

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
51<sup>e</sup> année  
Numéro 939  
15 juillet -  
15 septembre 2012  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
ALI BELHAJ



## Oriental : les ambitions de la région



### **ECHOS MAROC**

Indicateurs économiques  
et financiers

### **MANAGEMENT**

Mise en oeuvre d'un projet SI

### **RÉSEAUX SOCIAUX**

E-recrutement à l'ère du web 2.0

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

Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi



# 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



Pour m'installer  
à Paris, il faudrait déjà  
que j'aie un compte  
en France, non ?

## Avec la BMCI et avant même de partir, ouvrez votre compte en France.

Prenez un bon départ dans votre vie d'étudiant en France ! Avant même de partir, la BMCI vous facilite l'ouverture de votre compte BNP Paribas en France<sup>(1)</sup>, directement à partir de votre agence BMCI. Et pour vous accompagner dans votre nouvelle vie en France, vous bénéficierez des services en ligne de la Net Agence et d'un réseau de 2 300 agences BNP Paribas. La BMCI vous permet en plus de profiter de la caution Jeun'Appart de BNP Paribas<sup>(2)</sup>, pour garantir la location de votre futur logement en France. Avec les solutions Etudiants du Groupe BNP Paribas, vous bénéficierez de nombreux avantages, ici et là-bas.



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



05 29 044 044

VOUS MÉRITEZ UNE NOUVELLE RELATION AVEC VOTRE BANQUE



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

(1) Sous réserve d'acceptation de votre dossier par BNP Paribas France - BNP Paribas, SA au capital de 2 415 491 972 euros - 16 boulevard des Italiens, 75009 Paris - RCS n° 662042449 Paris - CE : FR 76662042449 - SIREN : 662 042 449  
SIRET : 662 042 449 00014 - Code APE : 6419Z - Orias n° 07 022 735

(2) Sous réserve d'acceptation de votre dossier par la BMCI - BMCI / SA à Directoire et Conseil de Surveillance - 26, Place des Nations Unies - Casablanca / Capital : 1 327 884 300 Dhs - RC N° 4091 - IF : 01084015



## Editorial

# Régionalisation

## « Un axe stratégique de la CFCIM »

Joël Sibrac  
Président

La régionalisation est un axe stratégique du développement de la CFCIM et s'inscrit dans le droit fil du projet de régionalisation avancée, désormais inscrite dans la Constitution marocaine. Sous la forte impulsion de notre Commission Régionalisation, nous poursuivons nos efforts pour dynamiser nos délégations régionales et ce afin de promouvoir l'ensemble des activités de la Chambre sur l'ensemble des territoires du Royaume.

Nous avons ainsi renforcé la délégation de plein exercice de la région de l'Oriental, avec la nomination d'une nouvelle Déléguée Régionale, Sandrine Tanché-Elayachi, qui est aussi Consule Honoraire de France à Oujda et qui travaillera en collaboration avec notre Chargé d'Affaires, Abdenbi El Bouchikhi, pour renforcer notre présence dans cette région en plein développement.

L'Oriental, c'est aussi le « Zoom du mois » de ce numéro de Conjoncture. Un tour d'horizon des grands chantiers lancés dans cette région autrefois délaissée et qui, à la faveur de l'Initiative royale de 2003, bénéficie aujourd'hui d'un ambitieux plan de développement intégré. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'Oriental a été choisie cet été comme destination pour accueillir le séminaire CAP Maroc 2012, qui permettra d'informer les Conseillers en Développement International des CCI de France sur les opportunités du marché marocain et ainsi renforcer leur expertise pour un meilleur conseil de leurs ressortissants une fois de retour dans l'Hexagone.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 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 ►► **Rédacteur en chef adjoint** Christophe Guguen ►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak  
►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►► **Ont collaboré à ce numéro** Rachid Alaoui (journaliste), Dominique Bocquet, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Saâd Benhayoun, Slimane Lahbabi, Khaoula Zouher, Omar Benaïcha, Jacques Digout, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►► **Agence de presse** AFP ►► **Crédits photos** 123rf, CFCIM, ©Sambaphi ►► **Conception graphique** Sophie Goldryng  
►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►► ISSN : 28 510 164 ►► Numéro tiré à 12 500 exemplaires.

**PUBLICITÉS** **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)  
**Nadia Kais** Tél. : 05 22 20 90 90 GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

robuste



économique

accessible

\*Pour tout achat de climatiseur mural durant la période promotionnelle. \*\*Dans les conditions normales d'installation et d'utilisation.

**Climatiseur réversible chaud et froid**  
Installation gratuite\* + 3 ans de garantie\*\*  
Offre valable du 15 mai au 31 août 2012



N°1 MONDIAL DE LA CLIMATISATION

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

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 7 Nouvelle Déléguée Régionale à Oujda
- 7 Signature de la DSP avec Ubifrance
- 7 Projet People Change
- 9 Actualités Campus CFCIM

## EchosMaroc

- 10 Prospection Maroc
- 11 Actualités Maroc
- 12 Service économique de l'Ambassade de France
- 14 Indicateurs économiques et financiers
- 16 Impôts : les chantiers de la DGI
- 19 Vers une vision harmonisée des finances publiques
- 20 L'invité de Conjoncture : Ali Belhaj

## EchosInternational

- 22 Actualités internationales
- 23 Accompagnement sur les salons professionnels



## ZOOM

### L'Oriental : les ambitions de la région

- 25 Oriental : les ambitions de la région
- 26 Cartographie de la région
- 27 Interview avec Driss Moulay Rchid, Directeur du CRI de l'Oriental
- 29 Un nouveau pôle de développement à l'Est
- 32 Des CCI de France à la découverte de l'Oriental

25



## Regardsd'experts

- 36 **Intérim** Code du Travail : quelle place pour l'intérim ?
- 37 **Industrie** Comment optimiser ses profits ? (dernière partie)
- 38 **Management** Comment mettre en place un projet SI ?
- 40 **Juridique** Santé et sécurité au travail : quelles obligations pèsent sur l'employeur ?
- 43 **Réseaux sociaux** E-recrutement à l'ère du web 2.0

## On en parle aussi...

- 44 Le Billet d'humeur de Serge Mak
- 44 Action associative : Opération Ramadan 2012
- 44 Agenda culturel



Sous l'égide

ROYAUME DU MAROC

Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie,  
du Commerce et des  
Nouvelles Technologies



المملكة المغربية  
وزارة الصناعة  
والتجارة والتقنيات  
الجديدة

ROYAUME DU MAROC  
Ministère de l'Agriculture  
et de la Pêche Maritime



المملكة المغربية  
وزارة الزراعة  
والتربية السمكية

# Cfia

Carrefour des fournisseurs  
de l'industrie agroalimentaire

# 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 MGHOGLI - Chef de projet  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 29  
Fax : +212 (0)5 22 26 58 37  
E-mail : 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 personnel

Partenaire Presse



Partenaire Média Web

InfoMédiaire

L'intermédiaire entre l'information et vous



## NOMINATION

### Sandrine Tanché-Elayachi



**S**andrine Tanché-Elayachi, 42 ans, vient d'être nommée Déléguée Régionale de la CFCIM à Oujda. Installée dans l'Oriental depuis 1994, Sandrine Tanché-Elayachi connaît parfaitement le tissu économique de la région. Elle a créé avec son mari l'IPETI (Institut Privé des Enseignements Techniques et Informatiques) et a été nommée en 2007 Consule Honoraire de France à Oujda. Elle représente ainsi le Consulat Général de Fès dans la région et figure parmi les rares Consuls Honoraires à travailler activement, au-delà de la représentation consulaire.

Sandrine Tanché-Elayachi entend désormais mettre son dynamisme au service de la CFCIM et travaillera aux côtés d'Abdenbi El Bouchiki, Chargé d'Affaires au sein de la délégation, afin de développer la présence de la Chambre dans l'Oriental.



## Signature à Paris de la DSP avec Ubifrance

**LA SIGNATURE OFFICIELLE** du contrat de Délégation de Service Public (DSP) remporté par la CFCIM auprès d'Ubifrance a eu lieu le 25 juin dernier à Paris, à l'occasion de l'assemblée générale de l'UCCIFE. En photo,

de gauche à droite : Joël Sibrac, Président de la CFCIM, Pierre-Antoine Gailly, Président de l'UCCIFE, Christophe Lecourtier, Directeur Général d'Ubifrance, et Nicole Bricq, Ministre du Commerce Extérieur.

## Lancement du projet People Change



**LA CFCIM** a lancé un vaste chantier de structuration des RH afin de développer la performance individuelle et collective des collaborateurs de la CFCIM. Le projet « People

Change » va doter la Chambre de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines dès la fin de cette année, ce qui lui permettra de développer les meilleures pratiques en matière de référentiel de compétences, de job description, de système d'évaluation ou encore de politique de rémunération.

## CEFOR entreprises obtient à son tour la Certification ISO 9001

**LA SOCIÉTÉ DE CERTIFICATION BUREAU VERITAS**, suite à l'audit de juin 2012, vient de valider l'extension du périmètre de certification qualité du Campus CFCIM au CEFOR entreprises, qui est désormais certifié ISO 9001 version 2008, à l'instar de l'Ecole Française des Affaires (EFA). Le CEFOR entreprises, Centre de

Formation de la CFCIM, propose conseil, assistance et formation à l'entreprise. De la réflexion stratégique à l'élaboration du plan de formation, de la conception à la réalisation même des enseignements, le CEFOR accompagne les entreprises dans toutes les étapes du processus de Ressources Humaines.



# PROGRAMME GRANDE ECOLE

L'ESC Casablanca est une filiale de l'ESC Toulouse et de la CFCIM



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## Concours 15 Septembre 2012

### 5 BOURSES DE MÉRITE

Date limite d'inscription au Concours  
Le 07 Septembre 2012



Nous avons pour mission de faire éclore les talents qui seront demain les acteurs majeurs des mutations technologiques, managériales et culturelles de la société.

Pour cela, les valeurs du raisonnement et du savoir sont incontournables.

Pour cela, les valeurs éthiques et comportementales font la différence.

**Programme Grande Ecole de  
l'ESC Toulouse à Casablanca**

**05 22 35 02 12**

[pge-casablanca@esc-toulouse.fr](mailto:pge-casablanca@esc-toulouse.fr)

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

Former les pilotes du changement



## L'EFA prépare sa rentrée

Amine Barkate, Directeur de l'Ecole Française des Affaires (EFA)

**N**ous attendons pour cette rentrée 2012-2013 environ 170 étudiants en première année et 130 en 2<sup>ème</sup> année, en fonction bien sûr des résultats des étudiants qui viennent de finir leur première année. Nous prévoyons de lancer un certain nombre d'actions dès cette rentrée : des formations sur les progiciels « ATLAS Compta », « ATLAS Paie » et le progiciel de gestion commerciale « ATLAS Com ». Nous lançons également un module Communication et Développement personnel (Connaissance de soi – Méthodes d'apprentissage – Travail en groupe – Responsabilité et Co-responsabilité). L'objectif est de mieux préparer les étudiants à l'entreprise (maturité, travail en groupe, civisme, etc.). L'EFA va également mettre en place une cellule d'écoute animée par un coach certifié, afin de mieux accompagner nos étudiants dans la réussite de leurs projets et anticiper sur les échecs liés au manque de motivation par exemple. Nous comptons par ailleurs introduire

en 1<sup>er</sup> année un stage d'immersion et de découverte de l'entreprise entre le premier et le deuxième semestre, d'une durée de 4 semaines, avec un double objectif professionnel (Approche descriptive des métiers de l'entreprise – pouvoir s'identifier et choisir un métier) et pédagogique (Mise en pratique des compétences génériques). Nous allons mettre en place un tutorat école dans l'encadrement des « Projets d'entreprise » en 2<sup>ème</sup> année ainsi que pour les mémoires de fin d'études, avec des visites en entreprise par les formateurs, des séances d'encadrement, etc. L'objectif est d'assurer un meilleur suivi et une meilleure préparation aux mémoires de fin d'études. Nous prévoyons également l'organisation d'un team-building regroupant tous nos étudiants et organisé par l'entreprise SELECTCOM. Enfin, nous allons



lancer le Challenge UTEC / EFA, qui est un concours sur la base d'un cas d'entreprise, conçu par le CFA UTEC (le Centre de Formation des Apprentis de notre partenaire, la CCI de Seine-et-Marne). Les étudiants des deux établissements doivent résoudre ce cas en faisant appel aux compétences acquises dans plusieurs matières : marketing, négociation, gestion, économie, import-export, anglais... L'épreuve écrite s'est déroulée en avril et l'épreuve orale fera l'objet d'un voyage pédagogique en France pour les 5 finalistes de l'EFA. Il est prévu aussi de visiter des entreprises françaises dans le département de Seine-et-Marne.

► **Contact EFA :**  
Tél. : 05 22 35 02 12  
Fax : 05 22 35 89 74  
www.efa-maroc.com

## Campus CFCIM : Cycles et séminaires

### Cycle de Formation Supérieure

#### Assistante de Direction

**Durée : 150 heures**  
**Date : septembre 2012**  
**Objectif :** Amener chaque participante à l'épanouissement technique, relationnel et stratégique développé par la maîtrise :  
Des outils linguistiques, organisationnels et Bureautique.  
Des valeurs comportementales.  
Des moyens efficaces adaptés à l'entreprise et à son évolution.

### Cycle Audit et Contrôle de Gestion

**Durée : 100 heures**  
**Dates : septembre 2012**  
**Objectif :** Acquérir l'approche générale pour assurer la fonction du contrôleur de gestion.  
Acquérir la méthodologie générale pour mener à bien toutes les missions d'audit.

Identifier les activités à risques de l'entreprise.

### Cycle de Techniques d'Expression et de Communication/TEC Français professionnel écrit et oral

**Date : septembre 2012**  
**Objectif :** Être capable de : Comprendre et rédiger des documents. Communiquer oralement dans une situation professionnelle. Acquérir des éléments langagiers. Acquérir des outils de communication occasionnels.

### Cycle Anglais Perfectionnement

**Durée : 60 heures**  
**Date : septembre 2012**  
**Objectif :** Pouvoir s'exprimer avec aisance en anglais lors de réunions, de présentations, ou dans

le cadre des échanges avec des interlocuteurs anglophones.

### Cycle de Perfectionnement en Management/CPM

**Date : septembre 2012**  
**Objectif :** Permettre à des personnes déjà engagées dans la vie active, d'acquérir une formation complémentaire dans le domaine de la gestion des entreprises, leur offrant la possibilité d'obtenir des connaissances nouvelles en vue d'une meilleure insertion dans leur vie professionnelle.

### Gestion de projet

**Durée : 2 jours**  
**Dates : 06-07 septembre 2012**  
**Objectif :** Comprendre la façon d'analyser et de structurer un projet. Pratiquer les méthodes et les outils pour la planification et le suivi de ce projet. Etablir une check-list des points à analyser et des questions à se poser pour mieux anticiper. Animer des

réunions d'analyse, des réunions d'avancement. Connaître les principes d'utilisation d'un logiciel de planification simple. Développer des comportements efficaces pour maîtriser les coûts, les délais et la qualité de gestion de projet.

### Marketing stratégique et marketing opérationnel

**Date : 11-12 septembre 2012**  
**Objectif :** Les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise (DAS). Modèles : BCG, General Electric, Porter. Analyser le marché et système d'information marketing : consommation et comportement d'achat. Segmenter, choisir et cibler. Elaborer un positionnement.

► **Contact :** Rédouane Allam  
CEFOR entreprises  
GSM : 06 67 03 03 25  
rallam@cfcim.org  
Tél. : 05 22 35 02 12  
Fax : 05 22 34 03 27  
E-mail : cefor@cfcim.org

## Pollutec Maroc : l'environnement à l'honneur

**Un Pavillon France sera aménagé sur le salon pour la 4<sup>e</sup> année consécutive.**



**RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLE** dédié au secteur de l'environnement, le salon Pollutec Maroc aura lieu du 3 au 6 octobre 2012. Le Pavillon France aménagé à l'occasion regroupera près de 90 entreprises hexagonales. Plusieurs Chambres de Commerce et d'Industrie de France feront le déplacement, notamment les CCI de Seine-et-Marne, de Rhône-Alpes,

d'Auvergne, d'Aquitaine, de Normandie, d'Alsace, de Lorraine, du Centre. En marge du salon, une mission dédiée aux déchets sera organisée conjointement par la CFCIM et Ubifrance. Par ailleurs, profitant de cette grande rencontre, la Chambre de Commerce de Paris a tenu à se déplacer avec une dizaine de sociétés parisiennes dans le cadre d'une opération multisectorielle.

## SISTEP MIDESE, le rendez-vous industriel au Maroc

**Le salon SISTEP MIDESE se déroulera du 19 au 22 septembre 2012 à Casablanca.**



**ÉVÈNEMENT PROFESSIONNEL** dédié à la sous-traitance industrielle et aux machines, équipements et services pour l'industrie, le salon SISTEP MIDESE accueillera également un Pavillon France regroupant une cinquantaine d'entreprises. Cette opération menée par Ubifrance en partenariat avec la CFCIM a pour objet de faire découvrir le savoir-faire et les technologies des

sociétés françaises exposantes. De nombreuses branches industrielles seront ainsi représentées : mécanique et usinage de précision, matériels à souder, mise au point d'ensembles électromécanique, traitement de surface, maintenance industrielle, logiciel CAO/DAO... Des programmes de rendez-vous sur mesure seront notamment organisés par l'équipe de la CFCIM.

