

# Conjoncture

www.cfcim.org

**Cfia**  **MAROC 2012**  
Carrefour des fournisseurs  
de l'industrie agroalimentaire  
3<sup>ème</sup> édition

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

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

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

## ACTUS CFCIM

Présence française  
au SIAM 2012

## JURIDIQUE

Délais de paiement :  
ce que dit la loi

## MANAGEMENT

Comment gérer  
la « génération Y » ?

## DOSSIER

Artisanat :  
la Vision 2015 en panne ?

Avril 2012

L'invité de Conjoncture



Ahmed Reda Chami

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

Cahier central  
Nouveaux adhérents  
Vos infos pratiques

**936**  
NUMERO

51<sup>ème</sup> ANNÉE

© DR  
Dispensé de timbrage  
Autorisation n° 956



# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN

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

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



Eau de source naturelle

*Aïn Ifrane*

Source Bensmim

1,5L



**Les moyens d'être bien**

**La Filiale Crédit d'Axa Assurance Maroc**

**Le partenaire qui accompagne vos projets**

Chez **ACRED** nous accueillons nos clients et les accompagnons, en toute transparence, dans le cadre d'une relation qui favorise la responsabilité réciproque.

**08 020 020 40**

0,82 Dhs à partir d'un poste fixe

**[www.acred.ma](http://www.acred.ma)**



Joël Sibrac  
Président

« La CFCIM entend bien continuer à jouer ce rôle de « pont » opérationnel et ainsi contribuer au développement des échanges entre nos deux pays. »

## Echanges

La 7<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM 2012), événement phare du secteur agricole marocain, s'ouvre ce mois-ci à Meknès dans un contexte particulier, marqué par la sécheresse et la crainte d'une mauvaise campagne agricole qui pèserait négativement sur les perspectives de croissance cette année.

Au-delà des mesures d'urgence prises par les autorités de tutelle, la réforme structurelle de l'agriculture marocaine est en cours à travers la mise en place du Plan Maroc Vert, lancé en 2008. En effet, face aux aléas de la météo et aux impacts du changement climatique, la modernisation des exploitations et des systèmes de production, le développement des échanges et des partenariats, sont devenus indispensables dans un secteur qui reste l'un des piliers de l'économie marocaine.

Les organisateurs du SIAM ne s'y sont pas trompés en plaçant cette année le salon sous le signe de la recherche et de l'innovation. La France, invitée d'honneur lors de la précédente édition, sera bien sûr au rendez-vous avec le plus grand stand international du salon et 70 entreprises françaises accompagnées par Ubifrance et la CFCIM pour présenter leurs savoir-faire et rencontrer des clients et prospects marocains. Un nouvel ouvrage sur « le marché du machinisme agricole et des équipements pour les industries agroalimentaires au Maroc », destiné aux opérateurs français, vient d'ailleurs d'être publié par la CFCIM et Ubifrance dans la perspective du SIAM 2012.

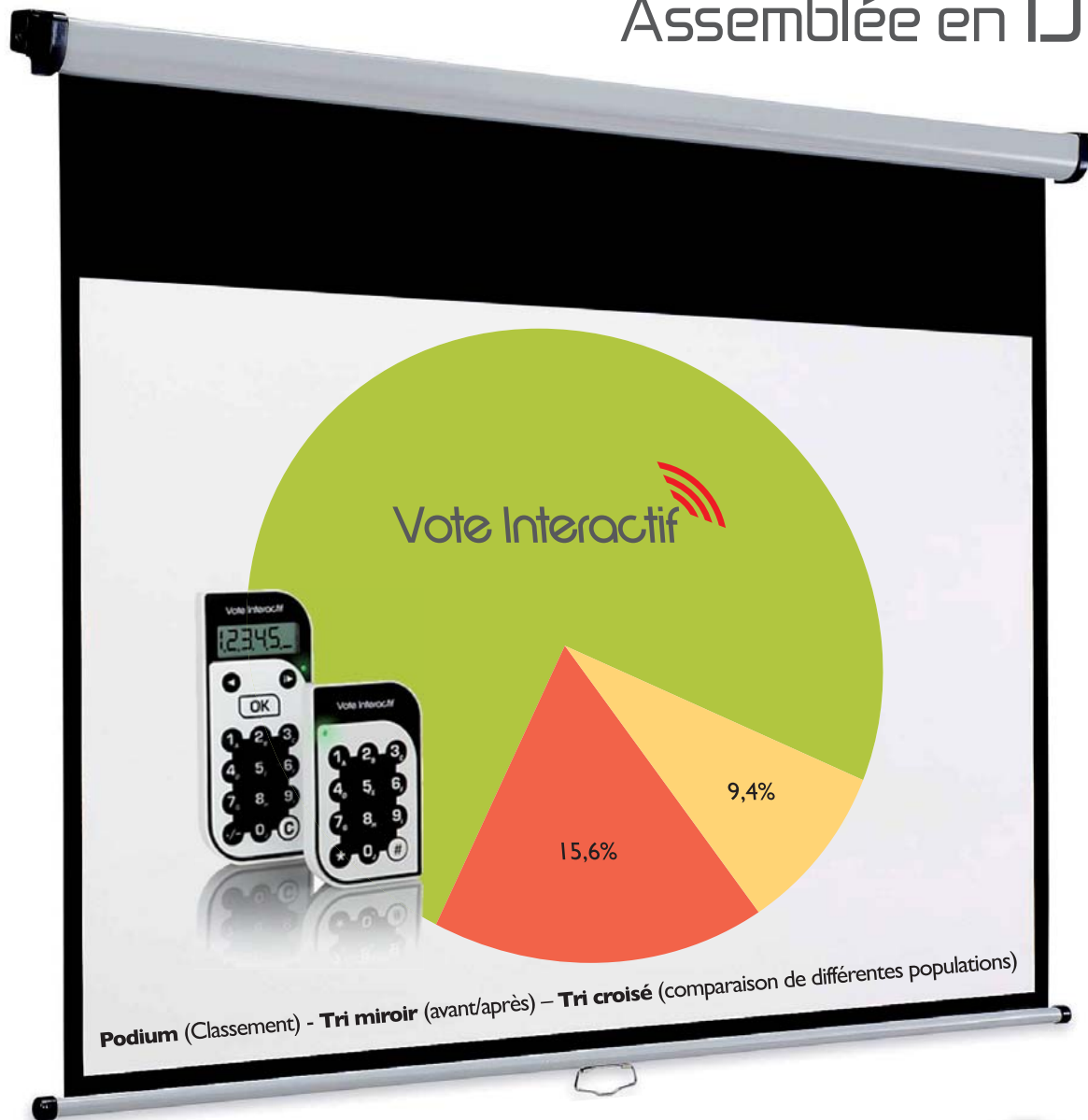
L'accompagnement au Maroc d'entreprises françaises est une des activités importantes de notre Chambre. Il peut s'agir de « rencontres acheteurs » sectorielles, comme celle organisée dernièrement à la CFCIM dans le secteur des énergies renouvelables, ou d'accompagnement sur des salons au Maroc, sur le SIAM bien sûr, mais aussi sur nos prochains salons CFIA et EnR. Il s'agit également de délégations institutionnelles françaises qui se rendent régulièrement dans le Royaume, par l'intermédiaire de notre Chambre, pour rencontrer leurs interlocuteurs marocains. Il s'agit enfin d'accompagner les PME/PMI françaises à la recherche de relais de croissance à l'international, au Maroc et/ou sur le marché africain.

Ancrée dans son environnement, aussi bien au Maroc qu'en France, la CFCIM entend bien continuer à jouer ce rôle de « pont » opérationnel et ainsi contribuer au développement des échanges entre nos deux pays.

# Editorial

# Enfin !!!

## Évaluez votre Assemblée en Direct



### QUESTIONNAIRE PERSONNALISÉ RÉPONSES IMMÉDIATES ADAPTÉES CONFIDENTIALITÉ

- Conventions d'entreprises
- Séminaires des ventes
- Symposium Médicaux
- Assemblées Générales
- Elections
- Sondages d'opinion
- Prise de décision
- Certification
- Formations métiers / produits
- Enseignement scolaire
- Réunions de consensus
- Qualification

Pour vos devis contactez-nous au :

# 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, Marine Vincent,  
Stéphanie Heissat et les collaborateurs de  
la CFCIM

**Photos et illustrations** : CFCIM, 123rf, Aït  
Manos, Fenyadi

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

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

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

ISSN : 28 510 164

Ce numéro a été tiré à 12 500 exemplaires.

## EDITORIAL

3

## ACTUS CFCIM

6

- Portfolio : l'actualité en régions
- Forte présence française au SIAM 2012
- Remise des diplômes de l'ESC Toulouse à la CFCIM

6  
7  
7

## Echos Adhérents

8

## Echos Maroc

11

- Coface organise son Colloque Risque Pays au Maroc

11

## Service Economique de l'Ambassade de France

12

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

12  
13  
13

## L'invité de Conjoncture

14

- Ahmed Reda Chami

14

## Dossier : Artisanat, la Vision 2015 en panne ?

17

- Artisanat, la Vision 2015 en panne ?
- 50% de l'artisanat consommé au Maroc
- Interview avec Hicham El Habti, Directeur Général de Fenyadi
- Export : sagas des nouveaux artisans

17  
22  
23  
24

## Immobilier

27

- L'attribution des lots de terrain du Parc industriel d'Ouled Salah est terminée

27

## Juridique

28

- Délais de paiement : que prévoit la nouvelle réglementation ?

28

## Finances

29

- Ralentissement des crédits à l'équipement en 2011

29

## Management

31

- L'apport des femmes en entreprise
- Génération Y : interview avec Jerick Develle, Directeur Général d'Adecco Afrique du Nord
- Secteur privé et associations : quels partenariats ?
- Sponsoring ou mécénat, comment choisir ?
- RSE et PME : pourquoi c'est compatible

31  
32  
34  
35  
36

# Portfolio : l'actualité CFCIM en régions



Joël Sibrac, Président de la CFCIM, Pierre Thénard, Consul Général de France à Tanger et Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, le 7 février dernier à Tanger.



Le public tangérois attentif à la présentation de Pascal Boniface.



Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM, Jean-Claude Leillard, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM et Eneko Landaburu, Ambassadeur de l'UE au Maroc, à Rabat le 8 février dernier.



Eneko Landaburu en grande discussion avec Pascal Boniface et Jean Lacharme, Délégué Régional suppléant de la CFCIM à Rabat



Conférence à l'Institut français de Mekhès, le 16 février dernier, animée par Dominique Bocquet, Chef du Service Economique Régional de l'Ambassade de France au Maroc.



Conférence de Pascal Boniface à Rabat, le 8 février dernier.



## Forte présence française au SIAM 2012



SALON INTERNATIONAL DE L'AGRICULTURE AU MAROC

La CFCIM et UbiFrance accompagneront près de 70 entreprises françaises à la 7<sup>e</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM), qui se déroule à Meknès du 25 au 29 avril 2012.

Réunies au sein d'un Pavillon France qui s'étendra sur 459 m<sup>2</sup> de surface nette (350 m<sup>2</sup> sur le pôle international et 150 m<sup>2</sup> sur

le pôle élevage), ces entreprises françaises exposeront leur savoir faire aux quelques 610 000 visiteurs attendus. Des programmes de rendez-vous d'affaires seront organisés en parallèle par la CFCIM pour rapprocher exposants français et opérateurs marocains du secteur.

La France est le 3<sup>e</sup> fournisseur de machines agricoles du Maroc en tracteurs (15 % de parts de marché) derrière l'Italie (29 %) et l'Espagne (16 %), et devant l'Allemagne (8 %), et le 1<sup>er</sup> fournisseur de machines agricoles sauf tracteurs. Les exportations françaises vers le Maroc augmentent de près de 30 % par an depuis 2003. Ces exportations concernent prin-

cipalement les germeurs, les trayeuses et appareils de laiterie, les équipements de récolte, battage et nettoyage, de travail du sol, de pulvérisation, de minoterie et les tracteurs.

A l'occasion du SIAM, la CFCIM publie par ailleurs un nouvel ouvrage d'Analyse et Potentiel Marché sur « Le marché du machinisme agricole et des équipements pour les industries alimentaires au Maroc ».



Contact :  
Khadija El Idrissi  
kelidrissi@cfcim.org

## La région Franche-Comté présente son savoir-faire au Maroc

Les 2<sup>e</sup> Rencontres agroalimentaires franco-marocaines, organisées par le Conseil régional Franche-Comté, CCI International, ISFORT Maroc et l'ENIL, ont eu lieu les 28 et 29 mars derniers à Casablanca. L'événement répondait à un triple objectif : faire connaître le savoir-faire de la région dans le domaine agroalimentaire, organiser des échanges entre des professionnels des filières comtoises et les industriels marocains, et enfin présenter les partenariats éducatif, scientifique et technique mis en place entre l'ISFORT Maroc (Institut de Formation en Technologie Alimentaire), l'ENIL-ISBA de Franche-Comté (Ecole Nationale d'Industrie Laitière et des Biotechnologies) et l'Université de Franche-Comté.



Franche-Comté  
Conseil régional

## Campus CFCIM : remise des diplômes aux lauréats de l'ESC Toulouse



Les 22 lauréats du Tri Executive MBA de l'ESC Toulouse ont reçu leur diplôme lors d'une cérémonie organisée au siège de la CFCIM, le 23 mars dernier.

## Agenda



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

### • Vendredi 20 avril

Petit déjeuner/débat

« Le licenciement : formalisation de la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur »

Animé par M. Laajaj, Délégué Préfectoral, et Mme Nawal Ghauti, Vice-Présidente de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

8h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
rmagrin@cfcim.org

### • Mardi 24 avril

Réunion technique

« La transmission d'entreprise »

Animée par MM. Sylvain Alassaire et Khalid Lahbabi, Membres de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

14h30 au siège de la CFCIM

Contact :  
rmagrin@cfcim.org

### Redal lance l'opération « Caravane de la santé »



Redal, filiale de Veolia Environnement Maroc, a lancé l'opération

de la caravane de la santé en partenariat avec l'Association Maison de Santé Al Balsam et la ligue Marocaine pour la protection de l'enfance, au quartier Mazza de la Commune Layayda à Salé. La cible principale de ce projet est la population la plus défavorisée des villes de Rabat, Salé et Témara, âgée de plus de 25 ans, à raison d'une centaine de personnes par opération. L'objectif de cette caravane est de réaliser :

- 12 opérations de sensibilisation au total à raison d'une opération par mois
- 1200 bilans de santé édités et remis aux bénéficiaires
- L'équipement d'un centre mobile de dépistage de maladies cardiovasculaires.

