

# Conjoncture

www.cfcim.org



**MSc. Management  
pour Scientifiques**

Lancement de la formation  
Mars 2012

05 22 35 02 12

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

## ACTUS CFCIM

Récupérez  
votre TVA  
en France !

## ECHOS MAROC

Les chantiers  
de la CNSS  
en 2012

## FINANCES

Le financement  
obligatoire pour  
les PME

## DOSSIER

### Le Maroc, Terre d'entrepreneurs ?

Mars 2012

L'invitée  
de Conjoncture



Fathia Bennis



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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

935  
NUMERO

51<sup>ème</sup> ANNÉE

Dispensé de timbrage  
Autorisation n° 956



**Aïn Ifrane**<sup>®</sup>  
DU CÔTÉ DE LA NATURE.

# 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 !**

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



Eau de source naturelle

Aïn Ifrane

Source Bensmim

1,5L



# BMCI Groupe BNP Paribas

## Toute notre expertise en commerce international pour vous accompagner partout dans le monde



Affiliée au groupe international, BNP Paribas, la BMCI met toute son expertise et son savoir-faire au service des Grandes Entreprises et des PME-PMI du Maroc. À travers ses Centres d'Affaires dédiés, la BMCI propose des solutions spécifiques et innovantes et offre à ses clients un espace exclusif aux opérations de commerce international, le BNP Paribas Trade Center de Casablanca, lui-même relié à plus de 100 Trade Centers dans les cinq continents.

Acteur majeur sur les marchés financiers, avec plus de 300 agences et filiales spécialisées, et une certification Iso 9001 pour ses activités de crédits et de remises documentaires, la BMCI consolide son positionnement en 2010 et obtient la notation F1+ et AAA de l'agence Fitch à l'échelle nationale.



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

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



Joël Sibrac  
Président

« Œuvrant au développement des échanges entre la France et le Maroc, la CFCIM joue ce rôle d'accompagnement « terrain ». »

## Entrepreneurs !

« La difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre ». Cette tirade de Beaumarchais dans « Le Barbier de Séville » illustre à merveille les défis auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprise en cette période de crise, dans un monde globalisé et changeant où les certitudes se font rares, où l'anticipation, l'innovation, la prise de risque sont plus que jamais nécessaires pour continuer à avancer et à créer de la richesse.

« L'esprit d'entreprendre », puisque c'est de cela qu'il s'agit, s'étend progressivement à l'ensemble de la société marocaine. La libéralisation de l'économie, l'amélioration progressive de l'environnement des affaires, la promotion de l'entrepreneuriat par les pouvoirs publics et le secteur privé stimulent de nouvelles vocations et se traduisent par une augmentation continue du nombre de créations d'entreprises au Maroc.

Si le succès d'un projet dépend en grande partie des qualités individuelles de son porteur, le développement pérenne d'une entreprise passe également par la recherche de savoir-faire complémentaires et par des apports d'expertise partagée.

Œuvrant au développement des échanges entre la France et le Maroc, la CFCIM joue ce rôle d'accompagnement « terrain » en offrant une multitude de services (études, missions de prospection, aides à l'implantation, etc.), tant pour les entrepreneurs français désireux de s'implanter et de se développer au Maroc que pour leurs homologues marocains en quête de nouveaux marchés en France et à l'international.

La rencontre exceptionnelle prévue à la fin de ce mois de mars entre une délégation d'entreprises françaises – menée par le MEDEF International – et le nouveau Chef du gouvernement marocain, ses principaux Ministres et la CGEM, sera encore une fois l'occasion pour votre Chambre de faire fructifier sur le terrain, au bénéfice de ses adhérents, cette nouvelle étape d'un partenariat franco-marocain qui se veut à la fois stratégique et exemplaire.

Grâce aux liens étroits tissés au fil des ans avec les acteurs économiques et les pouvoirs publics des deux pays, grâce à l'effet démultiplicateur des réseaux auxquels elle appartient, la CFCIM est aussi là pour vous orienter et vous appuyer au quotidien dans vos démarches.

Un rôle donc de « facilitateur d'affaires » pour notre Compagnie, au service des entrepreneurs français et marocains qui nous font confiance.

# Editorial



Choisissez la meilleure protection  
pour vos créances.

**L'assurance crédit, pensez-y !**

Parce que le risque d'impayés n'est ni une légende ni une fatalité, Euler Hermes ACMAR propose des solutions performantes allant de la prévention à l'indemnisation pour mieux protéger votre poste clients. N°1 mondial de l'assurance crédit, le groupe Euler Hermes est présent au Maroc et à l'international dans plus de 50 pays.

Pour en savoir plus : **05 22 79 03 30**



**EULER HERMES**  
ACMAR

Membre d'**Allianz** 

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

# 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, Meryem Sebti, Brice  
Martin et les collaborateurs de la CFCIM

**Photos et illustrations** : CFCIM, 123rf

**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

- Un nouveau parc industriel à Settat
- La CFCIM accueille un centre de services de l'OMPIC
- Récupérez votre TVA en France !

8

8  
8  
9

### Echos Adhérents

10

### Echos Maroc

11

- Tanger Med se dote d'un terminal hydrocarbure et d'un terminal véhicule
- Protection sociale : les chantiers de la CNSS
- Pascal Boniface : « Le monde occidental n'a plus le monopole de la puissance »

11  
12  
13

### Service Economique de l'Ambassade de France

14

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

14  
15  
15  
15

### L'invitée de Conjoncture

16

- Fathia Bennis, PDG de Maroclear

16

### Dossier : Le Maroc, terre d'entrepreneurs ?

19

- L'entrepreneuriat au Maroc
- L'Etat apporte un fort soutien à la création d'entreprises
- Interview avec Adil El Maliki, Directeur Général de l'OMPIC
- Financement : des crédits pour encourager l'entrepreneuriat
- Interview avec Hazim Sebbata, Président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) section Maroc
- Point de vue de Mohammed Berrada, Gérant de la société Bottom Line Consulting

19  
22  
23  
24  
26  
27

### Finances

28

- L'emprunt obligataire, un financement aux multiples avantages pour les PME

28

### Management

30

- Le leader transformationnel et charismatique, source de performance pour l'entreprise
- Le premier Palmarès Vigeo de la RSE récompense 8 entreprises cotées

30  
31

## Développement social : quels liens entre les entreprises et la société civile ?



Face au contexte économique, social et politique changeant du Maroc, les entreprises sont aujourd'hui pleinement concernées par les problématiques

de développement social. C'est pourquoi la CFCIM et l'association CARE International Maroc organisent une table-ronde le 14 mars 2012 au siège de la CFCIM (à partir de 14h30) afin de mieux connaître la perception des entreprises sur la société civile marocaine, les relations existantes avec les associations et le degré d'ouverture à de nouveaux partenariats.

Renseignements et inscriptions :

Nadia Dahbi  
ndahbi@cfcim.org

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

### • Mardi 27 mars 2012

Réunion technique

« Evolution du système d'agrégation des unités de transformation et de préparation des produits »

Animée par l'ONSSA

14h30 au siège de la CFCIM

### • Mardi 3 avril 2012

Réunion technique

« Financement des entreprises et capital-investissement »

Animée par Choukri Oimдина et Françoise Giraudon, respectivement Président et Déléguée générale de l'Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC)

14h30 au siège de la CFCIM

Contact :

Nadia Dahbi  
ndahbi@cfcim.org

## Un nouveau parc industriel CFCIM à Settat

Fruit de la coopération maroco-française, ce projet à Settat constitue une duplication du modèle réussi par la CFCIM dans l'aménagement et la gestion des Parcs industriels de Bouskoura et d'Ouled Salah, et sera le premier en son genre à être lancé par la Chambre hors du Grand Casablanca.

Ce nouveau parc industriel s'étend sur 20 hectares et devrait créer 4000 emplois directs, pour un investissement de 100 millions de dirhams (subventionné à hauteur de 21 % par les ministères de l'Industrie et de l'Intérieur). Le montant global des investissements que le projet est susceptible de recevoir serait de l'ordre de 700 millions de DH, soit sept fois le montant injecté dans l'aménagement du site. Les travaux de viabilisation du site devraient démarrer au deuxième semestre 2012 et dureront environ un an. Les objectifs visés par la CFCIM dans le cadre de ce projet sont multiples, à savoir la valorisation de l'expérience acquise sur les parcs existants en prolongeant un partenariat public/privé, la participation au développement régional de ses actions, la mise à la disposition des investisseurs d'un foncier industriel à bas coût et la confirmation du rôle de la Chambre comme facilitateur des échanges entre le Maroc et la France.



Le nouveau parc industriel de Settat s'étend sur 20 hectares.

## La CFCIM accueille un centre de services de l'OMPIC

Dans le cadre du développement des services proposés à ses membres, la CFCIM vient de signer une convention de partenariat avec l'OMPIC afin de mettre en place un espace de services de l'OMPIC au sein de la Chambre à Casablanca. Ainsi, nos entreprises adhérentes peuvent désormais passer directement par la CFCIM pour obtenir un certain nombre de prestations « décentralisées » :

En matière de propriété industrielle :

- les demandes d'enregistrement des marques
- les dépôts de dessins et modèles industriels
- les demandes de copies officielles et extraits des registres.

En matière de registre central de commerce :

- les demandes de certificats négatifs
- les demandes de renseignements, de certificats d'immatriculation et de copie des inscriptions au registre de commerce
- les demandes de copies des actes juridiques.



Contact :

Khalid Idrissi  
kidrissi@cfcim.org





**MAROC** **2012**  
**3<sup>ème</sup> édition**



**25, 26, 27 septembre 2012**  
**Casablanca**

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

Contact CFCIM  
Fatiha MGHOGHI - Chef de projet  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 29  
Fax : +212 (0)5 22 26 58 37  
E-mail : [fmghoghi@cfcim.org](mailto:fmghoghi@cfcim.org)

Fort de son édition 2010, avec 180 exposants (issus des secteurs des Ingrédients & PAI, Equipements & Procédés, Emballage & Conditionnements) et 3600 visiteurs, le CFIA revient sur les terres marocaines en septembre 2012 !  
Participez à cette plate-forme unique de rencontres et de business, et rejoignez nous sur le CFIA 2012 !

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

**Organisateurs**

Made by



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC





Les 3 accréditations internationales



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# MSc. Management pour Scientifiques

Lancement de la formation  
Mars 2012

4 Campus et des parcours internationaux

CASABLANCA - TOULOUSE - BARCELONE - PARIS



05 22 35 02 12

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

Former les pilotes du changement



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

Toulouse  
Business School

Les 3 accréditations internationales



## Récupérez votre TVA dépensée en France !

La CFCIM, en partenariat avec l'UCCIFE (Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger), propose désormais à ses membres de se faire rembourser la TVA dépensée en France dans le cadre de leurs activités professionnelles. Ces dépenses peuvent consister en de simples visites de clients ou de fournisseurs, l'entretien d'un bureau de représentation, ou en des participations à des salons et autres événements.



La TVA est récupérable sur les dépenses suivantes :

- stand, fleurs, hôtesse d'accueil, traductions, téléphone, électricité, transport de marchandises ou de machines ;
- nourriture, boissons, restaurants ;
- 80 % de la TVA sur le gasoil ;
- location de biens meubles (article 259 A du Code Général des Impôts) ;
- prestations immatérielles : publicité... (article 259 B du Code Général des Impôts) ;

La TVA n'est pas récupérable sur les dépenses suivantes : hôtels, location de voiture de tourisme, billets d'avion, de train, taxi, cadeaux.

Pour faire votre demande de remboursement de TVA, nous vous remercions de nous faire parvenir les documents suivants :

1. Les originaux de toutes les factures présentant une TVA française récupérable. Attention, aucune copie de facture, même certifiée conforme, n'est acceptée par l'Administration française. Cet envoi se fait par courrier sécurisé (Fedex, DHL, etc.)..
2. Le mandat, qui doit être tapé sur le papier à lettre de la société, en français, et signé, en deux originaux, par le représentant de la société.
3. Une attestation originale d'enregistrement de la société.

L'administration doit être en possession du dossier complet au plus tard le 30 juin de l'année qui suit la date d'émission de la facture. Aucun délai supplémentaire n'est accordé.

Renseignements :

Khalid Idrissi

kidrissi@cfcim.org

## Remise des diplômes à la 22<sup>e</sup> promotion de l'EFA



Joël Sibrac, Président de la CFCIM, remet un diplôme à une jeune lauréate de l'EFA.

La cérémonie de remise des diplômes à la 22<sup>e</sup> promotion de l'Ecole Française des Affaires (EFA) a eu lieu fin janvier sur le Campus CFCIM à Aïn Sebaâ. Un moment convivial pour les 109 lauréats (98 étudiants de l'EFA Casablanca et 11 étudiants de l'EFA Oujda), et auquel ont assisté plusieurs personnalités : Jamila Settar, doyenne de la Faculté Aïn Sebaâ et Marraine de cette 22<sup>e</sup> promotion ; Joël Sibrac, Président de la CFCIM ; Véronique Laporte, Présidente de la Commission enseignement de la C.C.I de Seine et Marne, ainsi que les représentants des autorités locales invitées pour l'occasion.