## La France, Pays Invité d'honneur d'Elec Expo 2012

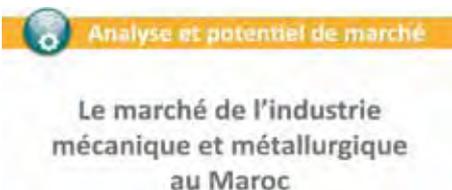
**LE 7<sup>ÈME</sup> SALON INTERNATIONAL DE L'ELECTRICITÉ**, de l'Eclairage, de l'Electrotechnique et de l'Automation Industrielle aura lieu du 17 au 20 octobre 2012 à Casablanca. La France est cette année le Pays Invité d'honneur. Des plannings de RDV seront organisés par la CFCIM pour les entreprises françaises exposantes sur le Pavillon France.

## APM : analyse et potentiel de marché

**LA CFCIM EN PARTENARIAT AVEC UBIFRANCE** vient de publier plusieurs ouvrages sur les thématiques suivantes :

- Le marché des matériaux de construction et des produits de second-œuvre au Maroc
- Le marché des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétiques au Maroc
- Le marché du traitement de l'eau et des déchets au Maroc
- Le marché de la filière pêche au Maroc

En une quarantaine de pages, ces ouvrages fournissent un panorama complet sur les sujets traités : l'offre marocaine, les perspectives de développement et les débouchés futurs. Ces publications sont commercialisées sous format pdf. Pour plus d'information, merci de contacter Nadia Dahbi : [ndhabi@cfcim.org](mailto:ndhabi@cfcim.org)



## Offshoring

**LE MAROC A ÉTÉ ÉLU** meilleure destination de l'offshoring pour l'année 2011 par l'Association européenne de l'outsourcing. Le chiffre d'affaires à l'export du secteur s'est établi en 2011 autour de 7 milliards de dirhams. L'effectif employé au Maroc a quant à lui augmenté de 88% depuis 2004, passant de 6 000 à 50 000 emplois.

## Code minier

**LE MAROC S'APPRÊTE** à dévoiler une nouvelle stratégie minière (hors phosphates) pour attirer les investisseurs, booster les exportations et s'assurer du respect des normes sociales et environnementales par les entreprises du secteur. Un nouveau Code minier sera promulgué pour remplacer l'actuel dahir du 16 avril 1951 portant règlement minier. Le secteur hors phosphates contribue actuellement pour moins de 1% au PIB du Royaume.

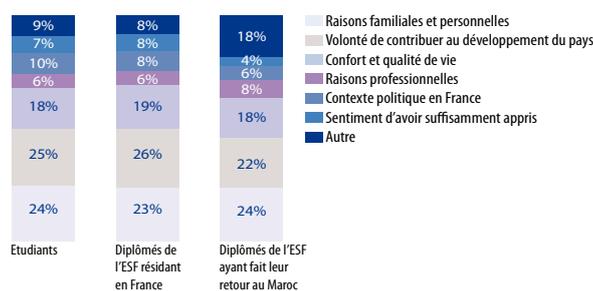
## INMAA

**PREMIER BILAN** du programme de lean management INMAA, dont l'usine-école est située sur le parc industriel CFCIM de Bouskoura : 76 entreprises réparties en 10 promotions y sont inscrites (de février 2011 à septembre 2012) et le programme a déjà rapporté un PIB additionnel de 200 millions de dirhams selon Redouane Benjamaa, Directeur Général du Programme INMAA.

## Etude sur le retour des diplômés marocains de France

Cette étude commanditée par le Club France Maroc et le portail Careers In Morocco.com en partenariat avec la fondation Académia, porte sur le retour au Maroc des étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français (ESF). L'étude révèle ainsi que 53% des étudiants et 72% des diplômés souhaitent rentrer au Maroc. Les raisons familiales et personnelles, la volonté de participer au développement du Maroc ainsi que le confort et la qualité de vie dans le Royaume demeurent les principales motivations de ce retour. Toutefois, les perspectives de carrières non motivantes, un niveau de rémunération trop bas et un environnement professionnel peu épanouissant constituent les principales entraves mises en avant par les étudiants et diplômés marocains vivant en France.

### Facteurs incitatifs au retour au Maroc



Source : Club France Maroc

## Indemnisation des retards de paiement

Le Conseil de gouvernement vient d'adopter un projet de décret fixant les conditions d'indemnisation pour les retards de paiement, suite à l'adoption de la loi n° 32-10 fixant le délai de paiement à 60 ou 90 jours. « Un des objectifs de ce décret est de permettre aux entreprises de réclamer des pénalités de retard afin de réduire fortement les délais de paiement et compenser les intérêts bancaires supportés par les fournisseurs », indique la note de présentation. Selon le projet de décret adopté par le Conseil de gouvernement, le taux de la pénalité de retard ne peut être inférieur au taux directeur de Bank Al Maghrib majoré d'une marge fixée par arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances après avis du Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

## Affaires à suivre

● ● ●  
Selon le HCP, la croissance du PIB au premier trimestre 2012 est de 2,8% en volume par rapport à la même période de 2011 (5,6% une année auparavant). En terme nominal, la hausse du PIB au premier trimestre a été de 3,1% ▶▶▶ **Ryanair vient d'annoncer la suppression** de 34 de ses rotations hebdomadaires au départ et à destination du Maroc à compter du 1<sup>er</sup> octobre prochain ▶▶▶ **Le fonds Renovotel** de mise à niveau des unités hôtelières est réactivé. Géré par la CCG, il disposera d'une enveloppe de 500 millions de dirhams ▶▶▶ **La Société marocaine de travaux publics (SGTM)** vient de remporter le contrat de construction du viaduc d'El Hachef pour un montant de 1,31 milliard de dirhams, dans le cadre des travaux de la LGV ▶▶▶ **Le nombre d'utilisateurs marocains du réseau social Twitter** aurait presque doublé en un an : 33 400 utilisateurs à mars 2012 contre 17 384 l'année dernière selon Woosh.ma ▶▶▶ **Une Délégation de la Chambre d'agriculture de Béni Mellal**, accompagnée par la CFCIM, est partie début juillet à la rencontre de la Chambre d'agriculture de Poitou Charentes ▶▶▶ **Schenker Maroc (DB Schenker)** vient d'ouvrir un nouveau hub multiproduits de 4 800 m<sup>2</sup> regroupant l'ensemble de ses activités ▶▶▶ **La chaîne Hilton est de retour au Maroc.** Elle compte ouvrir deux hôtels 4 et 5 étoiles au Tanger City Centre ▶▶▶ **Expo Halal International** aura lieu mi-septembre à Meknès. Le Maroc souhaite développer ses exportations de produits halal et devrait annoncer à cette occasion le lancement de la première norme internationale halal marocaine.

## Mot du Chef du Service économique de l'Ambassade de France



**Dominique Bocquet**

► dominique.bocquet@dgtresor.gouv.fr

Bientôt, le moment sera venu pour moi de quitter le Maroc et de rejoindre les fonctions de Contrôleur général qui m'ont été confiées à Bercy. Dire que ces quatre années

ont été intéressantes serait en dessous de la vérité. L'intensité des relations bilatérales, d'une part, la marche accélérée du Maroc vers le progrès, de l'autre, en ont fait une expérience passionnante. Le partenariat franco-marocain est exigeant : il suppose écoute de l'autre, respect mutuel et...d'incessants efforts pour s'adapter à de nouveaux enjeux. Mais ce partenariat étroit entre deux pays si différents est d'une richesse infinie. C'est une aventure de chaque instant.

En septembre, mon successeur Philippe Baudry reprendra le flambeau. Il vient d'un grand pays du G8 (la Russie), ce qui illustre bien l'importance de Rabat aux yeux de Paris. Je lui adresse tous mes vœux de réussite, sûr qu'il pourra compter sur le soutien et la confiance de nos interlocuteurs. ►

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# 5%

Le taux de croissance 2011 plus élevé que prévu, à 5%

Les comptes nationaux provisoires pour l'année 2011, publiés récemment par le Haut-Commissariat au Plan, révèlent la bonne surprise d'une croissance supérieure aux estimations issues des comptes trimestriels. Ainsi, l'économie marocaine a crû de 5% en 2011, contre des précédentes estimations de 4,8%. Une petite révision à la hausse, qui représente tout de même un surplus de production de 1,5 Md MAD.

Ce chiffre marque donc un rebond par rapport à l'année 2010, pendant laquelle la croissance avait été de seulement 3,6%.

Dans le détail, la croissance a été tirée par la production agricole (+5,6%) ; la valeur ajoutée non agricole a crû pour sa part de 5,2%. Du côté de la demande, la consommation des ménages et des administrations (respectivement +8,1% et +9,3% en valeur) a soutenu l'activité. L'investissement a progressé au même rythme que le PIB total (+5,1%). Comme les années précédentes, la progression des exportations (+12,4%) a été moindre que celle des importations (+18,8%), avec pour conséquence entraînant un déficit commercial de 8% du PIB.

Pour l'année 2012, les perspectives sont moins optimistes, du fait d'une campagne agricole en retrait par rapport à 2011 et des répercussions de la crise de la zone Euro. Ainsi, le Haut-Commissariat au Plan a récemment révisé à la baisse ses prévisions de croissance pour 2012, à 2,4% (contre 3,8% auparavant).

## Fiche express

### 2011, une année globalement satisfaisante pour le secteur bancaire

En 2011, le taux de bancarisation a atteint 54% mais reste inégalement réparti sur le territoire : la région du Grand Casablanca (12% de la population totale) dispose de 24% du réseau bancaire et concentre 63% des crédits distribués et 39% des dépôts collectés.

Le nombre de cartes bancaires a doublé en cinq ans et l'on compte, en 2011, une carte bancaire par compte à vue. Les cartes bancaires sont principalement utilisées comme instruments de retrait de fonds (valeur globale de 138 Mds MAD), beaucoup moins comme moyens de paiement (7,6 Mds MAD). Le nombre de transactions e-commerce a augmenté de 130% mais leur valeur globale reste modeste (486 millions MAD).

Avec un total bilan de 976 milliards MAD, le volume d'activité des banques est en hausse de 9,4% (+3,7% en 2010). Les crédits à la clientèle sont en hausse de 11% (à 613 Mds MAD), après des baisses enregistrées les années précédentes (-10,8% en 2010, -8,8% en 2009). Ce sont les crédits de trésorerie et de consommation qui enregistrent la plus forte hausse (+15%). Les dépôts de la clientèle (677 Mds MAD), enregistrent un taux de croissance de 8% (+3,5% et +5% les années précédentes). Ils sont composés pour 57% d'entre eux de comptes à vue créditeurs, suivis des dépôts à terme (25%) et des comptes d'épargne (15%). Au final, le produit net bancaire (35,9 Mds MAD) est en hausse de 9% par rapport à 2010.

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

► raphael.cottin@dgtresor.gouv.fr

## Les relations France-Maroc

# Assemblée générale des conseillers du commerce extérieur français (CCEF) le 21 juin dernier

Philippe Gautier  
Directeur de Medef international



**L**es CCEF se sont réunis à Rabat le 21 juin dernier en assemblée générale en présence du nouvel Ambassadeur de France, Charles Fries. Celui-ci s'est félicité du partenariat d'exception entre le Maroc et la France. Il a souligné la pertinence du dispositif économique français au Maroc en soulignant la complémentarité entre le Service économique de l'Ambassade, les CCEF et la CFCIM. « Chacun doit être dans son rôle et tous doivent contribuer en bonne intelligence à la qualité des relations économiques entre les deux pays ».

L'assemblée générale qui a réuni plus d'une quarantaine de CCEF du Maroc, a permis de constater le dynamisme de cette « équipe de France » au Maroc. L'exercice avait commencé par une note de Dominique Bocquet, chef du Service économique de l'Ambassade pour fixer à la section de nouvelles orientations, en particulier pour encourager la contribution des entreprises au développement du Maroc et insérer davantage leurs actions dans le partenariat avec les autorités et les acteurs économiques marocains. L'assemblée générale a été consacrée à faire le bilan de la mise en œuvre de cette note. Le Président, Jean Claude Bouveur, a rappelé que la section s'était renouvelée au cours de l'année écoulée pour tenir compte des priorités d'un Maroc en mouvement à savoir la participation des femmes à la vie économique mais aussi la représentation des nouveaux pôles de développement économique du Maroc. Il a également indiqué que « l'équipe de France reposait désormais sur un « trépied » (CCEF, CFCIM et Ambassade) efficace et complémentaire ».

Le Secrétaire général, Marc Thepot, plusieurs vice-présidents dont Thierry de Margerie, Albert Le Dirac'h, Virginie Reynaud, responsable de la communication, et Christine Léger, chef de file des CCEF de Rabat, ont rendu compte des actions menées en 2011 et 2012 : le travail sur les ressources humaines et l'alphabetisation réalisé par un groupe de filiales des grands groupes français, la rencontre des femmes d'entreprises françaises et marocaines en mars dernier, les efforts de régionalisation avec les rencontres économiques à Tanger, Rabat et Marrakech, la dynamisation de la communauté des VIE et les actions de parrainage de PME françaises désirant s'installer ou travailler avec le Maroc. Chacun a souligné la réussite de la rencontre des patronats français et marocain le 28 mars 2012 en présence du Chef du gouvernement. Cette rencontre a mobilisé en amont de nombreux CCEF à travers des groupes de travail sectoriels paritaires.

Eu égard à l'exemplarité de cette rencontre, Philippe Gautier, Directeur du Medef international, a fait le déplacement à Rabat. Il a donné des exemples de bonnes pratiques en matière d'insertion des entreprises françaises à l'international et présenté la démarche du MEDEF en matière de formation en Afrique subsaharienne. Il a insisté sur la volonté du MEDEF de développer la coopération avec la CGEM dont Miriem Bensalah vient de prendre la présidence.

Enfin, Dominique Bocquet a complété la séance par une présentation des dernières évolutions de l'économie marocaine, dans un contexte plus tendu que les années précédentes.

► [fanny.labarthe@dgtrésor.gouv.fr](mailto:fanny.labarthe@dgtrésor.gouv.fr)

## Affaires à suivre



**Le nouveau Directeur de Cabinet de Mustapha Terrab** est Marouane Ameziane. Il a passé dix ans en France à partir des classes préparatoires aux grandes Ecoles. Il est ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. M. Ameziane a commencé sa carrière à la Banque mondiale pour ensuite rejoindre KPMG Corporate Finance. Il avait intégré le groupe OCP dès 2009 en tant que chargé de mission auprès du PDG basé à Paris ►►► **SNI et Danone ont signé un accord** au terme duquel le groupe français devient l'actionnaire majoritaire de la Centrale Laitière à hauteur de 67%, soit une transaction de 6 Mds MAD (il détenait déjà 29,2%). Cette opération est la 2ème opération de réduction des participations (la plus importante) de la SNI dans le secteur agroalimentaire après Lesieur Cristal en 2011. Pour mémoire, SNI détient des participations dans trois autres sociétés du même secteur : Cosumar, Sotherma et Bimo. A suivre...

►►► **Le Tramway de Rabat-Salé fête le 1<sup>er</sup> anniversaire de sa mise en circulation.** Un chiffre : 80 000 voyageurs se déplacent au quotidien sur les deux lignes du réseau. A côté du TGV, c'est l'un des projets phares de la coopération financière franco-marocaine dans le secteur des transports urbains ►►► **La coopération des Ministères marocain et français des Finances s'est renforcée :** pour la seule année 2011, l'ADETEF (agence de coopération technique internationale du Ministère de l'économie, des finances et du commerce extérieur) a organisé 259 jours de missions, soit un tiers de plus qu'il y a deux ans ►►► **Avec notamment l'ouverture de deux nouvelles cimenteries du groupe Addoha,** la production de ciment du Maroc s'est accrue, atteignant 16,5 millions de tonnes, un chiffre supérieur à celui de l'Espagne.

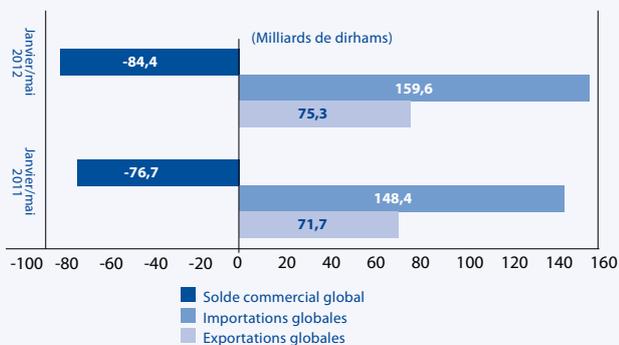
# Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans Conjoncture les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc.  
Une rubrique réalisée par la société de Bourse M.S.IN.