### Agriculture : mesures d'urgence du Crédit Agricole du Maroc



GRUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

Vu la conjoncture difficile que traverse la campagne actuelle, impactée par le manque de précipitations et la baisse des températures, le Crédit Agricole du Maroc a entrepris un plan d'actions d'urgence, adapté et spécifique à la campagne de printemps. Une enveloppe d'un milliard de dirhams a ainsi été mobilisée dans le cadre des crédits de campagne annuels pour les trois produits suivants : « Filaha Rabiyya », affecté au financement des cultures de printemps, « Lakssiba » pour le financement de l'élevage, et « Ghars » pour le financement des frais d'entretien de plantation. Crédit Agricole du Maroc lance également l'opération CAM Aswak pour installer des antennes commerciales dans les principaux souks du pays.

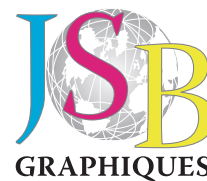
### Euler Hermes se dote d'une nouvelle identité et d'une nouvelle signature

Euler Hermes, leader mondial de l'assurance-crédit, adopte une marque unique et une nouvelle identité, reflets de sa transformation et de son intégration mondiale réussies. Dans le but d'affirmer sa nouvelle identité, le groupe a décidé de rassembler l'ensemble des sociétés qui le composent sous une seule et même enseigne, « Euler Hermes ». Ainsi, à partir de la fin du mois de mars, les quelque 50 entités du groupe à travers le monde communiqueront toutes sous ce nouveau nom. Le site Internet [www.eulerhermes.com](http://www.eulerhermes.com) a été refondu pour mettre en valeur la nouvelle marque du groupe et sa forte orientation client. Il sera lancé début avril.



### JSB Graphiques lance un dispositif de « vote interactif »

JSB Graphiques propose désormais un outil de vote interactif afin d'améliorer la productivité des réunions. L'interactivité des meetings permet une plus grande implication de l'auditoire et répond parfaitement aux objectifs institutionnels, de formation ainsi qu'aux animations commerciales. La personnalisation des questionnaires sous forme de quizz et l'évaluation immédiate des connaissances facilitent l'ouverture d'un débat constructif.



### Saham Finances augmente son capital de 250 millions de dollars



Saham Finances vient de conclure deux partenariats stratégiques et capitalistiques générant une augmentation de capital de 250 millions de dollars.

Saham Finances s'allie à la SFI, (Société Financière Internationale) et le Fonds ALAC (Afrique Amérique latine et Caraïbes), filiales du Groupe Banque Mondiale, ainsi qu'au Fonds Abraaj Capital (Dubai), leader du private equity dans les pays émergents. Ces prises de participations s'élèvent à 250 millions de dollars représentant 18,75 % pour chacun des deux groupes partenaires, du capital de la sous holding Saham Finances.

L'enjeu de cette capitalisation est de garantir une assise financière confortable pour la poursuite de la stratégie de développement des activités de Saham Finances en Afrique.

### Les chocolats Yves Thuriès fêtent Pâques

Yves Thuriès, Meilleur Ouvrier de France, vous invite à fêter Pâques dans le respect de la tradition. Votre célèbre chocolatier vous présente sa collection 2012 avec, entre autres, des moulages hauts en couleur et des œufs symboles de la fête de Pâques. Vous finirez « la chasse aux œufs » avec les fritures, petits œufs de Pâques et pleins de surprises ! Après le plaisir des enfants, tous les incontournables de la célèbre marque régaleront les plus grands. Yves Thuriès vous souhaite de Joyeuses fêtes de Pâques.



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

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



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# Un gage de qualité pour toutes vos opérations documentaires à l'Import et à l'Export.



ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



**Les opérations documentaires à l'international certifiées ISO 9001 version 2008.**

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, le Crédit du Maroc a obtenu la certification ISO 9001 version 2008 de ses opérations documentaires à l'import et à l'export.

A travers cette certification, le Crédit du Maroc réaffirme sa volonté de mieux vous servir en améliorant continuellement l'efficacité opérationnelle du traitement des opérations à l'international.

 **مصرف المغرب**  
**CRÉDIT DU MAROC**

# BATIMAT® MAROC

GROS ŒUVRE ET MENUISERIE

**BATIMAT** MAROC GROS ŒUVRE  
MENUISERIE

MATÉRIEL DE CHANTIER ET OUTILLAGE

**BATIMAT** MAROC MATÉRIEL  
DE CHANTIER  
OUTILLAGE

**23 - 26  
MAI 2012  
CASABLANCA**

Centre International  
de Conférences et  
Expositions de Casablanca  
Route d'Eljalila

**2 ÉDITIONS SPÉCIALISÉES EN 2012**



Je suis à la recherche d'Innovations  
et de nouveaux Contacts...  
surtout pour une construction durable,  
Je vais à BATIMAT Maroc,

Et vous ?

## CONFÉRENCES :

- BATIMAT GREEN BUILDING
- ARCHITECTURE DURABLE
- GESTION ET SÉCURITÉ  
DU CHANTIER

**COMMANDEZ VOTRE BADGE GRATUIT  
SUR [WWW.BATIMATMAROC.COM](http://WWW.BATIMATMAROC.COM)**

**CODE PRM**

# BATIMAT®

Salon international de la construction - International building exhibition

**SE VISITE AUSSI AU MAROC  
23-26 MAI 2012**

#### CONTACTS:

**Hadia IZZI**  
Directrice de projets  
Tél. : +212 5 22 46 54 50  
E-mail : hadia.izzi@reedexpo.fr

**Sanaa IGUERWANE**  
Responsable Marketing & Communication  
Tél. : +212 5 22 46 54 51  
E-mail : sanaa.iguerwane@reedexpo.fr

 Reed Exhibitions Morocco

Plus d'informations sur  
[www.batimatmaroc.com](http://www.batimatmaroc.com)

# Coface organise pour la première fois au Maroc son Colloque Risque Pays

Jean-Marc Pons, Directeur Général de Coface Services Maghreb nous présente cet événement inédit, organisé en partenariat avec la CFCIM, la CGEM et la SMAEX.

**Conjoncture : C'est la première fois que Coface organise son Colloque Risque Pays au Maroc. Quels sont les objectifs de cette première édition marocaine ?**

**Jean-Marc Pons :** Le colloque Coface Risque Pays se déroulera pour la première fois au Maroc, le 10 mai prochain, au matin, au Hyatt Regency de Casablanca.

Cet événement est la déclinaison régionale du Colloque Coface Risque Pays organisé chaque début d'année à Paris, qui a pour vocation de dresser le panorama des risques pays et sectoriels dans le monde. En janvier 2012, la 17<sup>e</sup> édition parisienne du Colloque a rassemblé 1200 participants.

Le groupe Coface, qui est l'un des leaders mondiaux de l'assurance-crédit, publie chaque trimestre son évaluation du risque dans 157 pays, en s'appuyant sur sa connaissance unique du comportement de paiement des entreprises et sur l'expertise de ses 250 arbitres.

**A qui s'adresse l'événement ?**

Cet événement s'adresse aux dirigeants d'entreprises, aux responsables des risques, et à tous les acteurs de l'économie qui ont à prendre des décisions pour accorder du crédit à leurs clients, que ce soit sur leur marché domestique, ou à l'international.

**Comment se déroulera l'événement et sous quel format ?**

La conférence risque pays sera rythmée par des interventions et une table ronde

- Un panorama des Risques Pays présenté par Yves Zlotowski, chef économiste Coface.
- Les perspectives de l'économie marocaine présentées par Monsieur Mohamed Berrada
- Table ronde : Entre crise de la zone euro et printemps arabe : quelles stratégies de développement pour les entreprises marocaines ?



Jean-Marc Pons, Directeur Général de Coface Services Maghreb

Des économistes, des chefs d'entreprises, des banquiers et des universitaires reviendront sur le bilan de l'année écoulée, examineront les tendances majeures de l'économie et évalueront leur impact possible sur la situation des entreprises.

Yves Zlotowski, qui présentera le panorama des Risques Pays, est chef économiste de Coface depuis 2007.

Le département « Risque Pays et études économiques » qu'il dirige est composé d'une dizaine d'économistes chargés de suivre l'évolution des risques dans plus de 150 pays ainsi que sur 15 secteurs d'activité au niveau mondial.

Ce département publie notamment des évaluations risques pays qui mesurent le niveau moyen de risque d'impayés présenté par les entreprises d'un pays.

Avant de rejoindre le département risque pays de Coface, Yves Zlotowski a été économiste marchés émergents au Crédit Agricole Indosuez et auparavant, économiste à l'agence financière du Trésor à Moscou où il a passé trois ans.

## Colloque Coface Risque Pays

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



coface 

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

En Partenariat avec :



الجمعية العامة للمؤسسات  
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

# 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

La 7<sup>ème</sup> édition du Salon international de l'agriculture de Meknès (SIAM) se tient du 25 au 29 avril 2012. Voulu par le Roi Mohammed VI, cette manifestation majeure revêt trois dimensions.

C'est d'abord le grand rendez-vous annuel des professionnels de l'agriculture et de l'agro-alimentaire du Maroc. Les régions et les différentes composantes de l'économie agricole du Royaume y sont représentées, des paysans du Gharb et du Souss aux opérateurs de l'agro-business et à l'OCP.

Le SIAM est ensuite une manifestation populaire, une présentation de l'agriculture à la nation. Comme la France, le Maroc est un pays où le monde rural est indissociable de l'identité nationale. Le nombre de visiteurs l'atteste : 600 000 l'an dernier.

Enfin, le SIAM est une belle occasion de coopération et de partenariat à l'international. Il permet à la fois la venue d'entreprises, la tenue de débats et la mise en perspective de la coopération bilatérale. En 2011, la France a été pays à l'honneur. Grâce à la présence, désormais au Maroc, d'un Conseiller agricole régional, Michel Helfter, et de plusieurs Conseillers du commerce extérieur français (CCEF) issus du secteur agro-alimentaire, notre coopération fait preuve d'un nouveau souffle. Ce dernier est appelé à se manifester à nouveau à l'occasion du SIAM 2012 auquel participeront plus de soixante entreprises françaises.

Dominique BOCQUET

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

#### 1,5% du bénéfice net : contribution exceptionnelle des entreprises au Fonds d'appui à la cohésion sociale.

Le projet de budget 2012, en cours de discussion au Parlement, prévoit la création d'un Fonds d'appui à la cohésion sociale. Préfigurant la réforme globale du système actuel de compensation attendue pour 2013, ce fonds doit financer certains programmes sociaux directement destinés aux familles démunies pour assurer la scolarisation et l'accès au système de soins.

Le financement du Fonds d'appui à la cohésion sociale serait notamment assuré par une contribution exceptionnelle égale à 1,5 % du bénéfice net, ce pour toute société déclarant en 2012 un bénéfice de 200 M MAD et plus au titre de l'impôt sur les sociétés. Cette contribution serait complétée par une augmentation du prix de vente des cigarettes (+1,6 % du prix de vente public hors TVA) et une participation du Fonds de solidarité des assurances.

Le montant prévisionnel des ressources du Fonds d'appui à la cohésion sociale est estimé à 2 Mds MAD pour 2012.

*christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr*

## Fiche express : Le projet de budget du Maroc pour 2012

### 1) Le projet de budget pour l'année 2012, porté à la discussion du Parlement depuis le 15 mars, s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- un taux de croissance de 4,2 % ;
- un déficit budgétaire représentant 5 % du PIB ;
- une inflation contenue à 2,5 % ;
- un cours moyen du baril de pétrole à 100 USD (conforme aux prévisions internationales) et une parité euro/dollar à 1,4.

### 2) Les dépenses

Les dépenses ordinaires s'élèvent à 193 Mds MAD (81 % des dépenses totales) :

- 48 % des dépenses ordinaires sont consacrées aux dépenses de personnel (93,5 Mds soit 10,7 % du PIB) ;
- 10,5 % aux paiements des intérêts de la dette (20,2 Mds soit 2,3 % du PIB) ;
- 16,8 % aux subventions aux produits de base (limitées à 32,5 Mds, contre 48,8 Mds dépensés en 2011).

Les dépenses d'investissement s'élèvent à 46 Mds MAD (19 % des dépenses globales, soit -8 % par rapport

à l'exécution budgétaire de 2011). A ce titre, l'agriculture reçoit 7,5 Mds, l'équipement et les transports 5,9 Mds (plus 2,2 pour le fonds spécial routier), l'enseignement national et supérieur 4 Mds, le département de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement 3,8 Mds, l'habitat 3 Mds et la santé 1,8 Mds MAD.

### 3) Les recettes

Les recettes fiscales (171 Mds MAD) se répartissent ainsi :

- impôts directs (73 Mds MAD) dont 29 Mds au titre de l'impôt sur le revenu et 42 Mds au titre de l'impôt sur les sociétés ;
- impôts indirects (76 Mds MAD) dont 54 Mds au titre de la TVA et 22 Mds au titre des taxes intérieures de consommation (TIC) ;
- droits de douanes (10 Mds MAD) ;
- droits d'enregistrement et de timbre (12 Mds MAD).

Les recettes non fiscales (20 Mds MAD) sont essentiellement le produit des monopoles et des participations financières de l'Etat.

*christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr*

## Les relations France-Maroc

### Rencontre à la Résidence de France sur « La participation des femmes dans les entreprises, facteur de performance économique »

A l'initiative des Conseillers du commerce extérieur français (CCEF), et pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive, plus de soixante femmes d'entreprises marocaines et françaises ont été reçues à la Résidence de France, le 8 mars, pour échanger sur les thèmes suivants : « le marché de l'emploi des femmes au Maroc » et « la place des femmes dans la gouvernance d'entreprise ».