## Formation à la médiation : appel à candidatures

Le centre de Médiation de la CFCIM, en partenariat avec le CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), organise un cycle de formation à la médiation inter-entreprises, dans le but de former des médiateurs dans plusieurs domaines d'activité commerciale.

La formation concernera une quinzaine de professionnels issus du monde juridique (avocats, directeurs juridiques) et du monde économique (chefs d'entreprise, cadres dirigeants). La formation se déroulera les 10, 11 et 12 avril à Casablanca et les 26 et 27 avril à Paris.

La formation se focalisera avant tout sur l'aspect pratique de la médiation, au-delà des connaissances théoriques. Pour cela, chaque session théorique sera immédiatement suivie par un exercice pratique. Ces mises en situation permettront aux futurs médiateurs de concrétiser l'expérience acquise chaque jour et d'acquérir ainsi compétence et aisance dans la gestion d'un processus de médiation et de résolution à l'amiable des conflits commerciaux.

Les personnes souhaitant participer sont priées de bien vouloir nous transmettre leur CV professionnel détaillé. Le nombre de places étant limité, l'acceptation des dossiers devra être confirmée à chacun des participants. Les personnes retenues pour suivre cette formation auront à s'acquitter de la somme de 28 000 dirhams avant son démarrage. Cette somme comprend la formation sur cinq jours, la restauration à midi pendant les cinq jours, le billet d'avion Casablanca/Paris/Casablanca et trois nuits d'hôtel à Paris.

Les personnes retenues pour suivre cette formation auront à s'acquitter de la somme de 28 000 dirhams avant son démarrage. Cette somme comprend la formation sur cinq jours, la restauration à midi pendant les cinq jours, le billet d'avion Casablanca/Paris/Casablanca et trois nuits d'hôtel à Paris.

Les personnes retenues pour suivre cette formation auront à s'acquitter de la somme de 28 000 dirhams avant son démarrage. Cette somme comprend la formation sur cinq jours, la restauration à midi pendant les cinq jours, le billet d'avion Casablanca/Paris/Casablanca et trois nuits d'hôtel à Paris.

Renseignements et envoi du CV à :

Khalid Idrissi  
kidrissi@cfcim.org



### BMCE Bank lance le portail BMCE Direct

BMCE Bank a annoncé le lancement d'un nouveau portail de banque à distance, baptisé BMCE Direct, permettant aux utilisateurs de bénéficier de services aussi bien consultatifs que transactionnels, sans avoir à se déplacer en agence. En souscrivant gratuitement à BMCE Direct, les clients Particuliers, Professionnels et MRE ont la possibilité de consulter à tout moment leur situation financière, en temps réel, et de procéder à des opérations bancaires courantes en ligne : virements nationaux et internationaux, consultation des comptes, titres, crédits, avis d'opérés et impayés, etc.



En plus de ces services, BMCE Direct offre aux Entreprises d'autres fonctionnalités à forte valeur ajoutée telles que la situation des crédits, les opérations à venir, le téléchargement des avis d'opérés, l'initiation et le suivi des opérations à l'international, etc. « La plateforme est dotée d'une interface web pratique qui permet à l'utilisateur de trouver facilement les informations et les fonctionnalités qu'il recherche. Pour faciliter davantage l'accès aux services, et en plus d'une assistance téléphonique dédiée, un guide d'utilisateur et une démonstration interactive sont disponibles en ligne », selon la même source. On annonce également que BMCE Direct offrira de nouvelles fonctionnalités et sera accessible sur de nouveaux canaux dans les semaines à venir.



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Chers adhérents, cette nouvelle rubrique vous est destinée. N'hésitez pas à nous envoyer vos communiqués de presse/actualités à l'adresse suivante :

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

### Triple certification pour Imperial Tobacco Maroc

Première entreprise agro-alimentaire du Royaume, Imperial Tobacco Maroc (ex-Altadis) fabrique localement 95% des cigarettes vendues officiellement au Maroc, toutes marques confondues. Les investissements consentis pour renforcer ses capacités industrielles ont permis à Imperial Tobacco Maroc de s'aligner sur les standards internationaux de production. L'unité industrielle d'Ain Harrouda a obtenu, simultanément, la triple certification de son système de management intégré Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement. Cette triple certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), qui illustre l'engagement de l'entreprise pour la maîtrise de l'impact environnemental de ses activités et pour la préservation de la santé et de la sécurité de son personnel, a nécessité un investissement de près de 62 millions de dirhams.



IMPERIAL TOBACCO MAROC  
إمبريال توباكو المغرب

### Colloque Coface Risque Pays

Jeudi 10 Mai 2012 au matin,  
Panorama des Risques Pays  
Hyatt Regency, Casablanca



Destinée aux dirigeants d'entreprises, responsables des risques et à tous les acteurs de l'économie qui ont à prendre des décisions en matière d'exportation ou d'investissements, **cette première édition marocaine du Colloque Coface Risque Pays** présentera en une matinée un panorama de l'économie mondiale.

Tout au long de ce colloque, des économistes, des universitaires, des entreprises, et les experts risque pays de Coface dresseront le bilan de l'année écoulée, examineront les tendances majeures 2012 et évalueront leur impact possible sur la situation des entreprises.

#### Thèmes : 8H30-12h30

- Panorama des Risques Pays: Yves Zlotowski, Chef Economiste de Coface
- Perspectives de l'économie Marocaine
- Table Ronde : Entre crise de la zone euro et printemps arabe : quelle stratégie de développement pour les sociétés marocaines ?

Programme Complet et modalités d'inscriptions sur : [www.coface.ma](http://www.coface.ma)

En Partenariat avec :



# Tanger Med se dote de deux nouveaux terminaux

**Le lendemain de l'inauguration officielle de l'usine Renault sur le site de Melloussa, un terminal à hydrocarbure et un terminal véhicule ont été inaugurés sur le port Tanger Med, confirmant ainsi le dynamisme économique de la région.**

Ces deux terminaux viennent compléter le dispositif d'infrastructures de la région Nord et renforcer la compétitivité du territoire. Le port Tanger Med, principal débouché pour la production industrielle, affirme ainsi ses ambitions régionales et sa capacité à capter les flux du transport maritime.

En premier lieu, l'ouverture du terminal véhicule s'opère en résonance directe avec le lancement de la production des premiers véhicules Renault. Cet investissement de plus de 600 millions de dirhams a mobilisé les plus grands groupes de construction du pays dont SAIPEM, BYMARO et SGTM. Étendu sur 18 hectares, le terminal offre deux postes à quai capables d'accueillir les plus grands navires car-carrier et de traiter un million de véhicules par an. Leur traitement sera facilité par un nouveau terminal ferroviaire d'une capacité de traitement de 500 000 véhicules par an.

Ce projet accorde évidemment la part belle à la nouvelle usine Renault puisque le contrat de concession prévoit que le constructeur automobile bénéficiera de 13 hectares de terre-pleins ainsi que d'un accès prioritaire aux quais pour 25 ans. Le terminal devrait donc devenir le point de passage incontournable pour les véhicules destinés à l'export. Le reste du site sera ouvert à d'autres utilisateurs opérant dans l'import, l'export, ou le transbordement des véhicules. Il permettra notamment aux importateurs de véhi-



cules de diversifier les routes d'approvisionnement. La possibilité de construire en hauteur pour agrandir la surface de stockage et également un signe que l'arrivée d'un deuxième constructeur automobile n'est pas écartée.

La seconde inauguration notable est celle du terminal à hydrocarbure. Ce poste pétrolier en eau profonde s'étend sur 12 hectares ; il est équipé de 19 réservoirs d'une capacité de stockage atteignant 500 000 m<sup>3</sup>, de 35 kilomètres de pipeline et de deux quais situés à trois kilomètres du terminal, permettant d'accueillir les plus grands tankers. Quatre années de travail et un investissement de 1,6 milliard de dirhams auront été nécessaires pour réaliser ce projet.

La vocation première de ce terminal est d'offrir une plate-forme de soutage pour les quelques 100 000 navires transitant chaque année par le détroit et ainsi de capter un flux de passage plus important. Cet ouvrage confirme également le rôle stratégique du port de Tanger Med sur le détroit puisqu'il positionne

Tanger comme un pôle international de transbordement des hydrocarbures. La vocation première de cet ouvrage est en effet de redistribuer le carburant vers les régions voisines les plus consommatrices au premier lieu desquelles l'Europe occidentale et les Etats-Unis. Il renforce également l'autonomie énergétique du pays et plus particulièrement celle de la région Nord. Près de 25 % des capacités seront ainsi destinées au marché local, évitant un transfert coûteux depuis Mohammedia ou Sidi Kacem.

La concession accordée pour une période de 25 ans a été cédée à la société HORIZON TANGIERS TERMINALS (HTT). Elle est le fruit d'un groupement formé par la société émiratie HORIZON TERMINAL LTD, la compagnie marocaine AFRIQUIA SMDC et la société koweïtienne INDEPENDANT PETROLEUM GROUP. HTT a pris à sa charge la majorité des investissements et est responsable de la mise en service ainsi que du développement commercial de l'activité.

Le port de Tanger s'est donc étoffé de deux nouvelles infrastructures devant contribuer à sa renommée. Ces deux ouvrages contribuent à leur échelle à renforcer la position de Hub de Tanger qui s'appuie sur la combinaison d'une industrie exportatrice et d'un réseau de communication performant.

Brice Martin

Délégation de la CFCIM à Tanger

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

## Meknès : le CRI présente son bilan 2011

Au terme de l'année 2011, le nombre de certificats négatifs accordés par le CRI de Meknès-Tafilalet s'élevait à 2073, soit une hausse de 7 % par rapport à l'année dernière. La ventilation sectorielle montre la prédominance du secteur des services avec 34 % des certificats accordés, suivi des secteurs du BTP et du Commerce, qui représentent respectivement 31 % et 22 %. Par ailleurs, le nombre d'entreprises créées au sein du CRI en 2011 a atteint 1610 entreprises, avec des intentions d'investissement de l'ordre de 895,44 millions de dirhams qui permettraient de créer 6637 postes d'emploi.

En 2011, 536 projets d'investissement ont été agréés dont quatre d'un montant supérieur à 200 millions de dirhams chacun. L'ensemble de ces 536 projets totalisent près de 4,5 milliards de dirhams d'investissement, soit une hausse de 35 % par rapport à 2010. Ils généreront la création de 25 291 emplois avec une hausse de 54 % par rapport à l'exercice 2010. Il est à noter que ces informations émanent des déclarations des porteurs de projets. L'énergie et les mines, l'industrie, l'agroalimentaire et le tourisme sont les principaux secteurs concernés.

# Protection sociale : les chantiers de la CNSS

Saïd Ahmidouch, Directeur Général de la CNSS, a animé un forum CFCIM le 16 février dernier afin de sensibiliser les entreprises adhérentes et présenter les grands chantiers actuellement menés par ses services.

Saïd Ahmidouch poursuit son travail de sensibilisation auprès des dirigeants d'entreprise installés au Maroc. Le Directeur Général de la CNSS, accompagné de l'ensemble de son staff, a une nouvelle fois répondu présent à l'invitation de la CFCIM le 16 février pour rencontrer les entreprises adhérentes de Casablanca, après un passage à Rabat en septembre dernier et avant une rencontre prévue prochainement à Tanger.

Revenant sur l'évolution des principaux indicateurs de la CNSS depuis 2005 (voir tableau), Saïd Ahmidouch s'est félicité de l'augmentation du nombre de salariés déclarés, qui est passé de 1,58 million en 2005 à 2,54 millions en 2011, soit plus d'un million de salariés supplémentaires « récupérés » par la CNSS en six ans. Mais pas question pour autant de relâcher les efforts : près de 1,5 million de salariés sont encore « dans la nature », notamment au sein d'entreprises évoluant dans l'informel. « Elles sont encore nombreuses et ce n'est pas une chose facile mais nos services s'y sont attelés », explique le Directeur Général de la Caisse.

**Nouvelle organisation, orientée clients**  
La réorganisation interne et le développement des services sont les principaux

chantiers de la CNSS. Depuis 2005, le réseau de la Caisse s'est étoffé de 4 nouvelles Directions Régionales et de 22 agences supplémentaires sur l'ensemble du territoire. L'organisation de chaque agence a été revue avec un front office, un back office, et des chargés de clientèle pour un accompagnement permanent. Outre la simplification des procédures et l'informatisation de ses activités, la CNSS mise sur une gestion personnalisée du client : interlocuteur unique et convention de partenariat avec les grands comptes. Par ailleurs, la nouvelle politique commerciale met désormais l'accent sur le « recrutement à l'amiable » de nouveaux affiliés et assurés.

## Inspection et contrôles

La CNSS met en place de nouvelles règles concernant l'inspection et le contrôle (IC), séparés de l'activité services. Il s'agit notamment d'une nouvelle méthode de planification des missions, basée sur des études spécifiques, mais aussi la collégialité et la traçabilité des missions d'IC, ainsi que le suivi et le contrôle qualité des missions réalisées. L'éventuel recours est traité en présence de l'affilié ou de son représentant et une hotline est mise en place pour les affiliés contrôlés (05 22 54 86 85).



