

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
52<sup>e</sup> année  
Numéro 944  
15 janvier -  
15 février 2013  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
NOUZHA SKALLI



## Protection sociale : ce que ça coûte

### **ECHOS MAROC**

Indicateurs économiques  
et financiers

### **JURIDIQUE**

Du Notariat moderne  
et de son fonctionnement

### **RH**

La gestion des carrières  
et des compétences



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



Aujourd'hui, vous ne pouvez plus vous passer de votre carte



## Aujourd'hui, nous ne pouvons plus nous passer de vous certifier la qualité de nos services monétaires

L'activité monétaire de la BMCI est aujourd'hui certifiée ISO 9001 v.2008 et vient couronner une démarche qualité qui mobilise l'ensemble des équipes de la BMCI. Au-delà, cette certification vient démontrer l'engagement de la BMCI à vous offrir toujours plus de fiabilité et de confiance dans l'utilisation que vous pouvez faire de votre carte de retrait et de paiement au quotidien.

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



**BMCI CERTIFIÉE ISO 9001 V. 2008**  
POUR L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS MONÉTIQUES

**05 29 044 044**

**Vous méritez une nouvelle relation avec votre banque**



## Editorial

# 2013

## « Une année charnière »

Joël Sibrac  
Président

Depuis plus d'une décennie, le Maroc a entrepris une politique volontariste et pris un engagement ferme pour la promotion de l'investissement. 2012 a été une année de réformes politiques et de mesures économiques pour atténuer les effets de la crise dans le Royaume. 2013 sera résolument une année charnière, car le gouvernement s'est déjà engagé à maintenir le rythme des investissements et à soutenir la croissance économique. Le Maroc démontre ainsi sa volonté de tirer son économie vers le haut en créant un environnement propice au développement des entreprises.

La CFCIM s'inscrit dans cette même dynamique. La signature de la convention pour le lancement de l'Ecoparc de Berrechid avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, en marge de la 11<sup>ème</sup> Rencontre de Haut Niveau entre les gouvernements français et marocain, le 12 décembre 2012, en est une parfaite illustration. Ce quatrième projet, d'un montant de 222 MDH, donnera naissance au plus grand parc industriel de la CFCIM. L'Ecoparc de Berrechid, que nous ambitionnons de certifier HQE (Haute Qualité Environnementale), s'étendra sur 60 ha et pourra accueillir pas moins de 180 PME industrielles. Les travaux d'équipement du site commenceront à la fin de l'année 2013 et les premiers lots de terrain seront livrés fin 2014.

Fin 2012, votre Chambre a également organisé le DEVCOM Maroc qui a connu un succès retentissant pour la deuxième année consécutive. Les chiffres sont éloquentes : 4 000 visiteurs, 75 entreprises expertes, 5 forums, 40 conférences, 12 émissions TV, 250 speed-demos, 5 trophées et 2 prix, le tout en deux jours, les 11 et 12 décembre. Des solutions concrètes orientées 100 % résultats ont été proposées lors de ce « business forum », à la grande satisfaction des participants. Rendez-vous est pris pour la prochaine édition fin 2013. Enfin, cette année 2012 fut aussi celle de l'accroissement du nombre de nos entreprises adhérentes. Plus de 4 000 entreprises nous ont rejoints ou nous ont réitéré leur confiance, renforçant ainsi la diversité et la richesse de notre Compagnie, notamment en régions.

En mon nom personnel, comme au nom de tous les administrateurs de la CFCIM et de ses collaborateurs, je vous souhaite à toutes et à tous une excellente année 2013.



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 ►►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Ferdinand Demba ►►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ►►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►►► **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Rachid Alaoui (journaliste), Denis Meingan, Marine Vincent, Abdelmajid Bengelloun-Zahr, Ali Aouzal, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, 123rf ►►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►►► ISSN : 28 510 164 ►►► Numéro tiré à 13 500 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 Kaïs** Tél. : GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

Jacob Delafon  
PARIS

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



MOSAÏK

## REPLAY

Des espaces de vie qui s'adaptent à vos envies !

Votre salle de bain devrait toujours vous offrir le bien-être dont vous avez besoin ! A travers sa nouvelle gamme Replay, Jacob Delafon innove et vous laisse le choix de la décontraction : diversité des formes, originalité du design, c'est à vous d'imaginer l'espace qui vous ressemble. Fermez les yeux et détendez vous... vous êtes ici chez vous.



# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Ecoparc de Berrechid, un projet créateur d'emplois
- 8 HUMANIA, le Web au service de l'humanitaire
- 8 Calendrier des formations du Campus CFCIM
- 10 DEVCOM, le rendez-vous des solutions innovantes

## EchosMaroc

- 14 Service économique de l'Ambassade de France
- 16 Indicateurs économiques et financiers
- 19 Prospection au Maroc
- 20 L'invitée de Conjoncture : Nouzha Skalli, ex-Ministre du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité

## EchosInternational

- 22 Actualité internationale
- 23 Accompagnement sur les salons professionnels



## ZOOM

### Protection sociale : ce que ça coûte

- 26 Un bon en avant en matière de protection sociale
- 28 Le coût de l'accès universel à la santé
- 30 Interview de Saïd Ahmidouch, Directeur de la CNSS

25



## Regardsd'experts

- 34 **Stratégie** La veille, une activité nécessaire pour de nombreuses entreprises marocaines
- 36 **Juridique** Du Notariat moderne et de son fonctionnement
- 37 **RH** La gestion des carrières et des compétences
- 38 **La parole au Campus CFCIM** Les clés de la réussite stratégique d'un projet innovant

## On en parle aussi...

- 40 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 40 **L'association du mois : Anaïs**
- 40 **L'agenda culturel de l'Institut français du Maroc**



## Ecoparc de Berrechid Un projet créateur d'emplois

Près de 222 millions de DH d'investissements. La livraison des premiers lots est prévue pour fin 2014. La CFCIM prendra en charge le foncier pour 47 millions de dirhams.

Ferdinand Demba, [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) continue de développer ses activités dans le Royaume. Après les parcs de Bouskoura, Ouled Salah et Settat, Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, vient de signer une convention pour le lancement de l'Ecoparc de Berrechid avec Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, en marge de la 11<sup>ème</sup> Rencontre de Haut Niveau entre les gouvernements marocain et français, le 12 décembre 2012. Ce quatrième parc industriel d'un coût global d'investissement de 222 millions de dirhams créera 8000 emplois directs et plus encore en indirects, et sera géré par la CFCIM à travers une société de développement local. « L'Ecoparc de Berrechid est un espace clôturé, gardé et destiné à accueillir des PMI industrielles non polluantes et créatrices d'emplois. Son aménagement et sa gestion seront confiés à une société de gestion et d'exploitation », a déclaré Mounir Benyahya, Directeur des parcs à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.

### Début des travaux fin 2013

L'Ecoparc de Berrechid s'étendra sur 60 hectares et pourra accueillir pas moins de 180 PME industrielles non polluantes, sur une base purement locative. La CFCIM prendra en charge le foncier pour 47 millions de dirhams, tandis que le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies participera à



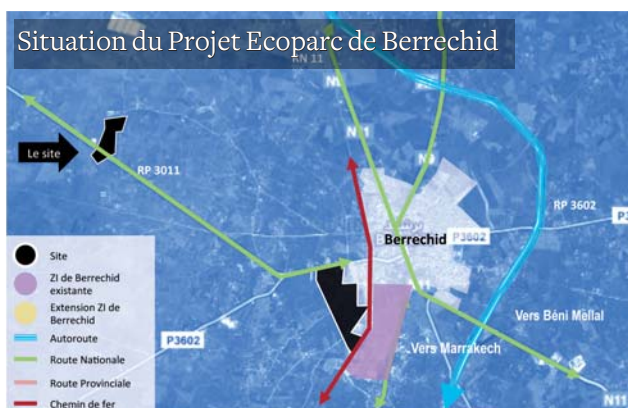
Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (à gauche), et Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (à droite).

hauteur de 20 millions de dirhams sous forme de subventions. Côté infrastructures, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a prévu des « équipements de standard international permettant de répondre aux besoins des investisseurs en matière de sécurité, d'énergies, de télécommunications et d'environnement de travail favorable », indique Mounir Benyahya. La CFCIM prévoit la

construction, sur une partie du site, de bâtiments industriels prêts à l'emploi, d'un « centre de vie » proposant des services aux employés et la mise à la disposition d'un guichet unique pour les démarches administratives des investisseurs. L'environnement de travail des salariés sera pris en compte également, par l'installation d'un restaurant, d'une banque, d'une pharmacie, d'un centre de médecine du travail et d'un hôtel. Pour

le moment, les démarches d'acquisition du terrain n'ont pas été entamées, mais la signature de la convention devrait accélérer les choses. La création de la société de gestion avec un tour de table d'investisseurs sera la prochaine étape.

Les travaux d'équipement du site commenceront à la fin de l'année 2013. La CFCIM assure qu'elle mettra les premiers lots de terrain à la disposition des investisseurs fin 2014. \*





## RABAT

# Une nouvelle Déléguée Régionale



La CFCIM poursuit sa stratégie de développement régional par la mise à disposition de moyens supplémentaires dans ses délégations. Le 6 décembre 2012, le Bureau de la CFCIM a nommé une nouvelle Déléguée Régionale de la Chambre à Rabat. Il s'agit de Madame Janie LETROT, Directrice Générale Réglementation et Affaires Juridiques et membre du Directoire de Maroc Telecom.

## Election Bureau CFCIM

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC s'est réuni le 14 décembre 2012 pour élire son nouveau bureau. Ont été élus : Joël SIBRAC, Président ; Jean-Marie GROSBOIS, Premier Vice-Président ; Nelly RABANE, Vice-Présidente, Présidente catégorie Services ; Eric GOSSE, Vice-Président, Président catégorie Industrie ; Bruno BORIAS, Vice-Président, Président catégorie Commerce ; Yann LEBEAU, Vice-Président délégué aux relations institutionnelles ; Robert RUIZ, Vice-Président délégué aux relations institutionnelles régionales ; Guy EBERHARDT, Secrétaire ; Serge MAK, Secrétaire Adjoint ; Yannick GIACONIA, Trésorier ; Eric CECCONELLO, Trésorier Adjoint.

## AGENDA

### 28, 29, et 30 janvier 2013 Conférences

Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, est invité par la CFCIM pour un cycle de conférences sur le thème : « Les mutations structurelles de l'ordre international ».