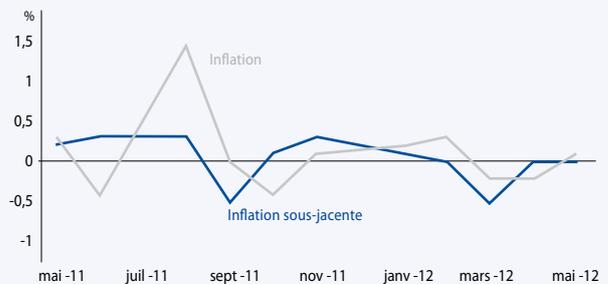
## Balance commerciale

A fin mai, le déficit s'alourdit de 10% en glissement annuel à 84,4 MMDH



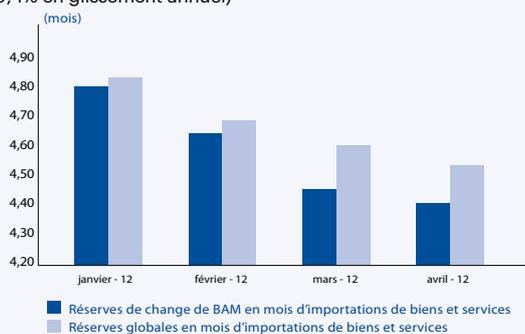
## Inflation

Établie à -0,1% à fin mai 2012



## Avoirs extérieurs nets

Encours chiffré à 148,2 MMDH à fin juin 2012 (-19,4% en glissement annuel)



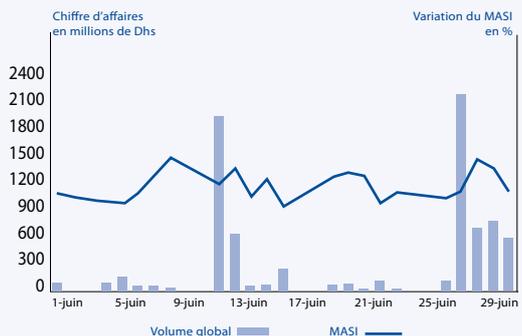
## Encours des bons du Trésor

Établis à 341,2 MMDH à fin juin 2012



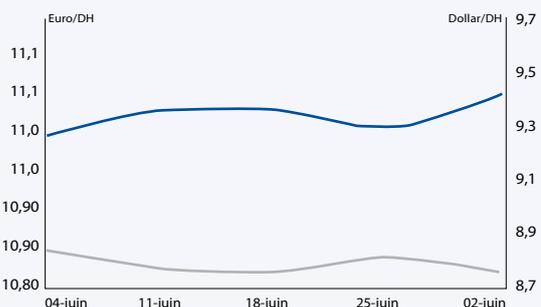
## MASI

Evolution mensuelle de -2,26% à 10053,9 points à fin juin 2012



## Cours de change

A fin juin 2012 - MAD/Euro : +0,34% MAD/Dollar : -1,47%



			2011	2012	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh)	Janv-Mai	148 382,9	159 639,6	7,6
	Exportations globales (mdh)	//	71 689,4	75 257,1	5
	Solde commercial	//	- 76 693,5	- 84 382,5	10
	Taux de couverture (%)	//	48,3	47,1	-
	Transferts MRE (mdh)	//	21 966,7	22 412,3	2
	Recettes voyages (mdh)	//	20 894,6	20 857,5	-0,2
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	8 481,6	7 477,9	- 11,8
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	Mai	908 816	952 124	4,76
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	179 456	149 355	-16,7
	Créances sur l'économie	//	721 094	798 331	10,7
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	650 103	694 293	6,8
	Crédits immobiliers	//	198 361	213 295	7,5
	Crédits à l'équipement	//	136 299	138 379	1,5
	Crédits à la consommation	//	33 125	39 257	18,5
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>				
	Industrie manufacturière	Mars	157,4	168,7	7,17
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	152,1	153,7	1,05
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>	Mai	109,1	109,9	0,7
	Produits alimentaires	//	115,4	116,9	1,3
	Produits non-alimentaires	//	104,7	104,9	0,2
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	Juin	11,28	11,02	-2,3	
1 \$ US	//	7,83	8,69	10,98	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux interbancaire (en %)	1 <sup>er</sup> tri	3,33	3,14	-19 pb
	Tx du marché secondaire des bons du trésor				
	26 semaines	//	3,35	3,39	4 pb
	2 ans	//	3,60	3,73	13 pb
	10 ans	//	4,13	4,31	18 pb
<b>Bourse Des valeurs</b>	Indices	Juin			
	MASI		12 196,70	10 053,9	-15,6
	MADEX	//	9 969,93	8 202,9	-15,6
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	525	472	-10,1
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> dh)</b>	Avril	14 214	14 921	5
	Produits dérivés	//	10 527	10 697	1,6
<b>Énergie</b>	<b>Production d'électricité (GWh)</b>	Avril	8 822	9 765	10,7
	<b>Consommation d'électricité (GWh)</b>	//	7 861	8 655	10,1
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	Mai	6 675	7 493	12,25
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes étrangers (en milliers)	Avril	2 617	2 519	-3,7
	Nuitées (milliers)	//	5 707	5 253	-8

La place casablancaise a du mal à se ressaisir et le fait savoir, c'est donc sans surprise que le diagnostic à fin juin s'avère peu réjouissant. L'indice de toutes les valeurs s'est ainsi délaissé de 8,83% de sa valeur au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2012 à 10053,9 points, le MADEX a pour sa part baissé de 8,97% à 8202,9 points. Une période caractérisée également par le franchissement du seuil historique des 10000 points pour la première fois depuis 2007. Une baisse d'indice accompagnée par des volumes anémiques qui se sont limités à 26,5 milliards de DH (soit 47,7% en moins par rapport à la même période de 2011) et une capitalisation de 472 milliards de DH (soit 44 milliards en moins qu'à fin 2011) ; une perte rapportée à celle de Maroc Télécom dont la régression a avoisiné les 22 milliards de DH sur les 6 premiers mois de 2012.

En termes de secteurs, hormis le secteur de l'agro-alimentaire (+1,32%), la totalité restante a vu la performance de ses titres évoluer dans un territoire rouge, même pour les secteurs phare de la place qui réalisent habituellement des performances spectaculaires ; exemple du secteur minier - qui a abandonné ses performances à 3 chiffres - dont la contre-performance s'est élevée à 9,30% à fin juin 2012. Le secteur bancaire et de l'immobilier se sont dépréciés respectivement de 5,71% et 3,83%. Même constat pour le secteur de l'assurance et celui des bâtiments et travaux publics qui ont reculé de 12,64% et 4,12%.

Le secteur coté des Télécoms - représenté par son unique valeur Maroc Télécom - n'a pas fait l'exception ; l'opérateur a en effet cédé 18,22% de sa valeur (Au 15/06, le cours a atteint son plus bas historique depuis 6 ans, soit 108,6 Dh). Une contre-performance qui intervient après l'exclusion d'IAM de trois indices internationaux, à savoir : le FTSE Large Cap, le FTSE All-World et le FTSE All Cap. Une décision qui a déclenché un mouvement vendeur massif sur le titre de la part des gérants de fonds étrangers.

En terme de volumes échangés durant le 1<sup>er</sup> semestre, Attijariwafa bank a drainé un flux de 2,3 milliards de DH, suivie des 2,2 milliards de DH de Maroc Télécom. BMCE et Addoha ont enregistré respectivement 1,4 et 1,1 milliard de DH. BCP et Managem clôturent la liste des valeurs dépassant 1 milliard de DH d'échanges.

► Loubna Chihab

## Impôts : les chantiers de la DGI

Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, a présenté à la CFCIM la vision stratégique élaborée par la DGI pour renforcer les relations entre l'administration et les contribuables. Mots d'ordre : confiance et efficacité.

Christophe Guguen, [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

Invité par la CFCIM le 7 juin dernier, Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts, a présenté aux entreprises adhérentes les grands chantiers de la DGI, lancés par ses services afin de répondre aux attentes des contribuables mais aussi pour « relever les défis qui s'imposent à l'administration ».

### Des attentes importantes

« En dépit des avancées constatées, les attentes des contribuables demeurent importantes », souligne-t-il. Il s'agit tout d'abord d'une demande d'équité, notamment au niveau de la détermination de la base d'imposition et du contrôle fiscal. Sur ce point, M. Zaghoun a rappelé la mise en place du contrôle ponctuel prévu par la Loi de Finances 2011 (et qui a concerné 350 entreprises l'année dernière) et la prochaine mise en œuvre de la catégorisation des entreprises, afin de « privilégier » les bons contribuables. « Le décret est actuellement au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement », assure le DGI. Autre doléance adressée à l'administration, la qualité de service. Adoptant une approche orientée clients, la DGI va mener une enquête de satisfaction auprès des usagers et a déjà lancé plusieurs projets : augmentation du nombre de bureaux d'accueil, système de gestion des files d'attente, création en interne d'un centre d'appel, harmonisation et simplification des demandes d'attestation, développement des services en ligne, etc. La DGI va par exemple diffuser une circulaire pour arrêter les conditions d'octroi du quitus fiscal. « On va s'engager sur un délai de 48h, si toutes les conditions sont remplies, et ne plus conditionner l'octroi de l'attestation à l'aboutissement du contrôle ou de la vérification », affirme M. Zaghoun.

### Des contrôles mieux ciblés, plus efficaces

L'amélioration du contrôle est bien sûr une préoccupation majeure de la DGI, qui doit répondre « à une attente très forte de l'Etat » pour sécuriser le niveau des recettes fiscales. La Loi de Finances 2011 prévoyait des mesures d'amnistie fiscale pour les entreprises qui intègrent le secteur formel (mesure reconduite jusqu'au 31 décembre 2012 uniquement) et une baisse de l'IS de 30 à 15% pour les PME réalisant un chiffre d'affaire inférieur à 3 millions de dirhams. De plus, la Loi de Finances 2012 oblige désormais les entreprises à justifier un résultat nul ou déficitaire. « L'analyse des déclarations au 31 mars 2012 montre que près de 13 000 entreprises, qui étaient auparavant déficitaires, déclarent maintenant un résultat positif. Environ 2 000 entreprises ont par ailleurs réduit leur chiffre d'affaires en dessous de 3 millions de dirhams afin de bénéficier de l'avantage fiscal. Nous sommes en train de vérifier ces déclarations », affirme M. Zaghoun.

### Manque de contrôleurs

Le contrôle souffre encore du manque de vérificateurs, qui sont environ 300/an pour l'ensemble des contribuables. « C'est vrai que leur nombre est aujourd'hui très insuffisant », reconnaît M. Zaghoun, qui rappelle cependant que 380 agents seront recrutés en 2012 et qu'un programme de recrutement de 450 agents/an est prévu dans les années à venir afin de pallier aux départs à la retraite (environ 150 départs/an). Il s'agit également pour la DGI

de rationaliser les contrôles. « La qualité des contrôles est plus importante pour nous que la quantité », explique M. Zaghoun. La DGI compte donc optimiser le mode opératoire, notamment grâce au contrôle ponctuel, à la catégorisation et à la mise en place d'une application informatique pour analyser les risques et ainsi aider les vérificateurs à mieux identifier les contribuables ou opérations à risque. Pour accompagner cette vision stratégique de la DGI, M. Zaghoun cite trois pré-requis fondamentaux : « un système d'information puissant, intégré, ouvert et évolutif, des ressources humaines à la hauteur des ambitions et une organisation et gouvernance favorisant l'efficacité de l'administration ».\*



# Sika Maroc, partenaire de vos projets



- ▲ Technologie du béton
- ▲ Réparation et protection des bétons
- ▲ Renforcement de structure
- ▲ Joints et collages souples
- ▲ Collage, scellement et calage
- ▲ Revêtements de sols industriels et décoratifs
- ▲ Etanchéité
- ▲ Cuvelage
- ▲ Membranes d'étanchéité.



## Sika Maroc S.A.

Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182  
Bouskoura - Casablanca - Maroc  
Tél. : +212(0)522 33 41 54  
Fax : +212(0)522 59 07 99  
info@ma.sika.com - www.sika.com



**Innovation & Consistency** | Since 1910

# CARTE ESCALE PRO

## VOYAGEZ EN TOUTE TRANQUILLITÉ !



Dans le cadre de votre activité professionnelle, vous êtes amené à vous déplacer souvent à l'étranger. Société Générale a créé pour vous la carte "**Escale Pro**" pour faciliter vos déplacements à l'étranger en vous permettant d'effectuer des retraits et de payer vos achats chez les commerçants, en toute sécurité. Avant votre voyage, il vous suffit de recharger votre carte avec votre dotation en dirhams.

Et pour vous garantir la meilleure qualité de service, Société Générale met à votre disposition un service d'assistance à l'étranger en cas de perte, vol ou dysfonctionnement de votre carte.

N'hésitez plus ! voyagez en toute tranquillité avec la carte **Escale Pro** !

يدنا في يدك  
الشركة العامة  
SOCIETE GENERALE

## Vers une vision harmonisée des finances publiques

**Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, plaide en faveur d'une consolidation des budgets et des comptes publics, afin de renforcer la cohérence et la transparence de l'intervention publique.**

**Christophe Guguen, [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)**

« Si vous ne pouvez pas mesurer, comment voulez-vous gérer ? ». Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, a présenté aux adhérents de la CFCIM les atouts d'une consolidation budgétaire et comptable en matière de finances publiques. Cette consolidation, inspirée des pratiques en vigueur dans le secteur privé, doit en effet permettre d'avoir une vision d'ensemble des finances publiques, notamment en matière de déficit, d'investissement public et de risques encourus par l'Etat.

### **Caractéristiques des finances publiques au Maroc**

Au Maroc, les finances publiques présentent plusieurs caractéristiques. Tout d'abord une multitude d'acteurs (environ 2060) : Etat, collectivités locales et leurs groupements, établissements et entreprises publiques (EEP), organismes de retraite et de prévoyance sociale, etc. En deuxième lieu, une pléthore de natures de recettes : environ 473 ! « Cette multiplicité des recettes a l'inconvénient d'opérer différents prélèvements au même citoyen et parfois pour la même assiette, sans une vision d'ensemble de la politique des prélèvements, ni une garantie de rentabilité », explique M. Bensouda. Troisièmement : la diversité des supports budgétaires (budget de l'Etat, des collectivités locales et des EEP). L'ampleur des démembrements du budget de l'Etat est également une caractéristique des finances publiques marocaines. M. Bensouda cite notamment l'accroissement du nombre de SEGMA (Services de l'Etat gérés de manière autonome) et la persistance d'un nombre relativement

élevé d'EEP. « On a parfois créé des EEP uniquement pour échapper au contrôle de l'Etat, alors que ce n'était pas nécessaire ! », lance le Trésorier Général du Royaume. Enfin, M. Bensouda cite la dispersion de l'information financière et budgétaire, qui entrave la production d'informations homogènes et agrégées de l'ensemble des entités du secteur public.

### **Les atouts d'une consolidation**

« La consolidation des budgets et des comptes publics constitue un dispositif majeur pour le renforcement de la cohérence budgétaire, financière et comptable entre les différents acteurs publics », assure M. Bensouda. Au niveau des recettes publiques, cette consolidation devrait aboutir à un regroupement de leur assiette à travers une meilleure articulation entre les natures de recettes, une normalisation des nomenclatures et un regroupement des différentes natures de prélèvement et des recettes dans un seul recueil de texte.

Coté dépenses, la consolidation doit permettre la convergence dans la programmation budgétaire et une plus grande rationalisation des politiques publiques. « En effet, il a été constaté que certains départements ministériels effectuent leurs dépenses au niveau de plusieurs supports budgétaires : budget général, comptes spéciaux du Trésor, SEGMA, budget des EEP sous leur responsabilité et font même parfois appel aux budgets des collectivités locales ! ».

### **Partager les responsabilités**

Au niveau de la cohérence des décisions publiques, la consolidation permettrait



d'assurer la coordination des politiques sectorielles et macro-économiques, d'avoir une vision d'ensemble du système financier de l'Etat, notamment en termes de ressources collectées et de leur emploi, mais aussi d'évaluer les résultats et performances des programmes gouvernementaux, d'avoir une estimation de la situation patrimoniale du secteur public et enfin de partager les rôles et les responsabilités entre les différents acteurs publics.

### **Contrôle citoyen et parlementaire**

M. Bensouda plaide pour la consécration de la consolidation budgétaire et comptable au niveau de la loi organique des finances, de celle sur les régions et les collectivités locales ainsi qu'au niveau de la loi relative au contrôle financier de l'Etat sur les EEP. Cette consolidation, selon M. Bensouda, permettra au Maroc d'être aux normes et standards internationaux en la matière. « C'est en outre un système qui réhabilitera les principes d'unité et d'universalité budgétaires, de sincérité et d'image fidèle des comptes publics », explique-t-il. Enfin, le dispositif renforcera le contrôle exercé par le citoyen et le Parlement sur l'emploi des deniers publics. \*



Ali Belhaj, homme d'affaires,  
Président de la Région Oriental,  
responsable politique

# « Le Maroc est trop complexe pour être géré au niveau central »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Ali Belhaj, homme d'affaires, Président de la Région Oriental, responsable politique. Il nous livre son regard sur la conjoncture marocaine, la coopération décentralisée et le projet de régionalisation avancée.

**Conjoncture :** Chef d'entreprise, Président de la Région Oriental, responsable politique (PAM) : vous êtes multi-casquettes, souvent sur la route...

**Ali Belhaj :** Je suis d'abord chef d'entreprise, je ne me trompe pas sur mes priorités. Les mandats électoraux sont des missions qui durent un certain temps mais qui peuvent s'interrompre. C'est vrai que c'est beaucoup de stress, à la fois pour la quantité d'information et de décisions à gérer, mais aussi pour les distances. Ce n'est pas facile mais on y arrive !

**Quel est votre regard d'économiste sur la conjoncture actuelle au Maroc ?**

Le principal partenaire du Royaume est l'Europe – notamment la France et l'Espagne – donc la crise là-bas a un impact ici, c'est indéniable. Ceci-dit, il y a également des problèmes inhérents au Maroc. J'en cite un, qui est pour moi très important : la Caisse de compensation. Je pense que c'est LE dossier à traiter immédiatement pour avoir plus de marges de manœuvre et passer à travers la crise plus facilement. Il y a d'autres problèmes structurels qui commencent à être réglés, comme l'éducation et la justice, mais qui n'auront des résultats qu'à moyen et long termes.