CCEF récemment nommées : Nathalie Barbe, Directrice du Cetia ; Chantal de Montera, Directrice générale d'Indumapac ; Sophie de Puyraimond, Gérante de Roche-Bobois.

Au cours de cette rencontre paritaire, les femmes des deux pays ont pu mesurer tout ce qu'elles avaient en commun. Une convergence des points de vue s'est clairement dégagée sur la place de la femme dans le monde économique, les difficultés qu'elle rencontre et les mesures à prendre pour les surmonter.

La session dédiée au marché de l'emploi des femmes au Maroc a traité des questions de scolarisation des filles, un facteur déterminant d'insertion et de progression professionnelle. Si le problème de l'accès à l'école existe encore aujourd'hui, celui de l'abandon des études (pour raisons économiques) est encore plus préoccupant. Si 93 % des filles sont scolarisées en primaire au Maroc (et 95 % des garçons - le Maroc fait figure d'exemple dans la région), seules 9 % atteignent le supérieur alors même qu'elles réussissent mieux que les garçons en classe.

Et, s'il a été reconnu que les femmes occupaient une place de plus en plus importante dans le monde du travail au Maroc (comparable à celle des femmes en Europe), la situation doit être sérieusement nuancée dans le monde rural, qui accuse un fort retard en termes d'emploi des femmes, par rapport au monde urbain.

Le Maroc s'est engagé dans un mouvement de réformes en matière de gouvernance et de parité. La constitution du 1<sup>er</sup> juillet 2011 accorde une place importante à la gouvernance et consacre la parité homme/femme (art. 19). Concernant la gouvernance d'entreprise, les débats ont révélé que la problématique n'était pas seulement la place de la femme mais aussi le développement d'une culture d'entrepreneuriat.

Tant en France (malgré la Loi Copé-Zimmermann qui instaure de façon obligatoire un quota de femmes dans les conseils d'administration), qu'au Maroc, le constat est fait de la place limitée de la femme au niveau managérial. Plusieurs raisons ont été avancées : la difficulté d'équilibrer les vies personnelle et professionnelle, la moindre utilisation des réseaux féminins et une tendance des femmes à moins demander une promotion. Plusieurs leviers d'action possibles ont également été évoqués : proposer des formules de flexibilité du travail (au niveau des entreprises), faire de la mixité un réel projet d'entreprise, intégrer la donnée « parité » dans les labels RSE, etc.

Cette rencontre a été l'occasion de souligner la volonté des femmes marocaines et françaises de faire de la cause des femmes un levier pour faire progresser l'ensemble de la société. Dans les deux pays, une meilleure participation des femmes permet en effet de relever des objectifs dans l'éducation, la santé mais aussi la gouvernance et la performance des entreprises.

laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

## Affaires à suivre

Saad Sebbar vient d'être nommé administrateur-directeur général de Lafarge Maroc, succédant ainsi à Pierre Damnon qui dirigeait la filiale française depuis 2010. Jusqu'à sa nomination au Maroc, il occupait la fonction de président de région en Asie, où il avait la responsabilité des activités du groupe en Corée, au Japon, au Vietnam et aux Philippines

► Otmane Serraj devient Directeur général de Bull Maroc suite à la nomination de Mehdi Kettani à la tête de la nouvelle entité Business to Business de l'opérateur télécom Inwi. Il occupait, jusqu'alors et depuis 2007, le poste de Directeur général de Dell Computers au Maroc

► Relations Maroc-UE : une convention pour le financement de la première phase du programme baptisé : « réussir le Statut avancé » vient d'être signée (montant global de 2 Mds MAD). Ce programme multisectoriel vise la convergence réglementaire entre les deux partenaires

► Désengagement de la SNI dans le secteur agro-alimentaire : après Lesieur (Sofiprotéol est aujourd'hui l'actionnaire de référence - 40 % du capital), le PDG de la Centrale Laitière a annoncé une cession d'une partie du capital par la SNI, sans toutefois donner de calendrier précis

► Appui au Plan Maroc Vert : l'Agence française de développement (AFD) a accordé un prêt concessionnel de 50 M € auquel s'ajoute une subvention de 300 000 € pour soutenir le pilier II du Plan Maroc Vert (agriculture solidaire et familiale dans les zones les plus défavorisées). Cet appui bénéficiera essentiellement aux petits agriculteurs dans les régions de Tanger-Tétouan, Fès-Boulemane et Taza-Al Hoceïma-Taounate

► Thierry IVARS, Attaché douanier à Rabat, a présenté à des exportateurs de fruits et légumes du Souss (clients du Crédit Agricole du Maroc) le dispositif français sur l'Import Control System (ICS). Cet amendement « Sureté Sécurité » modifiant le code des douanes communautaire, en vigueur depuis 2011, impose une déclaration électronique au premier point d'entrée dans l'Union européenne pour toutes les marchandises, impactant l'organisation des flux logistiques.

# “ Il faut élargir les prérogatives de la CCG pour financer les PME ”

Conjoncture reçoit ce mois-ci Ahmed Reda Chami, ex-ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies. Aujourd'hui député de Fès sous l'étiquette USFP, il revient pour Conjoncture sur son engagement politique et sur la conjoncture économique marocaine.



Ahmed Reda Chami, ex-ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies

**Conjoncture :** Vous avez mis votre carrière professionnelle entre parenthèse en 2007 pour participer au gouvernement El Fassi, sous l'étiquette USFP. Aujourd'hui, après 5 ans passés à la tête du ministère de l'industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies, vous décidez de poursuivre votre engagement politique. Qu'est ce qui a motivé ce choix ?

**Ahmed Reda Chami :** Tout d'abord, mon engagement politique ne date pas de 2007, il faut revenir quelques années en arrière. Je viens d'une famille de militants, mon père a été l'un des fondateurs de la représentation de l'UNFP à Meknès, au début des années 60, puis secrétaire général de l'USFP à Fès. J'ai baigné dans ce milieu, j'ai donc pris conscience très jeune de l'importance de l'engagement militant. Je ne m'étais pas impliqué en politique auparavant et ce pour diverses

raisons, mais je m'étais beaucoup engagé en revanche dans la société civile. En 2005, j'ai suis entré officiellement à l'USFP en participant au 7e Congrès du parti. Membre en 2007 de la Commission chargée de préparer le programme économique du parti, j'ai donc quitté le privé pour rejoindre le gouvernement à l'issue des élections. Et là, je me suis rendu compte qu'on pouvait contribuer à plus grande échelle au développement du pays. J'ai vraiment pris du plaisir à assumer ma fonction de ministre et j'ai envie de continuer dans cette sphère politique.

**Le prochain Congrès de l'USFP est pour bientôt et vous êtes régulièrement cité comme potentiel futur Premier secrétaire...**

Aujourd'hui, le plus important, au-delà des noms, est de renouveler un projet. On ne peut pas continuer comme on l'a fait jusqu'à aujourd'hui. Pratiquement tout le monde en est conscient. Il y a des attentes très fortes de la part des différentes instances du parti mais surtout de la part du peuple marocain. Si on n'arrive pas à être en phase avec ce dernier, on pourra faire ce qu'on voudra mais ça ne marchera pas ! Beaucoup de militants, dont moi-même, sont porteurs de cette idée de nouveau projet de société, d'un renouvellement des élites du parti et de l'ouverture sur la société civile. Donc, oui, demain je me présenterai au bureau politique, mais après on décidera tous ensemble qui devra porter le projet en tant que Premier secrétaire du parti.

**Le projet de Loi de finances 2012 a été présenté mi-mars au Parlement. Quelle lecture faites-vous de ce texte et de ses principales orientations ?**

C'est une constatation plus qu'un reproche : ce projet s'inscrit dans la continuité de ce qui se faisait auparavant. Il n'y a absolument aucun point de rupture. Quand on voit les promesses faites pendant la campagne électorale mais aussi toutes les critiques faites au gouvernement sortant, ça me laisse un goût amer... Bien que la problématique du temps explique en partie cette continuité. Maintenant, sur la loi de finance en elle-même. Elle prévoit une croissance de 4,2 %, une inflation inférieure à 2,5 % et un déficit budgétaire de 5 %. Le premier chiffre qui m'interpelle, c'est le taux de croissance à 4,2 %. A mon avis ça va être très difficile à réaliser, principalement à cause de l'agriculture :

le taux n'a pas été revu en intégrant les nouvelles conditions climatiques. Deuxièmement, la crise en Europe est toujours là, et elle pourrait rester encore quelque temps...

Concernant les investissements publics, le projet de loi

de finance prévoit à peu près 188 milliards DH. C'est en augmentation par rapport à l'année dernière, c'est bien, mais c'est l'exécution qui est importante. En général, on a remarqué que les taux d'exécution tournaient autour de 70 % en moyenne par an. Or, cette année, il ne nous reste que 9 mois à peine, donc le taux devrait être encore plus

“ En général, on a remarqué que les taux d'exécution tournaient autour de 70 % en moyenne par an. ”



bas. Sans parler du fait que nous sommes dans une année électorale et qu'à l'approche des élections pour les collectivités locales, certains projets seront gelés à la demande des partis, pour qu'ils ne soient pas utilisés à des fins électorales.

Jusqu'à aujourd'hui la croissance a été portée par la demande, c'est à dire la consommation interne et les investissements publics.

### L'exportation souffre d'un manque de compétitivité des entreprises marocaines...

C'est pourquoi nous avons créé différents programmes d'appui à la pme, Moussanada et Imtiaz, à travers lesquels l'Etat peut subventionner jusqu'à un total cumulé de 5 millions de dirhams les entreprises qui investissent. Il y a également le programme INMAA qui me tient à cœur. C'est du lean manufacturing ; les entreprises qui y sont passées ont amélioré leur compétitivité de manière extraordinaire. Il faut que tous ces programmes soient aujourd'hui renforcés.

### Peu d'entreprises ont fait appel à ces programmes jusqu'à aujourd'hui

Je sais, mais l'Etat a mis en place des outils, maintenant c'est la responsabilité des entreprises de comprendre qu'effectivement il reste une partie du programme à payer mais qu'elles le récupéreront très vite après ! C'est pour cela que l'ANPME publie chaque année le Baromètre de la compétitivité, réalisé par un cabinet indépendant. Aujourd'hui la balle est dans le camp des PME !

### Les PME ont-elles-mêmes des problèmes d'accès au financement. Quelles solutions préconisez-vous ?

J'ai fait une proposition récemment en Commission des finances pour que la Caisse Centrale de Garantie puisse co-financer avec les banques les projets industriels des PME, un peu sur le même principe que l'élargissement en France des prérogatives OSEO.

Pour la distribution dans le textile par exemple, nous avons obtenu juste avant de quitter le ministère que la CCG co-finance les projets. Je pense que ce mécanisme peut être élargi à d'autres secteurs.

### Concernant les stratégies sectorielles, comme le Plan Emergence que vous avez piloté, beaucoup de projets ont été initiés mais tous ne se développent pas à la même vitesse.

Aujourd'hui certains projets avancent très bien, comme la P21 de Kénitra. Je suis d'ailleurs surpris par le nombre d'entreprises déjà installées ou en cours d'installation. 20 000 emplois sont créés ou à venir avant la fin de l'année ! Maintenant il y a un projet

qui est très en retard : la P21 de Casablanca, à cause du foncier. Il y a cinq ans si vous cherchiez un foncier industriel, c'était la croix et la bannière ; le programme des P21 est venu pour permettre à des entreprises d'accéder à du foncier grâce à la création de zones industrielles. Et là nous avons bien progressé.

A l'intérieur de ce programme des P21, je pointe la problématique du foncier sur Casablanca. Nous avons essayé de trouver des substituts, notamment à travers les projets de parcs industriels menés conjointement avec la CFCIM et qui permettent de répondre aux besoins des entreprises.

« Pour la distribution dans le textile par exemple, nous avons obtenu juste avant de quitter le ministère que la CCG co-finance les projets. »

### Certains experts pointent le manque de synergies entre les différents plans sectoriels engagés. Le gouvernement a annoncé qu'il procéderait « prochainement » à une évaluation générale de ces stratégies. Une bonne chose selon vous ?

Je serais le premier à applaudir à une évaluation générale. D'ailleurs, en ce qui me concerne, nous n'avons pas encore communiqué dessus mais nous avons été retenus comme

un des « best practice » dans le monde concernant l'exécution de la stratégie Emergence. Par ailleurs, je remarque quand même que le projet de loi de finance 2012 ne prévoit pas un réajustement des politiques sectorielles. Aujourd'hui il y a au Maroc une nouvelle constitution

et un chef de gouvernement avec de nouvelles prérogatives, qui a donc les moyens de mener cette évaluation.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org



L'usine-école INMAA, située à l'entrée du parc industriel CFCIM de Bouskoura, permet aux entreprises marocaines d'améliorer significativement leur productivité

**MOBILIA** crée

# MOBILIA OFFICE

**SOYEZ PRO,  
SOYEZ DESIGN !**

**1<sup>er</sup>** réseau spécialisé  
de mobilier de bureaux  
signé MOBILIA



**BUREAU LAQUE**  
160X80cm  
**3 575**  
Dhs HT

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

**4 ADRESSES À CASABLANCA**

- 59 rue Alaa Zahar - Quartier des Hopitaux - Tél : 05 22 86 29 79
- 37 rue Moussa Bnou Nouceir - Tél : 05 22 22 18 18
- mobilia office au decocenter - Tél : 05 22 58 00 32
- show room plate-forme ouled saleh bouskoura - Tél : 05 22 28 77 60

# Artisanat : la Vision 2015 en panne ?

Doté d'un contrat-programme en 2007, l'artisanat semblait promis à un décollage d'envergure. Cinq ans après, les effets de la Vision 2015 sont difficiles à évaluer. Une poignée d'acteurs a néanmoins pu saisir la balle au bond. Décryptage d'un secteur unique au potentiel immense.



