeur commercial ou technique, DRH, DAF, et il a d'autres pré-occupations que de «courir» après ses remboursements et donc très souvent après quelques années il n'est tout simplement plus possible à une PME de poursuivre la formation.

**Y a-t-il des secteurs où l'offre est supérieure à la demande et inversement ?**

Les PME industrielles sont les plus actives sur le marché. Et malgré la crise, l'hôtellerie recrute toujours et a relevé son niveau d'exigence.



Patrick Cohen

**Quels sont les profils les plus demandés et les moins disponibles ?**

La structure même des PME fait qu'elles recrutent peu de cadres supérieurs. Les profils les plus recherchés pour les PME sont incontestablement les commerciaux, les bons ! Les véritables vendeurs sont toujours la priorité numéro un d'une PME dans un environnement concurrentiel.

Les assistantes, véritables pivot sur lequel un dirigeant peut s'appuyer sont également une denrée rare.

Vous ne trouverez également pas un patron d'entreprise de BTP qui ne recherche pas un bon chef de chantier.

**Un dernier mot ?**

Les PME qui, dans leur majorité, avaient peu recours à des cabinets de conseils ou des prestataires de service pour recruter leurs collaborateurs, ont intégré le fait qu'un prestataire, quand il est professionnel et donc pertinent, représente un gain de temps appréciable.

Jusqu'en 2009, la part du chiffre d'activité de notre activité recrutement / évaluation, réalisée par les PME était de 15 % à peine et alors même que notre CA a plus que doublé. La part des PME représente à présent plus de 26 % (chiffres 2010 et 1<sup>er</sup> semestre 2011).

# “ Le Maroc vit aujourd’hui un paradoxe ”

Trois questions à Hassan Charaf, Président national du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants).

**Conjoncture : Il est souvent avancé que l'accès au crédit est le principal frein pour les dirigeants de PME. Qu'en pensez-vous ?**

**Hassan Charaf :** Malgré les efforts que continuent de déployer les pouvoirs publics pour aider les PME à accéder au financement, les résultats obtenus sont loin d'être suffisants. Les entreprises continuent de manquer cruellement de moyens de financement. Le Maroc vit ainsi aujourd'hui un paradoxe. D'un côté, plus de 90 % des entreprises sont des PME ne participant qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée créée mais sont les mieux placées pour générer de l'emploi et de la profitabilité. De l'autre côté, la difficulté d'accès au financement en raison des procédures contraignantes de garanties mises en place par les banques.

Les explications que l'on peut trouver à ce paradoxe trouvent leurs origines à deux niveaux.

Du côté des entreprises, les banques avancent que ces dernières ne sont souvent pas éligibles au crédit en raison notamment du manque de projets bancables, des insuffisances des systèmes d'information des PME, du manque d'informations pertinentes, fiables et crédibles au niveau des PME et d'un manque de transparence. Du côté des banques, les entreprises avancent que ces dernières ne veulent prendre aucun risque et exigent souvent des garanties exorbitantes.

**Au sein de votre organisation, le CJD, qu'en est-il des actions menées auprès des dirigeants de PME et auprès de l'Etat ?**

Le CJD, qui existe en France depuis 1938, a démarré au Maroc en 2001. Nous avons aujourd'hui une expé-

rience prouvée et reconnue de dix ans au service du développement de l'esprit d'entreprise et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs à la performance globale.

Le credo du CJD est « une économie au service de l'Homme »

et la « performance globale n'a de sens que lorsqu'elle est économique, sociale et sociétale ». Le CJD Maroc est présent sur 7 sections à travers tout le territoire national et a développé des partenariats intelligents, responsables et pragmatiques avec plusieurs partenaires institutionnels et universitaires.

Le CJD Maroc est intégré dans le réseau du CJD International, nous travaillons aussi sur des thématiques qui concerne la région MEDA, MENA et le Maghreb.

Pour ce qui est des actions menées auprès de l'Etat, le CJD a remis au gouvernement un Manifeste pour l'emploi et la croissance, une lettre ouverte avec 13 mesures phares pour créer de la richesse notamment avec le projet de l'auto-entrepreneur. Nous participons activement au Conseil d'administration de l'ANPME ainsi qu'à plusieurs commissions ministérielles.

**Selon vous, que faudrait-il mettre en place pour un développement plus soutenu de la PME ?**

Reprenre les propositions du CJD transmises au gouvernement actuel, en mars 2011, portant sur la création de Fonds d'investissement spécifiques TPE et PME, une fiscalité appropriée à la TPME ou encore la mise en



Hassan Charraf

place de dispositifs de formation intelligents. De créer un ministère au lieu d'une agence de la PME, créer des banques dédiées Entreprises (TPE & PME), Favoriser et ancrer la compétitivité des entreprises par l'Etat ou encore former tout interlocuteur de la

PME à la réalité de la PME. Certains décideurs doivent connaître la réalité du terrain et les contraintes du marché de façon claire.

**Un dernier mot ?**

Tout mouvement, toute organisation est guettée par l'entropie, parce qu'il faut réagir aux incessantes contraintes de l'environnement pour ne pas les subir. Dans un monde où la visibilité du futur s'obscurcit, l'avenir ne s'envisage plus dans la sérénité mais dans des tensions qu'il faut apprendre à contrôler pour ne pas être envahi par des dérèglements excessifs ou par des décisions fébriles. A un moment où les certitudes se font rares et où les repères se déplacent à toute vitesse, il faut apprendre à cohabiter avec l'insolite et l'imprévu.

Il n'empêche que tout mouvement, toute organisation aspire à l'inaltérabilité et à la durabilité. Anticiper, gérer le changement et non pas le subir, tout en préservant une cohérence, voire une stabilité d'ensemble, devient un impératif.

Le défi est de taille. Au CJD, on milite pour réhabiliter la pédagogie de l'espoir, la culture du travail bien fait du premier coup et le principe de la performance globale pour une économie au service de l'Homme avec un Grand H.