**Le chantier de la fiscalité vous tient également à cœur...**

Le chantier de la fiscalité est bloqué tant qu'on n'a pas réglé le problème de la Compensation. Il faut une vision dynamique de la fiscalité et non l'appréhender uniquement comme une source de recettes pour l'Etat, sinon on n'aura que des « mesurètes ». Si on veut une grande réforme, l'Etat a besoin de plus de marges de manœuvre car l'équation aujourd'hui est simple : d'un côté la Caisse de compensation prend une grande partie du budget de l'Etat alors que de l'autre côté il y a un énorme besoin social. Le gouvernement va donc considérer qu'une réforme fiscale coûteuse pour lui à court terme n'est pas une priorité. En ce qui me concerne je prônerai pour une grande réforme avec une diminution drastique de l'IS et une réflexion profonde sur les niches fiscales à supprimer.

**Quid de l'informel ?**

On a enfin compris après des années qu'on ne résoudra le problème de l'informel qu'en attirant les gens, pas par la répression. Personne n'est dans l'informel par plaisir, mais parce que le formel coûte trop cher ! Il faut donc arriver à réduire progressivement le « coût d'entrée » dans le formel. Des mesures ont été prises à travers la Loi de Finances 2011 mais

si on veut aller plus loin il faut de grandes réformes, notamment fiscale pour élargir l'assiette au maximum tout en baissant le taux.

**Un mot sur la coopération décentralisée : la région de l'Oriental développe de nombreux projets de coopération avec des acteurs locaux et régionaux étrangers. Quelles sont les perspectives à venir ?**

Cette coopération décentralisée est très riche. Avec la France en priorité mais avec d'autres pays également. Au niveau de la France il y a des coopérations avec Lille, Aix-en-Provence, Grenoble, Bondy, la Région Champagne-Ardenne, la Seine Saint-Denis, etc., mais également entre acteurs associatifs et entre universités.

Le premier constat que l'on a fait, au-delà de cette richesse, est la désorganisation de cette coopération décentralisée. Chacun agissait indépendamment les uns des autres. Le deuxième constat est que cette coopération s'est construite plus par des initiatives individuelles que dans le cadre d'une démarche structurée. C'est pourquoi nous avons organisé un colloque, les Assises de la coopération décentralisée de la région de l'Oriental, pour leur présenter le plan stratégique de la région et leur dire : « voilà ce que nous, population de l'Oriental, définissons comme priorités pour la région. Comment vous, entités décentralisées, pouvez-vous vous inscrire dans ce cadre ? ». Le but est d'harmoniser et de coordonner cette coopération. Nous avons été agréablement surpris de la réponse de ces entités qui ne demandaient que ça !

**Des actions sont prévues prochainement ?**

En septembre, nous essayons d'organiser une mission économique dans l'Oriental pour la ville de Lille et la Région Nord-Pas de-Calais, avec à sa tête le Premier Vice-Président à la fois de Lille et de la Région, afin de renforcer la coopération entre chefs d'entreprise.

**L'échelon régional va se renforcer avec le projet de régionalisation avancée. Calendrier, découpage, transfert de compétences : quel est votre regard en tant que Président de région ?**

C'est le gouvernement qui maîtrise le calendrier. En ce qui me concerne, je pense que la régionalisation est plus qu'une simple loi ou un décret : c'est un véritable projet de société. Effectivement il y a des lois à passer, elles vont soulever certains problèmes qui devront être débattus. Le découpage par



Ali Belhaj en présence de Martine Aubry, Maire de Lille, à l'occasion de l'événement Oujda By Lil[le] qui s'est déroulé à Lille du 21 au 24 juin derniers.

exemple n'est jamais facile, certaines régions vont disparaître pour être absorbées par d'autres, je pense à Al Hoceima. Mais le plus gros défi est humain : on parle d'entités – les régions – à qui on va confier des pouvoirs importants mais qui disposent de très peu de ressources humaines. Le processus est inéluctable, la grande discussion concerne le timing : en combien de temps allons-nous faire cette régionalisation ? L'objectif doit être clair, je pense qu'il faut résolument montrer le cap et faire dès aujourd'hui tout ce qui



**« La régionalisation est plus qu'une simple loi ou un décret : c'est un véritable projet de société »**

peut être fait. D'un autre côté, il faut également donner le temps à ces entités régionales pour digérer tout ça, sinon on risque l'échec. Il faut donc y aller de façon raisonnable et réaliste.

Ceci dit, mon expérience au niveau local me montre que la régionalisation est le seul choix possible. Le Maroc est un pays trop complexe, trop différent d'une région à l'autre, pour être appréhendé et géré au niveau central. Cette décentralisation est inévitable, il faut la réussir.

► Propos recueillis par Christophe Guguen  
conjoncture@cfcim.org



## Tunisie

**LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT TUNISIEN** chargé des Affaires arabes et africaines, Abdallah Triki, vient d'annoncer la décision du gouvernement tunisien de permettre aux ressortissants des pays du Maghreb arabe d'entrer en Tunisie sans visa ni passeport, d'accéder au marché de l'emploi sans autorisation préalable et de participer aux élections municipales.

## Côte d'Ivoire

**LA CÔTE D'IVOIRE** a obtenu l'annulation de la quasi-totalité de sa dette par le Club de Paris (groupement de créanciers publics), soit 6,5 milliards de dollars. La Banque mondiale et le FMI ont également allégé la dette ivoirienne de plus de 4 milliards de dollars.

## Espagne

**LE GOUVERNEMENT ESPAGNOL** finalise une série de coupes budgétaires et de hausses d'impôts qui devraient lui rapporter jusqu'à 30 milliards d'euros. Ce plan s'étalerait sur plusieurs années et impliquerait notamment une hausse de la TVA et une nouvelle réduction importante du budget des ministères et des régions.

## France : 5 mesures pour les centres d'appel

**A**rnaud Montebourg, ministre français du Redressement productif, vient de recevoir cinq propositions pour créer de l'emploi en France dans la relation client. « Une partie des consommateurs français est prête à payer pour avoir un service client de qualité, à condition d'avoir des engagements de mise en contact rapide et l'assurance d'avoir un interlocuteur local », explique à la revue L'Usine Nouvelle Manuel Jacquinet, ancien chargé de mission auprès de Jean-Louis Borloo et auteur de ces propositions. Il propose ainsi de créer des « numéros illico », qui garantissent une réponse au téléphone dans les 60 secondes avec des agents localisés en France. Deuxième mesure : développer la relation client par visioconférence sur le web à destination des sourds et malentendants. Est également proposé le développement du « homeshoring », l'élargissement du nombre des centres de formation et l'ouverture des centres d'appel le dimanche

## Palmarès mondial des pays les plus innovants

**L**a Suisse, la Suède et Singapour sont les trois pays les plus innovants au monde, selon le dernier classement annuel publié par l'INSEAD et l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle). Ces pays sont parvenus à créer des écosystèmes de l'innovation qui favorisent les connaissances, la technologie et la créativité. Des pays à revenus moyens ou faibles sont également en progrès grâce aux améliorations apportées à leur cadre institutionnel, à leur main d'œuvre qualifiée, à une infrastructure de meilleure qualité, à une intégration plus marquée au sein des marchés financiers mondiaux et à un environnement commercial moderne. Ces apprentis dans le domaine de l'innovation sont d'abord des pays à revenus moyens, comme la Lettonie, la Malaisie, la Chine, le Monténégro ou la Serbie. Et parmi les pays à faibles revenus figurent le Kenya et le Zimbabwe. Le Maroc est quant à lui classé 88<sup>ème</sup> sur 141.

### Top 10 in the Global Innovation Efficiency Index

Ce Top 10, différent du classement global, montre les pays qui réussissent à produire de l'innovation malgré un environnement défavorable.

1. Chine	2. Inde	3. Moldavie	4. Malte	5. Suisse
6. Paraguay	7. Serbie	8. Estonie	9. Pays-Bas	10. Sri Lanka

Source : Global Innovation Index 2012

## Affaires à suivre



**Selon le HCP, Le siège de la Banque africaine de développement (BAD)** pourrait déménager de la Tunisie vers la Côte d'Ivoire. La banque se penche actuellement sur une feuille de route pour préparer ce retour ; Le bureau de Tunis servirait alors de base pour l'ensemble de l'Afrique du nord ➤ ➤ ➤ **L'Égypte a simplifié les règles** de délivrance des visas pour les ressortissants de 10 pays, notamment de la Chine, de l'Inde, du Brésil, de la Turquie et des pays du Maghreb, afin de relancer le tourisme dans le pays ➤ ➤ ➤

Le Parlement européen vient de mettre son veto définitif à la ratification par l'UE du traité international anti-contrefaçon Acta ➤ ➤ ➤ **Le gouvernement algérien** vient d'allouer 560 millions d'euros pour la réhabilitation du parc hôtelier et des stations thermales du pays ➤ ➤ ➤ Après des décennies de blocage, l'UE est parvenue à un accord sur la création d'un brevet unique européen devant permettre de réduire de 80% les coûts de protection des inventions européennes ➤ ➤ ➤ La création d'une Union des banques francophones sera examinée les 20 et 21 septembre à Marrakech, a annoncé la Fédération des banques françaises ➤ ➤ ➤

**Air Algérie compte** se développer à l'international avec un plan quinquennal 2012-2016 de 600 millions d'euros et pourrait intégrer une des trois alliances mondiales des compagnies aériennes (Sky Team, One world, Star alliance) ➤ ➤ ➤

**L'Égypte vient de signer** un accord avec la Banque islamique de développement, basée en Arabie saoudite, portant sur 1 milliard de dollars de financement destiné à l'achat de produits pétroliers et alimentaires. L'Égypte est par ailleurs en négociation depuis plusieurs mois avec le FMI pour un prêt de 3,2 milliards de dollars.

# Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels.



## Elevage

Space 2012

Du 11 au 14 septembre 2012

Rennes/France

[www.space.fr](http://www.space.fr)

SPACE, salon professionnel des productions animales est le rendez-vous de toutes les entreprises du secteur de l'élevage au niveau mondial et tous les acteurs des filières bovine, porcine, avicole, cunicole et ovine.

- 1 285 exposants
- 1 800 marques
- 110 000 visiteurs
- 10 ha d'exposition

Programme de visites d'élevages et d'unités industrielles.

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM

Tél. : 0522 43 96 23

Fax : 0522 26 02 82

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



## Automobile

Automechanika

Francfort

Du 11 au 16 septembre 2012

Francfort/Allemagne

[www.automechanika.messefrankfurt.com](http://www.automechanika.messefrankfurt.com)

Le Salon Automechanika est l'événement phare et le lieu de rencontre international des professionnels de l'Industrie Automobile.

AUTOMECHANIKA FRANCFORT en chiffres :

- 4500 exposants de 70 pays
- 155 000 visiteurs attendus de plus de 181 pays

300 000 m<sup>2</sup> de surface  
Un Salon articulé en 5 sections principales :

- Réparation et Entretien
- IT et Gestion
- Station service et lavage automatique
- Systèmes et composants
- Accessoires et Tuning

Contact : Sophia BOUZIANE

Tél. : 0522 43 96 31

Fax : 0522 22 19 95/48 65 93

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



## Industrie minière

MINEXPO 2012

Du 24 au 26 septembre

2012

Las Vegas/USA

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

1<sup>er</sup> Salon mondial dédié à l'exploitation minière

- Plus de 14 00 exposants
  - 760 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
  - Plus de 38 000 visiteurs de plus d'une centaine de pays
- Ce Salon, d'envergure internationale et de nature multidisciplinaire, affiche plusieurs innovations présentées en groupe de produits :
- Technologies, équipements, composants, pièces et services pour l'exploration,
  - L'extraction, la sécurité, l'assainissement de l'environnement
  - La préparation et le traitement des minerais métalliques, de charbon et des minéraux techniques industriels

Contact : Amal BELKHEMMAR

Tél. : 0522 43 96 21

Fax : 0522 22 19 95/48 65 93

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



## Transports

Interoute & Ville

Du 1<sup>er</sup> au 5 octobre 2012

Lyon/France

[www.interoute-ville.com](http://www.interoute-ville.com)

INTERROUTE & VILLE est le salon-congrès dédié aux infrastructures routières ainsi qu'aux transports en milieu urbain et interurbain et à leur aménagement : Equipements et produits de la voirie (éclairage public, mobilier urbain de la voirie, bordures, dallage, pavage). INTERROUTE & VILLE rassemble tous les acteurs de la communauté routière : services de l'état, collectivités territoriales (régions, départements, regroupement de collectivités, communes), et entreprises privées.

Contact : Hind BELAASSEL

Tél. : 0522 43 96 24

Fax : 0522 26 02 82 / 48 65 93

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



## Agroalimentaire

SIAL 2012

Du 21 au 25 octobre 2012

Paris Nord Villepinte/France

[www.sialparis.fr](http://www.sialparis.fr)

SIAL, Salon International de l'alimentation

- 5 800 exposants de 106 pays

- 110 000 m<sup>2</sup> d'exposition

- 137 000 visiteurs de 200 pays

Secteurs représentés :

Boissons, charcuterie, conserves, épicerie fine, fruits et légumes, produits biologiques, produits de la mer, produits diététiques et compléments alimentaires, produits laitiers, produits surgelés, produits sucrés et planification et produits traiteur, viandes, vins, volailles et gibiers...

La synergie d'IPA avec le SIAL permet de découvrir les dernières technologies dédiées à la transformation et



au conditionnement alimentaire.

In-Food offre une vision exhaustive de la filière agro-alimentaire, du processus de fabrication aux produits finis :

- PAI : Produits alimentaires intermédiaires ou produits à façon, produits semi transformés ou produits semi élaborés.
- Ingrédients et additifs : arômes, exhausteurs de goût ou performances nutritionnelles (vitamines et minéraux)
- Solutions de sous-traitance : mélange, dosage, séchage, atomisation, extrusion...

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM

Tél. : 0522 43 96 23

Fax : 0522 26 02 82

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



## Multisectoriel

Foire de Canton

Du 15 octobre au 04

novembre 2012

Guangzhou - Chine

[www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)

Événement multisectoriel et complet, la Foire de Canton est l'occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises Chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques.

Première phase du 15 au 19 octobre

2012 :

Produits industriels

Deuxième phase du 23 au 27

octobre 2012 :

Produits de consommation courante

Troisième phase du 31 octobre au 4

novembre 2012 :

Textiles/Habillement, Artisanat, Médical & Pharmacie

Contact : Sophia BOUZIANE

Tél. : 0522 43 96 31

Fax : 0522 22 19 95/48 65 93

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

Location de voitures

**MANACAR**

كسراء السيارات



**LOUER ...  
C'EST RESTER LIBRE**



Location de voitures

**MANACAR**

كسراء السيارات



Location longue, moyenne & courte durée



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

Hay Moulay Abdellah - Rue 21, N° 28 - Casablanca  
Tél.: 05 22 87 38 38 - Fax : 05 22 87 38 39 - GSM : 06 61 13 59 41 - 06 61 96 16 48  
E-mail : [info@manacar.ma](mailto:info@manacar.ma)

# ZOOM

- p.26** Cartographie de la région
- p.27** Interview avec Driss Moulay Rchid, Directeur du CRI de l'Oriental
- p.29** Un nouveau pôle de développement à l'Est
- p.32** Des CCI de France à la découverte de la région



L'Oriental mise sur les énergies renouvelables. En photo, la centrale thermo-solaire à cycle combiné de Aïn Béni Mathar.

© Sambaphi

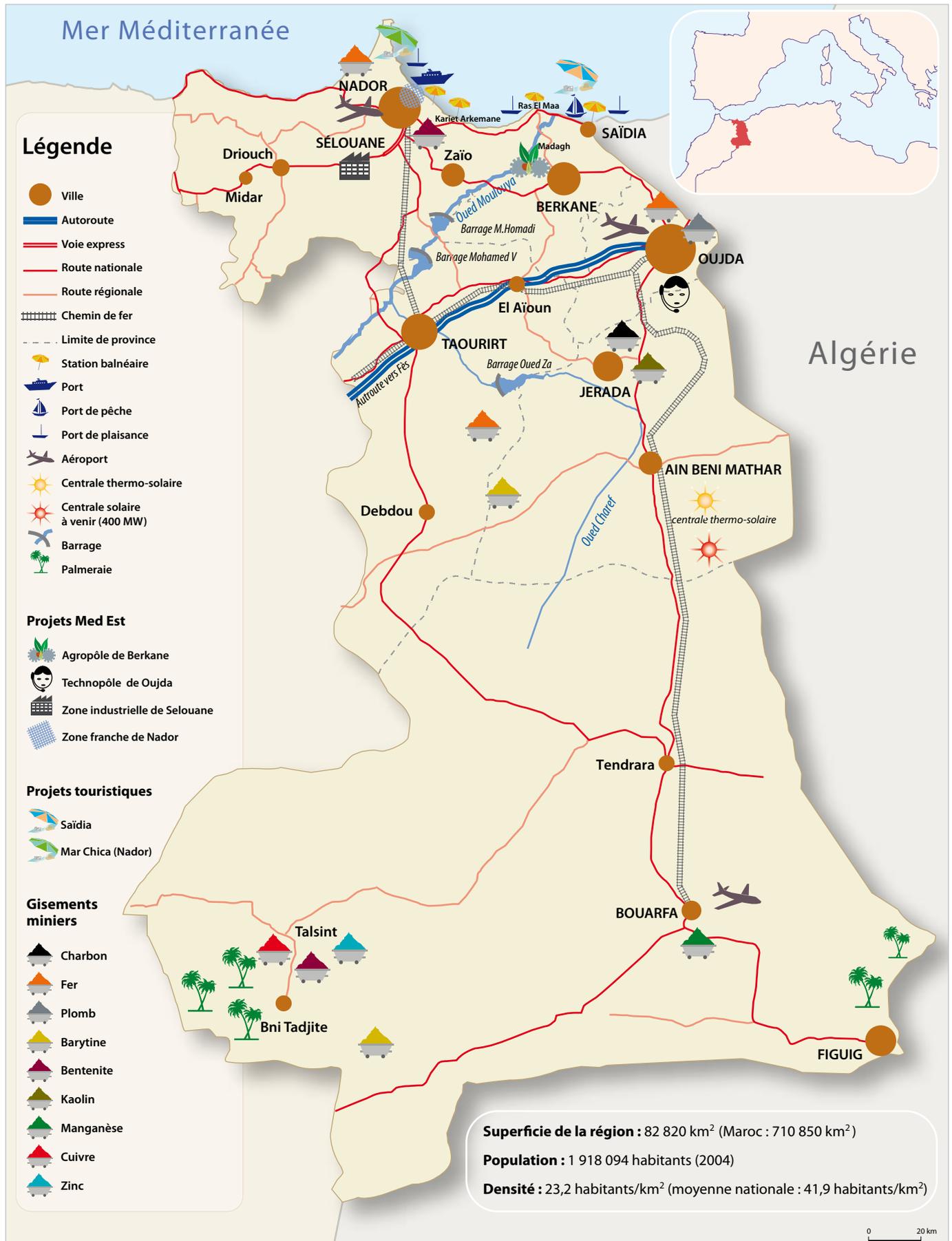
## **Oriental** : les ambitions de la région

Plusieurs chantiers structurants, mobilisant environ 73 milliards de dirhams d'investissements, ont été lancés afin de désenclaver la région et d'en faire un véritable pôle de développement économique, en attendant la réouverture des frontières avec l'Algérie.