Le 28 janvier à la CFCIM, le 29 janvier à Marrakech et le 30 janvier à Rabat  
18h30

► Contact :  
myousri@cfcim.org

### Jeudi 31 janvier 2013 Forum Adhérents

Animé par Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies  
18h30 au siège de la CFCIM

► Contact :  
myousri@cfcim.org

### Jeudi 14 février 2013 Forum Adhérents

« Les dispositions fiscales de la Loi de Finances 2013 et les retombées de la catégorisation sur les relations Administration fiscale-Entreprises »

Animé par Abdellatif Zaghoun, Directeur Général des Impôts  
18h30 au siège de la CFCIM

► Contact :  
myousri@cfcim.org

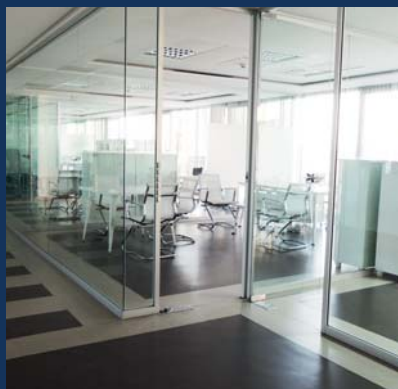
 **ExperTeam**  
Maroc

Les spécialistes de l'immobilier professionnel



## Bâtiments industriels à vendre et à louer

ExperTeam, agence-conseil en immobilier professionnel, dispose de biens de qualité : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains.



### A louer - ZI Bouskoura Bureaux à louer à partir de 20 m<sup>2</sup>

Dans un bâtiment de haut standing R+2 à usage de bureaux, RDC de 700 m<sup>2</sup> et 1 étage de 900 m<sup>2</sup>, divisibles selon les besoins du locataire, très lumineux et fonctionnels avec un vaste espace externe de 325 m<sup>2</sup>; accès rapide au centre-ville et aux grands axes autoroutiers.

Prix à négocier selon la surface louée, bâtiment de prestige, très fonctionnel.



### A vendre - ZI Bouskoura Terrain industriel 1 hectare

Au centre de la très active zone industrielle de Bouskoura, entouré d'autres unités industrielles, terrain filtré, permettant l'implantation de toutes activités de production industrielle, de stockage, de plateforme logistique ou de bureaux; localisation stratégique par rapport aux grands axes autoroutiers.

Investissement opérationnel et/ou financier très intéressant.

Parc Industriel de Bouskoura 27182 Bouskoura Grand Casablanca Maroc  
+212 (0) 522 59 37 59 +212 (0) 661 41 19 05  
contact@experteam.ma www.experteam.ma

## HUMANIA, le Web au service de l'humanitaire



Les étudiants du mastère « Marketing, Management et Communication » du Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, préparent la réalisation d'un projet intitulé HUMANIA. Ce projet consiste en la création d'une plateforme web qui aura pour ambition de mettre en contact les entreprises citoyennes et les associations marocaines dans le besoin de dons en nature.

Ces sont donc 45 étudiants et professionnels qui ont décidé d'allier leur savoir académique, leurs compétences professionnelles et leurs réseaux à cette cause humanitaire. Leur but commun est d'accomplir avec succès ce projet pour pouvoir rendre le sourire aux lèvres des orphelins, des démunis et à toutes les personnes qui ont besoin d'espoir, de joie et de vie meilleure.

HUMANIA est une action d'intérêt général qui se pose comme une passerelle de confiance entre le monde de l'entreprise et le monde associatif.

Ses deux principaux objectifs sont :

- **Mobiliser** un nombre important d'entreprises prêtes à coopérer et à fournir des dons aux associations.
- **Identifier** un réseau d'associations ayant une traçabilité partout au Maroc et pouvoir subvenir à tous leurs besoins.

Le site Web HUMANIA se composera de trois principales rubriques : espace entreprises, espace associations et un espace bénévoles pour tous ceux qui sont intéressés par l'humanitaire au Maroc et souhaitent apporter leur aide à cette action. C'est un projet innovant, car il met le Web au service de l'humanitaire. Il contribue à la formation des jeunes étudiants et il permet aux entreprises d'accroître leur engagement solidaire.

HUMANIA s'inscrit donc dans une logique d'entrepreneuriat social. Il mobilise des professionnels d'exception, bénévoles, ainsi que des partenaires prestigieux autour de la réalisation d'un projet solidaire très structuré qui demande un très fort dynamisme et une très grande motivation.

### Meilleurs vœux 2013

Le Comité de Rédaction de Conjoncture adresse ses vœux les meilleurs à ses lecteurs ainsi qu'à toute leur famille. Que cette nouvelle année nous permette de continuer à vous offrir un contenu riche et adapté, en répondant aux exigences de la qualité de l'information.

Bonne et heureuse année 2013 ! ▶

## Campus CFCIM : Cycles de formation

**Cycle de Technique d'Expression et de Communication/TEC Français professionnel écrit et oral**

**Durée : 60 heures**

**Date : janvier 2013**

**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 : janvier 2013**

**Objectif :** Pouvoir s'exprimer avec aisance en anglais lors de réunions, de présentations, ou dans le cadre d'échanges avec des interlocuteurs anglophones.

**Cycle Formation Logistique**

**Durée : 100 heures**

**Date : janvier 2013**

**Objectif :** Acquérir les techniques et les outils propres aux métiers de la logistique, maîtriser la chaîne logistique, apprendre à accélérer la chaîne logistique.

**Cycle de perfectionnement en management/CPM**

**Durée : 150 heures**

**Date : janvier 2013**

**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.

**Cycle Ressources Humaines**

**Durée : 150 heures**

**Date : janvier 2013**

**Objectif :** Maîtriser les outils et techniques des différents aspects de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, d'ingénierie de formation, de gestion des carrières, d'entretien annuel d'appréciation, de gestion des compétences, de formation de formateur. Être en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel.

**Le traitement des impayés : de la relance amiable au recouvrement contentieux**  
**Durée : 2 jours**

**Dates : 16-17 janvier 2013**

**Objectif :** Prévenir le risque d'impayés, Organiser une démarche contentieuse à faire soi-même en entreprise, Élaborer le dossier de preuves, Assurer le suivi des actions juridiques externalisées, Optimiser les coûts des procédures judiciaires, Gérer et piloter au mieux les acteurs du recouvrement : avocats, huissiers, agence de recouvrement, Choisir les procédures les plus adaptées au regard des délais, de coûts, de la rapidité, des montants à recouvrer.

**Pratique et Maîtrise du Droit du Travail**

**Durée : 2 jours**

**Dates : 05-06 février 2013**

**Objectif :** Comprendre la hiérarchie des textes en droit du travail : le code du travail, la jurisprudence, les conventions collectives, les conventions internationales ... Maîtriser les différents types de contrats de travail, connaître les obligations du salarié et de l'employeur, comprendre l'impact de la cessation du contrat de

travail, identifier les principaux partenaires et intervenants, savoir gérer le contentieux social avec l'Inspecteur du Travail...

**Réussir le management d'un projet : Étapes et méthodes**  
**Durée : 2 jours**

**Dates : 14-15 février 2013**

**Objectif :** Prendre conscience des facteurs clés de succès d'un projet, Identifier les différentes étapes d'un projet, Acquérir une véritable méthodologie de conduite de projet, Constituer et gérer au mieux l'équipe projet.

Le CEFOR entreprises se tient à votre disposition pour toute information complémentaire, notamment pour étudier avec vous la réalisation de formation Intra. Pour toute autre information et inscription :

▶ **Contact : Rédouane Allam**  
**Responsable Formation et Partenariats**  
rallam@cfcim.org  
Tél. : 05 22 35 02 12  
GSM : 06 67 03 03 25  
Fax : 05 22 34 03 27  
E-mail : cefor@cfcim.org

# SOGÉLIB

## LE NOUVEAU CRÉDIT POUR LES PRO LIB\*

### À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

### VOUS ÊTES ENTRE DE BONNES MAINS

\*Offre réservée aux professions libérales



#### 1<sup>ÈRE</sup> INSTALLATION | DÉVELOPPEMENT

En tant que profession libérale, vous avez des projets d'installation à votre compte ou de développement de votre activité.

Pour vous aider à les réaliser dans les meilleures conditions, il est important d'être bien conseillé et bien accompagné. C'est pourquoi Société Générale vous réserve un accueil personnalisé, avec des Conseillers de Clientèle dédiés et une offre de crédits sur-mesure.

يدنا في يدك  
الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

N° Eco 0801 00 50 50  
Prix d'une communication locale

## DEVCOM Maroc Le rendez-vous des solutions innovantes

La deuxième édition du « Business Forum » s'est soldée par une note hautement positive. Plus de 4 000 visiteurs ont assisté à cinq forums comprenant huit conférences chacune. Les entreprises présentant les meilleures solutions ont été récompensées. Tour d'horizon.

On ne change pas une équipe qui gagne. La deuxième édition du rendez-vous annuel des décideurs du marketing, de la communication et du développement commercial a connu un franc succès. Organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc les 11 et 12 décembre derniers, en partenariat avec MLG events, le DEVCOM Maroc a drainé plus de 4 000 visiteurs au Paradise à Casablanca. « Communication par l'objet », « Labels, certifications qualité... », « Les bonnes pratiques pour réussir son projet Web », « e-commerce au Maroc », « Comment utiliser le storytelling efficacement ? », « Comment optimiser son plan marketing en 2013, avec des clients plus difficiles à convaincre, zappeurs, surinformés, mobinautes et multicanaux ? »... autant de thématiques riches en information pour des visiteurs en quête de nouvelles solutions à leurs problèmes en entreprise. Cette richesse a été au cœur d'une interaction visiteurs-experts qui offre à la deuxième édition du DEVCOM Maroc une dimension vivante et théâtralisée de ses animations.

Une des particularités de cet événement désormais incontournable, c'est incontestablement son caractère pragmatique. En effet, le DEVCOM Maroc offre des « solutions concrètes orientées 100% résultats » aux entreprises établies au Royaume. Une aubaine pour ces décideurs qui font face à de nombreuses problématiques au quotidien. « Aujourd'hui, on peut

communiquer au Maroc avec des budgets très raisonnables, de manière très intelligente et efficace. Il suffit pour cela de savoir choisir ses partenaires et les canaux de communication », confie Hicham Bennis, Directeur du DEVCOM Maroc.