# L'implantation et le développement de la grande distribution au Maroc

**Foncier, flux de circulation, concentration urbanistique, évolution de l'agglomération: l'implantation des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) répond à des critères précis.**

Le manque de foncier, et sa cherté, on l'a vu à l'occasion de précédents articles, pénalisent de nombreux segments de l'immobilier commercial. Mais rarement ont-ils autant de conséquences qu'en matière d'implantation de Grandes et Moyennes Surfaces (GMS).

Cet état de fait résulte des conditions nécessaires à l'implantation des GMS, mais aussi d'un certain nombre de spécificités qui se sont conjuguées au Maroc, et dont résulte une situation qui aura un impact certain sur le nombre d'enseignes présentes et la configuration même de la grande distribution.

## Les critères d'implantation des GMS

La grande distribution aime les grands espaces... Ce sont, pour un hypermarché avec galerie marchande et parking de plain-pied, au moins 5 hectares qui seront nécessaires, et, idéalement, si l'on prévoit l'avenir à 10-15 ans, et qu'on en a bien sûr la possibilité, 15 à 20 hectares, pour pouvoir concevoir un véritable schéma directeur de développement. Cependant, il convient de préciser qu'un hectare est suffisant s'il y a possibilité de bâtir un parking souterrain suffisamment grand.

Enfin, pour un supermarché, ce sont 5.000 m<sup>2</sup> qui seront nécessaires si le projet est doté d'un parking de plain-pied, et seulement 1.500 m<sup>2</sup> si ce dernier est construit en sous-sol.

Cependant, disposer de l'espace est une condition nécessaire, mais non suffisante. La réussite d'une implantation résulte des mêmes conditions, au Maroc, que dans tous les pays au monde. Trois critères doivent être pris en considération :

### 1. Un flux de circulation important

Il est impératif pour un hypermarché

de se situer sur un axe de circulation majeur. Ce n'est pas un hasard si, aux débuts de la grande distribution en France, les centres commerciaux étaient tous en sortie de ville, sur la route de Paris : c'était en effet sur ces axes que l'on constatait les flux de véhicules les plus importants.

Le Maroc n'échappe pas à la règle. On peut penser, pour s'en convaincre, aux Marjane Californie, ou Ain Sebâa, à Casablanca, ou encore Hay Riad à Rabat. De même, toujours pour cette enseigne, à Fès et Tetouan, en sortie de ville, ou Marrakech, sur la route de Casablanca...

### 2. Une concentration urbanistique importante

L'implantation d'un hypermarché peut aussi être envisagée, si un site est disponible, en milieu urbanistique très dense. Il en est ainsi, à titre d'exemple, à Casablanca, de Hay Hassani, ou de Derb Sultan...

### 3. L'évolution de l'agglomération

Il faut enfin prendre en considération l'évolution future de l'agglomération.

Une enseigne appréciant intelligemment l'évolution urbanistique d'une ville, les tracés de rocades futures, pourra marquer à terme des points décisifs. Qu'on se rappelle Californie en 1993 quand Marjane y a ouvert son hypermarché... Les constructions

s'y comptaient sur les doigts d'une main, mais l'ONA avait judicieusement considéré que Casablanca allait se développer sur cette zone, et que c'était donc là qu'il convenait de prendre position.

On rappelle volontiers qu'en France, le choix du site d'implantation d'un hypermarché se faisait, en pratique... en hélicoptère... qui constituait, à l'époque, le meilleur moyen d'apprécier la concentration urbanistique et la circulation sur les voies d'accès. Google Earth a désormais avantageusement remplacé l'hélicoptère, participant ainsi à la réduction des frais d'implantation... comme à celle des émissions de CO<sup>2</sup>...

### Les possibilités d'implantation en 2011

Aujourd'hui, les critères d'implantation d'un GMS restent les mêmes.

Par ailleurs, les hypermarchés bénéficient encore d'un cadre législatif relativement favorable : même si l'on commence à évoquer le sujet de temps à autre, il n'existe pas encore de loi « cadenas » réglementant les distances, les surfaces, etc. L'implantation d'un hypermarché n'a encore besoin que de dérogation et permis de construire.

Mais les facteurs qui ont changé sont incontestablement la rareté et la cherté du foncier. Et des terrains qu'il était encore possible d'acquérir en périphérie

de ville, voire en centre-ville, il y a 10 ou 15 ans, ne sont généralement plus disponibles...

Par ailleurs, lorsque le foncier nécessaire peut encore être acquis, le « ticket d'entrée » est profondément majoré du fait de l'augmentation des prix.

Cette situation résulte également de plans d'occupation des sols qui, jusqu'à une période très récente, ne prévoyaient quasiment jamais d'espaces dédiés aux centres commerciaux...

« Une option reste bien sûr ouverte, consistant à profiter des grands projets immobiliers qui se mettent en place dans le Royaume pour prendre position. »



C'est le sens de la reprise de Metro, il y a quelques mois, par Carrefour : il s'agissait notamment de racheter des situations existantes, quasi impossibles à dupliquer par voie de croissance interne.

Et si beaucoup de nouveaux intervenants souhaitent s'implanter au Maroc, force est de constater qu'il existe un avantage stratégique majeur pour des enseignes telles que Marjane, qui ont su occuper le terrain, année après année, depuis 1993. Et il est d'autant plus difficile de trouver du foncier pour les nouveaux entrants que les réseaux déjà implantés ont, eux, atteint leur niveau de rentabilité...

A terme, et de ce fait, il semble peu hasardeux de prévoir que les enseignes nouvelles en mesure de s'établir avec succès seront peu nombreuses.

Et cette situation est d'autant plus préjudiciable que la grande distribution, si elle présente l'avantage d'offrir un meilleur rapport qualité-prix au consommateur, ne représente toujours qu'environ 10 % du marché au Maroc. Considérant l'accroissement démographique au Maroc, l'ouverture annuelle de deux hypermarchés ou centres commerciaux ne fait plus ou moins que suivre la progression dé-

mographique et n'accroît pas la part relative de la grande distribution.