Dossier réalisé  
par Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcim.org

Artisanat, la Vision 2015 en panne ?	17
50% de l'artisanat consommé au Maroc	22
Interview avec Hicham El Habti, Directeur Général de Fenyadi	23
Export : sagas des nouveaux artisans	24

Cinq ans après la signature du contrat-programme « Vision 2015 » de l'artisanat entre l'Etat marocain et le secteur privé, les résultats sont mitigés et difficiles à évaluer. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir de réponses de la part du ministère de l'Artisanat à nos questions sur le sujet. Parmi les données disponibles, les chiffres à l'export et une certitude : les résultats ne sont pas en ligne avec les ambitions initiales. Si l'export atteignait 700 millions de dirhams en 2005, il n'a pas dépassé 364 millions de dirhams en 2010. La crise est passée par là,

contraignant plusieurs opérateurs à revoir leurs objectifs à la baisse. D'autres se sont tournés vers un marché intérieur en pointe. La crise, un argument exclusif qui laisse néanmoins sceptiques quelques opérateurs, « la consommation en Europe n'a pas baissé de plus d'un point et demi, donc la crise n'explique pas tout », commente-t-on.

## Budgets colossaux

Initié en 2007, le contrat-programme prévoit l'accompagnement par l'Etat de plusieurs « acteurs de référence », c'est-à-dire

d'entreprises d'artisanat à fort potentiel. Ayant pour but de créer de l'emploi et de passer à une gestion dite « de développement », il s'articule autour d'une série d'objectifs chiffrés à l'horizon 2015 (voir encadré). Dans ce contexte, une dizaine d'entreprises a bénéficié dès 2007 d'un appui à la fois financier et promotionnel. Une nouvelle vague d'acteurs de référence vient également de démarrer. Elle devrait profiter à neuf entreprises et devrait « être menée avec plus de rigueur » en incluant notamment des reportings. Le choix d'acteurs de référence vise à soutenir une poignée de leaders de manière à entraîner le secteur. L'enjeu est aussi bien entendu de moderniser l'activité et d'encourager une approche plus industrielle et compétitive, tout en préservant le cachet marocain. Derrière, un enjeu économique : un plus grand apport de devises, la création d'emplois mais aussi une meilleure qualité de vie pour 2,2 millions d'artisans.

Mais trois ans avant le terme du contrat-programme, il est difficile d'évaluer les résultats de l'approche de 2007. Tout porte à croire que les objectifs fixés pourraient être difficiles à atteindre d'ici 2015. Sur le terrain plusieurs acteurs déplorent l'absence de bilan d'étape. « L'Etat a mis en place des budgets colossaux pour promouvoir le secteur. Aujourd'hui, il serait intéressant de faire un bilan. Y-a-t-il un retour sur investissement ? Avant de passer à la tranche 2, encore faut-il tirer un bilan des aspects positifs et négatifs de la tranche 1.

### Les 7 objectifs chiffrés de la Vision 2015

- Doubler le chiffre d'affaires de l'artisanat à fort contenu culturel
- Générer 4 milliards de dirhams de PIB supplémentaire
- Multiplier par 10 les exportations formelles
- Passer à 300 entreprises dont 15 à 20 acteurs de référence
- Créer 115.000 emplois additionnels
- Atteindre 60.000 lauréats de la formation professionnelle
- Atteindre 15.000 à 17.000 TPE



Une halte s'impose pour savoir si les opérateurs et l'Etat ont bien fait.» indique Riad Mekouar, Directeur Général de Majka, qui figure parmi les acteurs de référence de la première vague. On regrette également le coup d'arrêt donné à la coopération public-privé, fondement du Contrat-Programme. « De 2006 à 2009, en tant que Fédération des Entreprises d'Artisanat (FEA/CGEM), nous avons un rôle de copilote très important dans le cadre du contrat-programme. Malheureusement, il y a eu depuis, un fléchissement. Je pense qu'il est important d'évaluer les résultats de ces cinq premières années. Tant qu'on n'évalue pas, on ne peut pas ajuster ni rectifier le tir si c'est nécessaire. » indique de son côté Ghaliya Sebti, Directrice Générale d'Aït Manos et ancienne Présidente de la FEA.

### Effet de mode

Parmi les reproches adressés aux opérateurs : le non respect du cahier de charges par certains acteurs de référence. Plus sévère encore, un professionnel indique : « Nous n'avons pas réussi à mettre en œuvre cette stratégie. Les acteurs de référence devaient investir plus, recruter et exporter davantage. Ce qui n'a pas été

fait. Nous avons fait de l'événementiel au lieu de faire de la promotion professionnelle, de surcroît vers des destinations où il n'y a jamais eu de commande par la suite,», soulignant que les dépenses de promotion ont été multipliées par dix pour atteindre 220 millions de dirhams. Sur le sujet, nous regrettons de ne pas avoir pu disposer de la vision du Ministère. Critiques et déception également chez Majka qui fait amende honorable :

« Les opérateurs n'ont pas été à la hauteur. Le produit marocain était très prisé il y a quelques années, mais il n'a pas évolué, il ne s'est pas renouvelé. Les études de marché (de l'époque, ndlr) n'ont pas dit que la tendance aux produits d'artisanat marocain était conjoncturelle et

liée à un effet de mode. Un produit ne peut se développer que s'il colle aux besoins du marché » indique Riad Mekouar son Directeur Général. De son côté, Paolo-Luigi Cittadini, acteur de référence des deux vagues dresse pour sa part aussi un bilan plus nuancé mais néanmoins en demi-teinte « Les résultats sont très inférieurs à ce qui avait été espéré, on le doit aux deux parties. » Parmi les causes citées par les opérateurs : la crise mais aussi le coût du transport, le manque de



soutien du système bancaire, la frilosité des assurances. « Plus personne ne veut assurer la marchandise à l'export même chez SAMEX où l'heure est aux lettres d'invitations à la prudence », indique-t-on encore. Alors comment dynamiser l'export ?

Au chapitre des points positifs, « une meilleure vision, le développement de projets plus ambitieux, cela nous a permis d'être plus courageux » poursuit le Directeur Général de Diversam-Comaral. Le tableau n'est pas si sombre et les voies d'améliorations identifiées. Elles portent sur une meilleure promotion auprès des donneurs d'ordre internationaux, mais aussi l'amélioration des produits, des emballages et des prix. Bref, chacun a du pain sur la planche...

#### Contenu culturel

La Vision 2015 est une approche sectorielle globale positive et ambitieuse. Pour rappel, elle entend s'appuyer sur un « pool de leaders » afin de dynamiser l'ensemble du secteur. Elle a identifié trois (vastes) défis à relever. Premièrement, la commercialisation à l'export et la consommation nationale. Pour les développer, elle prévoit de multiplier les lieux de consommation via de nouveaux espaces et restauration des fondouks. Autre enjeu : l'adaptation de l'offre produit, design inclus. Elle implique une dynamique de renouvellement et d'adaptation aux besoins. Enfin, l'augmentation de la production s'adosse à des contrats de croissance avec les PME (les acteurs de référence) et l'appui aux mono-ar-



tisans. Pour y parvenir, des appuis de trois ordres ont été identifiés : à la production (organisation du marché des matières premières, subvention des expertises pointues, assistance à des problématiques pointues telles que l'emballage...), à la vente (appui dans la prospection, la vente, les plans marketing) et au financement (cellules d'intermédiation, fonds de capital risque).

Sur le plan des produits, la Vision 2015 se fonde sur une étude qui relève trois « couples produits-clients ». D'une part, l'artisanat de consommation utilitaire destiné à la clientèle nationale (3 milliards de dirhams chaque année), d'autre part, un artisanat de production culturelle destinée aux nationaux (83 %) et aux touristes (17 %), soit 10 milliards de dirhams. Enfin, dernier levier : l'artisanat « à fort contenu culturel » destiné à l'export. Il totalisait 700 millions de dirhams en 2005. C'est le principal levier de la stratégie. Il dev(r)ait être multiplié par dix d'ici 2015. En matière

d'activité, la priorité a été donnée à la décoration et la bijouterie en raison « de leur potentiel de croissance et de la présence d'acteurs structurés » indique un document du ministère de tutelle.

#### Entraîner les mono-artisans

Avec 2,2 millions d'emplois, l'artisanat emploie 20 % de la population active. Il s'agit à 85 % de mono-artisans et à 15 % de PME. D'après le Panorama 2010 de l'artisanat publié par l'Observatoire du ministère, les mono-artisans urbains réalisent 77 % du chiffre d'affaires, les ruraux 11 %, le reste provient des PME. Sur le plan régional, Casablanca génère 3,2 milliards de dirhams du chiffre d'affaires urbain et Fès 2,21 milliards de dirhams. Le rapport souligne le dynamisme de l'ensemble des villes qui se traduit par des croissances à deux chiffres. C'est le pôle Rabat-Salé qui enregistre la plus forte progression (19 %), suivi de Marrakech (17 %).

En tant que stratégie sectorielle, la Vision 2015 prévoit l'inclusion de ces mono-artisans urbains et ruraux et

### Les urgences du secteur selon la Fédération des Entreprises d'Artisanat

- Redéfinition précise du « statut de l'entreprise d'Artisanat » en prenant en compte les critères du produit fabriqué, son caractère « Artisanat du Maroc » (et non le processus de production).
- Concernant les mesures relatives à la réforme de l'impôt sur les sociétés : il est demandé d'appliquer durant toute la vie de l'entreprise (au-delà des 5 premières années d'existence) le taux réduit d'impôt sur les sociétés de 17,5 % pour l'ensemble des entreprises d'artisanat ainsi qu'une réduction de 50 % de ce taux de 17,5 % d'impôt sur les sociétés pour les entreprises exportatrices.





leur accompagnement vers une taille (plus) critique. Pour augmenter la production, elle entend(ait ?) agir sur trois dimensions : la production elle-même, le financement et la couverture sociale. Les rapports d'activité publiés par le ministère mettent en avant des actions de mise à niveau, de rénovation ou encore de construction d'ensembles artisanaux et de villages d'artisans. Également publiés sur le sujet, les recommandations du comité de pilotage de juin 2010 : la mise en place d'une couverture médicale pour les artisans, d'un fonds de garantie et d'un programme spécial avec l'ANPME. Malheureusement, à l'heure où nous mettons sous presse, le rapport d'activité de 2011 n'était pas encore disponible et nous n'avions pas pu obtenir de réponses ni de données concrètes sur le sujet. Là encore, plusieurs d'opérateurs se montrent sévères : « Du matériel a été acheté pour des centres techniques à Fès, Safi et Essaouia, mais ces centres n'ont jamais ouvert », indique un profes-



sionnel. « On n'a pas mis les moyens nécessaires pour l'apprentissage sauf dans le centre de Fès et de Demnate qui sont de très haut niveau. Il s'agit là de modèles réalisés par la Fondation Mohammed-V » poursuit le même source. Concernant la couverture maladie, le projet n'a pas encore abouti.

### 12% de croissance en 2010

Les chiffres évoquent une forte progression des ventes totales du pays. De 12,2 milliards en 2008, elles ont atteint 15,9 milliards de dirhams en 2010, soit une progression constante ces trois dernières années. En 2010, le rapport de l'Observatoire de l'artisanat publié par le ministère souligne que la productivité du secteur a cru plus vite que les années précédentes :

le chiffre d'affaires a davantage augmenté (13 %) que l'emploi. Ces chiffres suscitent néanmoins des réserves dans le secteur. Toujours d'après cette étude, on dénombre 650 PME dédiées à l'artisanat d'art au Maroc. Avec 2 milliards de dirhams de chiffre d'affaires, elles représentent 12 % des ventes du secteur et 5 % de l'emploi. Première activité en valeur : la bijouterie (30 %) avec 587 millions de dirhams. Elle est suivie du bois (17 %). Sans surprise, le rapport souligne la plus grande productivité des PME comparativement aux mono-artisans. En termes de villes, Casablanca draine 44 % du chiffre d'affaires des PME (857 millions de dirhams). Ces structures investissent pour « moitié vers les outils de production et à hauteur de 20 % dans le bâtiment. » précise également le rapport. La stratégie sectorielle prévoit, entre autre, de parvenir à un tissu global de 37.000 PME contre 23.000 en 2006. Elle vise aussi la création de 37.200 grandes entreprises et de 331.000 artisans, contre 265.000 en 2006.

### Petites séries contre production de masse

Dans certaines filières du secteur, certains prêchent clairement pour une industrialisation de certaines étapes ou partie de la production afin d'évoluer vers une production plus massive et de gagner en productivité. Faut-il rester sur une production de pièces rares, uniques et chères, vendues à un petit nombre ? Ou opter pour une production plus massive de l'artisanat ? Les deux

### Labels, normes et droits de douane en renfort

Une norme a été définie pour le tajine madmoune. Elle fixe un cahier de charges et interdit notamment l'utilisation de plomb. Sur le sujet, plusieurs professionnels déplorent l'absence de suivi sur le terrain. « Un label vit d'abord dans le souk. C'est la somme de toutes les interventions qui le crée. Il doit marquer une supériorité sur un ensemble. Une bataille de droits d'auteur n'est pas très productive. En revanche, il faut prévoir un contrôle qualité à chaque échelle de la production. » indique pour sa part Moulay Ahmed Essakalli, fondateur de Zid Zid Kids.