Dossier coordonné par Christophe Guguen  
[conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

# ZOOM

## Oriental : les ambitions de la région



# « L'Oriental mise sur sa position géostratégique »

Interview avec Driss Moulay Rchid,  
Directeur du CRI de l'Oriental



**Conjoncture :** Quels sont les principaux atouts de l'Oriental par rapport aux autres régions du Royaume ?

## Driss Moulay Rchid :

L'Oriental est une des plus grandes régions du royaume en termes de superficie puisqu'elle avoisine les 86 000 km<sup>2</sup>. Nous sommes idéalement placés, aux portes du Maghreb arabe avec plus de 550 km de frontières avec l'Algérie mais aussi avec 200 km de côtes méditerranéennes. Une position géostratégique en ligne avec le développement sur lequel nous sommes en train de travailler, qui est un développement nord-sud-sud. Nous avons aussi la chance d'avoir été précurseurs dans le chantier de la régionalisation avancée puisque nous bénéficions d'une Initiative royale depuis 2003, afin de rattraper le retard accumulé par cette région qui a longtemps été enclavée, délaissée, livrée à elle-même, et qui ne vivait qu'avec l'espoir de l'ouverture de la frontière algérienne. Cette Initiative royale a permis de travailler sur différents piliers de développement. D'abord sur les infrastructures : l'Etat a vraiment mis la main à la poche en créant de nouvelles infrastructures et en remettant à niveau l'existant : aéroports, ports, routes, autoroute, rocade méditerranéenne.

### Quel est le positionnement de la région ?

Nous ne sommes pas entrés en concurrence avec les autres régions. C'est vrai que nous avons beaucoup de retard à rattraper donc nous avons essayé de capitaliser sur les potentialités propres à notre région et également de faire de la co-compétitivité avec les régions voisines, notamment celles de Fès et de Taza-Al Hoceïma. On a choisi de se positionner principalement sur trois secteurs : tourisme, énergies renouvelables et agro-alimentaire. Concernant le tourisme, nous avons la chance de bénéficier de la première station resort du plan Azur : Saïdia. Cette station, qui aura à terme une capacité de plus de 30 000 lits hôteliers, a connu beaucoup de difficultés avec le premier aménageur – Fadesa – et a été repris depuis l'année dernière par la CDG. Nous avons changé de stratégie et considérons maintenant que la station est vraiment tirée d'affaire parce qu'un travail de fond est en train d'être fait, un développement séquencé et adapté aux besoins du marché. En parallèle il y a eu le lancement de la lagune de Mar Chica qui aura à terme, en 2020, une capacité de près de 100 000 lits. C'est la plus grande lagune de Méditerranée : 24 km de long sur 7 km de

large. Depuis le lancement de ce projet, la lagune a été complètement dépolluée et une station d'épuration de dernière génération est construite : plus une seule goutte d'eau usée n'est déversée dans la Méditerranée.

Saïdia et Marchica sont les deux projets phares au niveau du tourisme, mais nous avons aussi un arrière-pays fabuleux avec une grande biodiversité, aussi bien au niveau des reliefs que des sites. Nous avons par exemple l'oasis la plus proche d'Europe (Figuig). Nous sommes donc aussi en train de travailler sur des projets pour l'arrière-pays dans le cadre de la Vision 2020 : des balades en montagne, les niches de la chasse, de l'agro-tourisme, etc. Un programme Etat-région doit être signé en novembre pour définir exactement

l'échéancier et avoir de la visibilité sur le plan financier. Mais déjà nous travaillons sur quelques projets qui sont prioritaires et qui seront prêts fin 2013-début 2014.

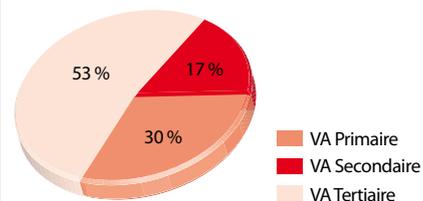
### Et l'industrie ?

Le deuxième secteur qui est très important pour nous est celui de l'industrie. On s'est positionné sur les énergies renouvelables : nous avons la chance d'abriter la première station solaire opérationnelle qui est celle d'Aïn Beni Mathar (cycle combiné comprenant 20 MW solaire). Nous avons également la première centrale thermique de Jerada (165 MW), l'interconnexion avec l'Algérie (950 MW), et dans le cadre du plan solaire marocain nous allons bénéficier de la deuxième centrale solaire de 400 MW.

Le plan Maroc énergie prévoit 30% d'industrialisation locale dans les appels d'offre lancés par l'ONE dans l'éolien et par MASEN dans le solaire. Il est demandé à ce que les premières unités soient installées au niveau de la CleanTech d'Oujda. C'est une zone franche proche de l'aéroport et dédiée aux énergies renouvelables, qui est accompagnée d'un campus du savoir et d'une plate-forme R&D ; c'est un projet vraiment intégré.

### Structure de la valeur ajoutée régionale

Par secteur d'activité (2009)



Source : DEPF

### **Cette CleanTech est une composante de la Technopôle d'Oujda...**

En effet la Technopôle d'Oujda s'étendra à terme sur 500 hectares. Nous avons démarré la commercialisation de la première tranche, qui représente 107 hectares, dont 40 pour la CleanTech. Les autres composantes de cette première tranche sont une zone PME-PMI classique, une zone offshoring, une zone retail et une zone logistique.

### **Combien d'entreprises sont déjà installées sur la Technopôle ?**

Pour l'offshoring nous sommes en train de construire le bâtiment principal d'Oujdashore, qui sera prêt à la fin de cette année. Et nous sommes actuellement en pourparlers avec certaines entreprises, françaises et espagnoles, pour une future implantation. Au niveau des PME-PMI, sur les 20 hectares prévus nous avons commercialisé pratiquement 70%. Sur les 24 entreprises installées, 6 ont déjà commencé la construction de leur bâtiment. Pour la partie Retail, nous avons 13 entreprises qui sont en cours d'installation, notamment pour des showrooms destinés à l'automobile. A côté de cela, nous avons réservé 36 hectares au Campus du savoir, qui va accueillir les principaux intervenants de la formation, notamment l'université Mohamed I d'Oujda, qui a mis en place des masters en énergies renouvelables et qui va utiliser ce campus pour la recherche. Nous avons aussi l'Institut de formation aux énergies renouvelables, créé dans le cadre du plan Maroc Energie. L'OFPTT va également créer deux unités : une pour la formation aux métiers de l'offshoring et une dédiée aux énergies renouvelables. Nous réservons également des parcelles pour le secteur privé de la formation, notamment le réseau Polytch en France avec qui nous sommes en pourparlers, et d'autres écoles et universités qui sont prêts à venir s'installer au Maroc.

### **Autre grand projet : l'Agropôle de Berkane. Où en est-on ?**

L'Agropôle de Berkane est l'autre plate-forme industrielle intégrée importante, qui s'étendra à terme sur 100 hectares. Nous développons actuellement 50 hectares, commercialisés à environ 86%, et nous nous préparons à lancer la deuxième tranche de 20 hectares. Le site comprend une zone destinée à l'agroalimentaire, une dédiée aux stations de conditionnement, une autre à la logistique et une zone tertiaire avec notamment un centre de recherche dans le domaine agroalimentaire, qui est développé par le ministère de l'Agriculture.

### **Et concernant le parc industriel de Sélouane ?**

Le troisième parc du programme MED EST, celui de Sélouane, s'étendra à terme sur 142 hectares.

Nous avons développé la première phase de 44 hectares, une zone dédiée aux industries non-polluantes avec une zone de services et une grande pépinière d'entreprises qui a été lancée l'année dernière. L'avantage de ce parc par rapport aux autres P2I de la région est qu'il est le fruit d'une association entre la CCIS de Nador, qui a apporté le terrain, et le développeur-aménageur qui est MED-Z. Ce schéma s'inspire un peu du modèle du parc CFCIM de Bouskoura. Sur ce parc de Sélouane, 44 entreprises sont déjà en cours d'installation, sachant que nous n'avons lancé la commercialisation que début 2012.

### **La région bénéficie également de lourds investissements pour la mise à niveau du cadre de vie.**

Il est clair que l'ensemble des projets en cours ne peuvent réussir qu'avec l'amélioration du cadre de vie. Nous sommes amenés à attirer de hauts cadres et des ressources humaines qualifiées, nous avons donc de gros projets de centralité et de pôles urbains, notamment le projet de l'Urbapôle qui représente environ 30 hectares au centre de la ville d'Oujda, le long des quais de la gare. Oujda a été transformée en centre urbain avec des appartements haut standing, des plateaux-bureaux, des cinémas, etc. Le projet est piloté par la CGI,



**« L'ensemble des projets en cours ne peuvent réussir qu'avec l'amélioration du cadre de vie. »**

les travaux ont démarré. La première tranche qui s'appelle « les Quais verts » et représente environ 5 hectares, sera livrée en juin 2013.

### **Un mot pour finir sur la frontière avec l'Algérie. Tous ces projets peuvent-ils aboutir tant que celle-ci reste fermée ?**

Honnêtement, nous avons tourné le dos à la frontière. Tout ce que nous sommes en train de développer est fait dans une perspective de développement nord-sud-sud et surtout pour répondre à un vrai besoin. Maintenant, il est clair que l'ouverture de la frontière ne fera qu'accroître la demande. C'est pour cela que je parle de projets en tranches et d'extensions : l'offre évoluera en fonction de la demande. Le problème ici, c'est qu'on a trop longtemps pensé que le développement ne pouvait venir que de l'est. Mais maintenant les gens se rendent compte qu'ils ont la richesse entre leurs mains, charge à eux de la développer ! \*

► Interview réalisée par Christophe Guguen

# Oriental : un nouveau pôle de développement à l'Est

Infrastructures, tourisme, énergies renouvelables, agroalimentaire : tour d'horizon d'une région en plein boom.

**Les autorités ont d'emblée mis l'accent sur l'amélioration de l'accessibilité de la région.**

**L**a Région de l'Oriental bénéficie d'une nouvelle dynamique économique depuis le lancement de l'Initiative Royale pour le Développement de la Région de l'Oriental en 2003. Cette initiative visait à rééquilibrer le développement économique du royaume sur le flan oriental à travers le programme « Med Est ». Dans cette optique, et partant de la faiblesse des infrastructures de la région, les autorités ont d'emblée mis l'accent sur l'amélioration de l'accessibilité de la région depuis les autres régions économiques du Royaume.

## Des infrastructures pour désenclaver la région

Grâce à une politique soutenue d'investissement dans les infrastructures de base, la Région de l'Oriental est aujourd'hui totalement désenclavée et s'est dotée d'importantes infrastructures portuaires, aéroportuaires, un réseau routier et autoroutier et un réseau ferroviaire qui la relie aux autres grandes villes du Royaume.

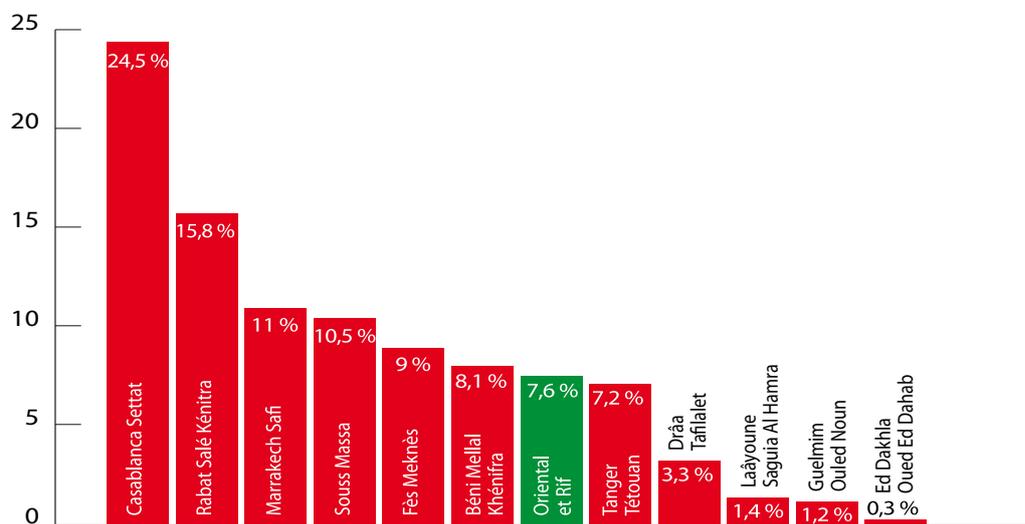
L'infrastructure aérienne est constituée de l'aéroport international de Oujda-Angad, de l'aéroport Nador-Arouit et de l'aérodrome de Bouarfa. L'aéroport international de Oujda-Angad, situé

à 6 km de la frontière avec l'Algérie fait partie de la nouvelle génération d'aéroports marocains construits par l'ONDA. Doté d'une nouvelle aérogare de 15 000 m<sup>2</sup>, l'aéroport dispose d'une capacité de traitement de 1,5 million de passagers par an.

Au niveau portuaire, outre le port de plaisance de Saïdia, et le port de pêche et de plaisance de Ras Al ma, le Port de Nador Béni-Ansar constitue le principal débouché maritime pour la Région de l'Oriental et des régions avoisinantes avec une capacité annuelle de traitement de 10 millions de tonnes de marchandises et 1,2 million de passagers. Mis en service en 1980, ce port, construit sur une surface de 280 ha dont 140 ha dans l'eau, possède 5 quais d'une longueur totale de 2 227 m pouvant contenir 15 navires en même temps. Le port comprend un poste hydrocarbure, un poste pour le gaz, deux postes rouliers, un port de pêche, une jetée de protection de 2 635 m, etc. Au niveau du réseau routier et autoroutier, la Région de l'Oriental compte un réseau de plus de 6 000 km dont la double voie Oujda -Nador (120 km), une autoroute de 320 km qui relie Oujda à Fès et la Rocade méditerranéenne entre Saïdia et Tanger.

## Classement des régions par PIB (2000-2009)

L'Oriental et Rif : 7,6% de la richesse nationale



Source : DEPF

Enfin, le réseau ferroviaire de la région compte près de 700 km reliant Oujda aux autres grandes villes du Royaume et à certaines villes de la région (Nador, Taourirt, Bouarfa, etc.). Ce réseau d'infrastructures contribue fortement au développement économique au niveau de la région et fluidifie les échanges avec le reste du Maroc et du monde.

### Agriculture : un potentiel important

Avec environ 730 000 ha de superficies agricoles utiles dont 15 % irriguées, la Région de l'Oriental dispose d'atouts agricoles importants avec une production variée (céréales, cultures maraichères, agrumes, olives, dattes, etc.). Si la région de l'Oriental est la troisième région agricole du Maroc en terme de valeur ajoutée, il n'en demeure pas moins que le potentiel agricole de la région demeure sous exploité sous l'effet combiné de plusieurs facteurs : insuffisance et irrégularité des précipitations, morcellement des exploitations agricoles, fragilité de l'écosystème, faible recours au financement agricole, etc.

Face à ces faiblesses, et dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV), la Région de l'Oriental s'est fixée des objectifs ambitieux visant à accroître de manière sensible la production agricole, d'accroître la valeur ajoutée agricole et créer davantage d'emplois. Dans cette optique, plusieurs filières de production ont été identifiées par le Plan Agricole Régional dont les agrumes, l'olivier, la vigne, les dattes, les céréales, le sucre, le maraichage, le lait, les viandes rouges, l'aviiculture et l'apiculture. 60 projets potentiels de développement (agrumes, maraichage, olivier, viande rouge et lait) sont identifiés et évalués.