#### Et demain ?

Fort peu de place, donc, pour les nouveaux entrants dans le secteur des hypermarchés... Peu de terrains idoines disponibles, un ticket d'entrée élevé lorsque ceux-ci existent, sans même évoquer les coûts de la construction, qui ont drastiquement augmenté... Rien n'est simple pour la naissance d'un hypermarché au Maroc...

Une option reste bien sûr ouverte, consistant à profiter des grands projets immobiliers qui se mettent en place dans le Royaume pour prendre position. Il en est ainsi, à Casablanca, de la Marina, ou d'Anfa Place... Et désormais, les promoteurs intègrent d'ailleurs souvent les hypermarchés dans leurs projets. Mais, parfois, sans aller jusqu'à envisager les solutions de parking suffisantes pour ce type d'activité... Et ainsi que le disent les Américains, pionniers de la grande distribution : « no parking, no business... ».

Un axe de déploiement reste par ailleurs ouvert, qui ne s'est jusqu'alors quasiment pas développé, et qui re-

lève des mêmes critères, mais avec un business plan légèrement différent : il s'agit des grands centres commerciaux urbains en centre ville, regroupant grande surface et boutiques. On peut citer à titre d'exemple le Rabat City Center réalisé par la CDG. De tels projets sont moins gourmands en espace, et peuvent se satisfaire de simplement deux hectares en construisant en étages.

Il existe à l'évidence une place pour ce type de projets au Maroc. A titre d'exemple, Casablanca pourrait aisément, en l'état actuel, accueillir deux grands centres commerciaux de ce type.

Mais le recours à de tels projets ne seront certainement pas les seules conséquences de cette situation quelque peu atypique.

Quelles seront les mesures mises en œuvre par les grandes enseignes pour s'adapter à cet état de fait ? C'est sans doute sur ce point qu'il conviendrait de s'interroger, car, ainsi que l'écrivait Henri Bergson, « prévoir consiste à projeter dans l'avenir ce qu'on a perçu dans le passé »...

Franck Dautria

Laforêt Immobilier – Monceau Investissement

# La loi sur la concurrence remise au goût du jour

La loi 06-99 sur la concurrence et les prix a été promulguée en 2000 mais il a fallu attendre le printemps 2011 pour qu'un nouveau souffle soit donné au Conseil de la Concurrence.

Un petit historique de la législation relative à la concurrence et les prix est intéressant car il révèle que ce texte, assez méconnu jusque là malgré son caractère novateur et une assez longue gestation, a été adopté il y a plus d'une décennie (Loi 06-99 promulguée le 06 juillet 2000) dans la vague des dispositions visant à moderniser l'environnement juridique de l'entreprise marocaine par l'adoption notamment du Code de Commerce, du Code des Douanes, des Lois sur les sociétés, etc....

Totalement conforme aux principes de transparence et de non discrimination édictés par des instances internationales telles que l'OMC ou la CNUCED, cette loi avait pour double objectif ambitieux de permettre à l'entreprise marocaine de se mettre au niveau requis par le contexte mondialisé des affaires mais visait également à assainir un peu plus le fameux « climat des affaires » cher aux investisseurs étrangers.

Des sanctions pénales importantes sont prévues par cette loi en cas de contravention aux règles édictées en matière notamment de concentration économique, de protection des droits des consommateurs, de stockage clandestin etc... et laissaient augurer une très grande sévérité dans la mise en place de ces dispositions et ce, dès son entrée en vigueur prévue en son article 103 « après une année courant de la date de sa publication », soit dès juillet 2001.

## Un Conseil de la Concurrence inefficace

Or, une entrave de taille allait mettre un sérieux bémol à l'applicabilité de ce dispositif : ce texte avait pour corollaire la mise en place du Conseil de la Concurrence. Celui-ci a pourtant bien été créé en 2001 par décret du Premier Ministre avec nomination à sa tête de M. Othman Demnati. Cependant, ses pouvoirs limités à un champ consultatif et la tutelle pesante du Ministère des Affaires Economiques et Générales ont cantonné cette instance dans un « rôle

de figuration » durant de très longues années.

Le Conseil de la Concurrence n'a jamais été saisi par exemple par le Parlement ni même par les Chambres de Commerce qui disposent pourtant de ce droit. Seules des affaires médiatisées ont pu lui être soumises pour avis.

Le 20 Août 2008, dans le cadre de la demande du Maroc du Statut avancé, le Conseil de la Concurrence est réactivé par la nomination de M. Abdelali Benamour par Sa Majesté le Roi cette fois et non par le Chef du Gouvernement. Les membres, mis en place par le Premier Ministre en Janvier 2009 sont néanmoins toujours de simples membres de l'Administration et non des experts indépendants.

Dès cette date, M. Benamour s'atèle à un projet ambitieux et nécessaire : modifier cette loi 06-99 quasiment pas appliquée et déjà « dépassée » afin de doter le Conseil de prérogatives décisionnelles, avec par exemple la mise en place d'un droit d'enquête et de communication, celui d'auto saisine de même qu'une autonomie réelle vis-à-vis du Gouvernement à l'instar de ce qui existe dans les Pays du Nord mais également ceux du Sud voisins tels que l'Algérie, la Tunisie, l'Egypte....

Plus de deux ans se passent et seul le déménagement du Conseil hors des locaux du Ministère de tutelle est acquis.

## Des conséquences du 20 Février

Comme l'a expliqué M. Benamour dans la presse marocaine, il a fallu attendre le printemps Arabe et le mouvement du 20 Février pour que le souci de répondre à cette demande massive de transparence dans le monde des affaires donne un nouveau souffle au Conseil de la Concurrence par des décisions majeures annoncées par Sa Majesté le Roi à M. Benamour en avril 2011 : la modification de la loi 06-99 afin de doter le Conseil d'un pouvoir décisionnel et d'un champs d'intervention élargi et la constitutionnalisation (!) de cette instance notamment.