### Quarante conférences au menu

Parmi les nombreuses activités proposées, le DEVCOM Maroc s'articulait autour de cinq forums repartis comme suit : Performance Commerciale / Solution Marketing / Communication d'Entreprise / Planète e-Commerce / Retail. Chaque forum comprenait huit conférences, soit un total de quarante conférences sur deux jours. Mais aussi douze émissions TV animées par Marc-Lionel Gatto, Président Directeur Général de MLG events, qui « ont mis en lumière les nombreuses expertises des entreprises et des managers présents et ont favorisé le partage d'expérience entre



les participants. Les conférences ont, quant à elles, permis aux dirigeants d'entreprises de mieux comprendre les enjeux et de trouver des réponses concrètes à leurs problématiques en matière de performance commerciale de marketing, de communication et de e-commerce ». Les visiteurs n'en revenaient d'ailleurs pas qu'il y ait autant d'activités pour un seul et même événement. « Il y a de bonnes interventions, mais la simultanéité des conférences réduit nos chances d'assister à plus d'une conférence », a déclaré une visiteuse qui sortait d'une conférence sur la « Gestion intégrée de la dépense » animée par la Trésorerie Générale du Royaume. Vous l'aurez compris, le DEVCOM n'a pas lésiné sur les moyens et a mis les bouchées doubles.



Le plateau télé du DEVCOM Maroc animé par Marc-Lionel Gatto (extrême gauche), Président Directeur Général de MLG Events, a vu défiler plus d'une dizaine d'experts qui ont exposé leurs solutions marketing et communication. Le public, toujours nombreux, a été impressionné par le nombre de prestations de qualité lors de ces présentations.

© F.D.

## Des Trophées et des Prix aux meilleurs

A côté des conférences, il fallait aussi compter sur les Speed-Demos, des présentations flash de 3 à 5 minutes de solutions, cas réels, innovations...

Et pour boucler la boucle, des Trophées et des Prix ont été décernés aux entreprises proposant les solutions les plus innovantes. Les experts retenus pour les concours ont exposé brillamment leurs savoirs et expériences dans les domaines du e-commerce, du webmarketing et de la stratégie commerciale.

Il y avait au total cinq Trophées, à savoir le Trophée Retail, le Trophée Solution Marketing, le Trophée de la Performance Commerciale, le Trophée de la Communication d'Entreprise, le Trophée de la Planète e-Commerce. Le Prix de l'Innovation et le Prix de la Technologie fermaient la marche des récompenses. Chacune des catégories, dans lesquelles une entreprise pouvait concourir plusieurs fois, délivraient trois distinctions : or, argent et bronze.

Dans la catégorie Retail, le Trophée a été attribué à Ask Me Digital. Cette agence média digitale commercialise des bornes d'information digitales axées sur l'utilisation en lieux publics de solutions de communications multi-sectorielles. Ask Me Digital a aussi remporté le Trophée Solution Marketing. Saad Chaoui, son Directeur Général, n'a pas caché sa joie : « C'est magnifique. DEVCOM Maroc est le seul événement auquel je participe pour son dynamisme. »



À l'image de cette salle comble, les conférences ont connu un engouement sans précédent de la part d'un public en quête de solutions commerciales, du marketing et de la communication.

© Bab Com

Dans la catégorie du Trophée Performance Commerciale, c'est Kerensen Consulting qui rafle le gros lot. La société spécialisée dans le conseil et les technologies de l'information, qui excelle aussi dans le management des solutions Saas a également remporté le Prix de l'Innovation. Une consécration méritée.

### L'administration publique innove

La Trésorerie Générale du Royaume (TRG) continue d'innover. En effet, l'entreprise publique s'est offerte la première place du Trophée Communication d'entreprise, sa deuxième distinction en deux ans. Avec sa « Gestion Intégrée de la Dépense (GID) » - un outil de suivi par l'entreprise de ses contrats avec l'administration -, l'institution publique s'est distinguée au milieu d'entreprises privées. « Nous n'avons aucun mérite. C'est un travail d'équipe », déclare l'équipe de la TGR qui a insisté pour qu'on ne les cite qu'en tant qu'équipe. Comme quoi

l'innovation c'est l'affaire de tous, mais surtout de ceux qui veulent améliorer le quotidien de leur clientèle.

Quant au Trophée Planète e-commerce, c'est Genius Communication, société qui se positionne en tant que leader sur le marché des services d'hébergement, qui l'a gagné.

Le clou des récompenses au DEVCOM Maroc c'est le Prix de la Technologie qui a été attribué à Fikra.ma, une plateforme d'échange et d'expression ayant pour objectif d'offrir aux citoyens le moyen de s'exprimer et de transmettre leurs idées. Fikra.ma n'a pas seulement concouru au « Business Forum ». Dinia Zakaria, caricaturiste du site, a alimenté l'événement avec de nombreuses caricatures qui défilaient sur l'écran télé du DEVCOM Maroc. Rendez-vous pour la prochaine édition en fin 2013. \*

► Ferdinand Demba  
Conjoncture@cfcim.org

## ILS ONT DIT

**1 Samir Aichaoui**  
(Président du Centre Marocain de l'Innovation)

« J'ai été frappé par l'intensité de l'activité et du potentiel des interventions dans une salle à dimension humaine. »  
« Nous avons suivi de très près les trophées organisés au DEVCOM. Certaines entreprises pour lesquelles les critères d'innovation correspondent aux nôtres seront contactées par notre centre pour participer à nos appels à projet. »

**2 Patrice Bernot**  
(Directeur marketing de HP Afrique)

« Cette initiative est très intéressante d'autant plus qu'en France nous faisons la même analyse. C'est-à-dire qu'il faut que les différents acteurs de la communication et du marketing connaissent mieux les fonctionnalités et les nouvelles innovations pour être capables de les assimiler dans la création ou dans le message à construire. »

**3 C. Vander Vorst**  
(Managing Director Institute of Neurocognitivism)

« Je fais quand même beaucoup de salons dans d'autres pays, mais le DEVCOM Maroc sort du lot avec son dynamisme. Cela se caractérise par le nombre important de participants. Les conférences que j'ai animées étaient bondées de monde, et c'est la première fois qu'il y a autant d'activité pour les exposants dans un forum. »

**4 Saâd Benhayoun**  
(LMS ORH) :

« Le DEVCOM Maroc gagne en maturité au fil des éditions. L'événement a su s'adapter, avec cet enchaînement de conférences, de plateaux téléés, de Speed-Demos... qui font qu'on ne s'ennuie jamais. D'ailleurs, certaines personnes étaient frustrées de ne pas pouvoir suivre toutes les conférences, tant les sujets et les intervenants étaient de qualité. »

## Le DEVCOM Maroc 2012 en images



Monsieur Samuel Grasset, DGA de la CFCIM, et le représentant de Kerensen Consulting, entreprise championne du Trophée de la Performance Commerciale.



Monsieur Philippe Confais, Directeur Général de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) sur le plateau télé du DEVCOM Maroc.



Une assistance de qualité, médusée face aux prestations d'experts sur le plateau télé du DEVCOM Maroc.



Marc-Lionel Gatto, Président Directeur Général de MLG events, a animé les 12 émissions du plateau télé du DEVCOM Maroc avec maestria.



Madame Chantal Vander Vorst, Managing Director INC, a fait une double démonstration pour présenter les avantages du neuromanagement.



Monsieur Moncef Belkhayat (extrême droite), PDG de HSS Invest Holding a présenté une solution innovante pour le Trophée de la Performance Commerciale.



Saad Chaoui, Directeur Général de Ask Me Digital, recevant le Prix Retail des mains de Wadad Sebtí, Directrice Communication-Marketing de la CFCIM.



Photo de famille des lauréats des prix et des trophées, et des organisateurs du DEVCOM Maroc 2012, lors de la cérémonie de clôture le 12 décembre au Paradis.

# « Le Business Forum gagne en maturité »



Interview d'Hicham Bennis,  
Directeur du DEVCOM Maroc au sein de  
la Chambre Française du Commerce et  
d'Industrie du Maroc.

**Conjoncture :** Après deux jours d'intenses activités avec une dynamique incroyable, quel bilan faites-vous de cette dernière édition du DEVCOM Maroc ?

**Hicham Bennis :** Bilan très positif globalement. Nous avons quand même bien évolué entre la première et la deuxième édition. La réussite de la première édition nous a encouragé à faire mieux, en suivant un petit peu la tendance. Nous constatons qu'au niveau du Maroc, il y a des jeunes entrepreneurs qui sont particulièrement innovants, intéressants, et qui s'adaptent rapidement par rapport à ce qui se fait au niveau international. Aujourd'hui, on peut communiquer au Maroc avec des budgets très raisonnables, de manière très intelligente et efficace. Il suffit pour cela de savoir choisir ses partenaires et les canaux de communication. Et ce n'est pas forcément dans les mass médias qu'il faut investir mais aussi dans le marketing direct, notamment sur Internet. Internet qui est d'ailleurs la star de cette deuxième édition.

**Vous êtes le directeur du DEVCOM Maroc depuis son lancement en 2011, qu'est-ce qui a changé cette année par rapport à l'édition précédente ?**

Il y a une évolution manifeste aussi bien quantitative que qualitative. Pour ce qui est de l'aspect quantitatif du DEVCOM Maroc 2012, nous avons enregistré 30% d'entreprises expertes en plus. Nous avons également 30% de participants en plus, avec plus de 4 000 visiteurs. Qui plus est, l'année dernière nous avons quatre forums contre cinq aujourd'hui. Sans oublier que nous avons également animé près de 40 conférences sur les deux jours, contre 35 en 2011. Nous avons essayé d'avoir plus de sujets, et des sujets plus pertinents. Ce qui nous a permis d'avoir plus d'ateliers d'échange. Sur le plan qualitatif, nous avons eu des visiteurs d'un très bon calibre, des décideurs de très haut niveau, responsables de grandes entreprises et de PME.

**Quels retours avez-vous eu de vos partenaires ?**

Nous avons eu beaucoup de retours très positifs de nos partenaires. Plusieurs experts-exposants nous ont déclaré avoir rentabilisé leur participation au DEVCOM Maroc 2012, en ayant fait de bonnes rencontres dès le premier jour. C'est important qu'il y ait du business dans un forum comme celui-là. Le deuxième retour positif, c'est l'appréciation du contenu qui a été jugé « très intéressant » car il a permis à certains visiteurs de se mettre à jour par rapport aux dernières innovations et aux

dernières techniques. Ce n'est donc plus un échange uniquement commercial, mais il y a aussi une dimension scientifique ou technologique.

**Certains visiteurs se sont plaint de la simultanéité des conférences. Que leur répondez-vous ?**

Sur un peu plus d'une quarantaine de conférences, nous avons fait le choix d'organiser le DEVCOM Maroc sur une courte durée, c'est-à-dire deux jours. L'intérêt de le faire sur deux jours, c'est de pouvoir mobiliser les dirigeants. Vous savez qu'un patron d'entreprise ne pourra pas être mobilisé plus de deux jours d'affilée à cause de ses obligations professionnelles. Et cela nous suffit largement pour avoir des experts de haut niveau. En revanche, nous essaierons de filmer les conférences pour la prochaine édition afin qu'elles puissent être visionnées sur le site de l'événement.