Pour autant, il est important de protéger le savoir-faire traditionnel par une normalisation. Le Rapport d'activité du ministère indique que 97 normes d'artisanat ont été mises en place en 2009. Deux autres labels ont également été instaurés concernant les babouches marocaines (modèle Ziouania de Fès) et le tapis rbat. Par ailleurs, depuis janvier 2011, les droits de douane sur l'importation de babouches ont été relevés à 35%.

pourraient bien avoir leur place sur le marché. Dans la balance : la concurrence de la production asiatique de produits d'artisanat marocains. « Aujourd'hui, des grossistes font faire des produits « marocains » en Chine ou Inde. Parce que c'est plus simple au niveau culturel et sur le plan de la culture des affaires. C'est une tendance liée à la force des choses. » indique Moulay Ahmed Essakalli, fondateur de la marque Zid Zid Kids. Pour Riad Mekouar, pas question de laisser le terrain à d'autres : « Si le Maroc ne le fait pas, alors l'Asie le fera ! Et c'est déjà le cas ! La seule façon que l'artisan marocain transmette son savoir-faire est qu'il (en) vive ». Malgré certains ratés de la stratégie, confiance et espoir semblent de mise avec le nouveau gouvernement. Les professionnels rencontrés saluent « une ouverture sur les partenaires économiques », persuadés « qu'il y aura beaucoup plus de concertation et que nous pourrions rectifier le tir ». Dans un entretien publié récemment par notre confrère L'Opinion, le ministre de l'Artisanat, Abdessamad



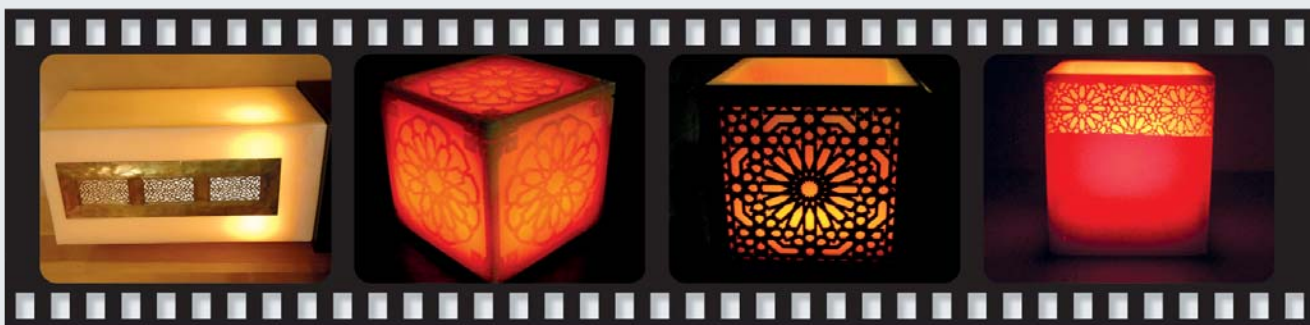
Qaiouh, soulignait que le choix de faire évoluer le secrétariat d'Etat à l'Artisanat en ministère à part entière « atteste de la forte volonté de SM le Roi de tirer ce secteur vers le haut et d'améliorer la situation des artisans ». Le ministre évoquait éga-

lement un projet de loi organique relatif à la réglementation des métiers et à la distribution des produits du secteur. La création de complexes et de centres artisanaux mais aussi de zones dédiées au PME y étaient également mentionnés. A suivre.

### Dans l'antre du créateur du photophore marocain, Diversam-Comaral

La boîte d'allumettes au papillon orange et noir vous dit quelque chose ? Les longues bougies blanches vendues par l'épicier aussi ? Pas de doute, vous connaissez Diversam-Comaral. Avec l'arrivée du briquet chinois à quelques centimes, l'entreprise cinquantenaire a accéléré sa mutation. A l'initiative du photophore marocain en paraffine, Paolo-Luigi Cittadini son Directeur Général est un artisan contemporain. Sable, pâte dorée, bois, henné, mois ou Corian, les habillages et formes du photophore marocain sont multiples. Ici la créativité est chez elle. Et les coloris se déclinent en trente variantes. Atelier ou usine ? On hésite ! Trois types de production dans ce vaste espace de 3.000 m<sup>2</sup> : 100 % artisanale, semi-artisanale ou automatique, selon les produits et les étapes ! Bref, du cas par cas pour des produits fabriqués en petites ou en grandes séries. En résumé : le défi quotidien de l'artisanat, l'alliance permanente et régulièrement renouvelée du « fait main » et des machines.

Chez Diversam-Comaral, 70 % de la production part à l'export, dans la grande distribution française, belge et canadienne pour les bougies classiques. Cierges d'église et bougies religieuses proposées à Lourdes ou représentant Bouddha sortent également de l'atelier. En cire, gravé à chaud, en bois ajouré, d'arabesques ou de moucharabieh, tailles et modèles happent l'œil. Un joli bazar de créativité contemporaine. L'homme s'appête à ouvrir des boutiques dans les centres commerciaux du groupe Al-Mazar. « Les difficultés tiennent à la taille des structures, car il s'agit de petites PME », souligne néanmoins le maître des lieux pendant la visite.



# 50% de l'artisanat est consommé au Maroc

**L'artisanat, un produit destiné aux touristes ? Les chiffres imposent de revoir ses classiques. La moitié de la production artisanale marocaine est consommée et vendue au Maroc.**

50 % des produits artisanaux ont été achetés par des résidents, puis par des MRE et/ou des touristes (25 %) et enfin vendus à l'export (25 %). C'est ce que révèle le Rapport d'activité 2010 du ministère du Commerce et de l'Industrie. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir plus de détail sur le marché intérieur, ses débouchés et son évolution depuis 2007. Néanmoins, un constat : face à la baisse de l'export, un grand nombre d'acteurs s'est redéployé sur le marché local. Résultat : le marché intérieur est en pointe.

## Coup de semonce

Pour de nombreux exportateurs de premier plan, la crise internationale a sonné le glas des années fastes. En attendant la reprise, beaucoup se sont réorientés vers le marché local. C'est le cas de La Maison Méditerranéenne, un ancien géant de l'export, « Entre 2007 et 2009, 90 % de nos ventes venaient de l'export. Depuis 2009, c'est le contraire. Nous avons senti la crise dès 2007. Nous avons fait évoluer la structure pour travailler le marché marocain » indique Saad Kabbaj, son Directeur Commercial. Un point de vue confirmé par plusieurs opérateurs. Pour affronter la crise, les stratégies de redéploiement sont diverses. Un point de convergence : le marché local.

Pour se reconverter sur le marché local, il faut revoir le produit, les motifs et les couleurs, c'est le constat dressé par de nombreux opérateurs. Les goûts et les tendances diffèrent. « A l'export, la demande porte fortement sur les meubles

et les accessoires en fer forgé et sur le zellige. Pour le marché local, nous avons développé les bois. Aujourd'hui,

« Pour affronter la crise, les stratégies de redéploiement sont diverses. Un point de convergence : le marché local. »



nous réalisons beaucoup de menuiserie pour le secteur du bâtiment. Nous avons lancé le meuble économique à travers des packs d'ameublement entre 20.000 et 30.000 dh destiné aux appartements et villas économiques.» indique également le Directeur Commercial de la Maison Méditerranéenne.

## Casablanca réalise 70% du chiffre d'affaires

Corollaire du repli sur le marché intérieur : les ventes sur le marché local sont en hausse. Toutes les familles de

produits progressent à l'exception de la dinanderie (-6 %). La maroquinerie, le bois, le bâtiment traditionnel enregistrent les croissances les plus importantes – supérieures à 15 % selon le Panorama 2010 de l'artisanat du ministère de tutelle. Le bois

est le premier produit consommé. Casablanca réalise 20 % du chiffre d'affaires de l'artisanat marocain. Le bois

y est aussi la première activité. Casablanca est spécialisée en bijouterie, bois et vêtement. En 2010, ces domaines ont totalisé 70 % du chiffre d'affaires de l'artisanat dont 34 % pour la bijouterie. Fès est le deuxième pôle artisanal du Maroc avec 9 % du chiffre d'affaires sectoriel du pays. Maroquinerie, bijouterie et articles chaussants représentent la moitié du chiffre d'affaires. La production a augmenté de 13 % en 2010. Marrakech arrive en 3<sup>e</sup> position avec 12 % des ventes. Toujours d'après le Panorama 2010, la ville ocre s'est positionnée sur le segment haut de gamme.





# “ Fenyadi se veut l’ambassadeur d’un artisanat loin du folklore ”

Fenyadi est la première marque marocaine issue de l’artisanat. Elle appartient au groupe Mutandis, créé par l’ancien ministre de tutelle Adil Diouri. Expérience marginale ou avant-gardiste ? Rencontre.



Hicham El Habti

**Conjoncture : Pour quelles raisons développez-vous une marque d’artisanat à destination du marché marocain ?**

**Hicham El Habti :** La marque est née de la fusion de trois ateliers : Amira Bougies, Akkal et Via notti (linge de table, de lit). Ces mêmes ateliers sont nés de la rencontre entre des créateurs et designers internationaux et des maîtres marocains. Nous avons regroupé ces ateliers en une holding et une marque ombrelle : Fenyadi, créée par le Groupe Mutandis, fondé par Adil Diouri ancien ministre du Tourisme et de l’Artisanat. Mutandis a mis à la disposition de Fenyadi une vision stratégique mais aussi des moyens humains et des capitaux et des boutiques dédiées. Pour l’anecdote, nos boutiques sont dessinées comme un ryad de Marrakech. Fenyadi signifie l’art (fen) de ma main (yadi).

Fenyadi se veut l’ambassadeur d’un l’artisanat marocain loin du folklore. Il existe une clientèle marocaine amoureuse du design et de l’art de vivre mais qui ne trouvait pas d’offre adaptée. Cette clientèle est sur la défensive lorsqu’on évoque l’artisanat. Elle pense qu’il n’y a pas de qualité, pas

de design, pas non plus de renouvellement. Notre promesse est de couvrir tous les besoins en termes de gamme et de type de produits (art de la table, du jardin, univers du bureau, de la chambre). Nous assumons le choix de l’excellence, de la qualité des matières premières et du renouvellement. Après une première collection en 2011 sur le thème du Sahara, nous nous engageons à sortir une collection par an. On peut se renouveler avec de l’artisanat !

**Quelle est la part d’artisanat et d’industrie dans les collections proposées ?**

Concernant le façonnage et le processus de la céramique, du linge et de bougie, il s’agit d’artisanat à 100 %. En revanche, la façon de s’approvisionner, de dessiner les plans, de suivre la production, les ordres de fabrication, bref, la manière d’assurer la qualité répondent à des méthodes industrielles. Une partie de la broderie est faite main, par des brodeuses et une autre est fabriquée en machine. Le soleil, le safran, la passementerie, tous les dessins sont inspirés du patrimoine culturel marocain. Ils ont été revus allégés et brodés machine pour certains.

**Avec quels corps de métiers travaillez-vous ?**

Les tourneurs, les potiers, des brodeuses, les ouvriers qui travaillent dans la bougie. En interne, une direction marketing et commerciale travaille et étudie les tendances en termes de produits et de couleurs. Elle détecte aussi les besoins. La direction artistique et ses quatre designers les traduisent

en produits. La direction de la production entre alors en jeu pour valider la faisabilité technique. C’est un travail en itération jusqu’à un aboutissement. C’est un échange permanent entre la direction artistique et la direction de la production. Les dessins sont faits en interne. Nous nous appuyons sur les corps de métiers, sous-traitants spécialisés dans le maichor (effet cuivre martelé) par exemple et sur le savoir-faire des femmes de la medina pour la réalisation des verres en sabra.

**Quelles sont les perspectives d’avenir pour la marque au Maroc et à l’export ?**

Au Maroc, la première étape est de rapprocher la marque de la clientèle marocaine. Après Casablanca, nous allons ouvrir à Rabat pour faire continuer à faire connaître notre marque localement. Aujourd’hui, nous livrons en Australie, au Moyen-Orient, aux Etats-Unis et en Europe. L’export ne représente pas une part implorante de notre activité. Néanmoins, nous préparons une présence directe de la marque dans quelques grandes capitales européennes à l’horizon 2013-2014.



## Export : sagas des nouveaux artisans

Gros ralentissement, tassement ou petit frisson ? Aux marges de la crise, innovation et dynamisme jouent des coudes. Dans ses multiples versions revisitées, l'artisanat marocain regorge de potentiel. Sagas d'aventuriers.

### Pour adapter le zellige à l'export, Ghalia Sebti a lancé Aït Manos en 1994.

La bonne idée au bon moment, de beaux produits et le succès au rendez-vous.



Ghalia Sebti

« Comment rendre le zellige exportable, c'est-à-dire transportable et facile à poser par des carreleurs étrangers ? C'était notre challenge. Le zellige est un produit ancestral, magnifique et solidement implanté dans l'imaginaire de la décoration mondiale. C'est un produit de prestige, issu de nombreuses heures de travail et d'un savoir-faire de maître-artisan. La technique de la taille par exemple est restée authentique depuis le XI<sup>e</sup> siècle. Nous avons opté dès le début pour le four à gaz parce qu'il est non polluant - il permet d'éviter la déforestation et permet aussi de mieux maîtriser les cuissons. Pour relever notre challenge, nous avons développé un procédé de fabrication spécifique, que nous avons breveté ainsi que notre marque. Le produit a été présenté au salon de Coverings' aux Etats-Unis en 1998. Il a été tout de suite remarqué par les plus grands entreprises américaines du carrelage haut de gamme. La reconnaissance de l'Europe a suivi rapidement. Nous exportons aussi en Australie ! A l'époque, deux aspects avaient été identifiés dans notre secteur : l'image négative des produits fabriqués

au Maroc mais aussi et surtout leur potentiel colossal dans le domaine de la décoration. A côté de l'innovation technique, nous travaillons beaucoup le design, les motifs et les couleurs du produit par une réinterprétation de son histoire... de plus, nous ouvrons tout à la main. »



### Coup de pouce au First challenger des 11<sup>èmes</sup> Trophées de l'exportation, Mehdi Tazi, Directeur Général de Mocary

Producteur intégré de tapis depuis 1978, Mocary revendique la position de premier exportateur de tapis depuis toujours.