Par ailleurs, l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2011 de la très attendue Loi sur la Protection du Consommateur en gestation depuis de longues années (Dahir du 18 février 2011) renforce enfin le dispositif légal relatif au droit des marchés qui se constitue du droit de la concurrence mais aussi du droit de la consommation et des relations étroites entre les entreprises et ses clients personnes physiques.

Nawel Ghaouti

Membre du Groupe de Projet Gouvernance et

Ethique d'Entreprise de la CFCIM

Vice-Présidente de la Commission Juridique,

Fiscale et Sociale de la CFCIM

Avocat au Barreau de Casablanca

Agréée près la Cour Suprême

## Abdelali Benamour à la CFCIM le 13 octobre

M. Benamour, que la CFCIM a l'honneur et le plaisir de recevoir en Forum le 13 octobre 2011, ne manquera pas de nous donner son éclairage sur le sujet et ses projets déclinés dans la presse de lutter contre l'économie de rente et de sanctionner les fraudeurs. Il nous donnera des indications sur les délais attendus pour la réforme en cours, sachant que la modification du statut du Conseil de la Concurrence ne sera efficace qu'après l'harmonisation des législations relatives aux contrôles sectoriels de la HACA, de l'ANRT, de BAM, du CDVM, etc.

Espérons qu'il ne faille pas encore une décennie avant la mise en place d'un dispositif clair, entier et opérationnel.

Né et élevé au Maroc,  
...à l'aise partout



**VOLUBILIA**

LE NOUVEAU VIN DU NOUVEAU MAROC

Marketeur et Distributeur Exclusif : FOODS & GOODS S.A.

*Nouris par un terroir unique et l'Art des Hommes sur le Domaine de la Zouina, entourés d'oliviers, seuls les raisins de la propriété sont vinifiés. Volubilia, élevé dans la rigueur et l'exigence des choix dans chacune des étapes de sa croissance, a été aussi entouré par beaucoup d'amour. Tout le monde nous dit qu'il est exceptionnel, nous en sommes très fiers.*

# DEVCOM



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

MAROC



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Sponsor Officiel

**KOMPASS**  
Connects business to business



## Hôtel Sheraton - Casablanca 7 - 8 DECEMBRE 2011

**UN ÉVÉNEMENT 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 Démonstrations



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 réels 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 / métier

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

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

# Des crédits syndiqués pour mutualiser les risques

**Le crédit syndiqué est de plus en plus utilisé par les banques pour mutualiser les risques inhérents à des crédits de tailles importantes. Plusieurs grandes entreprises marocaines ont eu recours à ce mécanisme de financement.**

Comment financer des opérations de grande ampleur initiées par l'Etat ou les entreprises tout en minimisant ses risques et en respectant les règles prudentielles édictées par les banques centrales ? A cette question, les banquiers ont trouvé une réponse en développant les crédits syndiqués, qui sont des crédits octroyés par un groupe de banques, réunies au sein d'un consortium dépourvu de personnalité juridique dans le but de minimiser les risques d'un crédit ou de permettre le montage d'une grosse opération dont les ressources d'une seule banque ne saurait suffire à y faire face. Il s'agit généralement de crédits, le plus souvent, à moyen et long terme, qui sont accordés en faveur d'un emprunteur et destinés à couvrir de gros investissements initiés par des Etats et des entreprises.

Globalement, la syndication peut être directe ou indirecte. On parle de syndication directe quand un prêt consenti par plusieurs banques formant un bloc unique est représenté par un chef de file qui sera l'arrangeur de l'opération et le lien de coordination avec l'emprunteur. Et dans le cadre d'une syndication indirecte, l'emprunteur conclut une convention de crédit avec une seule banque qui va par la suite transférer tout ou partie du crédit à d'autres banques. Dans ce cadre, le chef de file est tenu de rembourser les banques sous-participantes et cela que l'emprunteur ait ou non fait face à ses obligations. Bien évidemment, pour limiter les risques d'impayés, le pool peut contracter une assurance pour faire face à une quelconque défaillance du débiteur.

Dans tous les cas, les principaux termes du crédit sont négociés entre la banque arrangeur et l'emprunteur pour aboutir à un projet cadre définissant la stratégie de syndication, le choix des banques et/ou institutions financières qui composent le syndicat, etc. La convention



signée par le chef de file avec l'emprunteur fait foi en cas de litige.

## Avantages

Globalement, la gestion et l'administration d'un crédit syndiqué sont confiées à un ou plusieurs membres du syndicat, qualifié (s) d'agents (s) jouant le rôle de mandataire des membres du pool bancaire et gestionnaire administratif du crédit (mise à disposition des fonds à l'emprunteur, encaissement des remboursements, répartition des encaissements entre les membres du pool bancaire, etc.).

Les avantages des crédits syndiqués bénéficient surtout aux banques qui sont tenues de respecter les ratios de solva-

bilité. Au Maroc, une banque ne peut engager, au profit d'un même client, plus de 20 % de ses fonds propres. Ainsi, la syndication permet aux banques d'accorder d'importantes ressources à l'emprunteur dans la limite des ratios imposés par les régulateurs. En plus, la syndication permet le partage des risques entre les banques membres du consortium proportionnellement au montant de leur participation, ce qui leur permet d'atténuer leur exposition contre une éventuelle insolvabilité de l'emprunteur. De même, les prêts octroyés génèrent des commissions importantes pour l'arrangeur et chef de file et des revenus stables (intérêts) au profit de toutes les banques membres du consortium.

Pour les entreprises, les crédits syndiqués permettent de financer les investissements, les programmes de croissance externe, la couverture des besoins de trésorerie, le reprofilage des dettes, etc.