**A quoi doit-on s'attendre pour la prochaine édition ?**

Pour la prochaine édition, nous essaierons toujours d'innover en améliorant encore le contenu et la qualité des intervenants. Nous nous attellerons à former plus d'entreprises aux Speed-Demos pour qu'il y ait encore plus de participants et plus de concurrents. C'est un événement qui est en train de gagner en maturité. Nous tenterons de faire du livestreaming pour cette édition de 2013, pour que les gens puissent réagir en direct. D'autant plus que l'édition 2012 a connu une forte présence de la communauté Web qui a animé le site du DEVCOM Maroc et le Web en général. En 2013, nous voulons permettre aux personnes absentes de tweeter et de réagir à ce qui se dira sur le plateau télé du DEVCOM Maroc en instantané. Je rappelle que le plateau télé de cette deuxième édition était très professionnel.

**Un mot de fin...**

Je voudrais remercier tous nos partenaires grâce à qui cet événement a été une réussite. Merci à nos sponsors officiels, Maroc Telecom et Kompass qui permettent au DEVCOM Maroc d'exister. Un grand merci aussi à notre comité de pilotage constitué de responsables du marketing et de la communication, et de directeurs généraux. Merci à nos partenaires médias et aux entreprises expertes qui ont fait l'effort de jouer le jeu de préparer les Speed-Demos. Un grand merci aux visiteurs qui nous font confiance. Je donne à tous rendez-vous pour l'édition de 2013. \*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

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



**Philippe Baudry**

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

### Excellente année 2013 !

L'année qui s'achève, marquée par des transitions politiques remarquées au Maroc comme en France, fut très propice aux relations économiques franco-marocaines : La Rencontre économique organisée le 28 mars a lancé une prometteuse

dynamique de dialogue entre les entreprises et les nouvelles autorités marocaines. Sa Majesté le Roi a été le premier chef d'Etat étranger reçu par le Président de la République juste après son élection. Dès juillet, se sont succédés au Maroc pas moins de 5 ministres français. Enfin la Rencontre à Haut Niveau des 12-13 décembre a permis d'inaugurer le tramway de Casablanca et d'échanger dans tous les domaines de la coopération bilatérale (cf. infra). Dans le même temps, il est vrai, l'Espagne a rattrapé la France en tant que fournisseur du Royaume. Si le contexte économique espagnol rend les entreprises de la Péninsule avides de marchés extérieurs, il n'en reste pas moins que les sociétés françaises doivent redoubler d'efforts sur ce marché, qui n'est en rien un terrain conquis. 2013 commence également sous d'heureux auspices. D'ores et déjà, une visite du Président de la République est annoncée pour le début de l'année. Nul doute donc que l'année qui débute, pour laquelle je vous adresse mes meilleurs vœux, sera aussi riche que celle qui finit. ►

## Fiche express

### La colocalisation industrielle au cœur de la Rencontre économique du 12 décembre 2012

Neuf mois après la rencontre d'ampleur organisée le 28 mars par le Club des Chefs d'entreprises France-Maroc, une deuxième Rencontre économique a été organisée le 12 décembre dernier à Casablanca sur le thème « Maroc-France : un partenariat d'exception au service d'une compétitivité partagée ». L'événement a réuni plus de 500 participants de haut niveau avec des représentants des plus grandes entreprises françaises et marocaines, des PME prometteuses des deux rives et des dirigeants des grandes institutions économiques et financières marocaines. En clôture de cette journée, le Premier Ministre, Jean-Marc Ayrault, et le Chef de gouvernement, Abdelilah Benkirane, sont revenus sur la notion de « colocalisation industrielle », présentée au cours des

travaux comme l'élément central d'une compétitivité accrue pour les deux pays. La « Déclaration pour la colocalisation industrielle », signée entre les deux gouvernements le lendemain à Rabat, a pour objectif de renforcer une logique de cercle vertueux, combinant la recherche simultanée de l'excellence et du meilleur coût. Il s'agit d'identifier les filières dans lesquelles une complémentarité peut s'épanouir, par exemple en encourageant les coopérations entre fédérations professionnelles et le partage de bonnes pratiques. Ce nouveau type de partenariat bilatéral doit, en outre, faciliter l'accès aux marchés en Afrique, au Proche-Orient et dans les pays du Golfe.

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# 280 M €

**280 M € de prêts signés par l'AFD lors de la Rencontre des Premiers Ministres français et marocain**

280 millions d'euros, soit le montant total des conventions de prêts signées par l'AFD lors de la 11<sup>ème</sup> Rencontre à Haut Niveau et du Forum économique organisé à cette occasion avec le Club de Chefs d'entreprises France-Maroc. Ont été accordés :

- 150 M € à MEDZ, filiale de la Caisse de Dépôts et de Gestion, pour la réalisation de plateformes industrielles et de six technopôles,
- 57 M € à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable pour le renforcement du réseau de transport d'électricité, en vue notamment du raccordement des nouvelles unités de productions solaires et éoliennes,
- 50 M € à l'Agence nationale des ports pour appuyer le programme d'investissement des ports régionaux,
- 23 M € à Casa Transports pour le Tramway de Casablanca.

En complément de ces conventions de prêts s'ajoutent à l'actif de l'AFD :

- un protocole d'accord avec les ministères de l'emploi et de la formation professionnelle, de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, et de l'économie et des finances, relatif à la mise en place des Instituts de formation aux métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique,
- une lettre d'entente avec les ministères de l'emploi et de la formation professionnelle, de l'économie et des finances et de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, relative au renforcement des capacités de formation professionnelle dans le secteur de l'aéronautique,
- un protocole d'accord avec MEDZ relatif au parrainage de partenariats entre technopôles marocains et pôles de compétitivité français.

► christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr



## Les relations France-Maroc

# Une Rencontre à Haut Niveau au Maroc à forte connotation économique

La 11<sup>ème</sup> rencontre à haut niveau (RHN) a motivé la visite du Premier ministre français, accompagné de huit ministres (Mmes Taubira, Bricq, Fioraso, Vallaud-Belkacem et MM. Fabius, Valls, Montebourg et Cuvillier, dont trois, Mme Bricq, MM. Montebourg et Cuvillier, aux responsabilités directement économiques). Accueilli le 12 décembre à Casablanca par son homologue, M. Benkirane, et reçu dès son arrivée en audience par le Roi Mohammed VI, M. Ayrault a été associé à l'inauguration par le souverain du tramway de Casablanca. Il a ensuite clôturé avec le Chef



Jean-Marc Ayrault, Premier Ministre de la République Française, et Abdelilah Benkirane, Chef du Gouvernement du Royaume du Maroc.

© Service de presse Matignon

du gouvernement la rencontre du Club des Chefs d'entreprises France-Maroc, devant plus de 500 acteurs économiques français et marocains. Il a prononcé dans cette enceinte un discours très attendu, axé sur la colocalisation industrielle et la compétitivité partagée. Un dîner officiel à Rabat, présidé par M. Benkirane, a été offert par le Roi en l'honneur de la délégation française.

### 26 accords signés dont plusieurs à caractère économique

La RHN proprement dite s'est tenue le 13 décembre, les deux Chefs de gouvernement coprésidant la séance plénière. Au cours de celle-ci, les huit ministres français et leurs homologues marocains ont rendu compte de leurs entretiens bilatéraux séparés. Mme Bricq, qui avait rencontré M. Baraka et M. Amara, a rappelé les thèmes évoqués (coopération en Afrique et dans le bassin méditerranéen, intérêt français pour le plan solaire marocain, disponibilité envers une coopération administrative accrue, coopération entre Paris Europlace et Casa Finance City) en développant particulièrement le concept de colocalisation, qui a été au cœur du volet économique de la RHN. M. Montebourg – cosignataire avec Mme Bricq et M. Amara de la « déclaration franco-marocaine pour la colocalisation industrielle » – a résumé ses échanges avec M. Amara en évoquant notamment le secteur des équipementiers automobiles, l'offshoring et l'approche commune du marché libyen. M. Cuvillier a évoqué une poursuite de la coopération institutionnelle dans les transports et relevé l'intérêt potentiel de la loi en cours d'élaboration sur les partenariats public-

privé. Une « Déclaration conjointe » couvrant tous les aspects de la relation bilatérale a été adoptée à l'issue de la séance plénière.

26 accords, dont plusieurs à caractère économique (« déclaration pour la colocalisation industrielle », financements par l'AFD, coopération institutionnelle impliquant l'ADETEF, parc industriel de Berrechid...) ont été signés à l'issue de la Rencontre économique ou avant la conférence de presse donnée par les deux chefs de gouvernement.

### Organisation d'une réunion de travail avec les CCEF

Les trois ministres économiques ont par ailleurs participé à une réunion avec la section des Conseillers du Commerce extérieur (CCEF). La ministre du Commerce extérieur a notamment présenté la réorganisation des réseaux, annoncé une réforme des financements à l'export, le recentrage d'Ubifrance vers les PME et la déclinaison de l'offre française autour de « quatre axes : se nourrir, se soigner, vivre en ville et communiquer ». Elle a appelé les CCEF à soutenir les Volontaires Internationaux en Entreprise et les actions de parrainage. Le ministre du Redressement productif a fait un parallèle entre la démarche économique allemande envers les pays de l'Est dans les années 1990 et la colocalisation industrielle proposée par la France aux pays du Maghreb. Les CCEF ont de leur côté exposé leurs expériences au Maroc sur le climat des affaires, les partenariats public-privé et les grands projets.

► pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) et Pierre & Vacances-Center Parcs ont conclu un partenariat dans l'objectif d'accompagner le développement des grandes stations touristiques du Maroc, prévues dans le cadre de la Vision « 2020 ». En plus de la station en cours de développement à Marrakech, les deux groupes ont décidé d'étendre le périmètre de leur partenariat à deux autres sites : Taghazout et Saïdia. Le montant de l'investissement s'établirait à plus de 350 M € et créerait 900 emplois directs

►►► La Banque africaine de développement et le Maroc ont signé trois accords de prêt et de garantie ainsi qu'un accord de don, pour un montant global de près de 530 M €. Les prêts financeront le projet d'alimentation en eau potable de la ville de Marrakech ainsi que les programmes éolien, hydraulique et celui relatif à l'électrification rurale. Le don est en faveur du projet d'appui à l'élaboration du Code monétaire et financier marocain

►►► La KfW a octroyé un prêt de 50 M € à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable destiné au financement du projet du parc éolien de Taza de 150 MW. Pour mémoire, l'Office a attribué à EDF Energies nouvelles, et à son partenaire Mitsui, la construction en concession de ce parc, qui sera la 1<sup>ère</sup> réalisation du programme éolien intégré de 1 000 MW

►►► L'Office a également signé avec la Banque européenne d'investissement deux contrats de prêt d'un montant total de 200 M €. Seront financés : un programme d'investissement destiné à renforcer et à étendre le réseau de transport d'électricité (180 M €) et la construction, la réhabilitation et l'extension des infrastructures d'assainissement dans 29 centres urbains (20 M €).