Saïd Ahmidouch, Directeur Général de la CNSS

## Quelles perspectives ?

L'objectif de la CNSS est de poursuivre l'extension de la couverture sociale, à travers l'augmentation du nombre de salariés couverts, l'amélioration du niveau des prestations existantes et la couverture de nouveaux risques. Le projet d'indemnité de perte d'emploi (IPE) est actuellement en cours d'examen au sein du Conseil d'administration de la CNSS. Les modalités de financement doivent encore être négociées et approuvées, sachant que la priorité pour la CNSS reste la pérennisation du régime de la Caisse.

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

## Principaux indicateurs (Régime général) : 2005-2011

INDICATEUR	2005	2011	ACCROISSEMENT 2005-2011
Nb. Salariés déclarés (en millions)	1,58	2,54	61%
Taux de couverture sociale	43%	68%	58%
Masse salariale déclarée (en Mds dhs)	51,25	90,92	77%
Prestations services (en Mds dhs)	6,41	10,74	68%
Cotisations (en Mds dhs)	8,60	13,8	60%
Nbre de bénéficiaires des prestations (en millions)	0,90	1,78	98%
Réserves CNSS à la CDG (en Mds dhs)	18,64	30,87	66%
Effectif du personnel	5437	4336	-20%
Réseau des agences	61	83	36%

Source : CNSS

# Pascal Boniface : « le monde occidental n'a plus le monopole de la puissance »

Directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), Pascal Boniface a animé une série de conférences à Casablanca, Tanger et Rabat afin de présenter aux adhérents de la CFCIM sa vision des grands enjeux mondiaux actuels.



Pascal Boniface, Directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS).

Invité par la CFCIM pour la quatrième année consécutive, Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, a une nouvelle fois captivé son auditoire par une lecture objective et originale des grands changements à l'oeuvre au niveau mondial. Quelles sont les mutations stratégiques auxquelles nous avons assisté en 2011 ? Première « mise en garde » de Pascal Boniface : « l'ordre mondial change rarement, les vraies ruptures ne sont pas si nombreuses ». Attention donc à ne pas confondre les « chocs émotionnels » et les chocs structurels. Afin d'illustrer son propos, Pascal Boniface prend l'exemple des attentats du 11 septembre 2011, considérés par beaucoup comme une rupture de l'ordre international, mais qui, finalement, n'ont en rien modifié la place relative des Etats-Unis, de la Chine, du Japon, ou de l'UE sur la scène internationale.

**Un monde ni unipolaire, ni multipolaire**  
L'effondrement du Mur de Berlin et du monde bipolaire est, selon M. Boniface, le dernier changement structurel qui débouche sur le monde d'aujourd'hui. Un monde globalisé, un « village mondial » qui pose de nouveaux défis de gouvernance. En effet, la création de nombreux états - liée à la décolonisa-

tion - et la multitude de « nouveaux acteurs mondiaux » (multinationales, ONG, organisations régionales, médias, crime organisé, groupes terroristes), émiettent la puissance mondiale et rendent la gestion de la planète de plus en plus compliquée.

Si les Etats-Unis sont toujours la première puissance mondiale, associant force militaire (766 bases dans le monde, la moitié des dépenses militaires mondiales) et soft power - en témoigne le pouvoir d'attraction toujours intact des universités américaines et l'avance technologique de la Silicon Valley - la puissance mondiale n'est pas unipolaire : les Etats-Unis sont désormais « incapables » d'imposer seuls leur agenda et les règles internationales (conflit au Proche-Orient, désarmement de l'Iran, dévaluation du yuan, etc.).

## Fin du monopole occidental

Selon Pascal Boniface, nous vivons aujourd'hui « la fin d'une parenthèse qui a duré non pas 50 ans, mais 5 siècles : la domination occidentale sur le monde ». Depuis la « découverte » de l'Amérique par Christophe Colomb en 1492 jusqu'au « partage du monde » entre grandes puissances pendant la colonisation, l'Europe a maintenu son monopole sur la puissance mondiale, les Etats-Unis prenant le relais des européens au sortir des deux guerres mondiales.

Côté occidental, cela implique « un changement culturel fondamental » selon le Directeur de l'IRIS. « Nous avons été habitués, soit pas le biais de l'empire colonial, soit par une perception de supériorité de la civilisation occidentale, à nous donner le droit de dire aux autres pays ce qu'ils doivent faire ». Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Pour autant, cette nouvelle donne ne vient pas tant du « déclin » de l'Occident que de la montée en puissance d'autres pays : les émergents. Les BRIC en premier lieu, mais aussi

plus d'une soixantaine de pays (Indonésie, Mexique, Chili, Maroc, Tunisie, Argentine, etc.) à forte croissance et où émerge une classe moyenne.

## Démocratisation mondiale, spécificités nationales

La deuxième tendance structurelle analysée par Pascal Boniface concerne cette fois la « démocratisation » de la planète : « excepté la Corée du nord, il n'y a plus de régime totalitaire dans le monde ». Faisant la distinction entre totalitarisme (contrôle total de l'espace public et privé) et autoritarisme, Pascal Boniface explique notamment cette évolution par les avancées technologiques, qui ont retiré aux gouvernements le monopole de l'information. « Tous les pays ne vont pas au même rythme », nuance cependant Pascal Boniface. Ce dernier met en avant trois facteurs de démocratisation : le taux d'alphabétisation (lié au niveau de revendications politiques), le développement économique et l'ADN particulier de chaque pays. Pascal Boniface prend l'exemple du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie, trois pays « mis dans le même sac » en France mais qui ont pourtant des histoires complètement différentes, et qui ont été impactés différemment par la vague du Printemps arabe.

La démocratie n'est pas un « café instantané », rappelle Pascal Boniface, c'est un processus, qui a d'ailleurs mis plusieurs siècles à se développer en Europe... Enfin, le Directeur de l'IRIS met en garde contre toute tentative « d'exportation forcée » de la démocratie, comme ont essayé les Etats-Unis en Irak : « la démocratie n'est pas un produit d'exportation, et surtout pas par les bombes ! Elle n'existe que quand les peuples eux-mêmes la saisissent ».

Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

# 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

Le 28 mars se tiendra à Rabat une grande rencontre économique franco-marocaine en présence du chef du gouvernement, Abdelilah Benkirane. Plus de cent patrons de groupes français feront le déplacement. Ainsi, à partir du fil noué dès la formation du nouveau gouvernement, l'intensité des relations d'exception entre la France et le Maroc est réaffirmée.

Mieux : le gouvernement a décidé d'associer les investisseurs des deux pays à un bilan d'étape des politiques sectorielles. C'est ainsi qu'une série de groupes de travail conjoint ont vu le jour, ici au Maroc. Ces groupes de travail portent sur le tourisme, l'offshoring, l'aéronautique, les équipements automobiles, les agro-industries, les infrastructures (énergie et transports), les partenariats publics-privés et les ressources humaines.

Chacun d'entre eux est piloté conjointement par deux co-chefs de file, l'un issu des entreprises marocaines et l'autre représentant les entreprises à capitaux majoritairement français. De nombreux Conseillers du commerce extérieur français participent à ces travaux, qui constituent en eux-mêmes un bel exemple de partenariat franco-marocain.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

### Les transferts des Marocains résidant à l'étranger ont atteint 58 Mds MAD en 2011

D'après les données préliminaires de l'Office des Changes, les transferts effectués par les Marocains résidant à l'étranger (MRE) ont augmenté de 7,6 % en 2011 par rapport à 2010. Leur montant atteint 58,5 Mds MAD. Il est le plus élevé des cinq années précédentes, et se situe à 12,3 % au-dessus de la moyenne de 2006-2011 (52 Mds MAD).

Ces chiffres confirment les caractéristiques des transferts des MRE, qui, fort heureusement, sont peu cycliques. Ils constituent une source importante de devises, permettant de réduire le déficit de la balance courante, sans pour autant introduire un facteur d'instabilité majeure dans les recettes. Ainsi, en 2011, les transferts des MRE compensent à hauteur d'un tiers le déficit de la balance commerciale (185 Mds MAD).

*raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express : IDE au Maroc en 2011, un recul vraiment ?

Les médias ont évoqué un recul des entrées d'IDE au Maroc sur l'année 2011. Selon l'office des changes, les entrées brutes d'IDE se sont élevées à 24 Mds MAD en 2011, contre plus de 35 Mds MAD en 2010, soit un recul affiché de 31 %. Une performance en apparence décevante pour ce qui était, au cours de la décennie écoulée, une source majeure d'entrées de devises.

Un examen approfondi de ces chiffres autorise un autre diagnostic. D'abord, comparer les flux entrants d'IDE d'une année sur l'autre n'est pas significatif, ceux-ci pouvant varier du simple au double du fait de quelques grosses opérations. A ce titre, l'année 2010 a été marquée par le rachat, en fin d'année, de 40 % de Meditel par France Telecom, à hauteur de 640 M€. Si ce rachat avait eu lieu début 2011, les chiffres de cette année-là auraient dépassé ceux de 2010.

Ensuite, se focaliser sur les flux bruts conduit à une vision déformée : ainsi, si l'année 2010 connaissait un record des recettes d'IDE entrants, c'était aussi le cas des sorties d'IDE, qui se sont élevées à près de 22 Mds MAD, un niveau jamais enregistré pour le Maroc. La raison est simple : avant d'être racheté par France Telecom, la participation étrangère dans Meditel avait été revendue par le consortium espagnol et portugais qui le détenait. Cela donne lieu à un trompe-l'œil statistique : des chiffres d'entrées brutes d'IDE gonflés artificiellement, pour ce qui n'est au final qu'un transfert de propriété entre deux actionnaires étrangers. En 2011, ces sorties d'IDE reviennent à un niveau proche de la tendance : 4,7 Mds MAD (-78 % par rapport à 2010).

En se concentrant sur les flux nets d'IDE, les performances de l'année 2011 n'ont plus rien de défavorable, au contraire : 19 Mds MAD, contre 13 Mds en 2010, soit une augmentation de 45 %, et une performance supérieure à la moyenne 2006-2011 (18 Mds MAD par an sur la période).

Selon le think-tank ANIMA, qui recense les projets d'investissements pour la zone MENA, le nombre de projets d'investissements pour le Maroc est en hausse de 15 % en 2011 par rapport à 2010, ce qui le place à la pointe des pays méditerranéens, presque à égalité avec la Turquie et Israël.

Au final, pas de quoi s'alarmer : le Maroc n'a pas quitté la belle trajectoire de dynamisme des investissements étrangers née depuis une décennie.

*raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr*



## Les relations France-Maroc

### L'usine Renault Tanger place le Maroc sur la carte automobile mondiale



Carlos Ghosn, Président directeur général de Renault, le Roi Mohamed VI et Edouard Armalet, Directeur du projet Renault Tanger Med

La plus grande usine jamais construite au Maroc a été inaugurée le 9 février par le Roi Mohammed VI et le président Carlos Ghosn, en présence de nombreuses personnalités. C'est l'aboutissement d'un partenariat initié par un protocole d'accord signé en septembre 2007. Plusieurs implantations dans le bassin méditerranéen avaient alors été envisagées pour une usine d'une capacité annuelle de 400 000 véhicules de la gamme « Entry ». Le site de Tanger a été retenu selon une batterie de critères : stabilité politique, taux de croissance, politique industrielle volontariste, disponibilité de ressources humaines francophones, tissu de nombreux accords de libre-échange, ancienneté de l'implantation Renault.

Le projet relève le double défi de construction d'une nouvelle usine et de mise en production de nouveaux modèles (monospace Lodgy et petit utilitaire), pour lesquels Tanger sera monosource. 80 à 90 % de la production sera exportée. La première ligne d'une capacité de 170 000 véhicules/an tournera à plein régime (3 équipes) fin 2012 et la mise en service de la deuxième ligne a été avancée à l'été 2013. Au-delà, des modèles Nissan pourraient être assemblés, ce qui porterait la capacité à 400 000 véhicules/an. Cette usine constitue par ailleurs une première mondiale sur le plan environnemental avec 98 % de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et zéro rejet industriel liquide.

Les autorités marocaines ont apporté un fort soutien au projet. L'intérêt pour le Maroc est triple :

- 6 000 emplois directs et 30 000 indirects résultent de l'implantation. L'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile, réalisé et géré par Renault, et dont l'AFD a financé les installations, a démarré en avril 2011 ; 750 000 heures de formation auront été fournies à la fin de 2012 ;
- le tissu industriel du nord du Maroc change de dimension. Au-delà de l'arrivée massive d'équipementiers de premier rang (capables de prendre en charge eux-mêmes la responsabilité de la qualité des produits), Renault participe par un appui technique et financier à la mise à niveau mondial de fournisseurs marocains ;
- sur la base de la capacité de 350 000 véhicules en année pleine, à partir de 2014, les exportations pourraient dépasser 2 Mds €, soit près de 20 % des exportations totales de 2010 (l'effet sera moindre sur la balance commerciale, la valeur ajoutée marocaine ne devant alors pas dépasser 50 %).

Renault estime à environ 850 euros par véhicule la part de valeur ajoutée française, sous forme d'études d'ingénierie et de fournitures. Dédiée à la production de véhicules simples à prix serrés (marque Dacia), l'usine complètera le dispositif existant pour la gamme Entry, basé dans des pays émergents (Roumanie, Russie, etc.), à coûts compétitifs.

[pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr](mailto:pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr)

## Affaires à suivre

Fathallah Sijilmassi a été élu Secrétaire général de l'Union pour la Méditerranée. Il succède à son compatriote, Youssef Amrani, nommé en janvier dernier Ministre délégué auprès du Ministre des affaires étrangères et de la coopération. Il avait été Ambassadeur du Royaume du Maroc en France de 2004 à 2009, avant sa nomination à la tête de l'Agence marocaine de développement des investissements ► Le vote du Parlement européen en faveur de l'accord agricole liant le Maroc à l'Union européenne est une étape décisive dans le renforcement des liens entre les deux pays et ouvre la voie à la négociation d'un accord de « libre-échange complet et approfondi » ► L'agence de notation internationale Fitch Ratings confirme le niveau de notation « Investment grade » attribué au Maroc, avec une perspective stable. Restent ainsi inchangées : la dette en devises au niveau « BBB- », la dette en monnaie locale au niveau « BBB », la dette à court terme en devises à « F3 » et la note de plafond souverain « BBB » ► SIAM : la 7<sup>ème</sup> édition du Salon international de l'agriculture de Meknès (25 au 29 avril) aura pour thème, cette année, « la recherche et le transfert des acquis ». Le pays à l'honneur sera le Canada ► La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ouvre un bureau à Casablanca. La BERD intervient au Maroc dans différents secteurs économiques dans le cadre du partenariat de Deauville ► L'Agence pour la promotion et le développement du Nord et l'Agence régionale de développement d'Ile-de-France ont signé un accord-cadre de partenariat. Il vise à faire bénéficier l'APDN de l'expérience de l'ARD en développement régional diversifié. Il permettra aussi de mettre en œuvre une dynamique de compétitivité partagée pour les opérateurs économiques ► Le consortium conduit par EDF Energies Nouvelles a remis la meilleure offre pour le parc éolien de Taza (150 MW). EDFEN a entrepris un travail de longue haleine pour comprendre les attentes de l'ONE et mettre au point une offre compétitive en maximisant la part industrielle locale.

## “ Futur hub régional (CFC) : une nécessité pour l'essor du secteur financier marocain ”

Conjoncture reçoit ce mois-ci Fathia Bennis, PDG de Maroclear, le Dépositaire Central de la Bourse de Casablanca. Fathia Bennis revient sur les principaux enjeux à venir du secteur financier marocain.

**Conjoncture :** Alors que Casablanca Finance City (CFC) ambitionne d'être opérationnelle dès cette année, quel rôle y jouera Maroclear ?

**Fathia Bennis :** Il va de soi que la réussite d'un projet d'une telle envergure implique une mobilisation de tous autour d'un projet commun, nous croyons que cette mobilisation est là aujourd'hui.

Nous sommes intimement convaincus que le projet de Casablanca Finance City est en mesure d'insuffler la dynamique nécessaire à une mise à niveau de notre industrie des services financiers pour lui donner une dimension régionale. Je signalerais au passage que Casablanca est aujourd'hui la troisième place financière africaine après l'Afrique du Sud et l'Égypte. L'Afrique du Sud est nettement plus avancée quant à la régionalisation de sa place financière. Pour l'Égypte le projet est retardé dans son élan par les problèmes politiques que connaît le pays. A votre interrogation sur le rôle que serait amené à jouer MAROCLEAR, je dirais que notre organisme a été créé par les pouvoirs publics avec pour vocation de soutenir le développement de la place financière casablancaise. Nous sommes une infrastructure de marché au service de ses usagers, avec pour objectif d'accompagner nos usagers banques, sociétés de Bourse dans le développement de nouveaux services aux investisseurs.

Sur les dix dernières années, nous avons démontré à plus d'un titre notre capacité à offrir des services de qualité et répondant aux meilleurs standards internationaux en la matière. L'ambitieux programme d'investissement que nous avons initié depuis quelques années nous a permis de disposer d'une plate-forme informatique évolutive de dernière génération supportant tous types d'instruments financiers.



Fathia Bennis, PDG de Maroclear

### Quelles sont les perspectives du secteur financier marocain ?

On ne saurait dissocier la finance du contexte global de l'économie nationale, une croissance soutenue a pour corolaire un système financier stable qui soutient cette croissance. Le Maroc à un bilan plus que positif à ce titre, le fruit d'une décennie de réformes profondes de son paysage financier, qui a permis l'essor d'un système bancaire résilient, d'assurances avec des bilans assainis et puis d'une industrie des services financiers en devenir.

Je reste pour ma part raisonnablement optimiste quant à l'évolution que serait amené à avoir notre pays à moyen terme et sur le développement du marché financier en particulier. Puisque l'évolution du secteur des services financiers au Maroc n'a pas été du tout en adéquation avec la formidable croissance qu'a connue notre pays ces dernières années.

### Le contexte politique est-il lui aussi plus favorable ?

Depuis le début des années 2000, notre pays a initié des réformes profondes de son paysage économique et politique avec une ferme volonté de gérer le cycle de croissance dans la durée.

Avec une stabilité politique saluée par tous, les aléas économiques sont mieux gérés. Du coup, notre pays a gagné en stabilité économique, en crédibilité et attire de plus en plus d'investissements productifs. Il ne s'agit nullement en cela d'un constat de satisfecit mais d'une réalité qui nous conforte quand aux choix de politiques générales et de réformes engagées par notre pays.

Bien entendu nous sommes dans un contexte de crise mondiale, mais je me dois de rappeler que les pays émergents ont été les premiers à contribuer au redémarrage de l'économie mondiale post-crise. L'activité

de production industrielle totale de ces pays est plus dynamique qu'au premier semestre 2008. Ce qui n'est pas le cas dans les pays industrialisés. Pourtant, ces pays émergents, comme cela a été le cas pour le Maroc, ont été touchés par la baisse des échanges mondiaux, mais le rebond de l'activité a été rapide, car ils étaient peu endettés. Les systèmes bancaires ont été peu affectés par les produits financiers qui ont pénalisé les pays occidentaux. Peu ou pas contraints par des problèmes de dettes, les gouvernements des pays émergents ont pu mener des politiques budgétaires vigoureuses pour relancer leur économie. Il est à rappeler que notre économie croît à une vitesse plus rapide que la cadence européenne, essentiellement soutenue par une forte demande intérieure. C'est du moins le pari économique de notre pays qui semble donner ses fruits.

**« Notre économie croît à une vitesse plus rapide que la cadence européenne, essentiellement soutenue par une forte demande intérieure. »**

### Quelles sont les perspectives de développement pour Maroclear ?

Faire une lecture de l'évolution du marché marocain en comparaison avec celle qu'a connu le marché européen, nous situerait à la phase avant la circulaire MiFID (Règles de conduite relatives au secteur financier) qui libéralise les marchés financiers en Europe. Notre marché aujourd'hui a besoin pour son essor d'un défi de la taille d'une régionalisation pour gagner en compétitivité et en résilience. Le métier de Dépositaire Central est, par définition, un service consistant à conserver et à administrer des titres pour le compte de tiers. En phase avec la croissance des instruments financiers de plus en plus sophistiqués, le métier qui été caractérisé pendant longtemps par une conservation physique dans des coffres-forts des titres a évolué en une industrie complexe offrant un service d'information (opérations sur titre)

et bancaires (services de livraison contre paiement et de gestion des risques). C'est une industrie multi-strates, les services de conservation, d'administration et de gestion sont fournis par une multitude d'intermédiaires (sociétés de bourse, dépositaires...)

En outre depuis plus d'une décennie notre métier a basculé dans le tout électronique, à MAROCLEAR nous l'avons bien compris, l'effort d'investissement tant en technologies qu'en ressources humaines a augmenté de manière très importante. Nous cherchons par ce moyen à améliorer notre capacité à offrir des services meilleurs à prix compétitifs.

Aujourd'hui nous sommes prêts à accompagner le développement de notre place financière dans le cadre des développements qu'elle sera amenée à connaître notamment la mise en place de structure de dénouement transfrontalier, le développement de nouveaux services pour la gestion du nominatif des prêts-emprunts...

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org

# SOFTLOGISTIC



### PARC D'ACTIVITÉS LOGISTIQUES

SoftLogistic est un parc d'activités d'une superficie de 90 000 m<sup>2</sup> et s'étendant sur un terrain de 165 000 m<sup>2</sup>. SoftLogistic met plus de 17 cellules à la disposition des entreprises opérant dans le domaine de la logistique ou de l'industrie.

Situé à Aïn Sebâa, SoftLogistic a été conçu selon les normes européennes 15/10, bénéficie de constructions innovantes, respectant l'évolution des diverses fonctionnalités et la conformité aux règles APSAD. Par ailleurs, SoftLogistic a déjà à son actif plus de 300 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts déjà occupés par des opérateurs industriels et logistiques.

### BÂTISSEUR DE SERVICES

SOFTGROUP

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

+212 (0) 522 399 400

Nouvelles destinations

by **AIRFRANCE** 



**VOLS DIRECTS**

**MARSEILLE**  
**ou TOULOUSE**

au départ de Casablanca et Marrakech

**748** DHS TTC  
aller simple

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

# Le Maroc, terre d'entrepreneurs ?

Ces dernières décennies ont été riches en matière de créations d'entreprises. L'environnement, marqué, entre autres, par le désengagement de l'Etat de certains secteurs d'activité, le développement du secteur tertiaire et surtout des NTIC, y est pour quelque chose. Par ailleurs, les porteurs de projets sont de plus en plus soutenus par les pouvoirs publics via divers programmes et incitations.



Dossier réalisé  
par Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcim.org

L'entrepreneuriat au Maroc	19
L'Etat apporte un fort soutien à la création d'entreprises	22
Interview avec Adil El Maliki, Directeur Général de l'OMPIC	23
Financement : des crédits pour encourager l'entrepreneuriat	24
Interview avec Hazim Sebbata, Président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) section Maroc	26
Point de vue de Mohammed Berrada, Gérant de la société Bottom Line Consulting	27

Les TPE/PME, principales sources d'emploi, sont de véritables vecteurs de création de valeur ajoutée et jouent un rôle important en matière de distribution de revenus. Cette réalité est encore plus palpable aujourd'hui face à la montée du chômage, qui pousse les Etats à chercher des alternatives pour absorber le nombre croissant des diplômés sur le marché du travail. Partant, la piste qui offre le plus d'espoir à la lutte contre le chômage et à la précarité demeure la promotion de l'entrepreneuriat. Et le terrain semble, à priori, propice pour les porteurs de projets. Globalement, la création de

PME s'est accélérée au Maroc au cours de ces dernières décennies grâce, entre autres, à la tertiarisation de l'économie - et le développement sans précédent du secteur des services, qui représente un champ fertile pour l'entrepreneuriat - la poussée démographique, qui se traduit par de plus en plus de diplômés sur le marché du travail, la mondialisation qui offre de nouvelles opportunités, le désengagement de l'Etat de certains secteurs d'activité au profit du privé, etc.

**Promouvoir l'esprit entrepreneurial**  
Outre l'Etat, plusieurs institutions

concourent à l'encouragement de l'entrepreneuriat. C'est le cas du Réseau Maroc Entreprendre (RME), une association de chefs d'entreprises créé en 2004. Cette association a pour objet de favoriser l'initiative entrepreneuriale en accordant aux créateurs d'entreprises des prêts d'honneur, sans intérêt et sans garanties, remboursables sur une période de 5 ans et un accompagnement par des chefs d'entreprises expérimentés.

De même, l'Association Maroc Telecom pour la création et la promotion de l'emploi vise à inciter les jeunes à concrétiser leurs projets de création d'entreprises. Ces entrepreneurs, âgés de 20 à 39 ans, doivent présenter des projets viables, notamment dans le domaine des technologies de l'information, d'un montant d'investissement maximal de 300 000 dirhams. L'Association Maroc Telecom octroie des financements avec un plafond de financement de 100 000 dirhams sans intérêts.

La Fondation Création d'Entreprise (FCE) du Groupe Banque Populaire est l'un des acteurs les plus dynamiques en matière de soutien à la création d'entreprises. Celle-ci vient de boucler ses 20 ans d'existence et compte à son actif quelques 1 350 créations d'entreprise pour plus de 6 258 emplois depuis 2005. Ces intervenants visent plusieurs objectifs. D'abord, accompagner les jeunes entrepreneurs à la création de leurs entreprises via des instruments

spécifiques : création de fonds d'aide et de soutien à la création d'entreprise, mise en place de mesures incitatives au niveau fiscal, accompagnement de l'investissement par l'allègement des taxes, amélioration de l'accès au financement via la garantie institutionnelle, etc. Ensuite, il y a tout le processus de

sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat via la promotion de l'esprit entrepreneurial à l'école et à l'université. Enfin, la création d'un environnement plus favorable en simplifiant les procédures pour la création d'entreprises, la lutte contre la corruption, la promotion de l'égalité des chances dans les affaires, etc.