Rachid Alaoui  
conjoncture@cfim.org

## Au Maroc, une pratique courante pour les grands groupes

Les crédits syndiqués sont des opérations relativement courantes dans la vie des grandes entreprises. Plusieurs d'entre elles ont recours à ce mécanisme, notamment Maroc Telecom, Méditelem, Wana, JLEC, OCP, Samir, Ciment du Maroc, etc. Dans le cadre de la modernisation de la raffinerie de Mohammédia, la Samir a fait appel à deux syndicats de banques - un consortium local et un autre à l'international - pour le financement d'un montant de 4,2 milliards de dirhams sur un investissement global de 6,7 milliards de dirhams. En 2010, Méditel a signé avec un consortium regroupant pratiquement toutes les banques de la place un contrat de prêt à moyen terme portant sur un montant de 5,5 milliards de dirhams. Cet emprunt rentrait dans le cadre d'une opération de reprofilage des engagements de Méditel auprès des banques. De même, Wana avait contracté un crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards de dirhams en 2007 pour financer son développement. Ciment du Maroc a eu recours, en 2008, à un crédit syndiqué d'un montant de 2 milliards de dirhams sur une durée de 5 ans pour lui permettre de financer une partie de son investissement consistant à la réalisation de la cimenterie à Aït Baha.

# E-Learning : un autre mode de capitalisation et de diffusion des savoirs

En l'espace de quelques années, la formation à distance s'est imposée progressivement dans les entreprises marocaines. Plus grand monde ne remet aujourd'hui en question la pertinence de la formation à distance : augmenter l'accès à la formation et au savoir, développer les compétences, accompagner le changement, mesurer la performance, passer de la tradition orale au knowledge management, maîtriser les coûts. ...

## Un vaste domaine d'application

Un dispositif E-Learning bien conçu et déployé permet une grande efficacité pédagogique avec un ROI intéressant. Mais ces nouveaux dispositifs de développement des compétences répondent souvent à des enjeux beaucoup plus larges ; pour exemple, un groupe comprenant de multiples filiales, dont l'objectif est de faire de la solution un véritable ciment du groupe, porteur de valeurs communes.

La mise en ligne des campus de formation permet au-delà de l'accès aux parcours de formation, de communiquer, de poster du contenu, d'échanger avec ses pairs. C'est ainsi que se développent des communautés au sein de l'entreprise, vecteurs d'efficacité opérationnelle, d'innovation mais aussi de désenclavement pour les personnes les plus éloignées géographiquement. Dans les projets de transformation, les campus en ligne sont des supports extrêmement importants pour la conduite du changement. Les dispositifs E-learning permettent également de capitaliser sur les savoirs de l'entreprise : la technologie permet de médiatiser les savoirs métiers de l'entreprise, les mettre en ligne et les intégrer dans les parcours de formation.

Extrêmement simples d'accès, les dispositifs E-Learning peuvent être déployés auprès d'un très large public et participe à la modernisation de l'institution.

## Penser utilisateur final plutôt que technologie

Les directions RH/formation souhaitent cependant garantir le succès de ces nouveaux dispositifs et mènent la réflexion : Quels modèles pédagogiques

et industriels développer pour répondre à des attentes diversifiées ? Comment entretenir l'envie de se former à distance ? Comment organiser le transfert de know-how, comment reconnaître et préserver les compétences critiques pour maintenir l'excellence des savoir-faire ? Blended Learning, E-learning, Serious Gaming, Flash Learning... quels outils et pour quels usages ?

Tous s'accordent sur l'importance de la communication : plus que tout autre produit ou service, la formation en ligne nécessite une démarche marketing structurée et portée au plus haut niveau de l'organisation. La réussite d'un dispositif passe par une stratégie marketing claire d'acquisition et de rétention des utilisateurs : la segmentation des apprenants, les campagnes de lancement, les « incentives » : corrélation des parcours aux processus de gestion des carrières, à l'obtention d'un diplôme Grande Ecole type HEC ou ESSEC,

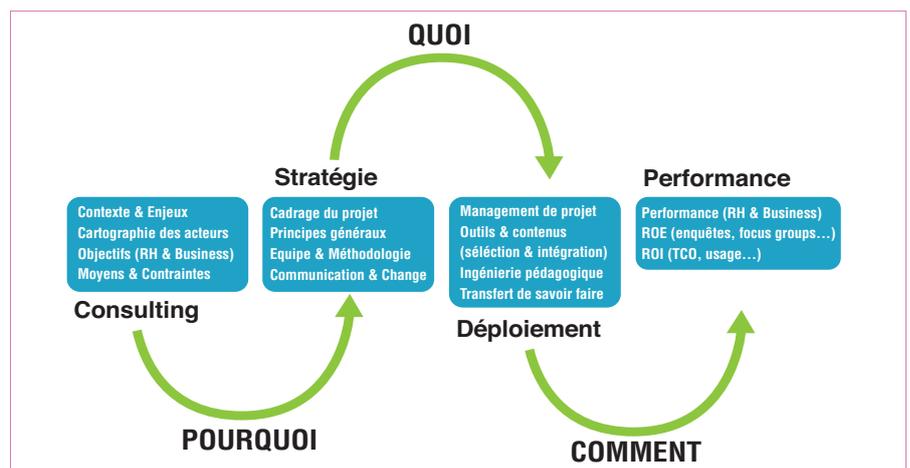
mais aussi plages horaires et de salle de formation dédiées ou encore lots à gagner, affichage du « hit parade » des plus assidus, etc...

Le mode d'acquisition des utilisateurs choisi dépendra ainsi de la culture de l'entreprise. Il s'agira ensuite pour l'équipe RH de rester créatif pour conserver le dynamisme des premières campagnes de formation.

En conclusion, les nouvelles technologies sont promises à un brillant avenir en matière de learning, mais attention à penser d'abord à l'utilisateur final plutôt qu'à la technologie. La formation 2.0 ne peut exister que si elle s'intègre dans un processus complet d'apprentissage aligné sur une stratégie cohérente. Etre accompagné par des experts du E-Learning pour mener à bien son projet et le faire vivre sera fondamental.

Véronique Troupel

Directeur Associée Capital Consulting



*Il nous apparaît essentiel de mettre en lumière, outre les outils et les méthodes, le lien étroit et évident existant entre les objectifs du projet et les enjeux de l'entreprise, de l'équipe et des individus. Le succès de ces projets dépend en effet au moins autant des compétences en consulting et en marketing des équipes Formation que de leur expertise pédagogique ou technique.*

# Les secrets d'un packaging réussi

« Emballé, c'est pesé ! ». Clé d'entrée du produit, le packaging est aussi une « mise en bouche » à ne pas rater.