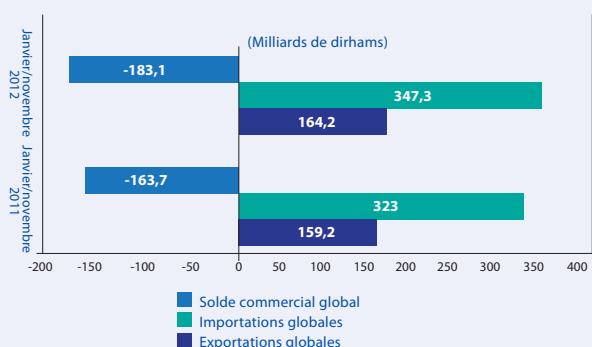
# Indicateurs économiques et financiers

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



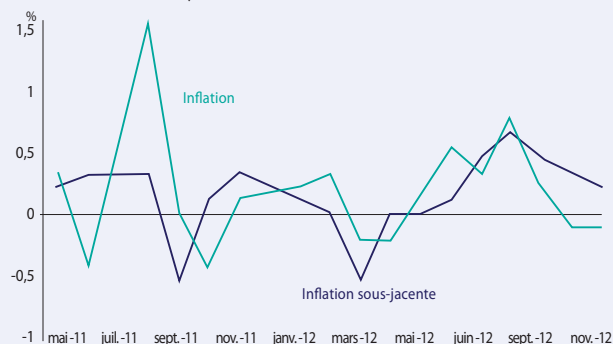
## Balance commerciale

A fin novembre, le déficit s'alourdit de 11,8% en glissement annuel à 183 MMDH



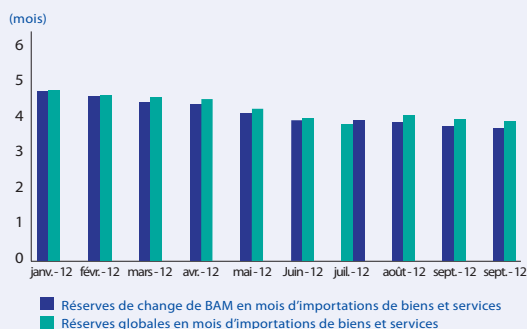
## Inflation

Baisse mensuelle de 0,1% à fin novembre 2012



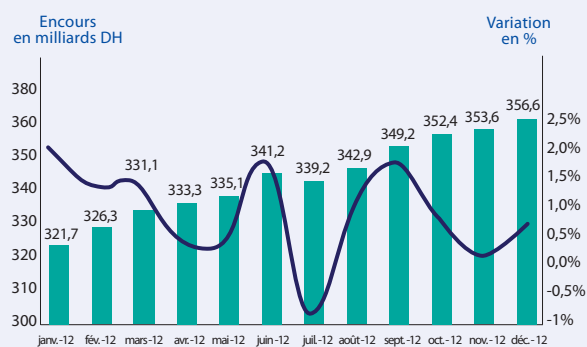
## Avoirs extérieurs nets

Encours chiffré à 140,2 MMDH à fin décembre 2012 (+6,4% depuis le début du mois)



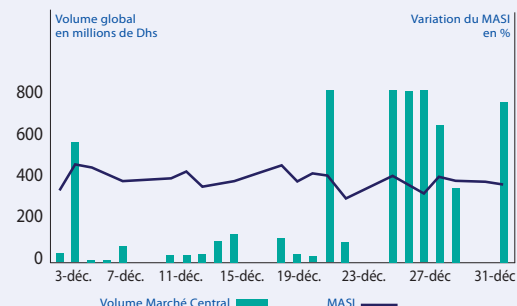
## Encours des bons du Trésor

Établis à 356,6 MMDH dans la semaine prenant fin le 05 janvier 2013



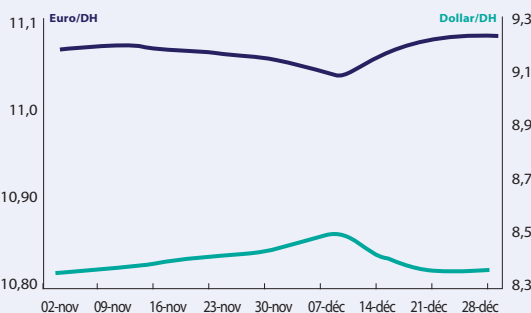
## MASI

Evolution mensuelle de -3,84% à 9 359,19 points et annuelle de -15,22% fin décembre



## Cours de change

A fin décembre 2012 - MAD/Euro : -0,11% MAD/Dollar : +0,5%



			2011	2012	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh)	novembre	323 025,3	347 331,7	7,5
	Exportations globales (mdh)	//	159 289,9	164 193,9	3,1
	Solde commercial	//	-163 735	-183 137	11,8
	Taux de couverture (%)	//	49,3	47,3	-
	Recettes MRE (mdh)	//	53 915,6	51 756	-4
	Recettes voyages (mdh)	//	54 923,1	53 665,8	-2,3
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	26 256,7	26 573,3	1,2
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	novembre	939 999	966 507	2,8
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	173 643	132 404	-23,7
	Créances sur l'économie	//	774 767	816 762	5,4
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	677 191	713 096	5,3
	Crédits immobiliers	//	208 198	219 881	5,5
	Crédits à l'équipement	//	136 890	135 820	-0,78
	Crédits à la consommation	//	36 019	39 644	10
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>				
	Industrie manufacturière	novembre	163,1	166,8	2,2
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	152,5	151,7	-0,5
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>	novembre			
	Produits alimentaires	//	117,4	120,1	2,3
	Produits non-alimentaires	//	104,9	106,2	1,2
	<b>Taux de change (prix vente) (2)</b>				
1 EURO	décembre	11,07	11,11	0,36	
1 \$ US	//	8,55	8,40	-1,75	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux adjudications (13 semaines)	septembre	3,36%	3,10%	-26 pb
	(26 semaines)	//	3,35%	3,53%	+18 pb
	(2 ans)	//	3,63%	4,07%	+44 pb
	(10 ans)	//	4,14%	4,62%	+48 pb
	<b>Bourse Des valeurs</b>	Indices	décembre		
MASI			10 952,68	9 359,19	-14,5
MADEX		//	8 956,42	7 614,04	-15
Volumes sur le marché central (en Mdhs)		//	40 143	32 933	-17,9
Capitalisation boursière (en Mdhs)		//	516,42	445,27	-13,77
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> dh)</b>	novembre	44 185	44 523	0,8
	Produits dérivés	//	32 963	32 772	-0,6
<b>Énergie</b>	<b>Production d'électricité (GWh)</b>	octobre	24 107	26 119	8,3
	<b>Consommation d'électricité (GWh)</b>	//	21 407	23 009	7,5
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	octobre	13 680	13 548	-0,96
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes étrangers (en milliers)	octobre	8017	8099	1
	Nuitées (milliers)	//	14 666	14 971	2,1

**C**lôturant l'année sur une note négative, les deux baromètres de la place se sont délestés respectivement de 0,32% à 9 359,12 points et de 0,35% à 7 614 points, ramenant ainsi la contre performance du marché en 2012 à -15,22%. En 2012, le Masi est passé par 5 phases majeures :

► 1<sup>ère</sup> phase du 01/01/2012 au 09/02/2012 : où l'indice prend +4,09% pour atteindre son plus haut de l'année à 11 419 pts. Une hausse expliquée par le retour progressif des acheteurs et des anticipations positives quant aux réalisations de certains secteurs : cimenteries, banques

► 2<sup>ème</sup> étape du 10/02/2012 au 20/03/2012 : Régression du MASI de -3,8% à 11 043 points, suite mouvement vendeur déclenché au fur et à mesure de la publication des résultats annuels. Le marché n'a que peu réagi face aux résultats de quelques grandes capitalisations

► 3<sup>ème</sup> phase du 21/03/2012 au 22/05/2012 : L'indice creuse son déficit, de -11,7% à 9748 points ; impacté par la méforme d'IAM, suite à la baisse de sa pondération au sein du MSCI EMERGING MARKET

► 4<sup>ème</sup> période du 23/05/2012 au 04/09/2012 : Stagnation du MASI sous la barre des 10 000 points. Une régression due au climat d'attente des opérateurs qui ont anticipé la faiblesse des résultats semestriels, et à la succession des profits warning.

► 5<sup>ème</sup> phase du 05/09 au 31/12/2012 : L'indice perd 5,6% de sa valeur à 9 359,19 points.

Le volume global de l'année sur le MC s'est fixé à 29,7 MMdhs (contre 35,2 MMdhs en 2011), et s'est élevé à 12,4 MMdhs sur le MB (contre 16 MMdhs en 2011).

Selon les prévisions de BAM conditionnés par une production céréalières moyenne et la persistance de perspectives économiques internationales peu favorables, la croissance du PIB en 2013 devrait s'établir entre 4% et 5%. La récession de reprise de croissance envisagée en 2013 des principaux partenaires commerciaux européens, impacterait la balance commerciale, qui devrait en plus faire face à d'éventuelles flambées des prix des matières premières (à fin novembre 2012, la hausse de la facture énergétique de 10,6 MMDHS a contribué à hauteur de 54% dans le creusement annuel du déficit commercial).

► **Loubna Chihab**

## World Investment Conference au Maroc

**E**n dépit d'un climat d'instabilité qui règne dans la région, le Maroc continue d'attirer les investisseurs. En effet, la très renommée World Investment Conference (WIC) s'invite au Royaume du 20 au 22 mars à Marrakech. Cette première édition de la World Investment Conference North Africa est organisée en collaboration avec l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) sur le thème central de « l'attraction du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord en termes d'investissements directs étrangers (IDE) ».



Elle rassemblera des « chefs d'entreprise, investisseurs nationaux et internationaux, personnalités issues du monde économique et politique afin d'échanger et de débattre des opportunités d'investissement en Afrique du Nord et au Moyen-Orient », lit-on dans un communiqué de l'AMDI. Une opportunité pour le Maroc de se positionner comme plate-forme de promotion pour toute la région nord africaine. Quel est l'enjeu de cet évènement ? On sait que le rôle des World Investment Conferences est de promouvoir et faciliter les investissements directs étrangers dans les régions et les pays offrant les meilleures opportunités. Les nombreuses réformes entreprises par le Maroc afin de favoriser les investissements étrangers lui valent aujourd'hui d'être choisi par la World Investment Conference.