**Malgré un potentiel agricole et des ressources naturelles importantes, la région de l'Oriental demeure faiblement industrialisée.**

A titre d'exemple, les superficies plantées en oliviers devraient doubler pour atteindre 119 000 ha à l'horizon 2020. De même, 19 projets d'agriculture solidaire sont identifiés dont en particulier la reconversion des céréales en oliviers et en amandiers, ainsi que la valorisation des produits de terroirs notamment les nêfles, les truffes, etc. Avec le Plan Maroc Vert, ce sont 9,1 milliards de dirhams d'investissement qui sont programmés sur la période 2009-2020 au niveau de la région. Ainsi, à l'horizon 2020, le secteur agricole de la région devrait permettre l'exportation de 352 500 tonnes de produits agricoles et générer une valeur ajoutée agricole de 5,3 milliards de dirhams.

Pour une meilleure valorisation du potentiel de la région, l'accent sera mis sur l'intensification et l'augmentation de la superficie des agrumes mais aussi de la production oléicole. Parallèlement à l'augmentation de la production agricole, l'objectif visé est aussi de développer l'agro-industrie au niveau de la région.

### Industrie : faible valorisation de la production locale

Malgré un potentiel agricole et des ressources naturelles importantes, la Région de l'Oriental demeure faiblement industrialisée. Elle compte à peine un peu plus de 300 unités industrielles concentrées dans les centres économiques de la région dont plus de la moitié au niveau de Nador. Ces unités totalisent environ 7 000 emplois. Hormis les deux grosses unités industrielles que sont le laminoir de la Sonasid implanté à Nador qui fabrique du rond à béton et du fil à machine et la cimenterie d'Holcim à Oujda, l'industrie de la région est surtout constituée d'unités agro-industrielles (au nombre de 232). Le secteur agro-industriel emploie près de 30 % des effectifs permanents de l'industrie de la région.

Globalement, l'industrie locale est peu exportatrice. Les exportations industrielles de la région tournent autour de 1,5 milliard de dirhams, constituées à plus de moitié des recettes tirées des exportations des lingots de plomb.

En effet, l'activité industrielle reste sous-exploitée. La filière agro-industrielle recèle un potentiel de développement très important compte tenu de l'importance des exportations à l'état brut de produit agricoles. L'importance de la production et la qualité des produits (agrumes de Berkane, vignoble, etc.), la main d'œuvre bon marché, les avantages fiscaux et l'abondance des terres arables (7 % du total national) sont autant de facteurs favorables pour le développement d'une industrie agro-industrielle régionale. De même, la richesse minière de la région devrait contribuer à un développement industriel plus diversifié au niveau de l'Oriental.

### Un potentiel agricole important

Zone d'action de la DPA (campagne agricole 2009-2010)

Province et préfecture	Cultures	Superficie en Ha	Productions en Qt
Oujda-Angad	Céréales	51 380	642 273
	Légumineuses	-	-
	Fourrages	920	519 100
	Maraichage	650	1 698 500
Taourirt Zone d'action DPAO	Céréales	49 650	314 016
	Légumineuses	200	2 250
	Fourrages	1 470	161 500
	Maraichage	591	58 000
Jerada	Céréales	27 000	185 938
	Légumineuses	180	11 020
	Fourrages	232	320 030
	Maraichage	26	23 030
Berkane Zone d'action DPAO	Céréales	13 400	122 389
	Légumineuses	740	3 132
	Fourrages	335	22 850
	Maraichage	115	13 900
Oujda Zone d'action DPA	Céréales	141 430	1 264 616
	Légumineuses	1 120	16 402
	Fourrages	2 957	1 023 480
	Maraichage	1 985	1 793 430

Source : DPA d'Oujda

C'est dans cette optique de développement industriel que l'Agence de l'Oriental a réalisé une étude pour la mise en place d'un Programme de Développement Industriel dans la Région de l'Oriental (PDIRO). Au niveau de l'agro-industrie, trois filières industrielles sont identifiées comme à très fort potentiel : l'emballage et le conditionnement pour les besoins liés à l'écoulement de la production locale, l'oléicole pour la transformation d'une production annuelle locale avoisinant les 20 000 quintaux d'olives et les viandes en développant toute une filière qui peut bénéficier de l'important cheptel d'ovins (environ 2 millions de têtes). Aujourd'hui, ces différentes filières sont en plein développement dans le cadre des stratégies Emergence, Maroc Vert, etc.

### Tourisme : la station de Saïdia comme fer de lance

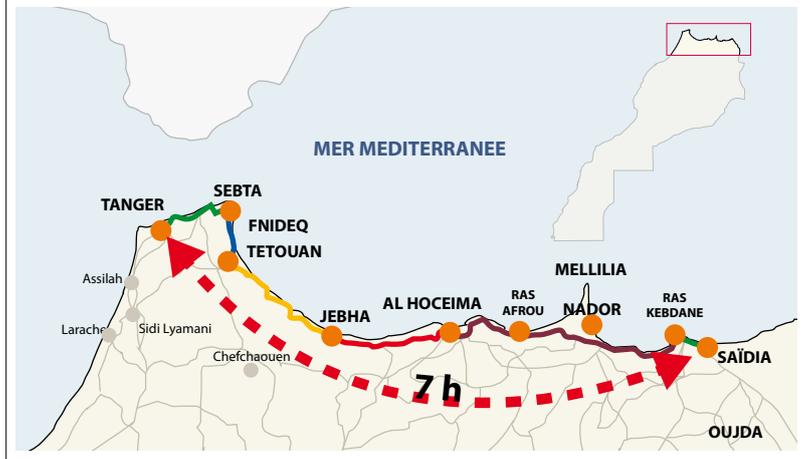
Dans le cadre du développement de la région de l'Oriental, le tourisme est érigé en priorité stratégique tant la région dispose de potentialités importantes. L'objectif est de faire de l'Oriental une destination prisée par les touristes en s'appuyant sur les atouts naturels de la région et la diversité de ses paysages : mer, montagne, oasis, sources thermales, désert, etc.

Ainsi, partant de la faiblesse des structures d'accueil de la région, la stratégie touristique mise en place repose sur une augmentation très significative de la capacité litière avec comme but de faire passer celle-ci à 120 000 lits à l'horizon 2025 suite à la réalisation des mégaprojets touristiques de la région (la station balnéaire de Saïdia et les 7 cités de Marchica de Nador) et tant d'autres projets touristiques au niveau de la région.

Rentrant dans le cadre du Plan Azur, la station balnéaire de Saïdia, est réalisée sur une surface de 713 ha à proximité de la ville de Saïdia et devrait comprendre : 9 hôtels de haut standing, des résidences touristiques, des villas de luxe, 3 terrains de golfs de 18 trous chacun déployés

### La Rocade méditerranéenne Tanger - Saïdia

Le dernier tronçon Tétouan - Jebha doit être ouvert cet été.



Source : ministère de l'Équipement et du Transport

**Le tourisme est érigé en priorité stratégique tant la région dispose de potentialités importantes.**

sur 210 ha, un centre commercial, un centre de loisirs avec palais de congrès, un hélicoptère, etc. Ouverte depuis juin 2009, la station constitue un pôle touristique d'envergure.

Saïdia comprend également une marina avec le troisième plus grand port de plaisance de la Méditerranée, faisant de la station une référence en tant que destination nautique internationale. Le port dispose actuellement de plus de 850 amarres de 7 à 50 mètres et une extension est programmée pour porter la capacité à 1 350 amarres dont 50 % pour des embarcations de plus de 12 mètres de long. La station est également dotée de 3 golfs de 18 trous déployés sur plus de 210 ha de greens.

La première tranche de la station a été inaugurée en juin 2009. Actuellement, la station balnéaire compte trois unités hôtelières sur les 9 programmées. A terme, la station devrait offrir une capacité d'accueil d'environ 30 000 lits hôteliers et résidentiels pour un investissement de plus de 12 milliards de dirhams.

Par ailleurs, afin de mieux intégrer la Région de l'Oriental au reste de l'économie nationale tout en la dotant des infrastructures nécessaires pour



### L'industrie dans l'Oriental

Vue d'ensemble

Grands secteurs	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (k €)	Invest. (k €)	Effectifs
Agro-alimentaire	113	142 349	5 006	1 771
Chimie & parachimie	104	204 323	49 308	2 250
Électrique & électronique	4	6 589	24	113
Métallique & mécanique	76	480 756	10 425	1 595
Textile & cuir	12	3 798	22	488
<b>Total</b>	<b>309</b>	<b>837 816</b>	<b>64 785</b>	<b>6 217</b>

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (2006)

### Production et investissement des établissements industriels (2009)

Préfecture/province	Production	Investissement	Valeur Ajoutée
Berkane	165 350	790	14 792
Jerada	1 227 930	12 700	269 571
Nador	4 541 964	283 139	759 446
Oujda-Angad	2 599 468	445 634	928 198
Taurirt	401 503	23 688	32 971
<b>Total</b>	<b>9 826 109</b>	<b>675 088</b>	<b>2 314 721</b>

Source : Délégation provinciale du commerce et de l'Industrie

►►► faire face à l'ouverture de l'économie marocaine au reste du monde, plusieurs projets structurants ont été lancés au niveau de la région par l'Etat : le pôle « Med Est », le projet Marchica, le port Nador West Med, etc. Ces différents projets structurants vont donner une nouvelle impulsion au développement économique régional et créer plusieurs dizaines de milliers d'emplois.

### Industrie : le projet Med Est

La région de l'Oriental connaît un retard au niveau industriel. On y compte quelque 320 unités industrielles toutes catégories et secteurs confondus alors que la région regorge de potentialités naturelles et agricoles pour l'essor d'une industrie locale performante.

Pour que la Région de l'Oriental puisse combler son retard industriel, un nouveau pôle de développement, le pôle « Méditerranée Est » dit « Med Est », basé sur des programmes de développement structurant et sur la mobilisation des forces vives de la région, en complémentarité avec le nouveau « Pôle Tanger Med », a été mis en place. Ce programme est décliné en 4 pôles, aménagés par MED-Z : la Technopôle d'Oujda, l'Agropôle de Berkane (plate-forme agro-industrielle de 100 ha pour la valorisation de la filière agricole), la zone franche de Nador (vaste zone franche liée au port NWM et dédiée à l'export pour divers secteurs d'activités : chimiques, para-chimiques, métallurgiques, agroalimentaire, textile, etc.) et le Parc industriel de Sélouane (plate-forme industrielle de 72 ha pour l'accueil des PME/PMI). Les filières prioritaires sont l'agro-industrie, l'offshoring et la logistique. C'est la déclinaison régionale du Plan Emergence.

La Technopôle d'Oujda occupe une place centrale dans le processus d'industrialisation de la région. Localisée à 12 km de l'aéroport d'Oujda-Angad, au nord-ouest de la ville d'Oujda sur une superficie totale pouvant atteindre environ

### Investissements massifs dans les infrastructures urbaines



Source : CRI Oriental

### La Technopôle d'Oujda occupe une place centrale dans le processus d'industrialisation de la région.

500 ha, la Technopôle d'Oujda, qui sera réalisée en plusieurs tranches, s'articule autour de quatre composantes : un Parc industriel et logistique « Clean Tech » dédié aux industries du développement durable et de l'efficacité énergétique (équipements solaires et éoliens, lampes à basse consommation, chauffe-eau solaires, etc.), un pôle tertiaire (offshoring et activités de services), une plate-forme commerciale (retail park et showrooms) et un campus de formation et Recherche & développement.

Le coût global d'aménagement de la technopole d'Oujda est estimé à 600 MDH et celle-ci devrait induire quelque 5 milliards d'investissement grâce aux investissements des entreprises qui s'y implanteront.

Les travaux de cette plate-forme ont déjà démarré. Au niveau de l'offre offshoring, la première tranche d'Oujda Shore portant sur 7 500 m<sup>2</sup> sera livrée cette année.

### Le projet MarChica Med

Le projet MarChica Med sur la lagune de Nador est le chantier le plus important jamais réalisé au niveau de la région. Il s'agit d'un chantier qui va transformer la lagune de Nador en destination touristique nationale et internationale de premier ordre sur une surface de plus de 1 000 ha. Ce projet qui va nécessiter un investissement de 46 milliards de dirhams devrait offrir une capacité d'accueil de 101 000 lits, 1 000 villas, 2 400 appartements, 6 marinas, etc. Ce projet devrait permettre la création de 80 000 emplois directs et indirects dont 15 000 durant la phase de construction.

Ce gigantesque projet qui s'étale sur une longueur de 25 km et dont la réalisation s'étalera sur la période 2009-2025 a été scindé en 7 cités : Corniche de Nador, Golf de Nador, Presqu'île d'Altayoun, Port des 2 mers, Station balnéaire Kariat Arkmane, Cité de la plaine et Hôtel de la lagune. Chacun cité abritera des complexes résidentiels, des hôtels, des infrastructures de

### Des CCI de France à la découverte de l'Oriental

Le séminaire de formation CAP Maroc 2012, organisé par la CFCIM du 2 au 6 juillet derniers, a permis aux Conseillers en Développement à l'International des CCI de France de découvrir les potentialités et les opportunités d'affaires de la région. Les participants sont ainsi partis à la rencontre des principaux acteurs de la région :

l'Agence de l'Oriental, le CRI, la CCIS d'Oujda et MED-Z. Un programme de visites était également organisé afin de constater de visu l'état d'avancement des grands projets comme la Technopôle d'Oujda, l'Agropôle de Berkane, le Parc de Sélouane, la station Saïdia, MarChica, ainsi que la centrale thermo-solaire d'Aïn Béni Mathar.

sport et de loisirs ainsi que des espaces pour les activités économiques et sociales. Le montant total des investissements programmés sur ce site avoisinera les 46 milliards de dirhams pour environ 84 000 lits hôteliers et résidentiels. La première cité devrait être livrée en 2014.

**Le projet Nador West Med (NWM), un complexe portuaire intégré**

Afin d'assurer une ouverture plus accrue de la région de l'Oriental sur le reste du monde, l'Etat a lancé, dans le cadre de la politique portuaire du Royaume, le projet Nador West Med (NWM). Il s'agit d'un complexe intégré qui sera réalisé sur une superficie de 850 ha au niveau de l'estuaire de Oued Kerf à Beni Boughafer à 30 km de la ville de Nador.

Cette plate-forme comprendra un pôle énergétique, une plate-forme portuaire commerciale dotée d'importantes capacités de traitement de marchandises et de transbordement des conteneurs et une plateforme industrielle intégrée (zone franche). Du coup, tous les trafics du port actuel de Nador (hydrocarbures, vrac, etc.) seraient transférés sur le port NWM. Le port de Nador-Ville s'orienterait, quant à lui, vers le tourisme (croisière et grande plaisance) en harmo-

**Enseignes et grandes surfaces**

La grande distribution s'implante dans la région

Enseigne	Ville	Superficie	Date d'implantation
Marjane	Oujda	6 500 m <sup>2</sup>	2007
	Saïdia (Medina Mall)	3 200 m <sup>2</sup>	2009
	Nador	6 571 m <sup>2</sup>	2009
	Oujda (Route de Taza)	-	2012*
Aswak Assalam	Oujda (Al Boustane)	5 000 m <sup>2</sup>	2008
	Oujda (centre-ville)	-	2012*
Carrefour	Nador (Beni Nsar)	-	2012*
	Oujda (Entrée Ouest)	-	2012*
Metro	Nador (Route de Selouane)	-	2012*
	Oujda (Jorf Lakhdar)	7 500 m <sup>2</sup>	2008
Label'Vie	Oujda	-	2012*

\* Projets d'installation

Source : CRI d'Oujda

nie avec les développements touristiques voisins du projet de MarChica. Après Tanger Med I et Tanger Med II, NWM constitue un atout majeur pour l'Oriental et vient confirmer l'ambition du Maroc de mieux se positionner à l'échelle régionale pour capter les nombreux flux offerts par l'évolution du trafic maritime international. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

# FLUIDRA

**Irrigation**

**Piscine et bien-être**

**Traitement de l'eau**

**Conduite des fluides**

**FLUIDRA MAROC S.A.R.L.**  
 73, Bt. Moulay Slimane, N° 5 - AN/ SEBAA, CASABLANCA - Tél. +212 3 22 67 22 75 / +212 5 22 67 22 76 / +212 5 22 67 22 80 / Fax +212 3 22 67 22 78  
 E-mail: info@astralmaroc.com - fluidra@fluidra.ma - www.fluidra.ma

## DU BAC À LA VIE PROFESSIONNELLE IL N'Y A QU'UN PAS. FAITES LE AVEC NOUS.



### Diplôme français de « **Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise** »

Certifié à niveau III de formation par la Conférence Nationale de Certification Professionnelle (codé NSF 312p - Arrêté du 19 avril 2011 - J.O. du 12 mai 2011) et délivré par la CCI 77



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

- Est certifiée ISO 9001 Version 2008
- Fait partie du Pôle Formation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
- Est centre de concours pour Ecricome, Tremplin, SAI...
- A un réseau de 1600 diplômés organisé en association : l'ADEFA
- Bénéficie du réseau de la CFCIM avec plus de 3600 entreprises adhérentes
- Est inscrite dans la convention Franco-Marocaine de coopération

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

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

**Possibilité de bourses de mérite pour les étudiants marocains et français**

**05 22 35 02 12**

**www.efa-maroc.com**

# Regards d'experts

**Experts.** Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

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



**Intérim** Code du Travail : quelle place pour l'intérim ?

**Industrie** Comment optimiser ses profits ? (dernière partie)

**Management** Comment mettre en place un projet SI ?

**Juridique** Santé et sécurité au travail : quelles obligations pèsent sur l'employeur ?

**Réseaux sociaux** e-Recrutement à l'ère du web 2.0

## Code du Travail : quelle place pour l'intérim au Maroc ?



Le recours à l'intérim est explicitement reconnu par le « nouveau » Code du Travail entré en application en 2004 mais les conditions de sa mise en œuvre restent controversées.