## Une enveloppe simple et souriante

Le packaging (emballage) est un outil de communication bien connu pour le produit et/ou la marque. Biscuit, jus d'orange, pack de téléphone ou encore yaourt, c'est un vecteur d'attrait... ou non. En magasin, en rayon sur le point de vente, il a pour mission d'attirer, de donner envie, de faire rêver. « Un packaging, ça se voit, ça ne se lit pas » explique Jordane Lorin, Directeur Manager de Team Créatif, partenaire exclusif de l'agence de marketing opérationnelle Com2market.

Payé, acquis, une fois en main, il prolonge la part de rêve, rassure et conforte dans l'achat. Un travail de fourmi mené de concert entre agence et commanditaire pour identifier les atouts du produit. « Une fois qu'on a compris le produit, il s'agit de savoir quel est son avantage, ce qu'on va mettre en avant. On nous demande le plus souvent une enveloppe simple et souriante » explique Karima Cally, Directrice d'Archipel, agence de design et de communication. « La fonction cardinale du packaging est d'être séduisant » ajoute Michel Cally, Directeur de création de la même maison. Le consommateur parcourt les rayons rapidement et pour la marque, l'enjeu est de taille. « Le produit est à la merci de son packaging. C'est le contenant qui va annoncer le contenu. Le temps de choix entre deux références dans un linéaire se compte en microsecondes. L'emballage a donc peu de temps pour interagir. » poursuit Michel Cally.

## De brèves œillades en linéaire

« Notre objectif est d'être le plus visible et de traduire le maximum de choses en un minimum de temps.

La forme, le volume, la couleur, la marque, on joue sur tout ce qui peut accrocher l'œil du consommateur. Dans un second temps, le contact avec le pack est plus sensoriel. Interviennent le poids, la praticité, la taille, la forme ou encore l'ouverture facile... » poursuit Jordan Lorin. Séduire oui, mais encore ! Passer les premiers clins d'œil, pas question de décevoir, sinon, c'est le flop assuré.

« Le principal piège est la sur-promesse », insiste Karima Cally. Autrement dit, l'espoir suscité par une belle apparence au goût finalement non conforme à la mise en bouche. Non-réachat garanti. Coloris terne, papier peu convaincant, typographie désuète, les anti-modèles existent. « L'importance stratégique du packaging est liée au développement de la distribution moderne. Dans ce canal moderne, la priorité est l'achat. La première qua-

lité est l'impact pour générer l'appétit. Un bon packaging doit aussi être vrai, c'est-à-dire en phase avec le contenant pour travailler également sur le réachat. » poursuit de son côté Hugues de Monverno, Directeur Général de Com2Market qui compte à son actif entre autres les packagings

« C'est le contenant qui va annoncer le contenu. Le temps de choix entre deux références dans un linéaire se compte en microsecondes. »

AïnSaïss et Tensima. Autre élément de taille : l'information du consommateur. La législation s'est d'ailleurs saisie de la question à travers la loi 28.07 qui réglemente désormais l'étiquetage.

## « La marque est le support qualitatif et la crédibilité du packaging »

Fini le packaging travaillé isolément. Le « branding » ou stratégie de marque a conquis les publicitaires. Résultat : le packaging est de plus en plus traité comme partie intégrante de la marque. Il s'inscrit dans la stratégie de marque et décline les applications graphiques retenues. « Communiquer sur la marque, c'est une des clés du pack. La marque est le support qualitatif et la crédibilité du packaging qui est lui-même le premier et le meilleur média de la marque, 365 jours par an ! » renchérit Jordane Lorin. Champions dans ce domaine, AïnSaïss, Candia, Nestlé et bien d'autres... Des marques qui déclinent leur nom et ceux des produits à travers des territoires forts, clairs et cohérents. Bref, des produits qui relèvent le double défi de la séduction et de la « vérité produit ».



Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org

# Audit de responsabilité sociale : comment procéder ?

De plus en plus d'entreprises réalisent des actions de développement durable et de responsabilité sociale. Cerise sur le gâteau : une évaluation de la démarche. Marche à suivre pour les plongeurs en eaux profondes.

## La responsabilité sociale est un élargissement du référentiel des risques pour l'entreprise

L'engagement en responsabilité sociale est une démarche volontaire. S'investir dans une évaluation est un pas supplémentaire. L'occasion de marquer un point d'étape et de poser les jalons d'une action souvent plus structurée et plus pérenne. L'évaluation permet de professionnaliser la démarche. Mais dans quel but ? Philanthropisme à part, la responsabilité sociale concerne

les facteurs de risques qu'une entreprise doit maîtriser en vue de sa durabilité. « Elle doit identifier ces risques et les traiter comme des problématiques managériales. Il s'agit de considérer le respect des droits de l'homme ou la prévention de la corruption avec les mêmes dispositifs managériaux et les mêmes systèmes de contrôle que pour la prévention du risque d'incendie ou de perte de marché, par exemple » indique Fouad Benseddik, Directeur des méthodes chez Vigeo, première agence de notation sociale européenne. Pour l'entreprise, un enjeu clair : sa durabilité. Pourtant, si le lien entre responsabilité sociale et compétitivité est avéré par les spécialistes, il n'est pas toujours très perceptible. « Ces facteurs de risques concernent la réputation, la cohésion interne, l'efficacité de l'entreprise, ainsi que les risques légaux. (...) Ils ne sont pas assurables, pas transférables et pas non plus externalisables. La responsabilité sociale est un élargissement du référentiel des risques par une approche plus objective, plus approfondie et plus réa-



liste de la notion de risque. » poursuit Fouad Benseddik. Dialogue social bloqué, grèves, mauvaise réputation, un certain nombre d'entreprises peuvent découvrir la nécessité d'une approche de responsabilité sociale à leurs dépens. La maîtrise de ces risques met donc l'entreprise à l'abri des aléas qui en découlent. Au-delà, la responsabilité sociale permet également de se démarquer. « A priori, une société labellisée a plus de chance de développer son business qu'un concurrent qui ne l'est pas ! » plaide pour sa part Aziz Qadiri, Président de la Commission Label RSE de la CGEM.