## Une croissance de 2,9 % au 3<sup>ème</sup> trimestre 2012

**L**e Maroc a enregistré un taux de croissance de 2,9 % au 3<sup>ème</sup> trimestre 2012, contre 5 % lors de la même période en 2011, selon des statistiques du Haut commissariat au plan (HCP). La croissance des activités non agricoles continue à connaître un rythme relativement élevé contrairement à celle du secteur agricole qui maintient sa tendance à la baisse. Le secteur du bâtiment et des travaux publics qui a pourtant connu une embellie de 6,1 % au troisième trimestre 2011, régresse de 1,7 % au cours du troisième trimestre 2012. Au niveau de la demande intérieure, les dépenses de consommation finale des ménages se sont accrues de 3,5 % et leur contribution à la croissance a été de 2,1 %, contre une croissance de 9,6 % le même trimestre de l'année précédente.



### Ciblez les décideurs

En 2013

Recherche Conjoncture



CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS









## Colloque météo à Casablanca

UNE DIZAINE d'entreprises françaises spécialisées dans la fourniture, les équipements et les services liés au secteur de la météo, et les directions météo du Maroc, de Tunisie, d'Algérie, d'Arabie Saoudite, du Koweït, du Liban, de la Lybie, d'Oman, du Qatar et du Yémen, seront présentes au Colloque météo. L'évènement organisé par la CFCIM, en partenariat avec Ubifrance, aura lieu du 26 au 27 mars 2013 à Casablanca.

## Rencontres acheteurs ferroviaires

LES RENCONTRES ACHETEURS ferroviaires, organisées par la CFCIM et Ubifrance, entre les directions achats de l'ONCF et des entreprises françaises opérant dans le secteur du ferroviaire, auront lieu les 3 et 4 avril 2013 à Rabat.

## Colloque santé

LA CFCIM organise, en partenariat avec Ubifrance, le Colloque santé les 10 et 11 juin 2013. Un séminaire de présentation du marché est prévu le 10, avec un déjeuner pour 30-35 personnes. Et le 11 juin, des rendez-vous B to B auront lieu. Une dizaine d'entreprises françaises participeront à ce rendez-vous des professionnels de la santé.

## Pavillon France sur Halieutis 2013



La deuxième édition du Salon Halieutis qui se tiendra du 13 au 17 février 2013 à Agadir, est le rendez-vous professionnel de la filière pêche au Maroc. Ce salon créé à l'initiative du Roi Mohammed VI dans le but d'appuyer le plan Halieutis Maroc, verra la participation de plus de 30 pays partenaires, avec 300 exposants et plus de 40 000 visiteurs. Le pavillon France accueillera plusieurs entreprises réunies sous une bannière « France ». Il offre une formule économique, un gain de temps, mais surtout la rencontre de futurs partenaires à toutes les entreprises qui s'inscriront sous sa bannière.

Pourquoi exposer sur Halieutis :

- Une nouvelle stratégie de développement du secteur halieutique à l'initiative de sa majesté le Roi Mohammed VI articulée autour de 3 axes : durabilité, compétitivité et performance :
  - Renforcer et partager la connaissance scientifique, la gestion de toutes les pêcheries, adapter et moderniser l'effort de pêche et faire de l'aquaculture un moteur de croissance majeur.
  - Aménager les espaces portuaires pour plus d'efficacité et de productivité, créer de nouvelles halles et un réseau de commercialisation.
  - Créer 3 pôles de compétitivité (Tanger, Agadir, Laâyoune-Dakhla).
- Des ambitions chiffrées à l'horizon 2020 : 1,6 million de tonnes de production halieutique, une contribution au PIB de 2 milliards d'euros et 115 000 nouveaux emplois générés.
- Un secteur qui a généré un CA de 1,5 milliard d'euros.

## Présence française au SIAM 2013

La 7<sup>ème</sup> édition du Salon international de l'agriculture de Meknès, qui aura lieu du 24 au 27 avril 2013, rassemblera plus de 630 000 visiteurs. Elle accueillera 920 exposants de 42 pays sur 100 000 m<sup>2</sup> d'exposition, avec 10 pôles thématiques. La France y prendra part une fois de plus, afin de permettre aux entreprises françaises de valoriser leur savoir-faire auprès des professionnels marocains et détecter les meilleures opportunités commerciales.



## Une nouvelle application de gestion pour la CFCIM

A PARTIR D'AVRIL 2013, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) se dotera d'une nouvelle plate-forme de gestion moderne. Cette dernière sera répartie en trois volets :

- revue de presse ;
- appels d'offres ;
- plate-forme B to B.

Cette application permettra de simplifier le processus quotidien des articles de presse et d'appels d'offres, en plus d'offrir une plate-forme dédiée au business pour les adhérents.

## Le « Guide des Affaires Maroc » bientôt disponible

LE GUIDE DES AFFAIRES MAROC

présente les principales caractéristiques de l'économie du pays, et propose des clés opérationnelles pour une approche pragmatique de ce marché : contexte économique et politique, secteurs

porteurs, climat des affaires, réglementations à connaître, renseignements pratiques pour se rendre et s'implanter sur place. Un répertoire de contacts utiles complète l'information ainsi présentée. Le Guide des Affaires Maroc sera édité par Ubifrance et sera bientôt disponible. Prix de vente 50 € HT.





Nouzha Skalli, ex-Ministre du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, et députée du Parti du Progrès et du Socialisme

## « Une véritable remise à niveau du secteur associatif est nécessaire. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Nouzha Skalli, ex-Ministre du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité et Députée PPS. Elle nous livre son point de vue sur la place du social dans la stratégie gouvernementale.

**Conjoncture :** Certains spécialistes pensent que la Loi de Finances 2013 n'a pas donné la part belle au volet social. Vous attendiez-vous à plus que ce qui a été proposé par Nizar Baraka ?

**Nouzha Skalli :** Il faut savoir que le projet de Loi de Finances reflète un équilibre entre les recettes de l'Etat et les différents moyens de les collecter. On ne peut pas oublier le contexte de crise dans lequel cette Loi de Finances s'inscrit. La conjoncture actuelle a engendré un recul des recettes en termes d'investissements directs étrangers, des recettes des Marocains résidant à l'étranger... Mais, il faut dire que le volet social est budgétivore car les besoins sont énormes. Dans le contexte de la nouvelle Constitution, qui garantit un ensemble de droits économiques, socio-culturels et environnementaux à toute la population, il est normal que les attentes soient plus élevées. Par conséquent, même si il y a eu augmentation des budgets de la santé et de l'éducation nationale, ces budgets sont insuffisants d'autant plus que les besoins actuels sont énormes. Toutefois, on ne peut pas nier qu'il y a des projets qui ont été lancés, notamment le Fonds de Cohésion Sociale, avec la composante RAMED (le Régime

d'Assistance Médicale). C'est une couverture médicale fondée sur les principes de l'assistance sociale et de la solidarité nationale au profit des démunis. Il y a également Tayssir, qui est un programme de transferts monétaires conditionné pour la scolarisation des enfants de familles démunies. Chaque année, ce programme connaît une augmentation très importante du nombre de bénéficiaires.

En outre, il y a un Fonds de Solidarité Familiale qui est destiné à porter une pension aux femmes divorcées dont les ex-maris ne paient pas de pensions alimentaires pour les enfants. Ce fonds est censé leur apporter de façon urgente l'équivalent de cette pension jusqu'à un plafond de 1 000 dirhams environ. Cela leur permet de répondre aux besoins de base.

Il est vrai que nous aurions souhaité que toutes ces mesures aillent plus loin. Par exemple, le Fonds de solidarité familiale aurait pu être élargi à l'ensemble des femmes démunies (veuves, abandonnées ou sans revenus et avec des enfants à charge). Cela nous aurait orienté vers un revenu minimum d'insertion.

**Mais encore...**

Le volet pour lequel je m'intéresse particulièrement, c'est celui de la budgétisation sensible au genre. C'est-à-dire de quelle façon

est-ce que les politiques publiques, notamment les politiques financières, permettent de satisfaire et de réaliser l'équité entre les hommes et les femmes. Chaque année, depuis maintenant huit ans, nous avons un rapport genre (Rapport sur le Budget Genre établi par le Ministère de l'Economie et des Finances) qui nous présente les données réparties selon le genre, dans chaque secteur gouvernemental. Des mesures qui ont été prises au niveau de la scolarisation, de la participation économique, les disparités salariales et l'accès des femmes à la fonction publique... Ce rapport genre est pour nous un instrument extrêmement important pour permettre de jauger les politiques publiques à la lumière de cet objectif d'égalité homme/femme. Et c'est un sujet dont on ne parle pas suffisamment, car on aurait aimé qu'il y ait davantage d'efforts des pouvoirs publics pour utiliser cet instrument d'analyse qui nous permettrait réellement de rectifier les politiques publiques dans le sens d'une meilleure équité.

#### **Pensez-vous que « la sur-taxation des hauts salaires relève de la question sociale » ?**

La taxation des hauts salaires a été présentée comme un moyen d'alimenter le Fonds de cohésion sociale. En revanche, je trouve que cette mesure est particulièrement injuste car elle est assez populiste. Elle montre du doigt des salariés qui touchent entre 25 000 DH et 30 000 DH. Ce qui veut dire qu'à partir de 25 000 DH, on est considéré comme riche. Par conséquent, il y a un taux d'imposition supplémentaire pour ces salariés. Alors que dans la réalité, les salaires de 30 000 dirhams ne suffisent pas à combler les besoins de ces citoyens. Il faudrait peut-être rappeler que les salariés n'échappent pas aux impôts prélevés à la source. Sachant que 80 % des impôts sont payés par une marge réduite d'entreprises, il y a une grande iniquité sociale. D'ailleurs, les Assises nationales sur la fiscalité prévues en début 2013 répondront à un certain nombre de questions sur le sujet.

#### **La loi ne devrait-elle pas encourager la contribution des PME dans le cadre de leurs actions citoyennes ? Si, oui, dans quelle mesure ?**

A ma connaissance, l'Etat tient compte des dons des entreprises à l'égard d'associations reconnues d'utilité publique. Mais il est vrai que le régime d'utilité publique lui-même a besoin d'une révision. Aujourd'hui nous assistons à un développement accru du secteur associatif, avec environ 50 000 associations, selon le Secrétariat général du gouvernement.