« Outre l'autofinancement et le soutien financier de l'entourage, l'emprunt bancaire reste incontournable pour tout projet de création d'entreprise. »



### Problématique de financement

C'est dans cette optique que s'inscrit le programme « Moukawalati » lancé par l'Etat et qui vise la création de 30 000 TPE en accordant aux promoteurs des investissements pouvant atteindre 250 000 dirhams par projet. Ce programme, qui s'adresse aux promoteurs âgés de 20 à 45 ans, diplômés de l'enseignement supérieur ou disposant d'une formation professionnelle, comprend un volet financier, un service d'accompagnement, l'étude de marché, la réalisation d'un business plan, etc. Toutefois, et malgré des campagnes de communication intenses, le programme n'a pas donné les résultats escomptés. L'expérience sur la promotion massive de l'auto-emploi s'est confrontée à la rareté des projets porteurs et des promoteurs qualifiés.

Et au delà de Moukawalati, les entrepreneurs marocains qui souhaitent créer leurs entreprises rencontrent d'énormes obstacles. Trouver le financement pour démarrer son projet demeure le principal défi. Outre l'autofinancement et le soutien financier de l'entourage, l'emprunt bancaire reste incontournable pour tout projet de création d'entreprise. Reste que celui-ci est toutefois accordé

à des conditions spécifiques. En effet, il faut respecter certaines exigences des banques telles que l'apport personnel minimum en fonds propres, l'hypothèque sur des biens en qualité de caution, etc. Pour dépasser cet obstacle majeur, l'Etat a initié, en collaboration avec les banques, les Crédits Jeunes Promoteurs. Il s'agit de prêts conjoints élaborés par l'Etat avec la quasi totalité des banques de la place. Dédiés aux jeunes promoteurs âgés de 25 à 45 ans, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou de formation ou qualification équivalente, ces crédits peuvent financer jusqu'à hauteur de 90 % du programme d'investissement de l'entrepreneur avec un plafond de 1 million de dirhams pour un entrepreneur individuel ou 3 millions pour des associés ou des coopératives. Ces prêts, dans un souci d'impliquer les banques, sont garantis par la Caisse Centrale de Garantie.

Outre les banques, le capital investissement demeure un mode de financement alternatif pour les entreprises naissantes. Reste que les fonds d'investissement marocains interviennent surtout au niveau du développement de l'entreprise, phase beaucoup moins risquée, que celle de la création. Parmi les rares fonds qui interviennent au niveau de la création, il y a le fonds Sindibad qui contribue à atténuer le besoin de financement via des prises de participation en proposant un financement compris entre 10 et 35 %

du capital nécessaires avec un plafond de 4 MDH pour des durées de participation comprises entre 5 et 7 ans. Les projets en question doivent toutefois se démarquer par leur côté novateur dans les secteurs de l'ingénierie, des services, des NTIC, etc.

#### Des obstacles à lever

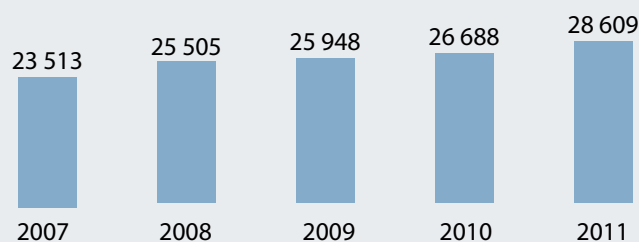
Au niveau financier, pour mieux répondre à la demande de la majorité des porteurs de projets, il conviendrait de créer plusieurs fonds généralistes spécialisés dans la création des PME avec des tickets d'entrée compris entre 5 et 10 MDH.

Globalement, si ces crédits accordés aux promoteurs peuvent contribuer au lancement d'une TPE, certains jugent que les plafonds des crédits sont bas pour le lancement de véritables PME.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat au Maroc est freiné par d'autres facteurs, dont les compétences. Dans ce cadre, et sachant que les incitations à la création d'entreprises sont globalement adressés aux diplômés des universités et des centres de formation professionnels, plusieurs observateurs avancent que le cursus de formation au Maroc n'est pas encore adapté au besoin du marché de l'emploi et encore moins à l'entrepreneuriat. Ainsi, l'université qui forme la grosse partie des jeunes qui se retrouvent annuellement sur le marché de l'emploi est appelée à se transformer pour encourager l'éclosion d'une culture entrepreneuriale chez les étudiants, former de véritables managers, faire émerger des projets de création d'entreprises, mettre en place des réseaux entre l'université et les entreprises, etc.

A ces obstacles, il faut aussi ajouter une ribambelle de facteurs démobilisants pour les nouveaux porteurs de projets dont : les lourdeurs administratives, la corruption, les passe-droits, le coût des facteurs, la fiscalité et les taxes, etc. Autant de facteurs qui limitent finalement la liberté d'entreprendre. Partant, bien que des progrès importants ont été enregistrés en matière d'amélioration du climat des affaires au Maroc, il urge d'entamer la réforme de la justice et de l'administration, de combattre efficacement la corruption, les situations de rentes et les privilèges, afin de laisser éclore le véritable esprit entrepreneurial marocain.

## Evolution des créations d'entreprises (sociétés)



Source : OMPIC

## Répartition selon nature juridique

	2011	2010	2009	2008	2007
SARL	55,1%	57,7%	58,6%	61,6%	66,8%
SARLAU	42,6%	40%	38,8%	35,1%	30,5%
Autres	1,7%	1,7%	1,8%	2,1%	1,6%
SA	0,6%	0,6%	0,8%	1,2%	1,1%

## Ventilation sectorielle

	2011	2010	2009	2008	2007
Services	32,1%	30,9%	32,1%	32,1%	31,5%
Commerce	30,9%	31,8%	31,5%	27,9%	28,4%
BTP et Activités Immobilières	26,4%	27,7%	28,1%	28,8%	31,1%
Industries	6,9%	6,3%	5,9%	8,5%	6,7%
Agriculture-Pêche	2,9%	2,4%	1,8%	2,0%	1,2%
Mines/Energie	0,8%	0,9%	0,6%	0,7%	0,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Ventilation régionale

Région	2011	2010	2009	2008	2007
Grand Casablanca	10 118	9 211	8 715	8 575	7 892
Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	3 439	3 071	2 748	2 656	2 492
Tanger-Tétouan	2 799	2 694	2 858	3 211	2 959
Marrakech-Tansift-Elhouz	2 476	2 332	2 331	2 526	2 689
Souss-Massa-Drâa	1 956	1 871	2 014	1 907	1 696
Fès-Boulmane	1 226	1 105	1 108	1 003	970
Meknès-Tafilalet	1 198	1 098	1 127	967	834
Région de l'Oriental	1 145	1 125	1 093	1 116	927
Autres	4 252	4 181	3 954	3 544	3 054
<b>Total</b>	<b>28 609</b>	<b>26 688</b>	<b>25 948</b>	<b>25 505</b>	<b>23 513</b>

# L'Etat apporte un fort soutien à la création d'entreprises

Les pouvoirs publics soutiennent l'entrepreneuriat via plusieurs canaux. La Caisse Centrale de Garantie joue un rôle fondamental dans la politique d'aide et de soutien de l'Etat à la promotion de l'entrepreneuriat.



Conscients des enjeux que représentent les PME pour l'économie marocaine, les pouvoirs publics ont mis en place des structures de promotion, de soutien et d'accompagnement à la création des PME.

Outre les organismes qui interviennent dans la promotion de l'entrepreneuriat, comme l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), qui participe à la mise en place de la politique de l'Etat et qui encourage les programmes de promotion de création d'entreprises, et les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) qui sont des guichets d'aide à la création des entreprises en centralisant l'ensemble des administrations concernées par la création d'une entreprise (OMPIC, Direction des Impôts, Tribunal de Commerce, CNSS, service de légalisation, etc.), l'Etat s'est attelé aussi à la mise en place des instruments d'aides et de soutien à même de contourner les principaux freins à l'entrepreneuriat au Maroc dont particulièrement le volet de financement.

Conscient que la problématique de financement est centrale en matière de création d'entreprise, l'Etat, pour faciliter l'accès des entrepreneurs au crédit bancaire, a mis en place des instruments de co-financement et de garantie, via la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

Parmi les multiples interventions des pouvoirs publics pour encourager l'entrepreneuriat, figure le programme d'appui à la création d'entreprise «Moukawalati» dédié aux TPE, qui représentent une part prépondérante des PME marocaines. Ce programme visait la création de quelques 30 000 entreprises pour des montants d'investissement pouvant atteindre 250 000 dirhams. En plus du financement, ce programme comprend aussi tout un volet d'accom-



pagnement (étude de marché, confection de business plan, etc.) nécessaire durant une année afin que l'entrepreneur puisse franchir l'étape difficile de démarrage de son projet. Il facilite aussi l'accès du promoteur au crédit. Outre l'avance sans intérêt d'un montant pouvant atteindre 10 % de l'investissement avec un plafond de 15 000 dirhams, l'Etat garantit le crédit octroyé par les banques au promoteur Moukawalati à hauteur de 85 %. Cette garantie est fournie par le fonds de garantie de prêts à la création de la jeune entreprise de la CCG.

## Co-financement et garantie

Par ailleurs, pour la création de PME, la CCG, avec son produit « Damane Créa », garantit les prêts bancaires à moyen et long terme destinés au financement des projets d'investissement. Celui-ci est destiné aux entreprises, personnes physiques ou morales de droit marocain en cours de création, ayant pour objet ou activité la production de biens et service, présentant un projet d'investissement potentiellement viable. Tous les secteurs d'activité peuvent bénéficier de ce fonds de garantie à l'exclusion de la promotion immobilière et de la pêche hauturière.

Ce fonds garantit jusqu'à 90 % au maximum du montant du programme d'investissement qui ne dépasse pas 1 million de dirhams pour des projets individuels et 3 millions de dirhams pour des projets réalisés par des associés ou des coopératives. La durée des remboursements des crédits peut atteindre 7 ans avec un différé de 2 ans. Pour bénéficier de cette garantie, l'entrepreneur doit apporter 10 % au minimum de l'investissement sous forme de fonds propres pour des crédits ne dépassant pas

1 million de dirhams et 20 % de fonds propres minimum pour des prêts supérieurs à 1 million de dirhams. Dans ce cas, la garantie de l'Etat peut atteindre 80 % pour tout investissement autre que Moukawalati d'un montant inférieur ou égal à 1 million de dirhams et 70 % pour les crédits supérieurs à 1 million de dirhams. Le coût de la garantie est de 1,5 % (HT) pour des montants inférieurs à 1 MDH et 2 % (HT) pour un montant supérieur à 1 MDH. La CCG garantit aussi les apports en fonds propres ou quasi fonds propres du capital investissement avec la solution «Damane Capital Risque».

Enfin, tout dernièrement, dans le but d'encourager la création d'entreprises dans des secteurs porteurs et innovants, l'Etat a mis en place un Centre Public de Soutien à l'Innovation, un Guichet unique destiné à soutenir les porteurs de projets innovants dans les secteurs prioritaires du Maroc : offshore, automobile, aéronautique, électronique, textile, agroalimentaire, etc. Ce Centre, doté d'un budget de 450 MDH sur 3 ans, fait partie du plan Maroc Innovation qui vise la promotion et le développement de l'innovation à travers le financement des porteurs de projets innovants.



# “ La propriété industrielle et commerciale, au service de l'économie marocaine ”

Interview avec Adil El Maliki, Directeur Général de l'OMPIC (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale).

## Conjoncture: Comment l'OMPIC agit-il pour créer les conditions favorables à la création d'entreprise ?

**Adil El Maliki :** Pour créer une entreprise et la rendre opérationnelle, diverses formalités sont nécessaires, nombre d'entre elles ont été regroupées au sein des Centres Régionaux d'investissement (CRI). Toutefois, c'est l'immatriculation au registre du commerce qui constitue l'acte de naissance d'une entreprise. Dans ce cadre, l'OMPIC, qui délivre le certificat négatif, premier document nécessaire à la création d'entreprise, en a fait un service de proximité, disponible sur plus d'une trentaine de villes au Maroc, à travers le réseau des CRI et des délégations provinciales du Ministère de l'Industrie, mais également à partir de cette année, via les centres de services des chambres de commerce. Ce service est également disponible en ligne à travers la plateforme [www.directinfo.ma](http://www.directinfo.ma).

## Quel bilan tirez-vous en matière d'activité des entreprises nouvellement créées en 2011 ?

Le bilan est globalement satisfaisant notamment en matière de création d'entreprises. En effet, le nombre d'entreprises nouvellement créées a atteint 28 609 nouvelles immatriculations au registre de commerce au cours des onze premiers mois de l'année 2011, soit une évolution de 7 % par rapport à la même période de l'année 2010. Cette évolution s'explique par l'impact des mesures juridiques et fiscales introduites au profit de la création d'entreprises, et ce malgré un environnement macroéconomique défavorable qui a caractérisé l'année 2011. Notons que le taux d'évolution moyen enregistré durant les quatre dernières années n'est que de 3 %. La région du Grand Casablanca concentre 35 % des nouvelles entre-

prises créées au niveau national, suivie des trois régions suivantes : Rabat-Zemmour-Zair (12 %), Tanger-Tétouan (10 %) et Marrakech-Tensift (9 %).