« Après un fléchissement, l'export reprend progressivement depuis deux à trois ans. En tant qu'acteur de référence, l'Etat nous a financé des actions de promotion, ce qui nous a permis de reprendre et de nous faire connaître davantage. Nous avons organisé plusieurs salons professionnels dans différents pays et par l'intermédiaire de clients. Le résultat est très positif. Il y a des commandes importantes. Si nous sommes toujours sur le marché étranger, c'est grâce à cette action et à ce financement. Aujourd'hui, les clients sont de retour ! Nous proposons des tapis noués et tissés main ainsi que hand tuft. Notre production en 2011 a atteint 50.000 m<sup>2</sup>. Nous sommes tournés vers l'export depuis toujours. Cela représente 60 % de notre activité. Toute notre structure y est orientée, notamment vers l'Allemagne qui est notre plus gros marché. Nous exportons aussi en Hollande, c'est un très gros marché pour nous. Nous sommes également présents en Espagne et aux Etats-Unis. Nous commençons à travailler sur le marché marocain qui représente à peu près 30 % à 40 % de nos ventes. »

## Cap sur la grande distribution française !

Majka a été acteur de référence en 2007. Initialement dans la poterie, l'entreprise a évolué vers le mobilier. Témoignage de Ryad Mekouar, son Directeur Général.

« Est-ce qu'un artisanat de luxe créé beaucoup d'emplois ? L'image ne nourrit pas son homme. Je travaille avec la grande distribution française depuis 1997. Aujourd'hui, je me suis réorienté vers l'ameublement. Majka est la première entreprise marocaine à exporter des canapés issus de l'artisanat marocain. Cendriers, vases à effet tadelakt, j'ai fait de l'artisanat marocain un produit de mass market, de l'artisanat industriel finalement. Le résultat est là. Il faut avoir un esprit progressiste. Les artisans marocains ont besoin de travailler et de vivre. Le pays a besoin de créer des emplois et de rapatrier des devises. Les produits doivent être beaux, fonctionnels et aux prix du marché. Les formes, les couleurs ne sont pas forcément traditionnelles. Elles peuvent évoluer. Il s'agit d'adapter notre produit aux besoins du marché. Il faut également que le produit que l'on envoie se fonde dans l'environnement de l'acheteur. J'ai introduit un minimum de mécanisation. Dans la poterie par exemple, va-t-on maintenir les artisans dans le sous-développement ? Un petit moteur permet des rotations plus régulières. On produit mieux, moins cher et en plus grande quantité ! C'est bon pour le secteur. Les marchés sont preneurs, il faut de l'innovation et de l'adaptation. »



Ryad Mekouar

## Zid Zid Kids, une marque d'artisanat moderne pour enfants

Cadeaux, jouets, accessoires vestimentaires, hors des sentiers classiques de l'export marocain, Zid Zid Kids exporte jusqu'en Australie. Témoignage de son fondateur Moulay Ahmed Essakalli.

« Nous réalisons plus de 60 % de notre chiffre d'affaires aux Etats-Unis. Nous exportons également en Europe du Nord, notamment dans les pays scandinaves mais aussi en Australie, au Japon et en Corée, dans 22 pays en tout. Nous avons conçu notre produit pour le marché américain qui est en avance sur le reste du monde.



Moulay Ahmed Essakalli

Le phénomène de design pour enfant a commencé aux Etats-Unis, d'où il s'est développé. Il est aujourd'hui important en Europe de l'Ouest et du Sud. Il concerne des produits pour enfants de qualité, bien conçus, bien fabriqués, qui ont une histoire intéressante en termes d'environnement de production. C'est une alternative aux produits de masse essentiellement fabriqués en Asie du Sud Est. Au départ, l'idée est née d'une évolution personnelle et professionnelle après une expérience dans l'enseignement, l'éducation et le design. Tous les chemins se sont croisés dans cette direction avec notamment une passion pour l'artisanat. Ma femme, qui est Américaine et moi avons réalisé notre ambition : construire un pont entre nos deux pays et être impliqués dans le projet à part égale. Nous avons ressenti le début de la crise dès le début 2008 mais nous sommes sur une niche relativement dynamique et nos produits le sont aussi. Nous attendons néanmoins de retrouver les perspectives de 2006 et 2007. »

## La France est le premier client de l'artisanat marocain

D'après les données officielles, sur 364 millions de dirhams de produits artisanaux exportés en 2010, l'Union Européenne en absorbe 57 %. La France figure en tête de pont avec 60 millions de dirhams. Elle est suivie des Etats-Unis et du Canada à hauteur de 57 millions de dirhams.

Le tapis marocain est champion dans sa catégorie avec 60 millions de dirhams à l'export. Il est talonné par les poteries et pierre (59 millions de dirhams). Viennent ensuite le bois, la vannerie et le fer forgé. Le pays exporte également une grande variété d'autres produits artisanaux pour un montant de 116 millions de dirhams. Haut lieu de tourisme, Marrakech est sans surprise la première plate-forme d'export pour le secteur. La ville ocre y a drainé 117 millions de dirhams en 2010. Elle est suivie de Casablanca.

# 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)

# L'attribution des lots de terrain du Parc industriel d'Ouled Salah est terminée

Interview avec Mounir Benyahya, Directeur des Parcs industriels CFCIM.

**Conjoncture : Après le succès du Parc industriel de Bouskoura, la CFCIM a dupliqué le modèle à Ouled Salah. A quels besoins répondent ces Parcs ?**

**Mounir Benyahya :** Ce deuxième Parc initié par la CFCIM en partenariat avec l'Etat marocain, vient répondre à la problématique des PME/PMI qui ne trouvent pas le foncier adéquat à leur développement. En effet, le foncier reste un des principaux freins à l'investissement industriel, en raison de la rareté et de la cherté des terrains.

Le mode de locatif proposé permet aux investisseurs de conserver leurs moyens de financement pour la construction de leurs usines et pour l'acquisition de moyens de production, au lieu de les investir dans le foncier.

**En quoi se démarquent-ils des offres existantes en foncier industriel ?**

Le Parc industriel d'Ouled Salah est un espace clôturé, gardé et géré par une société de gestion et d'exploitation, la SOGEPOS. Cette dernière a l'obligation d'équiper la zone, de la promouvoir et de la gérer, ce qui assure aux investisseurs la garantie du maintien à niveau des équipements du Parc.

Le Parc Industriel d'Ouled Salah se distingue également par des équipements de standard international permettant de répondre aux besoins des investisseurs en matière de circulation, d'électricité, d'eau potable, de télécommunication et d'assainissement.

De même l'entretien du Parc, l'éclairage public et les espaces verts sont assurés par l'organisme de gestion.

D'autres services sont prévus dans le Parc, en particulier un guichet unique et des services d'accueil et d'accompagnement qui assistent les investisseurs dans les démarches nécessaires à leur installation.

**Quelles sont les caractéristiques propres au Parc d'Ouled Salah ?**

Reprenant les avantages de son prédécesseur à Bouskoura, le Parc industriel d'Ouled Salah innove en offrant également des bâtiments prêts à l'emploi, ces derniers permettront aux entreprises intéressées de démarrer leur production dans les meilleurs délais sans se préoccuper des problèmes de construction.

**Parc Industriel  
OULED SALAH**

**Quels sont les critères d'attribution des lots ?**

L'attribution des lots de terrain se fait par une commission ad hoc, présidée par la CFCIM et composée du ministère de l'industrie, du CRI de Casablanca, de la préfecture de Nouaceur et de la commune d'Ouled Salah ; cette commission veille au choix de projets industriels non-polluants et créateurs d'emplois.

**Où en est aujourd'hui la commercialisation du Parc Ouled Salah ?**

Le Parc a rencontré une très forte demande de la part d'entreprises locales et étrangères ; l'ensemble des lots de terrain sont attribués à ce jour.

**Quels sont les autres projets en cours ?**

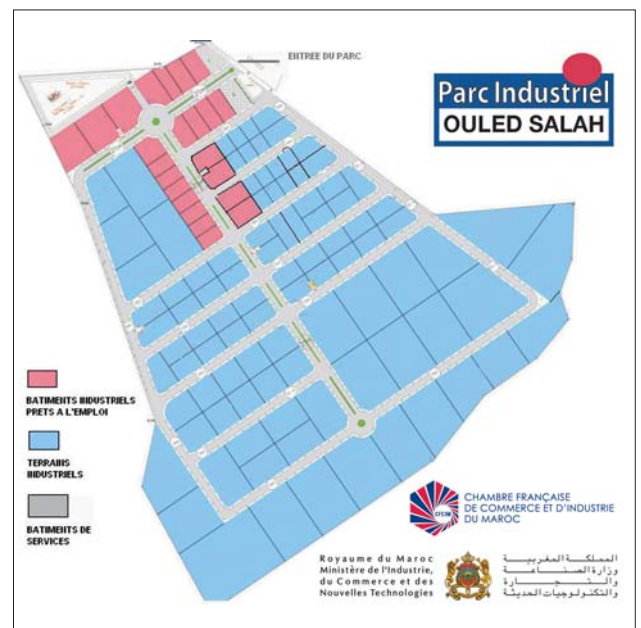
La CFCIM vient de signer une nouvelle convention de partenariat pour la réalisation d'un troisième Parc industriel locatif à Settat ; ce projet s'étalera sur 20 hectares et devrait accueillir plus de 85 PME/PMI ; le démar-



rage des travaux de viabilisation est prévu pour le deuxième semestre 2012.

Par ailleurs, la CFCIM a déposé un projet de candidature dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt national initié par le MCINT, afin de réaliser un quatrième Parc industriel sur 60 hectares dans la région de Berrechid.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org



# Délais de paiement : que prévoit la nouvelle réglementation ?

La loi n°32-10 complétant la loi n°15-95 formant Code du commerce, a été adoptée au Bulletin Officiel du 6 octobre 2011. En redéfinissant la réglementation liée aux délais de paiement (fixation des délais, procédures, sanctions), elle vient combler un vide juridique qui a donné lieu à certains excès.

Cette loi n°32-10 vient enfin répondre à une demande portée par la CGEM depuis 2006, pour lutter contre des délais de paiement particulièrement longs au Maroc qui pénalisent la trésorerie des entreprises, et par là, l'économie marocaine. Jusqu'ici, les délais de paiement entre commerçants n'étaient pas réglementés autrement que par les articles 577 et suivants du D.O.C. (pour le contrat de vente uniquement) qui prévoient la liberté contractuelle, et à défaut de convention, la vente au comptant ou la référence aux usages.



## 60 jours, maximum 90

Aujourd'hui, la loi 32-10 vient donc combler un certain vide juridique qui avait donné lieu à des excès. Cette loi définit le délai de paiement entre commerçants, à savoir 60 jours à compter de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. La liberté contractuelle persiste, puisque les parties peuvent convenir de délais plus longs, mais elle est encadrée dans la limite de 90 jours.

Quid si les parties ont convenu d'un délai supérieur ? On doit alors considérer que cette stipulation contractuelle contraire à la loi n'est pas valable, et appliquer alors les règles supplétives de paiement à 60 jours.

## La commande publique

Quant aux marchés de l'Etat, le décret n° 2-03-703 prévoit déjà un délai de règlement de 90 jours à compter de la constatation du service, sanctionné d'intérêts moratoires sur la base du taux moyen pondéré des bons du Trésor à 3 mois.

La nouvelle loi 32-10 soumet à ses dispositions « les personnes de droit privé délégataires de la gestion d'un service public et les personnes morales de droit

public, lors de la conclusion des transactions commerciales ».

La commande publique obéit donc à des règles différentes s'agissant de marchés de l'Etat et de transactions commerciales.

## Décompte des délais

Il est intéressant de noter que les délais de paiement sont décomptés à partir de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation, et non pas à partir de la facturation.

Si la réception des marchandises est relativement aisée à prouver grâce au Bon de Livraison, l'exécution de prestations, en revanche, est en général constatée par l'établissement d'un attachement validé par le client. Il faut donc souhaiter, pour que la loi puisse recevoir une application effective, que l'ensemble de la procédure, depuis l'établissement de l'attachement, sa validation, et jusqu'au paiement, soit suffisamment rapide.

## Sanctions

Le nouvel art. 78.3 du Code de commerce prévoit comme sanction le principe de pénalités de retard de paiement. Les conditions de paiement doivent préciser la pénalité de retard, dont le taux ne peut être inférieur au taux déterminé par voie réglementaire. Il avait

été évoqué un taux de 13,5 % lors des discussions autour du projet de loi, mais le décret d'application n'est pas encore sorti.

Il s'agit d'une sanction légale, et non purement contractuelle. En effet, la loi interdisant de convenir de pénalités inférieures au taux déterminé par voie réglementaire, il ne paraît pas possible d'exclure contractuellement l'application de toute pénalité en cas de retard de paiement.

Le législateur n'est toutefois pas allé aussi loin qu'en droit français, qui prévoit en plus une amende civile de 15.000 € en cas de retard de paiement (art. 441-6 Code de commerce français).

## Les pénalités sont exigibles sans formalité préalable

On peut s'interroger sur le traitement comptable et fiscal de ces pénalités. En effet, de par leur caractère exigible sans formalité préalable, le retard de paiement fait naître automatiquement une créance certaine qui doit être prise en compte dans le bénéfice imposable. On peut donc se demander si l'administration fiscale exigera la comptabilisation des pénalités de retard, même non réclamées, et si elle considérera leur non recouvrement comme un abandon de créance (le cas échéant abusif et donc non déductible).

L'action en réclamation de la pénalité de retard se prescrit par un an à compter du jour de paiement. Rappelons qu'une mise en demeure, par acte judiciaire ou extra-judiciaire ayant date certaine, y compris par lettre recommandée avec accusé de réception, permet d'interrompre la prescription.

Stéphanie HEISSAT

Membre de la Commission Juridique,  
Fiscale et Sociale de la CFCIM

# Les crédits d'équipement à la baisse

**Les crédits bancaires à l'économie ont augmenté de 10,5 % en 2011 à 686,42 milliards de dirhams. Parallèlement, les créances en souffrance ont bondi de 11,9 % à 33,29 milliards de dirhams.**

Les crédits bancaires à l'économie ont connu une croissance de 10,5 % à 686,42 milliards de dirhams, grâce à un niveau soutenu de la demande des entreprises et des ménages. De cet encours, le secteur privé pèse pour un montant de 561,23 milliards de dirhams dont 332,25 milliards de dirhams octroyés aux entreprises non financières. Cette hausse de l'encours est tirée par l'accélération des crédits de trésorerie qui ont augmenté de 19,9 % en une année pour atteindre 171,57 milliards de dirhams.