Nouzha Skalli a été décorée par Charles Fries, Ambassadeur de France au Maroc, des insignes de « Chevalier de la Légion d'Honneur », le 4 décembre 2012 à Rabat. L'Ambassadeur de l'Union Européenne, Eneko Landaburu (à droite sur la photo), était également présent, ainsi que de hautes personnalités marocaines.

© DR

Ces associations prennent en charge un grand nombre de problématiques sociales qui sont totalement délaissées par l'Etat. Et les politiques publiques, sur le plan social, notamment en ce qui concerne la lutte contre la précarité, sont fondées sur un partenariat entre l'Etat et la société civile.

Souvent, ce sont les familles des enfants handicapés et des bénévoles qui s'engagent dans les associations regroupées autour de



**« Plus les initiatives pour combler le déficit social seront multipliées, mieux se porteront les politiques publiques. »**

la société civile. C'est un élan de solidarité qui mérite d'être encouragé. Une véritable remise à niveau du secteur associatif est nécessaire dans notre pays, notamment pour qualifier les associations et leur permettre d'être récipiendaires des dons de solidarité des entreprises du secteur privé dans le cadre de leurs actions citoyennes. C'est à ce moment là que des mesures fiscales d'encouragement pourraient être mises sur pied pour soutenir ce genre d'actions.

Plus les initiatives pour combler le déficit sur le plan social seront multipliées, mieux se porteront les politiques publiques.

D'ailleurs l'Initiative Nationale pour le Développement Humain a un effet levier pour la mobilisation du secteur privé dans la lutte contre la précarité, l'exclusion sociale, etc.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba  
conjoncture@cfcm.org

## France

### LE TOTAL DES ACQUISITIONS RÉALISÉES EN FRANCE

par des sociétés de capital-investissement (investissement dans des entreprises non cotées) a été réduit de plus de moitié (-58%) en 2012 par rapport à l'année précédente, selon une étude publiée début janvier.

Le total des transactions a atteint 6,2 milliards d'euros, contre 15 en 2011, selon l'étude conjointe du Centre for management buy-out research, du cabinet Ernst & Young et de la société d'investissement Equistone Partners.

## Egypte

### CONFRONTÉE À UNE GRAVE CRISE ÉCONOMIQUE ET UN AFFAIBLISSEMENT DE SA MONNAIE, l'Égypte a

confirmé en fin décembre vouloir reprendre des discussions avec le Fonds monétaire international (FMI) sur un prêt de 4,8 milliards de dollars, suspendues depuis trois semaines.

## Islande A la recherche de l'or noir

L'Islande a autorisé récemment la prospection et la production d'hydrocarbures sur ses eaux territoriales, selon un communiqué de l'Agence nationale islandaise de l'Énergie. Les documents autorisant l'exploration et la production d'hydrocarbures dans la zone (dite) Dreki ont été signés et publiés par l'Agence nationale de l'Énergie.

« C'est naturellement une étape importante, il s'agit des premières autorisations qui vont pouvoir être utilisées et elles nécessitent des recherches importantes dans la zone », s'est félicité le Ministre islandais de l'Industrie et de l'Innovation Steingrímur Sigfússon, lors d'une conférence de presse après la signature.

## Canada 40 000 nouveaux emplois

Malgré la crise économique qui secoue le monde, le Canada prouve que la réduction du chômage n'est pas une chimère. En effet, en décembre 2012, « l'économie a créé en décembre 40 000 nouveaux emplois, huit fois plus qu'attendu par le marché, faisant reculer le taux de chômage de 0,1 point à 7,1%, son plus bas niveau en quatre ans », a annoncé l'institut national de la statistique. Alors que les analystes s'attendaient à la création d'à peine 5 000 nouveaux postes, l'économie canadienne crée la surprise avec une hausse battant tous les records. Cette hausse marquée de l'emploi est surtout le fait du secteur privé, qui comptait 59 000 employés de plus, alors que le secteur public et le travail autonome ne variaient pratiquement pas.

## Affaires à suivre



Le secteur touristique de la Croatie, moteur de son économie, a généré des recettes de 6,4 milliards d'euros dans les neuf premiers mois de 2012, une hausse de 5,3% par rapport à la même période en 2011

►►► Le Brésil a enregistré un excédent de 19,4 milliards de dollars de sa balance commerciale en 2012, le plus faible des dix dernières années et en retrait de 34,8% par rapport à 2011, a indiqué mercredi le ministère de l'Industrie et du commerce

►►► La Turquie a signé fin décembre un accord intergouvernemental d'un montant de 12 milliards de dollars avec les Emirats arabes unis, pour l'exploitation des gisements de charbon du sud-est turc en vue d'alimenter des centrales électriques

►►► La contraction de l'activité a ralenti en décembre 2012 dans la zone euro, grâce à l'Allemagne, qui a renoué avec la croissance, et malgré la prolongation de la récession en France, en Italie et en Espagne, selon le cabinet Markit

►►► L'Association des nations d'Asie du sud-est a lancé des négociations sur une zone de libre-échange géante avec plusieurs de ses voisins, dont la Chine, le Japon et l'Inde, dans l'objectif de réduire leur dépendance par rapport à l'Occident en crise, ont indiqué des responsables fin décembre 2012.



## Fini les angles morts

Pour anticiper l'avenir, vous devez avoir une vision approfondie des choses.

« Des informations indispensables pour ceux qui envisagent de travailler dans le pays. » – Financial Times



THE INSIDE EDGE  
www.oxfordbusinessgroup.com  
E: morocco@oxfordbusinessgroup.com



# Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels.



## Décoration Ameublement Luminaire Textile

Salon Maison & Objet  
Du 18 au 22 janvier 2013  
Paris Nord Villepinte  
[www.maison-objet.com](http://www.maison-objet.com)

- 85 7600 visiteurs
- 3 470 journalistes

Maison & Objet, le salon culte de la mode - maison ouvre les portes de la décoration, du 18 au 22 janvier prochain à Paris-Nord Villepinte.

- Now ! Design : tout un univers artistique à découvrir avec des objets et des meubles à la pointe de l'innovation.
- Scènes d'intérieur : la griffe des plus grands créateurs de la mode-maison où luxe et extravagance sont de mise pour le plus grand plaisir des visiteurs.
- Maisons & Objets éditeurs : tissus et de papier peint.
- Maisons & Objets outdoor\_ indoor : meubles et équipements pour aménagement extérieur...

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM  
Tél. : 0522 43 96 23  
Fax : 0522 26 02 82 / 20 01 30  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)



## Agriculture

Salon International de l'Agriculture  
Du 23 février au 3 mars 2013  
Paris Portes de Versailles  
[www.salon-agriculture.com](http://www.salon-agriculture.com)

- 1 300 exposants
- 600 000 visiteurs

Le Salon International de l'Agriculture (SIA) présente une offre complète pour découvrir toute l'agriculture d'aujourd'hui :

- Pôle animaux : élevage, équidés, canins et félins et animaux de compagnie, basse-cour.
- Pôle produit : régions de France, agriculture et délices du Monde.
- Pôle nature : jardin, cultures et filières végétales, habitat rural et environnement, services et métiers de l'agriculture.

A qui s'adresse le Salon International de l'Agriculture (SIA) ?

- aux ministères,
- aux organisations professionnelles agricoles,
- aux syndicats...

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM  
Tél. : 0522 43 96 23  
Fax : 0522 26 02 82 / 20 01 30  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)



## Machines agricoles

Le Salon International de la Machine Agricole  
Du 24 au 28 février 2013  
Paris Nord Villepinte  
[www.simaonline.com](http://www.simaonline.com)

- 1 500 exposants
- 215 000 visiteurs

Le Salon International de la Machine Agricole présentera une offre complète du monde agricole :

- Matériels polyvalents : tracteurs, travail du sol, moteurs, pièces et composants, transport, remorques, manutention, bâtiment, gestion d'eau, instituts, services...
- Matériels spécialisés : céréales, betteraves, pommes de terre, fertilisation, semences, engrais, irrigation, phytosanitaires, pulvérisation, séchage, traites et équipements laitiers...
- Simagena le rendez-vous d'affaires international des éleveurs.
- Énergies renouvelables : biomasse, bioénergie, bois énergie, biogaz, éolien, solaire...

Contact : Nadwa EL BAINE KARIM  
Tél. : 0522 43 96 23  
Fax : 0522 26 02 82 / 20 01 30  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)



## Agroalimentaire

Salon Gulfood  
Du 25 au 28 février 2013  
Dubai - Emirats Arabes Unis  
[www.gulfood.com](http://www.gulfood.com)

Gulfood est un le rendez-vous le plus importants du commerce de l'alimentaire, des boissons et de l'hôtellerie dans le monde.

Salon reconnu par les plus grands opérateurs internationaux dans les aliments, la fabrication de boissons, la distribution et le commerce, et l'hôtellerie, le Gulfood est un événement de référence dont le succès découle de l'offre très spécialisée et de la capacité d'innovation.

A qui est destiné le salon Gulfood 2013 ?

- Aux importateurs, traders, grossistes
  - Aux fabricants, transformateurs
  - Aux distributeurs
- Gulfood 2013 en chiffres:
- 100 898 m2 de surface d'exposition
  - 3 816 exposants
  - 110 pavillons internationaux

Contact : Sophia BOUZIANE  
Tél. : 05 22 43 96 31  
Fax : 05 22 22 19 95 / 48 65 93  
Email : [sbouziane@cfcim.org](mailto:sbouziane@cfcim.org)



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

membre de

CCI International

## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs

[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



# DESTINATION : LE MONDE.

## DACHSER Air & Sea Logistics

Développer des affaires à l'autre bout de la terre est profitable mais complexe. Mais cela peut aussi être simple : DACHSER relie avec succès le Maroc avec toutes les destinations.

Aujourd'hui, 21.000 collaborateurs, répartis sur 315 sites, veillent à ce que chaque liaison se déroule en toute sérénité. Bienvenue dans votre destination Monde : vous y êtes comme chez vous.



Tél. : 05 22 67 58 50

Email : [com.maroc@dachser.ma](mailto:com.maroc@dachser.ma)

Internet: [www.dachser.ma](http://www.dachser.ma)



L'Etat est l'un des grands contributeurs en termes de protection sociale au Maroc. D'ailleurs, pour la loi de finances 2013, le budget affecté par l'Etat au Régime d'Assistance Médicale s'élève à 3 milliards de dirhams.

© Montage CFCIM, source : 123rf

## Protection sociale : ce que ça coûte

Dans sa volonté de garantir l'accès aux soins de santé à une large majorité de Marocains, le Royaume a mis en place de grandes réformes structurelles. Cette volonté politique s'est matérialisée par la création de deux régimes de couverture médicale : l'Assurance Maladie Obligatoire et le Régime d'Assistance Médicale. L'Etat et les entreprises publiques et privées y contribuent mutuellement.