La répartition par forme juridique montre que la quasi totalité des entreprises se crée sous forme de Société à Responsabilité Limitée «SARL» (près de 98 %). Concernant la SARL à Associé Unique (SARLAU), sa part est en constante évolution passant de 30 % en 2007 à 42.6 % en 2011, ce qui démontre la tendance des entreprises individuelles à s'organiser.

## Pour quels services les entreprises ont recours à l'OMPIC ?

L'OMPIC offre de multiples services au profit de l'entreprise. Sa mission première est la tenue des registres nationaux de propriété industrielle et du registre central de commerce, l'OMPIC est ainsi en quelque sorte « l'état civil » des entreprises. Il constitue également « la conservation foncière » des actifs immatériels de l'entreprise que sont les brevets d'invention, les marques, les dessins ou encore les modèles industriels. Pour effectuer cette mission dans les meilleures conditions, les formalités d'inscription dans les registres doivent être simples, peu coûteuses et facile d'accès. Un corollaire de l'activité de tenue des registres est la diffusion de l'information sur la propriété industrielle et le registre de commerce. Cette diffusion se fait principalement en ligne sur le site [www.ompic.ma](http://www.ompic.ma) et sur la plateforme de services en ligne [www.directinfo.ma](http://www.directinfo.ma).

Enfin, la propriété industrielle et commerciale doit être au service de l'économie marocaine. Pour cela, l'OMPIC mène des actions d'information, de formation et de sensibilisation pour que l'entreprise marocaine intègre la propriété industrielle et commerciale dans sa stratégie de développement.



Adil El Maliki, Directeur Général de l'OMPIC.

## Un mot sur les perspectives et les ambitions nourries par l'OMPIC ?

L'OMPIC dispose d'une vision stratégique à horizon 2015 qui est articulée autour de 4 axes de développement. Le 1er axe est notre cœur de métier. L'objectif étant de simplifier au maximum les formalités auprès de l'OMPIC et d'en démystifier l'usage, notamment pour les brevets d'invention. Le 2<sup>e</sup> axe concerne l'environnement de la propriété industrielle et commerciale qui doit être conforme aux plus hauts standards afin de stimuler l'invention et la créativité de nos entreprises et conforter les investissements à valeur ajoutée. Le 3<sup>e</sup> axe vise à mener une meilleure exploitation de l'information sur la propriété industrielle et commerciale au Maroc en vue d'en faire un puissant outil de veille technologique et d'intelligence économique.

Pour ce qui est du 4<sup>e</sup> axe, l'OMPIC étant un organisme public autofinancé et producteur fiscal, il se doit d'intégrer les règles de bonne gouvernance et assurer un équilibre harmonieux entre service public et entreprise efficace.

# Financement : des crédits pour encourager l'entrepreneuriat

Toutes les banques disposent des offres « Crédit Jeunes Entreprises » pour financer la création d'entreprises. Les crédits bancaires sont facilités par la garantie institutionnelle qu'accorde la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

Il est généralement admis que l'obstacle majeur pour un porteur de projet est celui du financement. Partant du constat qu'il est difficile de réunir les moyens financiers nécessaires pour financer son projet d'investissement, le recours à l'endettement bancaire s'avère souvent la condition sine qua non pour créer et/ou démarrer son entreprise. Reste que les banques, soumises à des règles prudentielles rigoureuses, du fait des risques plus importants inhérents au lancement d'une activité, exigent à l'entrepreneur un apport minimum de fonds propres et de supporter un certain niveau de risque. Ainsi, comme c'est le cas d'ailleurs pour les PME déjà existantes, les banques exigent des garanties telles que la caution personnelle du porteur du projet, qui doit par exemple accepter une hypothèque sur son logement ou le nantissement de biens mobiliers du promoteur. Autant de méfiance, justifiée quand on sait que le taux de mortalité des entreprises nouvellement créées est non négligeable. Face à cette situation, l'Etat a trouvé la parade en mettant en place des systèmes de cofinancement et surtout un mécanisme de garantie du crédit bancaire.

Encouragé par cette garantie institutionnelle, le système bancaire marocain, en partenariat avec l'Etat, a mis en place une série de moyens de financement destinés à la création d'entreprises. La quasi-totalité des banques octroient des Crédit Jeunes Promoteurs qui sont des prêts conjoints de l'Etat et des établissements bancaires. Il s'agit globalement des crédits offerts aux jeunes âgés de 25 à 45 ans, titulaires d'un diplôme d'enseigne-

ment supérieur ou d'une qualification professionnelle. Cette offre permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un financement qui peut atteindre 90 % du montant de son projet avec un plafond d'un million de dirhams.

## Crédit Jeunes Entreprises

Ainsi, presque toutes les banques de la place ont une offre Crédit Jeunes Entreprises qui permet de financer jusqu'à 90 % du programme d'investissement d'un nouveau entrepreneur avec un plafond de 1 million de dirhams pour des projets à titre individuel ou 3 millions de dirhams dans le cadre d'une association d'entrepreneurs. Pour ce produit, la durée de remboursement varie entre 7 et 12 ans avec un différé de 2 ans. La durée du crédit ne peut être inférieure à 7 ans au minimum dont 2 ans au minimum de différé du principal. Ces prêts à moyen et long terme accordés par les banques sont garantis par la Caisse Centrale de Garantie à hauteur de 85 %. Concernant le taux d'intérêt des prêts bancaires, celui-ci est librement négocié entre le jeune entrepreneur et la banque.

Outre le Crédit Jeunes Promoteurs, plusieurs banques ont d'autres offres dédiées aux entrepreneurs qui souhaitent créer

leurs entreprises. La Banque Populaire propose le Crédit Irchad avec un plafond d'investissement de 225 000 dirhams pour les projets individuels et 450 000 dirhams dans le cadre d'une association entre deux promoteurs. En



plus du financement, l'entrepreneur bénéficie aussi d'un suivi post-création. Pour sa part, Attijariwafa bank offre le produit CMT : Machroue.com. Il s'agit d'un crédit d'investissement qui permet de financer la création d'entreprises productrice et créatrice d'emplois stables, hors professions libérales. Destiné aux promoteurs âgés d'au maximum 65 ans au moment de l'octroi du crédit, le montant des crédits CMT peut atteindre 350 000 dirhams pour une durée de remboursement s'étalant sur 8 ans avec des tarifs préférentiels.

Enfin, Bank Al Amal accorde, en partenariat avec d'autres banques, des prêts aux entrepreneurs MRE ou ex-MRE qui souhaitent créer ou développer une entreprise au Maroc. Pour bénéficier de ce crédit, le capital de la société en création doit être détenu au moins à hauteur de 20 % par un ou plusieurs MRE. Le crédit offert est plafonné à 40 % de l'investissement et ne doit pas excéder les 5 MDH. Le remboursement de ce crédit s'étale sur une période allant de 2 à 15 ans avec un taux d'intérêt compris entre 7 et 10 %. Ce crédit bénéficie de la caution de Dar Ad Damane à hauteur de 40 % et celle de la banque partenaire à 20 %.



# LES PLUS BELLES RÉUSSITES SE RÉALISENT MAIN DANS LA MAIN



Les plus belles entreprises porteront toujours la marque des personnes qui les ont fait avancer. C'est main dans la main avec chacun de vous que nous réussirons ensemble à réaliser vos projets.

يدنا في يدك



الشركة العامة  
SOCIETE GENERALE

# “ Les 25-35 ans sont les plus sensibles à l'entrepreneuriat ”

Interview avec Hazim Sebbata, Président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) section Maroc.

**Conjoncture : Quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat au Maroc ?**

**Hazim Sebbata :** La population marocaine, jeune, a compris que l'entrepreneuriat constitue l'ascenseur social à privilégier. Cependant, selon une étude que le CJD a commanditée en mai 2011, bien que 90 % des personnes interrogées n'ont jamais franchi le pas de la création d'entreprise, 90 % de ces derniers ont déclaré leur souhait ou intention d'y aller. Il faut dire aussi que les 25-35 ans sont les plus sensibles à l'entrepreneuriat. Qu'en conclure ? Que l'image que certains se font de la jeunesse marocaine est tout à fait erronée et que la nouvelle génération est tout sauf une population d'assistés. Il ne reste plus qu'à transformer l'essai et faire de notre pays le dragon que nous rêvons. Nous pouvons dire d'avance merci à cette génération car c'est elle qui portera le Maroc de demain ... et celui d'après demain.

**Etant donné qu'on ne « naît » pas entrepreneur, comment peut-on le devenir ?**

Au Centre des Jeunes Dirigeants, nous avons réfléchi à certains dispositifs pour faire naître la flamme de l'entrepreneuriat chez les jeunes, et nous les avons expérimentés. En effet, nous avons compris que l'esprit d'entreprise peut et doit s'acquérir le plus tôt possible, c'est-

à-dire à l'école. Notre commission Education-Entreprise a ainsi organisé des « créations d'entreprises » avec des enfants en écoles primaires. Ces entrepreneurs en herbe ont ainsi été encouragés à réfléchir leur stratégie, segmenter leurs marchés, réaliser leurs produits, etc. Ils ont même été jusqu'à vendre leurs créations. A l'issue de ce type d'actions que nous menons, l'étincelle que nous voyons dans les yeux de ces jeunes

“ L'étincelle que nous voyons dans les yeux de ces jeunes consolide notre croyance. ”



Hazim Sebbata, Président du CJD.

consolide notre croyance que lorsqu'on a goûté une fois à l'entrepreneuriat, on finit par le réaliser. Vous avez compris où je veux en venir. Pour devenir entrepreneur, il faut tomber dedans très jeune.

**Selon vous, la dynamique économique a-t-elle été et est-elle au service de celles et ceux qui souhaitent entreprendre ?**

Votre question évoque évidemment la crise que connaissent nos marchés et ses conséquences. Il est vrai que la conjoncture actuelle rend le client et le banquier moins enclins à la générosité. Cependant, nous pensons qu'il est toujours le moment d'entreprendre. C'est par exemple le moment de miser sur le rapport qualité/prix des produits. C'est le moment d'innover !

**Y a-t-il des contraintes voire des facteurs bloquants ?**

Outre l'esprit d'entreprise, trois raisons majeures expliquent le renoncement au projet de création d'entreprise selon notre enquête. Il s'agit principalement des procédures administratives perçues

comme compliquées ainsi que la faiblesse de soutien, d'aide et de financement. Pour dépasser ces obstacles, nous avons proposé au gouvernement précédent d'adopter le statut d'auto-emploi. Celui-ci permettra d'apporter une solution attractive et réelle pour ceux qui hésitent ou encore les entrepreneurs qui ont cédé à l'informel. Le projet que nous portons avec nos partenaires est inspiré du statut d'auto-entrepreneur français sans en garder les effets nuisibles comme le risque de concurrence déloyale, la non maîtrise des risques professionnels ou encore la transformation des contrats salariés en faux indépendants.

**Au sein du CJD, y-a-il des actions en faveur du développement de l'entrepreneuriat ?**

Comme cité précédemment, l'esprit d'entreprendre est notre cheval de bataille. Nous nous sommes concentrés ces dernières années à la réflexion et à l'expérimentation des dispositifs cités. Aujourd'hui, nous orientons notre action vers les gouvernants en les incitant à adopter à grande échelle les pratiques que nous avons éprouvées.

**Un dernier mot ?**

L'autre axe que le CJD place en priorité est le fait que nous croyons en une économie au service de l'homme. Nous estimons ainsi que la performance de l'entreprise doit être globale, à savoir économique, sociale, sociétale et environnementale. Et pour ce faire, nous disposons d'outils fonctionnels qui permettent la mesure et le progrès continu des entreprises sur ces aspects. Le dirigeant travaille ainsi sur la performance de son entreprise et profite de l'expérience de ses pairs, membres également du CJD, pour réfléchir et débattre en toute confidentialité sur les questions qui l'intéressent. C'est ce que nous appelons au CJD, l'effet miroir.

# “ L’entrepreneuriat, un état d’esprit ”

**Point de vue de Mohammed Berrada, Gérant de la société Bottom Line Consulting, spécialisée dans le management d’entreprise.**

Gérer l’entreprise familiale, diriger une équipe en tant que salarié dans une grande entreprise ou créer de toute pièce une nouvelle affaire, sont autant de fonctions qui sont en apparence différentes, voire opposées et pourtant, pour les avoir exercées toutes à un moment ou à un autre, elles ont toutes besoin de l’âme de l’entrepreneur.

L’entrepreneuriat est pour moi un état d’esprit avant d’être un statut ou une position sociale. Quand on pense à l’entrepreneur, on a souvent l’image du créateur d’entreprise génial avec une idée géniale, bref quelque chose de difficilement reproductible pour le commun des mortels. C’est comme parler d’un inventeur, on pense à l’image célèbre en noir et blanc de Albert Einstein tirant la langue et tout de suite, on se dit, ça c’est pas pour moi, ça n’arrive qu’une fois tous les siècles, et donc, j’oublie. Le terme est mystifié et c’est bien dommage, d’autant plus qu’on n’a jamais autant eu besoin d’entrepreneurs et d’esprit d’entrepreneuriat que de nos jours où la simple évocation de l’emploi à vie, de l’emploi stable ou de la volonté de devenir fonctionnaire de beaucoup de jeunes diplômés nous rappelle à quel point le monde a évolué, changé et que tous ces concepts sont purement et simplement obsolètes et désuets.