**Saâd Benhayoun**  
Directeur Général Délégué Adecco Maroc

Jusqu'à la fin des années 1980, la flexibilité de la masse salariale était le fait des entreprises utilisatrices elles-mêmes, qui faisaient directement appel à de la main d'œuvre souvent affublée d'appellations fantaisistes telles que temporaires, saisonniers, occasionnels, extras.

La majorité des employés non-statutaires des entreprises connaissaient ainsi les affres de la précarité, de salaires nettement inférieurs au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti, de la non-déclaration aux organismes sociaux, de l'amputation de leurs maigres revenus par des personnes indélicates faute de bancarisation, des Accidents du Travail et autres maladies professionnelles réglés par le congédiement immédiat, etc...

Au terme de longues décennies de négociations sociales tripartites complexes, (Gouvernement / Patronat / Syndicats) la législation marocaine applicable en la matière a alors connu une (r)évolution historique conduisant à l'officialisation de l'intérim en tant que composante à part entière du domaine de l'emploi.

►► **Dispositif controversé**  
Selon d'éminents juristes de la place, le travail temporaire a tout simplement été conçu par le législateur comme une exception à la logique générale du Code du Travail représentée par le Contrat à

Durée Indéterminée. Ceci est valable pour le contrat d'intérim comme pour son cousin germanique, le Contrat à Durée Déterminée.

Par ailleurs, pour les mêmes tenants de cette logique apparemment implacable, le cumul dans le temps, sans nécessaire période de carence, de contrats de travail temporaire parfaitement indépendants c'est-à-dire dument clôturés par un Solde de Tout Compte, est tout à fait autorisé car pas explicitement prohibé. La jurisprudence, jeune et pas encore assez étoffée pour être considérée comme constante, semble d'ailleurs confirmer cela.

### « A quand donc, enfin au Maroc, un nouvel équilibre du Code du Travail avec une meilleure flexibilité de l'emploi ? »

Une lecture opposée à la précédente met toutefois en exergue des conditions de mise en œuvre volontairement contraignantes du contrat d'intérim (liste exhaustive et très limitée des cas de recours, durée maximale étonnamment courte, écrit imposé comportant de multiples et incontournables détails, exigence d'une autorisation d'exercer de l'ETT de la part du ministère de tutelle, etc...).

Certains juristes estiment ainsi, pour leur part, que le Code du Travail expose exagérément les entreprises, particulièrement sur la difficulté de recours au travail temporaire. Ce dernier doit, par conséquent, se faire obligatoirement sous couvert du Dahir formant Code des Obligations et Contrats qui reste effectivement applicable étant donné que ses dispositions en la matière n'ont pas été expressément abrogées.

#### ►► **Nouvel équilibre**

Le Code du Travail en vigueur au Maroc depuis le milieu des années 2000 apporte un réalisme certain et un relatif

une solution honteuse voire une aubaine dans le seul intérêt des entreprises, mais plutôt comme une réponse tout à fait adaptée aussi bien à leur situation qu'à celle des demandeurs d'emploi.

Le travail temporaire permet effectivement à ces derniers, dans sa conception la plus noble, d'accéder au revenu licite et par là-même de bénéficier de prestations sociales (couverture santé, retraite, diverses allocations, etc...), d'enrichir leur expérience tout en étoffant leur CV, de saisir des opportunités de formation et de recrutement permanent au sein même des entreprises utilisatrices et, pour ceux qui en font un choix volontaire, de bénéficier de souplesse en terme d'équilibre vie professionnelle / vie privée.

A quand donc, enfin au Maroc, un nouvel équilibre du Code du Travail avec une meilleure flexibilité de l'emploi ? De façon intelligente et équitable, ceci pourrait tout simplement se traduire par un rallongement de la durée de contrat d'intérim sans limitation des cas de recours, avec évidemment la mise en place de « filets sociaux » tels que : prime systématique de précarité, caution de consignation en % par rapport au chiffre d'affaire des entreprises intermédiaires et non au forfait et, par-dessus tout, contrôle efficace et bien ciblé de la part des autorités de tutelle ! \*

## Comment optimiser ses profits ? (dernière partie)



Sur le terrain industriel, où se situent les leviers d'amélioration des différents rendements opérationnels ?

**Slimane Lahbabi, Directeur Général Horizon Pro**

**N**ous avons vu dans le précédent numéro de Conjoncture qu'il existe plusieurs rendements qui synthétisent les coûts industriels : le Rendement machine, le Rendement main d'œuvre, le Rendement matière, le Rendement énergétique. L'amélioration des rendements est possible à travers 7 principaux leviers de performance :

►►► **la productivité (des postes de travail) :** les facteurs improductifs se retrouvent dans les 4 grandes familles de temps improductifs citées précédemment.

►►► **les flux et la maîtrise des processus de production :** une efficacité optimale doit passer par une maîtrise des flux sur l'ensemble du processus et notamment par la gestion des goulots d'étranglement. L'adage connu nous rappelle que « la somme des optimums locaux ne donne pas l'optimum global ». Ainsi il est déterminant, en plus de l'optimisation de la productivité des différentes étapes de production, de maîtriser les causes de blocage et de ralentissement des flux entre ces étapes.

►►► **les méthodes de gestion industrielle :** pour permettre la performance industrielle, une condition nécessaire est que les méthodes universelles de Gestion de Production, de Gestion de Maintenance et de Gestion de Qualité soient maîtrisées et appliquées (méthode de planification et d'ordonnement,

méthode de gestion des stocks et des approvisionnements, méthodes de maintenances préventive et curative, etc.).

►►► **l'organisation et la gestion des compétences :** la ressource humaine étant à la base même de la performance d'une entreprise, l'organigramme industriel revêt un rôle déterminant : les fonctions-clés de l'entreprise sont-elles toutes prises en charge par l'organisation en place ? Sont-elles prises en charge par les personnes appropriées ? Ces personnes disposent-elles des compétences adéquates à leurs fonctions ? etc.

►►► **la maîtrise des coûts d'exploitation :** les grands postes de coûts industriels tels que la main d'œuvre, les coûts matières, les énergies, les charges de maintenance, les coûts logistiques, doivent être suivis, analysés et optimisés grâce à des techniques appropriées et grâce à un contrôle de gestion industriel efficace.

►►► **le pilotage des performances :** les performances de l'entreprise doivent être suivies au moyen d'indicateurs de performances pertinents et doivent être améliorées dans le cadre d'un système de revue des performances basé sur des réunions d'analyse régulières pilotées par le management opérationnel de l'entreprise. Un principe très souvent vérifié révèle que l'absence d'indicateurs de mesure des performances opérationnelles (productivité des postes

de travail, consommation de carburant camions, consommation des pièces de rechange, etc.) entraîne indubitablement l'existence de gisements d'amélioration qui se chiffrent à plus de 20% !

►►► **le système d'information :** dans un environnement de l'industrie moderne caractérisé à la fois par une démultiplication des informations et des flux, par un nombre de plus en plus important de références gérées (matières et intrants, produits finis, pièces de rechange...), par des schémas de planification de plus en plus complexes, par des besoins de traçabilité et de suivi des coûts en temps réel, le système d'information est devenu un outil de gestion et un levier de performance incontournables de l'industrie. Mais les pièges sont nombreux : attention à ce qu'il soit correctement paramétré au départ, qu'il soit renseigné de manière fiable par les utilisateurs, que ces derniers aient été bien formés à son utilisation, etc.

Le Processus d'amélioration des performances industrielles qui mènera au changement escompté doit obéir à une démarche structurée respectant des étapes bien définies. Une première phase de Diagnostic vise à établir un état des lieux de l'existant en termes de performances et de dysfonctionnements, à identifier les gisements de productivité à court terme et moyen terme, à quantifier les potentiels d'amélioration et à proposer un plan de mise en

œuvre priorisé. Durant la deuxième phase de Mise en œuvre, les problèmes seront résolus au sein de groupes de travail animés par un pilote projet à l'aide des méthodes de progrès adéquates. L'implication des acteurs clés du changement doit être maximum. Les Plans d'actions d'améliorations définis sont alors mis en place et suivis par l'encadrement.

Mais la Performance industrielle est vaine si elle ne s'inscrit pas dans la durée : la Performance doit être continue et durable. Elle doit tout d'abord être gérée dans le cadre d'un système d'amélioration continue basé sur l'analyse régulière des indicateurs de performance, la résolution des dysfonctionnements et la mise en œuvre de plans d'actions pilotés par le management opérationnel. L'implication de l'encadrement à tous les niveaux est déterminante dans la continuité du système d'amélioration.

La durabilité des résultats obtenus ne sera quant à elle possible que si trois facteurs sont réunis :

1. l'existence d'une réelle culture de performance dans l'entreprise ;
2. la mise en œuvre des principes de la Conduite du changement pour accompagner le changement au niveau des collaborateurs ;
3. la mise en place d'un système de verrouillage des résultats obtenus.

Autant de complexités qui rendent l'industrie passionnante ! \*

## Comment mettre en place un projet SI ?



Les évolutions des métiers, l'émergence de nouveaux besoins et la mise en place de multiples axes de développement au sein des entreprises impliquent inéluctablement une mise à niveau de leur système d'information (SI).

**Khaoula Zaher, Consultante Sia Conseil**

Les projets SI sont au cœur des préoccupations des entreprises, et surtout des DSI, qui doivent réussir le challenge de positionner leurs activités en centre de service parfaitement aligné à la stratégie de l'entreprise.

### ► Principaux acteurs

Le projet, défini selon l'AFNOR<sup>(1)</sup> comme un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, mobilise, dans le monde informatique, un ensemble d'acteurs à chacun une responsabilité propre : spécifier, planifier, concevoir, développer, valider, tester...

Parmi cette somme d'acteurs, on peut identifier quatre entités essentielles de l'organisation :

● **Sponsor du projet** : Personne ou Entité au sein de l'entreprise ayant pris la décision de lancer le projet et met à disposition les ressources nécessaires (budget, ressources humaines ... etc.) pour la réalisation dudit projet. Généralement c'est un poste de responsabilité dans l'entreprise au niveau d'une Direction voire de la Direction générale.

● **Maîtrise d'ouvrage (MOA)** : Client direct du projet représentant les utilisateurs du système d'information dans

un domaine d'activité donnée. L'ouvrage étant par exemple pour le domaine des achats, une application devant répondre aux besoins des utilisateurs finaux pour traiter les achats de l'entreprise. La maîtrise d'ouvrage pourrait être la Direction des achats représentée par son directeur et une équipe d'experts dans le métier des achats.

● **Maîtrise d'œuvre (MOE)** : Organe réalisateur du projet selon les besoins exprimés par la maîtrise d'ouvrage. Cet acteur correspond généralement à la direction des systèmes d'information (en

## « L'enjeu principal de la méthodologie réside dans la grande variété des profils internes et externes qu'elle fait intervenir »

interne) ou la société de service externe chargée de la réalisation du projet.

● **Assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO)** : comme son appellation l'indique, cet acteur vient en appui aux équipes Métiers, il fait partie de l'entité Organisation en interne, comme il peut être un consultant externe. Son rôle majeur est d'inculquer une culture projet au sein des équipes, et les soulager en leur apportant une force de pro-

duction tout en s'assurant à ne pas se substituer à eux.

La présence de cette entité dans les projets SI n'est pas systématique, elle dépend fortement de la culture d'entreprise, la taille de l'ouvrage, et aussi de la capacité (humaine et technique) de la MOA à mener son projet.

### ► Démarche standard

La réalisation du projet informatique consiste en la mise en place d'une démarche structurée sous forme d'un enchaînement logique de phases et/ou des sous-phases jalonnées par des livrables intermédiaires dont la responsabilité

en place, les états et reporting, les traitements, les contrôles informatiques, l'interface Utilisateur...etc.

● **Etude de convergence** : la MOA avec la MOE analysent l'adéquation fonctionnelle de la solution par rapport aux besoins exprimés par les utilisateurs et identifient les besoins complémentaires en développement spécifique.

● **Paramétrage et développement** : la MOE réalise les paramétrages et les développements informatiques conformément aux spécifications et étude de convergence. Elle réalise à la fin de cette étape des tests, appelés les tests unitaires, tests de performance pour s'assurer de la qualité et la conformité des développements réalisés.

● **Recette fonctionnelle** : la MOA intervient à cette étape pour tester ce qui a été réalisé par la MOE, et s'assurer de la correcte prise en charge des besoins et l'exploitabilité de l'application. Les tests identifient les anomalies qui sont communiquées à la MOE pour correction.

● **Mise en production** : La MOE prépare le déploiement de l'application en vue de sa mise à disposition aux utilisateurs finaux : formation, documentation application, assistance à l'exploitation...etc. Des étapes transverses sont menées tout au long du pro-

jet, notamment la gestion du projet et la conduite de changement. La première consiste à assurer tous les aspects inhérents à la conduite du projet, à savoir la tenue des différents comités, le suivi des charges, des livrables et la remontée des alertes. Quant à la conduite de changement, c'est un chantier traditionnellement mené par l'AMOA, qui consiste à préparer le dispositif de transfert des nouvelles fonctionnalités aux utilisateurs, en les assistant de très près depuis la spécification de leurs besoins jusqu'à leur formation sur l'application conçue...

►► **Facteurs-clés de succès**

L'enjeu principal de la méthodologie décrite ci-dessus réside dans la grande variété des profils internes et externes qu'elle fait intervenir, d'où l'intérêt de verrouiller un ensemble de points avant le démarrage du projet. Il s'agit tout d'abord, de stabiliser le périmètre projet avec la MOA, en impliquant davantage le management et plus précisément le sponsor du projet. Ensuite, il faut mettre à disposition une équipe adéquate, impliquée et compétente; le chef de projet, compte tenu de son rôle de chef d'orchestre, doit réunir toutes les compétences humaines, managériales et techniques nécessaires à la réussite de son aventure. Un dernier point qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets SI, concerne la conduite de changement et la manière dont le facteur humain est accompagné pour accepter les nouveaux modes de fonctionnement.

Il est à rappeler que chaque projet SI non abouti ou n'ayant pas atteint amplement ses objectifs représente un échec au sein de l'entreprise compte tenu de l'investissement financier engagé et surtout le sentiment de frustration ressenti au niveau des acteurs

ayant tenté de le mettre en œuvre. Pour éviter ces déceptions, les DSI doivent instaurer des modes de management appropriés à la nature de leurs projets, et tirer les enseignements pertinents de leur expériences antérieures pour faire de leur activité un centre de profit, créateur de valeur ajoutée pour l'entreprise et donc pour l'ensemble de ses partenaires.\*

1 - AFNOR : Association Française de Normalisation





# Votre bureau sur iPhone & iPad



**Consultez et actualisez vos données professionnelles où que vous soyez**

**Editez et imprimez vos documents en temps réel**

**Localisez vos commerciaux et collaborateurs en temps réel**

76, Bd Abdelmoumen Résidence Koutoubia, 6<sup>ème</sup> Etage, Casablanca  
 Tel : (00212) 522 25 72 76 - Fax : (00212) 522 25 72 70  
 Email : s.bennani@nt-soft.ma  
 Site web : [www.nt-soft.ma](http://www.nt-soft.ma)



## Santé et sécurité au travail : quelles obligations pèsent sur l'employeur ?



Analyse des dispositions générales de prévention et de protection prévues par le Code du Travail

Omar Benaicha, Directeur Général Bureau Veritas Maroc.

Conformément à l'ensemble des dispositions du livre IV du Code du Travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions relatives :

- aux lieux du travail ;
- à l'organisation et aux conditions de travail ;
- à l'information et à la formation des employés sur les risques auxquels ils sont exposés.

Ainsi le Code du Travail consacre les articles 281 à 286 à l'aménagement des locaux, aux équipements, machines et produits utilisés et exige de l'employeur de prendre en compte toutes les mesures de prévention nécessaires lors de leur utilisation. L'article 283 va jusqu'à interdire d'acheter ou de louer des machines ou équipements présentant des risques évidents comme le fait qu'ils ne soient pas munis des dispositifs de protection nécessaires.

Il doit également tenir compte des capacités du salarié à comprendre les risques encourus par l'utilisation des produits et machines, conformément des articles 287 à 289 du Code du Travail : « L'employeur doit informer les salariés des dispositions légales concernant la protection des dangers que peuvent constituer les machines. Il doit afficher sur les lieux de travail, à une place convenable habituellement

fréquentée par les salariés, un avis facilement lisible indiquant les dangers résultant de l'utilisation des machines ainsi que les précautions à prendre ».

A ce droit d'information, le Code du Travail consacre également le principe du droit de retrait, il stipule à l'article 289 : « Il est interdit à tout salarié d'utiliser une machine sans que les dispositifs de protection dont elle est pourvue soient en place et ne doit pas rendre inopérants les dispositifs de protection dont la machine qu'il utilise est pourvue »

Les obligations d'information telles que spécifiées dans le Code du Travail sous

### « La manutention est à l'origine de plus de 25% des accidents professionnels au Maroc et ailleurs »

entendent des obligations de moyens et de résultats; ainsi ce droit d'information peut nécessiter la formation et sensibilisation des employés. Si les exigences du Code du Travail sont restés très confuses par rapport à cette question de formation dans les premiers articles du livre IV relatif à la hygiène et à la sécurité, elles sont plus claires à l'article 317 du même livre où il est spécifié que : « Dans chaque atelier où sont effectués des travaux dangereux, deux salariés au

moins recevront l'instruction relative aux techniques et méthodes des premiers secours en cas d'urgence,... »

Pour renforcer encore ce droit d'information et ce principe fondamental de prévention et lever toute ambiguïté, le Code du Travail, à l'article 291, exige de rémunérer le temps des salariés passé dans la prévention des risques professionnels (formations, réunions, visites médicales,...). Par cette rémunération, l'employeur souligne son engagement en faveur de la prévention des risques professionnels.