**« Dialogue social bloqué, grèves, mauvaise réputation, un certain nombre d'entreprises peuvent découvrir la nécessité d'une approche de responsabilité sociale à leurs dépens. »**

## Une évaluation, mais laquelle ?

Souscription à la norme 26 000, audit Vigeo ou label CGEM..., plusieurs types d'évaluations peuvent être réalisés selon les objectifs visés (voir encadré). A l'entreprise de choisir sur les conseils éventuels d'un prestataire externe. Ces évaluations s'appuient toutes sur des référentiels fondés de près ou de loin sur les principes de l'OCDE, récemment revus, ceux du Pacte Mondial et de l'Or-

ganisation Internationale du Travail. Entreprises débutantes investies dans des actions à dominante caritative ou majors « multi-engagées », toutes sont éligibles. L'audit offre une évaluation sur mesure et une feuille de route pour l'avenir. Sur le terrain, il s'appuie sur une étude documentaire et des entretiens en interne mais également avec les parties prenantes externes. « Il consiste à s'assurer de la conformité des pratiques managériales de

l'entreprise candidate avec la charte de responsabilité sociale de la Confédération qui constitue le référentiel d'octroi de ce Label (CGEM, ndlr) » explique encore le Président de la commission Label de la CGEM.

Côté facture, tout dépend de la taille du projet et du nombre de sites à évaluer. Idem concernant la durée du projet. En moyenne, il faut prévoir approximativement entre 50 000 et 800 000 dirhams. « Les tarifs fixés par l'ANPME pour les missions d'évaluation différencient les experts nationaux et internationaux. Pour une PME, l'évaluation peut varier de 25 000 et 40 000 dirhams. » poursuit Aziz Qadiri.

## De quoi va-t-on parler ?

Plusieurs domaines peuvent être abordés ou un seul, selon le vœu de l'entreprise commanditaire. Ainsi la BCME s'était faite évaluée sur le critère des droits humains il y a plusieurs années. Environnement, pratique sociale, éthique des affaires, gouvernance, les domaines concernent les critères des référentiels auxquels l'entreprise souhaite souscrire. « La responsabilité sociale a un caractère multidimensionnel » souligne encore Aziz Qadiri. « Ces domaines peuvent porter de façon très stricte sur les questions de ressources humaines dans la version classique de

l'audit social, jusqu'à des audits de responsabilité sociale, qui vont intégrer des domaines élargis aux questions des droits de l'homme sur les lieux de travail et dans la société, les comportements sur les marchés, la capacité à prévenir la corruption, le blanchiment, la protection de l'environnement... » indique encore le Directeur des méthodes de Vigeo.

### Identifier les parties prenantes et leurs attentes

Pilier de la démarche de responsabilité sociale : les parties prenantes. Avant d'amorcer le dialogue - si toutefois il n'existe pas - une première étape consiste à identifier ces parties prenantes en interne comme en externe. Salariés, riverains, administration..., à l'entreprise d'en dresser la liste, le plus souvent avec le concours d'un prestataire. Deuxième étape incontournable : identifier les risques, mais aussi les attentes et les intérêts des parties prenantes selon une procédure de gestion de risque. « Une entreprise qui débute a intérêt d'abord à identifier la

topographie de ses risques par rapport à ses objectifs de responsabilité sociale et aux attentes des parties prenantes. De cette approche, elle va retirer une dizaine d'objectifs prioritaires sur lesquels elle aura intérêt à construire un engagement. » poursuit Fouad Benseddik. Bref, comme toute démarche managériale, la responsabilité sociale s'inscrit dans la précision. Et pour les entreprises à l'approche déjà structurée ?

### Fixer des engagements et organiser la responsabilité

Pas de démarche efficace et durable sans un cadrage des objectifs et suivi dans le temps. Une fois les engage-

ments définis, l'approche de responsabilité sociale va de pair avec la mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation. On parle même de reporting sociétal dans les entreprises les plus avancées. Cette structuration se traduit aussi par la mise en œuvre d'une organisation dédiée. « Il s'agit de penser une organisation. Chaque objectif de RSE doit être dévolu à un propriétaire, à une structure ou une fonction qui est en charge de réaliser l'objectif, de le suivre et d'en rendre compte. » conclut Fouad Benseddik. En eaux profondes, avait-on dit, mais quoi de plus vivant que les fonds marins ?

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcm.org

## Les audits de responsabilité sociale

- **Audit de labellisation** : il s'appuie sur un référentiel d'objectifs et de processus fixés par une organisation déterminée. Dans le cadre du label CGEM, l'évaluation est un diagnostic qui vise à mettre en place une logique d'amélioration continue, à faire constater des performances et à les rendre publiques.
- **Audit managérial de type Vigeo** : il concerne la stratégie et les process de responsabilité sociale. Il est réalisé à la demande d'investisseurs dans le cadre d'une évolution du capital... Il donne lieu à un livrable et à une attestation qui peut être rendue publique.
- **Audit mené dans le cadre d'une approche de risk management (ex : fusion-acquisition)** : l'objectif est de donner aux acquéreurs de l'entreprise des assurances, établies par un tiers concernant l'intégration des facteurs de RSE dans sa gouvernance.