Il faut savoir et vulgariser l’idée qu’on peut être ou devenir entrepreneur de plusieurs manières. On peut faire partie en effet de ce petit pourcentage de génies qui créent une idée et la mettent sur le marché, mais aussi et surtout, on peut être entrepreneur avec les IDA - idées des autres - et ce d’au moins deux manières. On peut soit racheter une entreprise avec l’idée de son créateur et améliorer ses process, la rendre plus performante, plus efficiente et exercer l’entrepreneuriat au quotidien. Soit on peut faire l’acquisition d’une franchise, ce qui n’est rien d’autre que recourir à une IDA, l’idée de quelqu’un autre, idée



© DR

Mohammed Berrada, Gérant de la société Bottom Line Consulting.

par ailleurs qui a été suffisamment bonne et qui s’est révélée efficace pour être reproduite, souvent avec un modèle de développement géographique.

La culture d’entrepreneuriat doit être cultivée au sein des entreprises par les chefs d’entreprises et leurs managers car cela revient à expliquer que l’on crée de la valeur ajoutée à tous les échelons de l’entreprise. Cela revient à inculquer à tous nos collaborateurs les exigences d’excellence, d’efficacité et de service clients, qu’il s’agisse de nos clients internes ou externes, aussi bien au niveau d’une entreprise ou même d’une administration, car le marché est aujourd’hui mondial et la compétition internationale. Aucune entreprise ne peut survivre à un mauvais service ou à un produit de piètre qualité. Cela passe nécessairement par la motivation et c’est probablement là le plus grand défi de l’entrepreneur, pouvoir développer en permanence son leadership de sorte à reconnaître, motiver et inspirer ses collaborateurs. Un collaborateur qui se sent reconnu augmente les gains de productivité, augmente la fidélité des clients, s’absente moins, apporte plus d’idées à sa société et

conseille plus souvent les produits et services de son entreprise ! En agissant ainsi, n’est-il pas lui-même en train d’être un entrepreneur, fut-il salarié ? Enfin, et du fait justement que c’est avant tout un état d’esprit, plus qu’une question de moyens, il y a besoin d’intégrer des cours d’initiation à l’entrepreneuriat dès le plus jeune âge, au collège, puis au lycée, afin de briser le schéma classique qui conduit à penser qu’on doit préparer un diplôme pour être embauché par une première entreprise et faire carrière dans d’autres. L’école doit développer des compétences pour nous permettre - et permettre aux jeunes - de créer de la valeur ajoutée, qui peut elle-même être portée par le biais d’une création d’entreprise ou par l’apport de compétences dans le cadre d’une organisation existante, entreprise ou administration. Mais l’entrepreneuriat, in fine, c’est de répondre à des besoins, voire de créer des besoins et y répondre, ce qui représente le « nec plus ultra » de l’entrepreneuriat et qui me rappelle cette belle parodie au sujet de Steve Jobs, créateur et ex-PDG d’Apple, dont on a dit qu’il avait l’art de « vous rendre indispensables des choses qui vous étaient jusque-là inutiles » : iPod, iTunes, iPad...



# L'emprunt obligataire, un financement aux multiples avantages pour les PME

**Le financement obligataire constitue une véritable alternative au financement bancaire pour les PME. Il s'agit d'un instrument offrant de nombreux avantages, notamment en termes de coût, mais qui demeure faiblement exploité par les petites structures.**

Le financement obligataire est de plus en plus utilisé par les entreprises afin de financer leurs besoins en fonds de roulement, s'implanter sur de nouveaux marchés, acquérir des biens immobiliers, financer des projets industriels ou l'acquisition d'entreprises, rembourser une dette, etc.

Si ce mode de financement est principalement utilisé par les grandes entreprises, l'emprunt obligataire présente aussi de nombreux avantages pour les PME. D'abord, au niveau du coût : le taux d'intérêt versé aux investisseurs dans le cadre d'une émission obligataire est globalement très largement inférieur aux taux bancaires usuels de financement pour les mêmes maturités. Ce taux, indexé à celui des Bons du Trésor correspondant à la maturité de l'emprunt (2 ans, 3 ans, 5 ans, 7 ans, etc.) et auquel est ajouté une prime de risque, qui représente la rémunération du risque encouru par un investisseur en détenant une valeur à rendement aléatoire plutôt qu'une valeur sûre (Bons du Trésor), est globalement bon marché. Ainsi, à fin 2011, les taux des Bons du Trésor pour les maturités de 2 et 5 ans ressortaient respectivement à 3,77 % et 3,97 %. Ainsi, même avec une prime de risque de 200 points de base (pbs), la PME arrive à se financer sur le marché obligataire avec des taux d'emprunt de 5,77 % et 5,97 % pour des maturités de 2 ans et 5 ans. Des niveaux largement inférieurs à ceux pratiqués par les banques. Ce financement est d'autant plus intéressant que la PME n'est pas tenue à présenter des garanties sous forme d'hypothèques ou autres garanties personnelles. A titre d'exemple, Maghreb Oxygène a levé l'année dernière 100 MDH sur le marché au taux de 4,8 %.

Outre le coût, ce mode de financement permet à la PME de lever des montants



importants sur de longues périodes. En plus, ce mode de financement n'entraîne aucune dilution du capital social de l'entreprise. Il s'agit d'un simple emprunt et les actionnaires restent maîtres de la totalité du capital de leur société. Par ailleurs, en cas d'émission d'obligations convertibles en actions, seuls les intérêts sont payés, le principal est converti en actions à l'échéance permettant dans ce cas de renforcer les fonds propres de la PME. De même, l'émission obligataire est globalement facile à placer auprès des investisseurs. Enfin, le recours au marché obligataire améliore la force de négociation de la PME avec les bailleurs de fonds et améliore sa notoriété car le recours au marché de la dette privée est gage de transparence.

## Conditions d'accès souples

Malgré ces multiples avantages, ce sont surtout les grandes entreprises, publiques et privées, et les banques qui recourent à cet instrument financier

dont l'encours dépasse aujourd'hui les 75 milliards de dirhams, contre à peine 27,5 milliards de dirhams en 2007. Ainsi, au cours de ces dernières années, outre Maghreb Oxygène qui a levé en 2010 un montant de 100 MDH sur le marché au taux de 4,8 % dont une prime de risque de 92 points, il y a l'émission de Médiaco. Une année après son introduction en Bourse (2006), cette PME avait réussi à lever 70 MDH sur le marché obligataire au taux de 4,76 % sur une période de 7 ans avec une prime de risque de 160 points de base. Un montant qui lui avait permis de réaliser des achats d'engins techniques nécessaires à son développement et de financer sa diversification.

En dépit de quelques cas particuliers, le marché obligataire est très peu exploité par les PME. Pourtant, les conditions d'accès à ce marché

ne sont pas aussi contraignantes pour nombre de PME. Pour lever des fonds sur le marché obligataire, la PME doit émettre un montant minimum de 20 MDH sur une maturité minimale de 2 ans et présenter 2 exercices certifiés. A noter que le montant minimum de 20 MDH peut-être modifié pour une entreprise cotée sur proposition de la Bourse de Casablanca et après l'aval du CDVM par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances.

In fine, bien que l'accès de la PME au marché obligataire ne soit pas contraignant, la réduction du montant minimum à lever (20 MDH actuellement) et la mise en place des emprunts obligataires syndiqués pour les PME pour une demande plus globale et un meilleur pilotage du risque pourraient pousser davantage de PME à recourir à cet instrument de financement.



**CIBLE  
SECURITE  
GROUPE**



# LA PLUS GRANDE STATION DE TÉLÉSURVEILLANCE EN AFRIQUE

AUX NORMES APSAD-UL-ULC



## SOLUTIONS DE SÉCURITÉ

Cible Sécurité Groupe vous accompagne dans la définition de vos besoins et vous propose des systèmes de sécurité haut de gamme vous donnant la possibilité de vous connecter à notre station de télé-vidéo-surveillance.



## TÉLÉSURVEILLANCE

Vos systèmes de sécurité peuvent être supervisés à distance à partir de notre station centrale de télésurveillance 24H/7J.

destiné aux



**GUARDING**



**INTERVENTION**



**SÉCURITÉ ÉVÉNEMENTIELLE**

DISTRIBUTEUR AGRÉÉ DE LA MARQUE

**P A R D O X**  
SYSTÈMES DE SÉCURITÉ

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

### Direction Commerciale

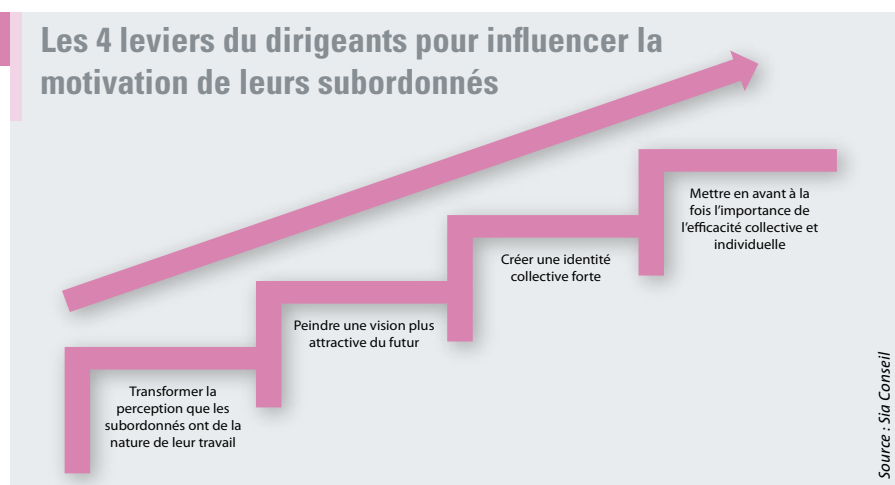
57, Bd Abdelmoumen, CP 20360  
Casablanca, Maroc  
Tél: 05 22 43 05 05 -  
Fax: 05 22 26 79 18  
e-mail: [contact@ciblesecuritegroupe.ma](mailto:contact@ciblesecuritegroupe.ma)

### Station Centrale de Télésurveillance

Pôle industriel Sapino, N°10,  
CP 20190  
Casablanca, Maroc  
Tél: 05 22 01 40 05  
Fax: 05 22 01 40 07

# Le leader transformationnel et charismatique, source de performance pour l'entreprise

La transformation de l'environnement concurrentiel pousse les entreprises à constamment réinventer leurs méthodes de management. Une plus grande attention est portée au recrutement du « bon » dirigeant, considéré comme source de changement et d'amélioration de la performance à court et long terme.



## Conditions pour lesquelles un dirigeant transformationnel et charismatique est source de performance pour l'entreprise qu'il dirige

La performance qu'apporte le dirigeant charismatique ou transformationnel à une entreprise est conditionnée par sa capacité à dépasser les trois sources principales d'inertie qui handicapent le fonctionnement optimal d'une entreprise, à savoir l'inertie cognitive, l'inertie motivationnelle et l'inertie d'obligation. L'inertie cognitive correspond à l'incapacité à penser ou agir de manière innovante qui s'éloigne du schéma habituel. Le dirigeant charismatique doit alors apporter à l'organisation une vision long-terme, une vision qui ébranle la situation actuelle de l'entreprise, qui permet de lui donner une direction nouvelle et de rassurer par rapport à l'avenir. L'inertie motivationnelle résulte de la volonté d'éviter le changement. Le dirigeant transformationnel ou charismatique doit alors jouer le rôle modèle et créer une identité collective et un attachement émotionnel qui motive les subordonnés à travailler efficacement afin d'obtenir sa reconnaissance. Enfin, l'inertie d'obligation peut être dépassée par la capacité du dirigeant à transformer son rapport avec ses subordonnés : la délégation de pouvoir est un moyen qui permet au dirigeant charismatique de créer chez ses subordonnés un sentiment d'obligation de répondre efficacement aux attentes élevées de leur dirigeant. La délégation des pouvoirs plutôt que le contrôle est un moyen plus efficace pour influencer ses subordonnés en mettant au défi leurs compétences, croyances et valeurs et évitant la simple conformité à ces valeurs.

Le dirigeant transformationnel est souvent considéré comme celui qui possède les compétences managériales et caractéristiques personnelles qui lui permettront d'ébranler le statut quo dans lequel se trouve l'entreprise. Leader transformationnel et leader charismatique vont souvent de pair car le charisme est l'un des attributs essentiels du dirigeant transformationnel : le charisme, ou ce qui est considéré par Max Weber comme l'influence idéalisée, dépend à la fois du comportement du dirigeant et de la perception que ses subordonnés se font de ce comportement. Le charisme est source d'inspiration, de stimulation intellectuelle et de considération individuelle. Le dirigeant transformationnel et charismatique doit être un agent d'innovation et de changement radical et ce, en proposant à l'entreprise (voire à l'industrie) une vision qui fera évoluer sa situation actuelle. Steve Jobs, ou encore Ratan Tata, semblent être les meilleures illustrations de dirigeants à la fois transformationnels et charismatiques : transformationnels car ils ont ébranlé à jamais les industries dans lesquelles ils opéraient en innovant pour l'un, en

prenant des initiatives, parfois risquées et qui ont construit le géant qu'est devenu aujourd'hui le Groupe Tata pour l'autre ; charismatiques car ils ont su motiver leurs collaborateurs pour les suivre dans leurs décisions et la réalisation de leur vision. Seul, le dirigeant charismatique et transformationnel ne peut atteindre les objectifs ambitieux qui créeront de la performance pour l'entreprise. C'est en communiquant cette vision et en engageant un groupe d'alliés à cette mission qu'il pourra l'accomplir.