Sur un autre registre et en ce qui concerne la manutention, qui est à l'origine de plus de 25% des accidents profes-

textes du droit commun.

Pour les travaux nécessitant une visite médicale préalable, celle-ci est obligatoire et elle devient périodique selon l'article 290. Pour ce faire et dans les établissements occupant plus de 50 employés, la création d'un service médical est obligatoire selon l'article 304. En attendant les textes d'application des dispositions relatives à la médecine du travail, le Code prévoit pour le médecin du travail un rôle de conseiller, en particulier auprès de la direction, des chefs de service et du chef du service social, notamment en ce qui concerne l'application des mesures suivantes :

►► La surveillance des conditions générales d'hygiène dans l'entreprise ;

►► La protection des salariés contre les accidents et contre l'ensemble des nuisances qui menacent leur santé ;

►► La surveillance de l'adaptation du poste de travail à l'état de santé du salarié ;

►► L'amélioration des conditions de travail, notamment en ce qui concerne les constructions et aménagements nouveaux, ainsi que l'adaptation des techniques de travail à l'aptitude physique du salarié, l'élimination des produits dangereux et l'étude des rythmes du travail.

Le médecin du travail a été consacré comme un vrai conseiller de l'employeur. A cet effet, il doit être consulté sur :

►► toutes les questions

d'organisation technique du service médical du travail ;

►► les nouvelles techniques de production ;

►► les substances et produits nouveaux.

En terme d'organisation, le Code du Travail, dans les articles 336 et suivants, exige la mise en place d'un comité de sécurité et d'hygiène dans les entreprises industrielles, commerciales et d'artisanat, et dans les exploitations agricoles et forestières et leurs dépendances qui occupent au moins 50 salariés. Ce comité se compose :

►► De l'employeur ou son représentant, président ;

►► Du chef du service de sécurité, ou à défaut, un ingénieur ou cadre technique travaillant dans l'entreprise, désigné par l'employeur ;

►► Du médecin du travail dans l'entreprise ;

►► De deux délégués des salariés, élus par les délégués des salariés ;

►► D'un ou deux représentants des syndicats dans l'entreprise, le cas échéant ;

►► Toute personne appartenant à l'entreprise et possédant une compétence et une expérience en matière d'hygiène et de sécurité professionnelle.

Enfin l'article 342 du Code du Travail impose que les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs soient transcrits dans un rapport annuel sur l'évolution des risques professionnels. Tous les risques et les dangers doivent y être répertoriés, qualifiés et quantifiés. Au vu de ce document, l'employeur doit mettre en place un programme annuel de prévention contre les risques professionnels. Ces documents sont mis à la disposition des agents chargés de l'inspection du travail et du médecin chargé de l'inspection du travail conformément à l'article 342.

Le tableau ci-après résume

l'essentiel des sanctions prévues. Il est important de rappeler que ces sanctions s'appliquent à

des infractions en situation normale : tout accident ainsi que ses conséquences peuvent alourdir

encore plus les peines encourues et ce conformément aux règles du droit applicable. \*

Article instaurant la sanction	Article stipulant l'obligation	Détail/résumé de l'obligation	Sanction prévue
Article 296	Article 281	Conditions d'hygiène et de sécurité dans les locaux de travail	Amende de 2.000 à 5.000 dirhams
	Article 282	Aménagement des locaux, machines et équipements	
	Article 284	Mise en place des moyens de sécurité prescrits par les (travail dans des espaces confinés)	
	Article 285	Travail en hauteur, protection escaliers, échafaudage, issues...	
	Article 286	Protection des salariés contre les risques des pièces mobiles, machines,...)	
	Article 287	Interdiction d'exposer les salariés à des substances, produits, machines, dangereuses	
Article 297	Article 283	Interdiction d'acheter des équipements, machines non munies des protections nécessaires	Amende de 10.000 à 20.000 dirhams
	288	Avertissement de danger sur les emballages	
	289	Information des salariés sur les dangers et interdiction d'utilisation de machines, équipements ou produits dangereux	
	290	Visite médicale périodique obligatoire	
	291	Rémunération du temps de travail passé dans la prévention	
Article 298	281, 282, 285 et 286	En cas de jugement pour infraction aux dispositions des articles 281, 282, 285 et 286	Délai de 6 mois pour mettre en œuvre sans possibilité d'enregistrer une nouvelle infraction durant ces 6 mois
Article 299	281, 282, 285 et 286	En cas de récidive,	Les amendes sont portées au double si une infraction similaire est commise durant les 2 années qui suivent un jugement définitif
Article 300	Tous les articles du titre IV du livre II du Code du Travail	Les exigences du Code du Travail en matière d'hygiène et de sécurité au travail	Fermeture temporaire de l'établissement pendant une durée qui ne peut être inférieure à dix jours ni supérieure à six mois
Article 303	l'article 302	Indication du poids d'un colis	Amende de 2.000 à 5.000 dirhams
Article 344	Chapitre V	Comité d'hygiène et de sécurité	Amende de 2.000 à 5.000 dirhams

# VOTRE VOLVO S60 *DRIVE*

## PARCE QU'ON A TOUS DROIT AU LUXE



À PARTIR DE

**309.000** <sup>DH</sup> <sub>TTC</sub>

### LA SEULE BERLINE QUI TIENT TOUTES SES PROMESSES

Motorisation Diesel • City safety • 8 Airbags • Système Start and Stop • Bluetooth intégré • Aide au stationnement avant et arrière • Jantes en aluminium • Régulateur de vitesse • Ecran multimédia 5 pouces.

**KM ILLIMITÉ**  
2 ANS DE GARANTIE

# VOTRE VOLVO XC60 *DRIVE*

## ENSEMBLE, PRENONS DE LA HAUTEUR



À PARTIR DE

**369.000** <sup>DH</sup> <sub>TTC</sub>

### EN 2012, PRENEZ LE POUVOIR À BORD D'UN VRAI SUV

Motorisation Diesel • City safety • 8 Airbags • Système Start and Stop • Bluetooth intégré • Aide au stationnement avant et arrière • Jantes en aluminium • Régulateur de vitesse • Ecran multimédia 5 pouces.

**KM ILLIMITÉ**  
2 ANS DE GARANTIE

## E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux...



Recruter en passant par le web : la pratique progresse aussi au Maroc. Tour d'horizon des principaux avantages du e-recrutement.

**Jacques Digout, Professeur à l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, Directeur des programmes ESC Toulouse sur le Campus CFCIM.**

L'enquête « Tendances RH 2012 » montre clairement que les réseaux sociaux font désormais partie intégrante du processus de recrutement : 51 % des recruteurs les utilisent que ce soit de façon régulière ou occasionnelle pour rechercher des profils et vérifier les informations du CV d'un candidat. Cette tendance, pratique courante aux États Unis où plus de 10 millions d'américains ont déjà trouvé un travail grâce à Facebook, progresse à la vitesse du web en Europe où Facebook, Google+, Viadeo, LinkedIn, Twitter, Pinterest, ... sont autant de noms qui font désormais partie des habitudes des recruteurs et des candidats. L'e-recrutement couvre l'ensemble des étapes du processus de recrutement. Depuis le sourcing qui repère les profils jusqu'à l'intégration des recrutés pour les entreprises les plus avancées.

### Les avantages du e-recrutement

Quatre raisons principales motivent les entreprises pour utiliser le web dans le cadre de leurs recrutements.

#### ►► Les candidats y sont

C'est en millions que se comptent les profils professionnels dans les réseaux sociaux spécialisés (Viadeo 4,1 millions d'internautes français en mars 2012 et 3,3 millions pour LinkedIn en progression de +42% par rapport au même mois de l'année précédente).

Ces candidats sont aussi en nombre dans les plates-formes généralistes au point que, pour ne pas être définitivement disqualifiés, les sites dédiés aux offres d'emploi, joab-boards historiques, ont développé leurs propres applications de recrutement dans Facebook. Par exemple BranchOut qui avec 3 nouveaux utilisateurs enregistrés par seconde a dépassé en juin 2012 les 25 millions d'utilisateurs professionnels adhérents ou encore BeKnown, l'application proposée par Monster le leader des Joab-boards.

## « Au final, vos cibles et vous en tant qu'entreprise qui recrute, serez gagnants dans ces cercles vertueux « win-win 2.0 » »

#### ►► Faire des économies

Recruter en passant par le web, c'est aussi pour l'entreprise la possibilité de faire des économies par l'automatisation d'actions grâce aux technologies : repérage, suivi des candidatures, relances, exploitation de bases de données créées, automatisation et suivi des transmissions internes, ... plus l'intégration sera forte, plus les interventions humaines à faible valeur ajoutée seront limitées, plus les économies seront conséquentes. C'est ce qui explique les options liées à l'e-Recrutement qui figurent

dans les logiciels de type ERP (Entreprise Ressource Planning). L'effet de levier des économies sera plus fort sur une entreprise où les mouvements liés à l'emploi sont nombreux que sur une petite structure où le recrutement reste épisodique et les sollicitations pour les stages peu fréquentes. L'appel à un prestataire est ici une option à étudier.

#### ►► Candidats actifs

Les candidats potentiels sont actifs dans le web, surtout pour certaines professions ou pour certains niveaux (cadres

L'usage des technologies pour recruter commence avant même la première étape du process qui est le repérage du candidat potentiel. Elle débute quand l'entreprise se préoccupe de la nécessaire préparation de ce que sera sa perception par les surfeurs du web, clients, actionnaires, employés, candidats, ... La présence en ligne construit la « marque employeur » dans un contexte de web 2.0, de réseaux sociaux, de génération Y, ... qui fait que la firme n'est plus aujourd'hui « propriétaire » de sa marque, ou du moins n'est plus la seule en charge de son devenir, de sa perception. Il est crucial d'établir autour de la marque un environnement attractif et rassurant qui permettra d'optimiser le recrutement, l'implication et la fidélité des employés, mais aussi des actionnaires, des fournisseurs et de toutes les autres parties prenantes internes et externes d'une organisation. Une vraie stratégie marque employeur à développer qui dépasse le simple plan de l'e-recrutement car le but est non seulement d'attirer les jeunes talents et de les fidéliser, mais aussi d'ouvrir le champ à la communication interne de l'entreprise : il n'est pas possible dans un environnement réseau interconnecté d'être à l'extérieur ce que l'on n'est pas à l'intérieur. D'où la nécessité d'être cohérent vers toutes les parties prenantes, internes et externes. \*

## “Circulez, y a rien à voir...”

Par Serge Mak, Président du Comité de rédaction de Conjoncture

Il y a quelques jours, alors que je doublais un véhicule de M'dina bus - ce qui en soit est déjà un exploit vu les trajectoires prises par ces bus - quelle ne fut pas ma surprise en arrivant au niveau du conducteur de le voir avec une cigarette à la bouche et le portable à l'oreille ! J'ai immédiatement ralenti pour voir s'il allait, en plus, sortir de sa poche une fiole d'alcool pour être complet. Ce bus était plein à craquer de passagers qui n'avaient pas l'air inquiets pour leur sécurité. Ce qui est inadmissible dans cette situation, c'est qu'elle est devenue banale : aucun inspecteur de M'dina bus n'était présent, aucun policier pour verbaliser ; bref, l'impunité totale... Combien d'accidents, combien de

blessés ou de morts faudra-t-il pour que M'dina bus prenne conscience que les habitants de Casablanca méritent mieux que ces bus sales et délabrés, ces conducteurs aux comportements dangereux et à la tenue pour le moins exotique. Le plus surprenant encore est que, si je ne m'abuse, la RATP est partie prenante dans M'dina bus ; est-ce la traversée de la Méditerranée qui a modifié à ce point le professionnalisme de ses cadres installés au Maroc ? On nous annonce pour le 12/12/2012 à 12h12 la mise en service du nouveau tram. Rien qu'en voyant ce qui se passe avec M'dina bus, on ne peut qu'être inquiet pour ce nouveau tram qui risque d'être délabré dès... 12h13.

## Action associative

### Opération Ramadan 2012 : distribution du ftour aux enfants malades

Comme l'année passée, un collectif de bénévoles casablancais s'organise pour distribuer des ftours aux enfants hospitalisés de Casablanca pendant le mois sacré de Ramadan. « Le but de cette opération est avant tout de partager un moment de joie, de redonner le sourire aux enfants malades et d'apporter un peu de chaleur humaine aux familles, souvent défavorisées et trop préoccupées pour préparer le ftour », explique Fatiha Mghoghi, collaboratrice de la CFCIM et bénévole associative à l'origine de cette opération. Chaque jour durant le mois de Ramadan, les bénévoles vont ainsi distribuer des packs individuels (yaourt, pain, œuf,



fromage, dattes, harira, lait, biscuits, etc.) qu'ils distribuent aux enfants hospitalisés à l'heure de la rupture du jeûne.

L'année dernière, grâce à la généreuse contribution de particuliers et d'entreprises, l'opération a permis de distribuer près de 300 packs/jour. Si vous aussi vous souhaitez faire un don en nature ou participer à cette action en tant que bénévole, merci de

contacter :

► Fatiha Mghoghi

06 64 19 88 20

mghoghi@hotmail.fr

Visitez aussi la page du groupe

Facebook : « La table du ftour – Ramadan 2012 »

## Agenda Culturel

### Expositions

#### ► Dans l'intimité du Maroc

Photographies de Gabriel Veyre 1901-1936

Du 22 juin au 27 juillet - Musée de la Kasbah, Tanger

Du 8 au 22 août - Galerie Khatibi (Citerne Portugaise), El Jadida

Du 3 septembre au 5 octobre - Musée de la Banque du Maroc, Rabat.

#### ► De l'estampe au multiple

Fonds d'estampes de l'Institut français de Tétouan

En partenariat avec la Galerie Delacroix de Tanger

Du 8 juin au 8 juillet, Tanger

Du 5 au 30 septembre El Jadida

### Musique

#### ► Collectif 47 - Les mystères de l'ouest

Création unique/ Ciné-concert

Tournée du 1<sup>er</sup> au 30 septembre 2012

Agadir, El Jadida, Tanger, Fès, Meknès, Marrakech, Oujda, Kénitra, Rabat, Kénitra, Tétouan, Essaouira

#### ► Les Nuits du Ramadan

Musiques hamdouchi, qawwali, gnawi, persane classique, tamoule ; free ou modern jazz, improvisations, baratanatyam, malhoun seront au rendez-vous pour un hommage à la richesse et à la diversité des cultures

##### • FAIZ ALI FAIZ – Pakistan

El Jadida 27 juillet

Rabat 28 juillet

Kénitra 29 juillet

##### • ALI REZA GHORBANI – Iran

Rabat 31 juillet

Casablanca 1<sup>er</sup> août

El Jadida 2 août

Azemmour 3 août

Agadir 5 août

##### • RAGUNATH MANET – Inde

Casablanca – 28 juillet

El Jadida – 29 juillet

Agadir – 31 juillet

##### • THIERRY ROBIN - Fusion France, Maroc, Turquie, Inde

Tanger 27 juillet

Rabat 29 juillet

Casablanca 30 juillet

El Jadida 31 juillet

##### • COLLECTIF ARBF & HMADCHA D'ESSAOUIRA - Fusion France, Maroc

Essaouira 28 juillet

Safi 29 juillet

El Jadida 30 juillet

##### • JAHIDA WAHBE – Liban

Essaouira, 29 juillet

Safi, 30 juillet

El Jadida, 1er août

##### • MALHOUN ROUDANI – Maroc

Kénitra, 30 juillet

El Jadida, 31 juillet

Agadir, 10 août

##### • KOYO, GOGOHOUN EXPRESS - Gnawa d'El Jadida/ Fusion Maroc, Bénin, Algérie

El Jadida 28 juillet

Mohammedia 3 août

# L'ÉNERGIE QUI BOOSTE VOTRE PERFORMANCE



Pour votre performance, Afriquia gaz vous accompagne chaque jour et vous offre des solutions en gaz sûres et innovantes.

☎ 0522 63 96 75/76/00



**AFRIQUIAGAZ**  
افريقيا غاز  
L'énergie d'un leader  
[www.afriquiagaz.com](http://www.afriquiagaz.com)

# Forfait Intra Entreprise L'illimité Mobile



## Forfaits Intra-Entreprise : l'illimité Mobile à 60 DH !

Parce qu'il est primordial que vos collaborateurs puissent communiquer sans compter entre eux, Maroc Telecom vous propose une nouvelle gamme de forfaits mobiles dédiés à votre flotte téléphonique, offrant l'illimité 24H/24 vers tous les fixes et les mobiles de votre entreprise et l'accès Internet 3G gratuit.

Pour 60 DH HT/ligne/mois<sup>(1)</sup>, appelez à volonté les fixes et mobiles de votre entreprise.

Si vous désirez appeler, en plus, des numéros externes à votre entreprise, Maroc Telecom met à votre disposition, les Forfaits<sup>(2)</sup> Intra-Entreprise 1H et 2H qui vous assurent un crédit d'appel mensuel plafonné vers les autres destinations.

Avec ces nouveaux forfaits, gagnez en efficacité tout en gardant le contrôle total de vos dépenses.

Appelez le **3030**

(1) Valable pour l'illimité Intra-Flotte exclusivement, avec engagement 12 ou 24 mois.

(2) Découvrez aussi les forfaits Intra-Flotte illimité + crédit d'heures Extra-Flotte à 100 et 130 DH.