**Développez votre activité en vous inscrivant vite sur KOMPASS !**

- 10 000 exemplaires distribués nominativement auprès des décideurs et acheteurs du Royaume
- Design modernisé et information enrichie
- Mode de recherche simplifié pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs
- 30 500 exemplaires distribués gratuitement et directement
- Interface simple et conviviale
- Installation multipostes
- Meilleure audience BtoB : 5 millions de visites / mois
- Site international ergonomique : 3 millions d'entreprises
- 1,9 millions de profils consultés

1 seul Volume

Info@kompas.ma  
05 22 77 71 00

**KOMPASS**  
Connects business to business

# Clusters : signature des premiers contrats-programmes

Les contrats-programmes engagent les clusters sur des indicateurs précis tels que le nombre de projets de R&D collaboratifs, le nombre de brevets, le nombre de start-up créées, le nombre d'emplois en R&D créés et le nombre de formations réalisées.



Signature de l'accord de coopération entre Maroc Numéric Cluster et Systematic. En photo, leurs présidents Mehdi Kettani et Jean-Luc Beylat, ainsi que le ministre Ahmed Reda Chami et son homologue français Eric Besson.

Les quatre premiers clusters marocains sélectionnés par le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies ont signé le mois dernier leurs contrats-programmes avec l'Etat. Maroc Numéric Cluster (Casablanca, TIC), Morocco Microelectronics Cluster (Rabat, Microélectronique), CE3M (Mohammedia, Electronique/Mécatronique/Mécanique) et l'Océanopôle de Tan Tan (Maritime) peuvent donc désormais bénéficier d'un soutien financier de l'Etat. Ce soutien consiste en l'octroi, sur une période de 3 ans, d'une subvention annuelle pour la mise en place et le fonctionnement des structures d'animation des clusters sélectionnés. Le montant de la subvention qui sera allouée par l'Etat aux 4 clusters s'élève à 17 millions de dirhams. Ces contrats-programmes engagent

les clusters sur des indicateurs précis tels que le nombre de projets de R&D collaboratifs, le nombre de brevets, le nombre de start-up créées, le nombre d'emplois en R&D créés et le nombre de formations réalisées.

A ce titre, les 4 clusters sélectionnés s'engagent, au bout de trois ans, à produire 81 projets de R&D collaboratifs et 28 brevets, ainsi qu'à créer 24 start-up et 266 emplois en R&D.

Les candidatures ont été soumises à une grille d'analyse dont les principaux points sont :

- Enjeu de l'objectif économique, commercial, technologique et scientifique ;
- Masse critique (nombre d'entreprises du cluster,...) ;
- Nombre, identité et qualité des acteurs réellement impliqués ;

- Projets de développement du cluster et de coopération à l'international ;
- Synergies entreprise-recherche-formation ;
- Modalités d'organisation de la gouvernance et de l'animation du cluster ;
- Visibilité internationale du cluster ;
- Enjeu de la composante « ressources humaines et formation » ;
- Ancrage territorial et effet réseau.

Le deuxième appel à projets est prévu pour novembre 2011 dans le but de labelliser 6 autres clusters dans les secteurs industriel et technologique, au titre de l'année 2012.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

## Création de 200 start-up à l'horizon 2014

La promotion des clusters figure parmi les chantiers phares de la stratégie Maroc Innovation dont les objectifs sont : la production de 1000 brevets marocains à partir de 2014 et la création de 200 start-up à l'horizon 2014. La démarche du MCINT consiste à accompagner les entreprises et les acteurs les plus volontaristes, capables de constituer des clusters de haut niveau, porteurs de stratégie de développement significative pour leur secteur respectif et pour lesquels l'innovation est un facteur central de compétitivité. Les objectifs du MCINT, à travers cette stratégie de promotion des clusters, est de stimuler et accompagner 15 clusters industriels et technologiques, et de favoriser l'émergence de 100 projets collaboratifs innovants, à l'horizon 2013. Pour l'opérationnalisation de cette stratégie, un Fonds d'appui aux clusters, doté d'une enveloppe de 62 millions de DH pour la période 2011-2013, a été mis en place pour le financement des clusters sélectionnés.

## Partenariats France-Maroc

Maroc Numéric Cluster a signé cet été un accord de coopération avec le Pôle français de compétitivité Systematic Paris-Région. Cet accord doit mobiliser les PME des clusters concernés à participer à des projets de recherche-développement franco-marocains en encourageant les partenariats et en faisant acquérir une visibilité aux entreprises tant au Maroc qu'en France.

L'Océanopôle de Tan Tan a également signé une convention de partenariat avec les pôles français Mer Bretagne et Mer PACA. Cette convention vise le développement de la coopération dans les domaines de la mise à niveau de la flotte et des chantiers navals, de l'échange des connaissances des ressources halieutiques, de l'aménagement des ports et du littoral et de la valorisation des énergies marines renouvelables.

1998 1999 2000 ..... 2009 2010 2011 >



## QUEL GROUPE DE SERVICES VOUS OFFRE TOUTES CES COMPÉTENCES ?

Créé en 1998 par des experts du monde du conseil solidement implantés dans le tissu économique marocain, Capital Consulting Group accompagne les entreprises publiques et privées dans leurs projets de développement ou de transformation. Grâce à une stratégie de croissance régionale, un portefeuille de références prestigieuses construites dans plusieurs secteurs d'activité, Capital Consulting Group est devenu le premier Groupe de services intégrés en Afrique.

Notre offre de services, parmi les plus performantes du marché, est construite autour de 3 métiers : Strategy - Knowledge - Technology

Notre volonté et notre capacité à innover en permanence pour accompagner le succès de nos clients nous ont permis de maintenir une croissance soutenue depuis une décennie. Aujourd'hui, avec une équipe de plus de 160 consultants, nous intervenons sur différentes problématiques de management et accompagnons nos entreprises clientes sur une vingtaine de pays.

**capital**  
consulting

**ARCHOS**  
technology

CAPITAL  
**Knowledge**

  
**URBASOFT**  
MOBILE SYSTEMS

STRATEGY | KNOWLEDGE | TECHNOLOGY

CASABLANCA • RABAT • PARIS • DAKAR

info@capitalconsulting.ma • www.capitalconsulting.ma • www.archostechnology.ma



Maroc Telecom,  
Rapprocher les gens  
par tous les moyens.

**Innovation, proximité, citoyenneté**

Un monde nouveau vous appelle