## Attributs et caractéristiques personnelles d'un dirigeant charismatique et transformationnel

Le dirigeant charismatique et transformationnel fait preuve de qualités d'orateur et d'écoute qui lui permettent de faire prendre conscience à ses subordonnés de l'importance des objectifs à atteindre et des moyens à leur disposition pour y parvenir, de les encourager à dépasser leurs intérêts individuels afin de mieux considérer les intérêts qui serviront l'ensemble de l'organisation et enfin, d'être à l'écoute de leur besoins afin d'y répondre au mieux.

Meryem Sebti  
Consultante Sia Conseil



# Premier Palmarès Vigeo de la RSE

La notion de responsabilité sociale interpelle de plus en plus d'investisseurs. C'est notamment le cas de la SNI, premier opérateur marocain à utiliser les ratings et les analyses de Vigeo.

L'agence de notation sociale européenne a évalué les risques et performances de responsabilité sociale des 40 plus grandes entreprises cotées à la Bourse Casablanca. 8 gagnants se sont détachés. C'est pour annoncer cet événement que Vigeo rassemblait une centaine de convives à la Villa des Arts le 30 janvier dernier en présence de sa fondatrice Nicole Notat.

## Fonds conventionnels

« L'investissement socialement responsable est un courant de plus en plus fort qui cherche à investir dans les pays émergents » indiquait Estelle Mironesco, Directrice de Vigeo rating. Il gagne aussi du terrain au Maroc comme en témoigne la SNI. La société, au même titre que plus de 150 autres utilisateurs internationaux est le premier investisseur marocain abonné aux services de Vigeo. La filiale rating de la première agence de notation européenne établit comme son nom l'indique des notations relatives à l'investissement social. Ces notations s'adressent à des investisseurs qui cherchent à intégrer des critères, sociaux, environnementaux et de gouvernance dans leurs investissements. De 500 milliards d'euros en 2007, l'investissement social atteint aujourd'hui 1 200 milliards d'euros. Si la pratique intéresse de longue date les fonds spécialisés, elle séduit également de plus en plus les fonds dits conventionnels qui ont longtemps privilégié le seul critère de la rentabilité financière.

Preuve de cette sensibilité montante : la Charte pour l'investissement responsable. Finalisée en 2009, elle inclut 976 signataires d'un poids global de 30 000 milliards de dollars. Elle s'est fixée plusieurs objectifs notamment de développer l'investissement socialement responsable et l'information extra-financière des entreprises mais aussi notamment de favoriser le dialogue entre émetteurs et investisseurs par le reporting. Parmi les signataires



Les organisateurs et gagnants du Palmarès Vigeo : Thami Ghorfi (PDG Aswat), Pierre Damnon, (DG Lafarge Maroc), Abdelam Ahizoune (DG Maroc Télécom), Mohamed Fikrat (DG Cosumar), Nicole Notat (Présidente Vigeo Maroc), Btahim Benjelloun Touimi (PDG BMCE), Mohamed Horani (Président CGEM), Abarro Abdelaziz (PDG Managem), Driss Bencheikh (PDG Centrale Laitière), Fouad Benseddik (Directeur des méthodes et des relations institutionnelles Vigeo Maroc), Jean-Pierre Ermenault (DG Lydec) et Mourad Cherif (Président du Conseil de Surveillance BMCI).

les plus connus à l'échelle internationale : Axa IM, Amunid, Allianz, Ircantec, BNP Paribas, HSBC, Lazard Frères et d'autres fonds européens et britanniques...

## Ils informent sur leur RSE

Sur les 40 plus fortes capitalisations de la Bourse casablancaise, Vigeo a récompensé 8 « Top Performers » (voir photo). En plus de leur engagement sociétal, ces entreprises publient de l'information sur leur engagement. Par cette spécificité, elles rejoignent les pratiques les plus avancées dans ce domaine dans la mesure où aucune réglementation ne les y contraint au Maroc, contrairement à la France depuis la loi NRE. Le sujet a de l'avenir. Il est également dans les tablettes de l'Union Européenne, premier partenaire économique du Maroc. En juin 2011, son Parlement publiait ainsi une résolution indiquant que les partenaires commerciaux de l'Union devai-

ent « faire la démonstration de leur responsabilité sociale pour faire commerce ».

Dans son approche, Vigeo a également consolidé les scores globaux des 40 entreprises (cf tableau). Les résultats révèlent une position à mi-chemin entre l'Europe et les Etats-Unis. C'est sur l'engagement sociétal en faveur de la société civile et/ou de l'environnement que le pays obtient le score le plus élevé (24,5 %), ce qui recoupe la pratique observée. Le deuxième score (23,85 %) concerne le critère « comportement sur le marché ». Il inclut la sécurité des produits, l'information aux clients, l'orientation des contrats, l'intégration de facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement (notamment pour la sous-traitance) et la prévention contre la corruption. A contrario, la gouvernance obtient le score le plus bas (5,65 %). La responsabilité sociale prend en effet en compte la présence de membres indépendants dans les

conseils d'administration. Ces scores illustrent aussi les larges voies de progrès qui peuvent être envisagées pour davantage de responsabilité sociétale et donc de pérennité. Comme le rappelait Fouad Benseddik, le Directeur des méthodes et des relations institutionnelles chez Vigeo, « L'investissement socialement responsable ne nuit pas à la performance ». Il s'appuie sur l'équation inverse : la prise en compte des facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance pour assurer la pérennité de l'entreprise.

## Portage au quotidien

L'approche de Vigeo entend s'appuyer sur une évaluation des risques en termes de réputation, de cohésion du capital humain, sur le plan organisationnel et de la sécurité juridique. Elle délivre des niveaux d'assurance sur 8 thèmes selon une échelle à 4 degrés. « De plus en plus d'investisseurs et de gestionnaires d'actifs prennent en compte ces niveaux d'assurance et souhaitent des éléments d'information pour se décider à investir et à créer de la valeur durablement », indiquait également Fouad Benseddik. Ce référentiel repose sur des principes universels issus entre autre de l'Organisation Internationale du Travail. Il comprend plusieurs domaines et sous-critères évalués selon trois items. Le premier concerne la pertinence de la politique des entreprises sur le plan de la vision, du contenu et du « portage » au quotidien du projet de responsabilité sociétale. Deuxième item évalué : la cohérence du déploiement de la politique de responsabilité sociale et environnementale, c'est-à-dire, les moyens mis en œuvre, leur couverture et leur diffusion. Enfin, la classification tient également compte de l'efficacité des résultats affichés par les entreprises via notamment les opinions des parties prenantes et la réactivité des entreprises à ces opinions. Sur le plan de la méthode, l'agence s'est appuyée sur une informative déclarative, de caractère public (rapports d'activité...) ou ad hoc, selon ses besoins. Il s'agit là d'une première et heureuse édition, quid de 2013 aussi bien en termes de palmarès que d'investisseurs ?

Anne-Sophie Cully  
conjoncture@cfcim.org

## Scores globaux des pays par critères

Domaines d'action évalués par Vigeo	Europe	Maroc	Etats-Unis
Ressources humaines	33,57%	17,65%	17,88%
Environnement	34,67%	15,75%	22,06%
Comportement sur le marché	40,60%	23,85%	38,49%
Gouvernance d'entreprise	51,56%	5,65%	49,88%
Engagement sociétal	37,20%	24,50%	31,11%
Droits de l'homme	40,74%	19,65%	36,13%

Source : Vigeo

## Centrale Laitière est Top Performer sur le critère « risque produit »

Jamal Eddine Zryouil son Directeur Qualité et R&D nous explique. « La maîtrise du risque produit est pour nous une démarche structurée, enregistrée et audité. Elle bénéficie d'indicateurs de performance à chacune des étapes de la vie de nos produits. C'est une question névralgique pour



Jamal Eddine Zryouil

notre métier. Elle se traduit par un soutien aux producteurs laitiers pour une meilleure pratique d'élevage et d'hygiène, par le choix du meilleur matériel en usine et par l'implémentation d'applications « food safety » pertinentes. En aval, Centrale Laitière investit mas-

sivement en moyens de transport et en entrepôts frigorifiques et sensibilise ses détaillants à la sécurité alimentaire en leur offrant des meubles de froid.

La sécurité alimentaire est le principal vecteur de supériorité de nos produits. HACCP, ISO, AIB, nous sommes continuellement certifiés selon les

meilleurs standards internationaux en matière de gestion de risque alimentaire. La distinction de Vigeo vient souligner l'excellence de notre comportement sur le marché à travers notre maîtrise dans ce domaine, cela rassure le consommateur final. »

## Maroc Telecom est Top Performer sur le critère « Prévention de la corruption »

L'entreprise a également reçu un Prix spécial pour sa contribution aux causes d'intérêt général notamment concernant la lutte contre la fracture numérique. Janie Letrot, Directrice générale Réglementation et Affaires Juridiques et membre du directoire de Maroc Telecom nous confie son témoignage.



Janie Letrot

« L'éthique figure parmi les six valeurs de Maroc Telecom. Un dispositif très complet a été mis en place pour prévenir la corruption dans l'entreprise avec un code d'éthique, des procédures et la nomination d'un Déontologue chargé d'y veiller. Ce code met notamment l'accent sur les conflits d'intérêt, les règles concernant les cadeaux et les avantages mais aussi les précautions à prendre quand on détient des informations confidentielles. Tous les res-

ponsables de l'entreprise signent également une « déclaration initiale » où ils doivent signaler tout élément qui pourrait être à l'origine d'un conflit d'intérêt réel ou apparent. Quant aux responsables ayant accès à de l'information privilégiée comme les membres du Directoire ou de la Direction financière,

dits « personnes initiées », ils doivent signer un engagement de confidentialité. Le trophée décerné par Vigeo marque la reconnaissance des efforts accomplis par Maroc Telecom en matière de transparence et de respect de l'éthique. Il consolide son image de marque et sa réputation. Il renforce aussi la confiance que ses clients et actionnaires placent en lui. C'est aussi une belle récompense pour l'implication et la loyauté des salariés de l'entreprise. »

# BATIMAT®

Salon international de la construction - International building exhibition

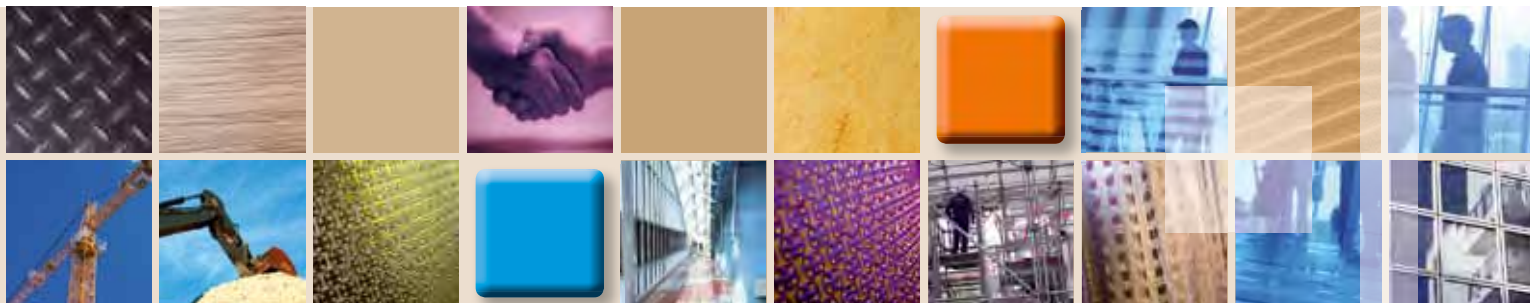
## SE VISITE AUSSI AU MAROC !

# 2

ÉDITIONS SPÉCIALISÉES EN 2012  
POUR TOUS LES PROFESSIONNELS DE LA CONSTRUCTION



**LIEU : C.I.C.E.C. Centre International de Conférences et Expositions de Casablanca**  
Site d'exposition de l'Office des Changes - Route d'El Jadida - CASABLANCA



**Hadia IZZI**  
Directrice de Projets  
Direct : +212 5 22 46 54 50  
GSM : +212 6 61 42 56 09  
E-mail : hadia.izzi@reedexpo.fr

**Ghita CHAOUKI**  
Responsable Commerciale  
Direct : +212 5 22 46 54 62  
GSM : +212 6 61 43 19 36  
E-mail : ghita.chaouki@reedexpo.fr

**Zakaria EL OUMRI**  
Responsable Commercial  
Direct : +212 5 22 46 54 61  
GSM : +212 6 61 42 93 12  
E-mail : zakaria.eloumri@reedexpo.fr



**Maroc  
Telecom**

**Maroc Telecom,  
rapprocher les gens  
par tous les moyens.  
Innovation, proximité,  
citoyenneté**