Les crédits immobiliers et ceux à la consommation ont enregistré des évolutions respectives de 10,1 % à 207,53 milliards de dirhams et 10,5 % à 35,82 milliards de dirhams. De l'encours des crédits immobiliers il faut noter que 137,09 milliards de dirhams sont constitués de crédits à l'habitat et les 68,16 milliards de dirhams restant représentent des crédits accordés aux promoteurs immobiliers. Seul hic, les crédits à l'équipement ont vu leur rythme de progression enregistrer un ralentissement notable en n'évoluant que de 5,5 % à 142,17 milliards de dirhams en 2011, contre une hausse de 16,9 % en 2010. Ce ralentissement peut s'expliquer par le fait que certains opérateurs aient pu reporter leur décision d'investissement en 2011 à cause d'un climat d'attentisme lié à la conjoncture particulière qui a prévalu durant l'année dernière : crise économique aigüe dans les pays de la zone euro qui sont les principaux clients du Maroc, effets du « Printemps arabe », échéances électorales, etc. A cette explication, il faut ajouter celle liée à un octroi de crédits aux PME/PMI plus sélectif. En effet, face au resserrement des liquidités bancaires et le recours accru des banques aux marchés financiers (émissions obligataires subordonnés, certificats de dépôts, etc.), entraînant un renchérissement de leur coût de



refinancement, celles-ci sont devenues plus sélectives en matière d'octroi de crédits aux entreprises, notamment aux PME/PMI obligées de présenter de solides garanties pour bénéficier des crédits à des conditions plus contraignantes.

Reste que si les crédits bancaires à l'économie ont connu une forte croissance en 2011, il faut aussi souligner que les créances en souffrance ont connu une forte hausse de 11,9 % à 33,29 milliards de dirhams. Du coup, le taux de créances en souffrance s'est apprécié de 6 points de base pour s'établir à 4,85 %. Cette hausse marque une rupture par rapport aux tendances baissières constatées au cours de ces dernières années.

## Taux d'emploi des ressources de 104 %

Cette évolution des créances en souffrance n'a pas été uniforme pour tous les agents économiques. Les créances en souffrance ont ainsi baissé de 19 % chez les particuliers du fait surtout du resserrement des conditions d'octroi de crédits à cette clientèle, du meilleur

respect par les banques des quotités de financement, de l'impact du Crédit bureau (centrale des risques). Toutefois, ces créances en souffrance ont fortement augmenté de 27 % chez les entreprises (hors sociétés financières) à 14,85 milliards de dirhams et 40,1 % à 7,62 milliards de dirhams chez les entrepreneurs individuels. Ainsi, pour les entreprises individuelles (petits promoteurs immobiliers, professions libérales, artisans, commerçants, etc.), le taux de créances en souffrance ressort à 16,88 %. Le BTP, l'hôtellerie et les transports figurent parmi les secteurs où les impayés ont été les plus importants en 2011 pour le secteur bancaire. La conjoncture économique nationale et internationale difficile y est pour beaucoup. Ainsi, au niveau des promoteurs immobiliers dont l'encours a atteint 68 milliards de dirhams, ce sont les promoteurs immobiliers individuels, représentant 54 % de l'encours, qui ont été les plus touchés par les méventes de leurs projets immobiliers, notamment dans le haut et moyen standing, entraînant une baisse des capacités de remboursement de cette clientèle et faisant progresser leurs créances en souffrance à plus de 40 % en 2011.

Enfin, outre la montée des créances en souffrance, le rythme moins élevé de l'évolution des ressources bancaires par rapport à celle des ressources commence à inquiéter. Ainsi, dans le sillage de 2010, l'encours des dépôts n'a augmenté que de 5 % à 657,1 milliards de dirhams. Du coup, le ratio de transformation des ressources bancaires a dépassé les 104 % en 2011, contre 99 % en 2010. Ce qui risque de pousser les banques à serrer davantage les crédits pour certaines catégories d'entreprises en 2012, notamment les PME/PMI.

Rachid Alaoui  
conjoncture@cfcm.org

# 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



# L'apport des femmes en entreprise

**L'avènement des femmes en entreprise, un monde bien souvent formaté par et pour les hommes, introduit un regard neuf qui peut être source de transformation et de renouvellement.**

Les femmes ne sont ni supérieures ni inférieures aux hommes mais simplement différentes. Ce n'est pas une question de « genre » propre à leur nature biologique mais d'histoire, de culture et d'expérience qui leur confère une approche et des valeurs bien souvent distinctes et complémentaires de celles des hommes. L'avènement des femmes en entreprise (comme en politique), un monde bien souvent formaté par et pour les hommes, introduit un regard neuf qui peut être une source de transformation et de renouvellement. Par ailleurs, la mixité en ce qu'elle apporte une complémentarité en termes d'approches et de comportements, représente une formidable source d'innovation pour l'entreprise.

## Et si l'homme de la situation était une femme ?

L'arrivée des femmes dans des univers réservés habituellement aux hommes comme l'entreprise ou la politique ne peut que déranger l'ordre patriarcal constitutif de la plupart des sociétés où la dominance d'un sexe sur l'autre à long terme a été le principe régulateur. En France, (et comme dans beaucoup d'autres sociétés) on trouve très peu de femmes à des niveaux hiérarchiques élevés. Pour preuve, seulement 7,5 % d'entre elles sont dans les CA et 5 % dans les comités exécutifs. Pourtant, des études menées dans différents pays démontrent que les résultats des entreprises sont supérieurs lorsque les organes de directions sont mixtes. Parmi les 500 premières entreprises mondiales, les comités de direction avec une forte présence féminine affichent une rentabilité de 35 % supérieure aux autres. En effet, les entreprises à dominance masculine se heurtent brutalement aux limites du seul impératif



économique au service du court terme. L'enquête internationale réalisée par le cabinet de conseils RH Hudson à partir de 65 000 tests de personnalité psychométriques fait le point sur les particularités hommes-femmes en matière de management. On constate que les femmes n'ont pas la même relation au pouvoir que les hommes, perçue par elles davantage comme un moyen d'action qu'une source de prestige. Ce sont moins les attributs du pouvoir en tant que tels qui les intéressent, que l'action à mener en vue d'atteindre un résultat. Axées sur le potentiel humain, plus ouvertes, elles arrivent davantage à écouter et partager une panoplie d'opinions divergentes. En ce sens, elles correspondent à un style de management plus participatif que leurs homologues masculins qui se situent encore largement dans un style de management plus hiérarchique où le manager décide, influence, contrôle.

En général, plus soucieuses des éléments intangibles, émotionnels, de bien-être et d'attention à l'autre, elles adoptent une attitude plus altruiste. Cette approche a pour rôle de recher

cher des consensus et d'apaiser les tensions issues des combats d'égo à égo afin de rendre les négociations moins agressives. Elles ont un rôle conciliateur et régulateur qui maintient un climat de paix et favorise l'expression de chacun au sein du groupe. Moins axées sur une vision du profit à court terme et à tout prix mais plus à l'écoute des autres, elles sont capables de redonner des finalités humaines à des entreprises qui ont tendance à oublier leurs responsabilités sociales et environnementales et provoquer ainsi une réflexion particulièrement utile en temps de crise...

## Egales ne signifie pas identiques

L'indépendance de la femme passe nécessairement par son indépendance sur le plan économique.

Dans une société où les technologies de l'information jouent un rôle central,

la valeur ajoutée vient de l'intelligence et non plus de la force physique comme c'était le cas dans la société industrielle. Qui peut encore affirmer que les femmes sont moins intelligentes que les hommes ? Désormais plus éduquées, elles

sont généralement plus travailleuses car elles doivent sans cesse de battre pour prouver leur valeur et mériter leur place. De plus en plus consciente de leurs atouts, elles prennent confiance en elles et il sera dorénavant plus difficile de les assujettir à l'image de la femme au foyer et de les culpabiliser dans leur désir de réussite professionnelle.

“ Les comités de direction avec une forte présence féminine affichent une rentabilité supérieure de 35 %. ”

Marine Vincent  
Consultante Sia Conseil

# “ Le travail n’est plus la valeur centrale de la

L’arrivée massive sur le marché du travail de la « génération Y », qui regroupe les jeunes déphasage avec le mode de fonctionnement de l’entreprise. Interview avec Jerick Develle, Club DécidRH Maroc autour du management de la « génération Y ».

**Conjoncture : Quelles sont les principales caractéristiques de la « Génération Y » ?**

**Jerick Develle :** La principale caractéristique de cette génération, c’est d’abord d’être jeune. C’est celle qui va construire la société de demain, qu’on soit au nord ou au sud de la Méditerranée. Pour essayer de fixer un peu les dates, la génération Y, ce sont les jeunes qui ont 25 ans en 2012. Des jeunes gens qui ont travaillé dès le départ avec des outils modernes, qui sont rentrés directement dans la société de l’information rapide et de « l’électronique embarqué » si je puis dire.

**Est-ce une simple question de pyramide d’âge ?**

L’âge fait la différence pour une raison simple, c’est que dans les pays comme le Maroc ou en Europe, c’est l’âge auquel ces jeunes ont eu accès aux outils modernes d’information. Mais on peut effectivement se dire que dans un certain nombre de pays peu développés où l’électricité par exemple est difficilement accessible – on peut penser à l’Afrique, à l’Asie et à l’Amérique du Sud dans un certain nombre de zones – cette jeunesse, même si elle a le même âge, n’a pas du tout accès aux mêmes outils.

**Concernant le travail, les attentes de cette génération Y sont-elles différentes des générations précédentes ?**

Oui, c’est même la conception du travail qui est différente. Le travail n’est plus la valeur centrale pour cette jeunesse, au contraire il est devenu un simple moyen pour bâtir une vie agréable. C’est un point essentiel. Les raisons sont multiples mais la principale est que cette jeunesse a vu ses parents souffrir des crises récurrentes, les plans sociaux, le mal être d’un certain nombre de leurs parents, et ils se sont dits : « ok, le travail est extrême-



Jerick Develle

ment important pour s’épanouir, mais ce n’est pas la valeur centrale de notre vie et nous allons construire d’autres choses autour du travail ».

**Est ce également lié aux conditions de vie au travail ?**

Evidemment que les conditions de vie au travail y sont pour quelque chose. Mais que l’on travaille avec un grand cabinet international de consulting ou avec un soudeur à l’arc, on a maintenant les mêmes réflexes qui sont de dire : « écoutez, j’ai ma vie en dehors du travail, cette vie je la protège, j’ai des loisirs, j’ai la capacité de faire plusieurs choses à la fois ». Et évidemment suivant les moyens dont on dispose, ces choses sont très différentes. Il ne faut pas oublier qu’acheter un Smartphone représente un investissement personnel énorme pour encore une très grande partie de la population.

Pourtant, on en voit de plus en plus, on se rend bien compte que le budget consacré à ce genre d’acquisition est de plus en plus important dans le budget des ménages, et qu’il donne accès en permanence à de l’information. Par exemple, pour en revenir au travail, cela permet à chacun de savoir à tout moment quels sont ses droits, mais aussi de savoir quelles sont les entreprises qui recherchent des profils tels que le sien. Cela favorise donc la mobilité fonctionnelle, qui consiste à passer d’un poste à un autre.

**Quelles répercussions pour les DRH et managers en termes de recrutement et de fidélisation ?**

Ce qui est essentiel maintenant, c’est que chaque fois qu’on présente un poste à un candidat, on doit avant tout présenter le projet de vie qu’il y a autour de ce poste. On ne doit pas oublier non plus que très vite, le candidat aura envie de comprendre quelle sera son évolution. L’immobilité est devenue un élément qui pose problème à la jeunesse, qui a besoin de pouvoir imaginer son évolution. Donc le DRH devra prévoir par exemple des dispositions pour gérer les départs et fidéliser les gens qui le quittent, c’est-à-dire continuer de transmettre de l’information à des salariés qui sont partis, mettre en place des outils pour suivre les gens qui ont quitté l’entreprise et permettre leur retour le cas échéant.

“ La fracture numérique a de plus en plus d’importance dans l’entreprise. Il est essentiel de former ses collaborateurs. ”

**Nouvelles pratiques en interne également ?**

Bien sûr. Cela implique une surveillance très précise de l’ambiance qui règne dans l’entreprise car cette jeunesse n’a pas forcément appris

# génération Y “

nés entre 1980 et 1995, implique de nouveaux besoins et de nouvelles attentes, parfois en  
 Directeur Général d'Adecco Afrique du Nord et animateur d'une rencontre organisée par le

à gérer les conflits et elle est très allergique à une mauvaise ambiance. D'autre part cela nécessite de la part des DRH la mise en place de systèmes permettant d'apprendre les règles de vie au travail parce que la génération Y a peu appris à vivre en communauté, elle est plus individualiste que la précédente, et donc a besoin d'apprendre les règles au travail pour justement garantir une ambiance de qualité. Mais attention, cette génération attend aussi de l'entreprise qu'elle lui fournisse des moyens. C'est une génération qui a un dédain marqué pour l'administratif et s'il n'y a pas de moyens, pas de sensation d'innovation, s'il n'y a pas de capacité de continuer à apprendre, alors on augmente le turn-over.

**Vous mettez également l'accent sur l'importance des réseaux sociaux...**

Oui, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ! La caractéristique de cette génération Y, c'est d'utiliser de manière très efficace les outils à sa disposition. Et on voit bien comment l'informatique a évolué pour devenir une informatique d'interactivité permanente. Les réseaux sociaux en sont un bon exemple, avec on le sait un impact très fort en matière politique mais aussi au sein des entreprises. Evidemment qu'un nouveau candidat utilisera les réseaux sociaux pour savoir quelle entreprise il rejoint et il en saura parfois plus que son recruteur ! Mais on voit aussi que des entreprises mettent en place des réseaux sociaux internes qui permettent de communiquer avec des moyens modernes et rapides entre collaborateurs.

**A propos des réseaux sociaux justement, un certain nombre d'entreprises interdisent encore leur utilisation au bureau pendant les heures de travail. Est-ce aujourd'hui un signal positif ou négatif envoyé aux jeunes collaborateurs ?**

C'est négatif parce que c'est de toute façon illusoire ! Il suffit d'avoir un smartphone dans la poche pour être connecté aux réseaux sociaux, donc ça n'empêchera pas un collaborateur, même à son bureau, d'avoir accès aux réseaux sociaux. La deuxième raison pour laquelle c'est négatif, c'est que de plus en plus sur ces réseaux sociaux, se trouve de l'information dont on a besoin dans les entreprises pour travailler. Et puis la troisième raison, c'est que ça génère un sentiment d'incompatibilité, d'incompréhension de la part des nouveaux candidats et des salariés vis-à-vis de leur entreprise.

**On compare cette génération Y à la génération précédente, la génération X. Qu'en est-il de la génération suivante (Z) ? Commence-t-elle à se démarquer elle aussi sur certains points ?**

Là, on a une vraie problématique car on se rend bien compte qu'il ne s'agit pas vraiment d'une différence due à l'âge mais à l'expérience. La fracture numérique a de plus en plus d'impor-

tance dans l'entreprise. Il est essentiel de former ses collaborateurs pour éviter qu'à partir de 45 ans on soit coupé de l'information interne car incapable d'accéder aux outils modernes de la communication. Il ne s'agit pas d'âge mais de la mobilisation de la direction au service du projet, c'est une question d'investissements dans la formation, parce que ça ne s'improvise pas. Et autant notre jeune génération a appris en marchant, c'est-à-dire s'est retrouvé dès l'adolescence aux commandes d'un compte Facebook et a fait ses propres erreurs tranquillement, sans vraiment se rendre compte de l'impact que ça pouvait avoir, autant dans l'entreprise l'erreur est beaucoup plus compliquée à gérer, et si on n'a pas formé ses collaborateurs, et bien ces derniers hésitent à utiliser les réseaux sociaux par crainte d'erreur, et ils se retrouvent vite déconnectés.

Propos recueillis par Christophe Guguen  
 conjoncture@cfim.org



# Sponsoring ou mécénat, comment choisir ?

Le sponsoring séduit chaque année plus d'émules. Idem pour le mécénat même s'il est moins palpable. Astuces et pratiques.



des engagements de long terme liés à des causes d'intérêt public. Le sponsoring fonctionne davantage pour des opérations ponctuelles. Comme son nom l'indique, la Fondation BMCI pour la solidarité et la culture se dédie depuis 2008 à ces deux projets. Parmi ses principales actions, le partenariat avec l'Orchestre Philharmonique du Maroc, Tanjazz, SOS Village d'enfants, la Fondation marocaine de l'étudiant, Anais, Insaaf et AML. « A côté de l'appui financier, nous avons pour code de conduite à la Fondation de s'impliquer et d'accompagner nos partenaires pour leur permettre de solidifier leurs acquis et de se développer durablement. » y indique-t-on.

## En petit sur l'affiche

La communication autour du mécénat est d'usage, à condition de ne pas en faire trop. Cela sèmerait le doute sur la sincérité du soutien. D'après les règles de l'art, elle est généralement discrète. « Le mécénat consiste à gagner de l'image indirectement. Il s'agit de montrer que BMCI est une banque citoyenne. L'engagement est une des quatre valeurs du Groupe Paribas qui se traduit aussi dans la société civile. » précise-t-on également à la Fondation BMCI. Qu'on se rassure, le mécénat n'est pas le privilège des très grandes entreprises. Pour preuve : la Fondation Sanady créée par Delassus assure le soutien scolaire de près de 1.500 enfants avec près de 16.000 heures de cours dispensées en quatre ans. Partie d'un projet interne dédié aux ouvriers de l'entreprise, elle s'est élargie à d'autres entreprises et fait aussi le choix d'une communication discrète, car ce n'est finalement pas l'objectif premier du mécénat.

Les affiches bardées de logos vous rappellent quelque chose ? Vous avez récemment été sollicités pour sponsoriser un tournoi de golf ou encore un festival ? Bienvenue dans l'ère du sponsoring (parrainage) et du mécénat ! S'il n'existe pas de chiffres officiels sur les montants investis dans ce domaine, la tendance semble ascendante. Parrainer, sponsoriser, c'est soutenir un projet sur le plan financier ou matériel dans un but commercial. C'est associer son image à celle d'un projet. Par le sponsoring, l'entreprise entend bénéficier des retombées positives du projet qu'elle soutient. Principal intérêt : profiter de la couverture médiatique prévue, communiquer (plus) grâce au sponsoring. Autrement dit, pour le sponsor : pas de bon sponsoring, sans bonne communication autour du projet sponsorisé.

## L'athlète a tweeté

La visibilité des sponsors est le nerf de la guerre. Le sponsor attend une visibilité publicitaire portée par les grands médias (TV, radio, presse, affichage), au mieux par tous, sinon par un cocktail sélectif efficace. S'y ajoutent des relations presse et surtout le précieux

relais des réseaux sociaux. Ils permettent d'en décupler l'impact. Page facebook, site web dédié, twets, les options sont nombreuses pour en parler. Un but : maximiser la visibilité du projet et de ses sponsors aux yeux des publics concernés. Attention : la visibilité s'exerce aussi sur les supports. Mais être sponsor unique est un vœu rarement réaliste. Conclusion : mieux vaut sponsoriser moins souvent mais avec une bonne visibilité que l'inverse.

## Appui humain, monétaire ou en nature

Dans le parrainage comme dans le mécénat, la pertinence de l'association d'image est de rigueur. Sinon, pas d'impact, pire, il existe un risque de dilution et de confusion d'image. A la différence du parrainage, le mécénat répond à un objectif philanthropique. Financier, en nature ou humain, il vise l'intérêt général. Encouragé par le développement de la notion de responsabilité sociale, il progresse mais reste difficile à quantifier. Il est généralement privilégié pour

“ Dans le parrainage comme dans le mécénat, la pertinence de l'association d'image est de rigueur. ”

# Secteur privé et associations : quels partenariats ? Quels potentiels ?

La CFCIM et CARE International Maroc ont organisé mercredi 14 mars une table ronde sur les partenariats entre les entreprises et les associations marocaines de solidarité. Près de cent participants des secteurs privé et associatif ont assisté aux présentations et participé aux débats.

Si depuis les années 90 on a observé un développement considérable des capacités du mouvement associatif, une nette augmentation des budgets de mécénat et le développement des fondations d'entreprises, les partenariats entre les associations et le secteur privé sont encore loin d'être au niveau des pratiques observées dans d'autres pays. De plus, le contexte actuel du Maroc et les récents mouvements de revendications sociales ont récemment amené les acteurs du développement et les entreprises à s'interroger sur le rôle qu'ils pouvaient jouer : repenser leurs pratiques et élargir le dialogue avec la société civile pour répondre avec plus d'efficacité aux priorités du développement. A cette occasion, la table ronde a permis de compléter l'état des lieux initié par CARE International Maroc sur les partenariats associations-entreprises qui vise à mieux connaître la perception des entreprises sur les associations marocaines, leurs types de partenariats et le degré d'ouverture à de nouvelles relations qui seraient plus efficaces pour toutes les parties prenantes.



accès aux financements internationaux et/ou des entreprises. De même, 7 associations sur 10 dépendent totalement du bénévolat, ce qui constitue un frein à leur pérennité. Le manque de ressources et de professionnalisme des associations marocaines ont ainsi pour répercussions l'absence de crédibilité et de transparence financière. Parallèlement, le secteur privé opte majoritairement pour des actions dispersées de mécénat/sponsoring, à court-terme et faible coût qui peinent à sécuriser la pérennité des projets des associations. Les secteurs d'intervention et le choix des financements ne sont pas toujours liés à la stratégie de l'entreprise, ni à son cœur de métier. La méconnaissance des enjeux du développement des personnes dédiées vient aussi impacter la qualité et la durabilité des partenariats. Enfin, l'imprécision du cadre législatif est un facteur handicapant aux relations associations-entreprises.

La table ronde a donné l'opportunité à Attijariwafa Bank, représentée par



M<sup>me</sup> BENMEHREZ, Directrice de la Communication, et à CARE France, représentée par M<sup>me</sup> POUYADOU, Directrice des Partenariats et de la Communication, d'échanger sur leurs expériences en explorant de nouveaux axes d'évolution possible.

La participation des invités a fait ressortir quelques recommandations, parmi lesquelles on retiendra la nécessité de renforcer la coordination entre ONGs et entre entreprises afin de capitaliser les savoirs et les ressources ; ainsi que la nécessité de faire évoluer le cadre légal afin qu'il soit plus incitatif tant pour les entreprises que pour les associations.

## 70 % des associations dépendent totalement du bénévolat

Durant le débat, animé par M. BEKKARI, Président de CARE Maroc et M. BENSEDIK, Directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles de VI-GEO, il a été évoqué les difficultés relatives aux associations marocaines. En effet, si l'on s'en tient au rapport du Haut Commissariat au Plan en 2009, on constate que seulement 10 % ont

## A propos de CARE International Maroc

CARE international Maroc est une ONG locale présidée par M. Othmane BEKKARI. Elle a initié ses activités au Maroc en 2007, dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et intervient dans les secteurs de l'éducation, de l'eau, assainissement et hygiène et la promotion des activités génératrices de revenus.

Elle fait partie de CARE International, réseau de solidarité internationale, non confessionnel, apolitique et indépendant. Dans près de 80 pays à travers le monde, CARE aide et rend autonomes les plus démunis tout en protégeant leurs droits économiques et sociaux. Plus de 122 millions de personnes ont bénéficié des projets de CARE en 2011.

# RSE et PME : pourquoi c'est compatible

Et si comme Monsieur Jourdain dans « Le Bourgeois Gentilhomme », les PME faisaient déjà de la responsabilité sociale sans le savoir ?

Faire de la responsabilité sociale, c'est prendre en compte l'impact de son activité professionnelle sur la société et l'environnement. La démarche n'est donc pas réservée spécifiquement aux grandes structures. C'est d'abord un état d'esprit. « La RSE traduit la façon dont les entreprises (...) affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leur relation avec d'autres acteurs » indique la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Si une approche globale est idéale, commencer par un bout vaut toujours mieux que rien ! D'après les spécialistes, la première priorité consiste à se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur. Mais au-delà, c'est aussi une démarche volontaire et non contraignante, « une initiative dont on considère qu'elle va plus loin que le simple respect de la loi » indique également l'OIT. Bref, une démarche qui s'inscrit dans un esprit de progrès.

## Cerise

« Si vous arrivez à intégrer au niveau du management que les ressources humaines sont la partie majeure de l'activité, vous êtes aux portes de la RSE » indique Moulay El Hassan El Alamy Directeur Général de Logimag. La PME de 25 personnes est le seul transporteur routier de matières dangereuses pourvu du label RSE CGEM et affiche ses convictions les coudées franches. Responsabilité est bien le mot clé. Des collaborateurs d'abord. D'amont en aval, elle concerne toute la chaîne de valeur. « Notre activité est délicate, l'action du personnel est prépondérante. Si vous avez intégré l'idée d'un personnel performant, vous le considérez alors un partenaire qui mérite une attention particulière. Vous considérez qu'il a droit à ce qui est règlemen-

taire avec une petite cerise en plus, pour le valoriser. », ainsi raisonne le Directeur Général de Logimag. Le management mène donc naturellement à la responsabilité sociale. Dans un but : la bonne santé de l'entreprise et sa pérennité. Or l'objectif premier de la RSE n'est pas philanthropique mais bien entrepreneurial : il vise la bonne vie de l'entreprise dans la durée.

## Le prix de la pérennité

S'il n'existe pas de canevas ficelé intangible et absolu en matière de responsabilité sociale, c'est l'avantage de la notion, il existe néanmoins plusieurs référentiels pour mesurer une pratique ou voire la faire avancer. Celui de l'agence de notation sociale européenne Vigeo, pionnière en la matière et celui du label de la CGEM qui s'en inspire. Il repose sur la satisfaction à 9 critères. Il inclut le respect des droits humains, la protection de l'environnement... la prévention de la corruption (voir encadré). Des principes finalement bien connus pour qui raisonne à long



« Il existe néanmoins plusieurs référentiels pour mesurer une pratique. »

terme. Y déroger, c'est menacer l'entreprise dans sa pérennité. « La RSE est coûteuse mais face aux coûts des défauts et des défaillances, c'est finalement l'inverse. C'est comme l'assurance, il faut penser aux résultats. » poursuit le Directeur Général de Logimag. Le prix de la RSE est donc celui de la pérennité pour l'entreprise et plus largement pour l'activité économique. Il est donc forcément compatible avec les PME. Il faudrait l'envisager comme un investissement, vital.

Anne-Sophie Colly  
conjoncture@cfcim.org

## Les 9 piliers de la RSE selon le référentiel CGEM

1. Respecter les droits humains
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
3. Protéger l'environnement
4. Prévenir la corruption
5. Respecter les règles de la saine concurrence
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
9. Développer l'engagement sociétal

# Cfia

Carrefour des fournisseurs  
de l'industrie agroalimentaire

Sous l'égide du

ROYAUME DU MAROC



Ministère de l'Agriculture  
et de la Pêche Maritime

# 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

Fort de son édition 2010, avec 180 exposants (issus des secteurs "Ingrédients & Produits Alimentaires Intermédiaires", "Équipements & Procédés", "Emballages & Conditionnements") et 3600 visiteurs professionnels, le CFIA revient sur les terres marocaines en septembre 2012 !

Contact CFCIM

Fatiha MGHOUGHY - 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)

Participez à cette plate-forme unique de rencontres et de business !

Rejoignez-nous sur le CFIA 2012 !

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

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



Partenaire Officiel



Un engagement permanent !

Partenaire Presse



New

# easybusiness

by **KOMPASS**

L'unique plateforme internationale  
de prospection commerciale  
et d'analyse marketing !

Vous souhaitez :

- optimiser votre prospection ?
- gagner un temps chaque jour plus précieux ?
- développer vos perspectives de croissance ?



**KOMPASS**

Connects **business** to **business**

0 522 777 110