Dossier réalisé par Rachid Alaoui, journaliste

# Un bond en avant en matière de protection sociale

Le Royaume a réalisé des avancées notables en matière de protection sociale au cours de ces dernières années. Actuellement, la couverture médicale de base, au cœur de cette réforme de la santé, a permis à plus de 8 millions de Marocains d'accéder aux soins via l'AMO et le Ramed.

**F**ace à ses importants déficits sociaux, le Maroc a engagé au cours de ces dernières années d'importantes réformes structurelles dont celle de la santé considérée comme la colonne vertébrale de la protection sociale. Dans ce cadre, et afin de concrétiser l'engagement du Royaume consacrant le principe du droit à la santé, tel que prévu par les conventions internationales, la couverture médicale de base a été placée au cœur de la stratégie du gouvernement visant à assurer une protection sociale à tous les Marocains. Cette volonté politique s'est matérialisée par la création de deux régimes de couverture médicale : l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) et le Régime d'Assistance Médicale (Ramed).

Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2006, l'AMO, gérée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), est une couverture médicale de base fondée sur le principe contributif et la mutualisation des risques. Elle offre une couverture médicale à près de 37 % de la population marocaine en couvrant l'assuré, les ayants droits (femmes et enfants), les veuves, les orphelins, les enfants (jusqu'à 26 ans quand ils sont scolarisés et à vie pour les enfants handicapés), les pensionnaires des orphelinats, etc.

Les assurés de l'AMO et du Ramed bénéficient d'un panier de soins identique de plus de 172 maladies sans plafonds, y compris les

maladies antérieures. L'extension du panier des maladies couvertes aux soins ambulatoires (grippe, angine, kinésithérapie, analyses biologiques, gestes paramédicaux, etc.) a permis à la politique de couverture médicale mise en place par l'Etat de franchir un nouveau cap vers plus d'équité. De même, la suppression du ticket modérateur pour certaines Affections de Longue Durée (ALD) marque aussi une avancée majeure.

### Plus de 8 millions de bénéficiaires

Aujourd'hui, les deux régimes réunis offrent une couverture médicale à plus de 8 millions de bénéficiaires. A fin 2011, la population totale couverte par l'AMO était de 5 923 069 bénéficiaires (contre seulement 2,7 millions en 2006) répartie entre la CNSS (3 203 347 bénéficiaires du privé) et la CNOPS (2 719 722 bénéficiaires du public). De cette population, on comptait 4 722 334 actifs cotisants et 1 200 634 pensionnés. Cette couverture médicale sera élargie à d'autres populations prochainement : les travailleurs indépendants, les professions libérales, les étudiants, les anciens combattants, etc.

Pour sa part, le Ramed, lancé en 2008 à titre expérimental et généralisé en mars 2012, est une assurance maladie fondée sur le principe de l'assistance sociale et de la solidarité nationale au profit des démunis. Cette couverture médicale s'adresse ainsi aux personnes qui ne sont assujetties à aucun régime d'assu-

**Les assurés de l'AMO et du Ramed bénéficient d'un panier de soins identique de plus de 172 maladies sans plafonds.**



rance maladie obligatoire de base et qui ne disposent pas de ressources suffisantes pour faire face aux dépenses inhérentes aux prestations médicales, soit une population cible de 8,5 millions de bénéficiaires (28 % de la population marocaine).

Géré par le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Intérieur et l'Agence Nationale d'Assurance Maladie (ANAM), le Ramed compte actuellement plus de 2 millions de bénéficiaires (77 % de familles pauvres et 23 % de familles en situation de précarité) qui ont accès aux soins dans plus de 2 590 hôpitaux et autres services de santé relevant de l'Etat. A noter que les personnes en situation de pauvreté (revenu annuel inférieur ou égal à 3 767 dirhams) bénéficient gratuitement du Ramed. Si le Ramed constitue une avancée indéniable contre l'exclusion des populations pauvres et vulnérables à l'accès aux soins, quelques insuffisances sont relevées : absence des structures d'accueil suffisantes des patients, manque de coordination avec les autorités locales, délais d'attente longs pour bénéficier de la carte Ramed, déficit en matière de communication, etc. Du coup, on est encore très loin des objectifs de 8,5 millions de bénéficiaires que s'est fixé le régime.



L'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) offre une couverture médicale à près de 37 % de la population marocaine.

© 123rf.

Malgré tout, avec l'AMO et le Ramed, le Maroc a effectivement réalisé un grand bond en terme de protection sociale de sa population, comme en atteste le nombre de plus en plus important des bénéficiaires de ces couvertures médicales, l'extension continue du panier des soins et de la liste des médicaments remboursés (plus de 3 262 médicaments admis au remboursement), l'amélioration de la qualité des services offerts, etc. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

**Centre balnéaire Souiria Qdima**  
*Offrez vous le privilège*  
 d'une magnifique résidence en face de la mer

**Prix Promotionnels à partir de**  
**272 250 DH**

Appartements AL GHOUROUB

Appartements AL BAHHARA

Villas semi finies MIMOSA

Bungalows SABLE D'OR

  
 veuillez scanner ce code QR  
 avec votre smartphone

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

N° Eco 080 100 15 16  
 Prix d'une communication locale

**Bureau de vente : 05.24.61.27.18**

  
**Groupe al omrane**

# Le coût de l'accès universel à la santé

Le Maroc a fondé le financement de l'AMO et du Ramed sur les principes de solidarité et d'équité. Tous les acteurs (Etat, entreprises, salariés...) participent au financement des régimes afin d'assurer leur pérennité. En 2011, les cotisations et contributions globales à l'AMO se sont établies à 7 335 MDH pour des remboursements ressortant à 4 689 MDH. Quant au Ramed, l'Etat assure 75 % des ressources financières du régime.

**Concernant l'AMO des assurés du privé, le taux de cotisation s'élève à 4 % réparti à parts égales entre le salarié et l'employeur.**

**M**algré un système de couverture sociale mis en place il y a plus de 50 ans, le nombre de Marocains disposant d'une couverture médicale demeurait très faible. Au milieu des années 2000, seuls 5 millions de Marocains bénéficiaient de la couverture médicale, soit environ 17 % de la population nationale. Pour faire face à ce dysfonctionnement et afin d'assurer l'égalité dans l'accès aux soins, les pouvoirs publics, dans le cadre des grandes réformes structurelles engagées depuis le début des années 2000, ont ouvert le chantier de l'accès universel à la santé. La convention médicale de base a été retenue parmi les réponses au déficit des indicateurs sociaux dans le domaine de la santé. Elle vise à élargir l'accès des populations défavorisées aux soins de santé de base et le renforcement de la protection sociale par la mise en place de deux régimes de couverture médicale fondés sur les principes de solidarité et d'équité : un Régime d'Assistance Médicale (Ramed) et l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO).

Cette couverture médicale permet aux bénéficiaires de l'AMO et du Ramed de bénéficier des actes de médecine générale et de spécialités médicales et chirurgicales, les soins relatifs au suivi de la grossesse, des analyses de biologie médicales, de la radiologie et de l'imagerie médicale, des soins optiques, etc.

Il n'en reste pas moins que le coût de cette couverture médicale reste très important. Afin d'y faire face, tous les acteurs ont été impliqués dans son financement.

Ainsi, la loi 65-00 instituant la couverture médicale de base a bien réparti les financements des différents régimes afin d'assurer leur pérennité.

### Facture salée des médicaments

Pour l'AMO dédiée aux salariés du public et gérée par la Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale (CNOPS), qui compte plus de 856 000 assurés pour 2,719 millions de bénéficiaires, le taux de cotisation a été fixé à 5 %, réparti à parts égales entre l'employeur (Etat, collectivités locales et établissements publics) et les employés. A noter que pour les salariés du public, les 2,5 % sont prélevés directement sur le salaire brut mensuel déductible des allocations familiales, avec un montant minimum de cotisation de 70 DH et un maximum de 400 DH. Les cotisations et contributions encaissées par la CNOPS au titre de l'AMO se sont établies à 4 030 MDH en 2011, contre 3 694 MDH en 2010. Par type d'assuré, les cotisations des assurés actifs du public s'élevaient à 1 799 MDH en 2011, contre 1 640 MDH en 2010. Parallèlement, les cotisations des pensionnés du public ressortaient à 381 MDH en 2011 et 400 MDH en 2010.

Pour leur part, les contributions de l'Etat, des collectivités locales et des entreprises publiques ont atteint 1 806 MDH en 2011, contre 1 653 MDH en 2010.

Concernant l'AMO des assurés du privé, gérée par la CNSS (1,804 million d'assurés pour 3,78 millions de bénéficiaires en 2011), le taux de cotisation s'élève à 4 % réparti à part égale entre le salarié et l'employeur. Pour l'assuré, les 2 % sont prélevés directement sur le salaire mensuel avec un seuil minimal de cotisation de 70 dirhams et 400 dirhams pour le seuil maximum. Pour les titulaires des pensions, le taux est fixé à 2,5 % sur l'ensemble des pensions perçues. A noter que pour les entreprises, en plus du taux de contribution de 2 %, celles-ci s'acquittent d'une cotisation obligatoire correspondant à 1,5 % de leur masse salariale. Ainsi, les

cotisations et les contributions dues à l'AMO se sont établies à 3 350 MDH en 2011, contre 3 243 MDH en 2010. La part des cotisations des actifs assurés s'est établie à 1 033 MDH en 2011, contre 1 030 MDH en 2010. Concernant les pensionnés de la CNSS, les cotisations ont atteint 223 MDH en 2011, contre 186 MDH en 2010. Quant aux contributions des entreprises, elles se sont établies à 2 093 MDH en 2011, contre 2 027 MDH en 2010.

Par ailleurs, du côté des dépenses, selon l'Agence Nationale d'Assurance Maladie (ANAM), les remboursements des dossiers de maladies au profit des bénéficiaires du public, sont passés de 1 933 MDH en 2006 à 3 324 MDH en 2010 pour atteindre 3 402 MDH en 2011. Les dépenses par famille d'actes font ressortir le poids prépondérant des médicaments et hospitalisations avec des montants respectifs de 1 304 MDH et 570 MDH. Ces deux actes s'accaparent ainsi, en 2011, 54,0 % des remboursements de la CNOPS. Grâce à des ressources supérieures aux dépenses, la CNOPS disposait d'un excédent cumulé de 4 MMDH.

### L'Etat mobilise 3 MMDH pour le Ramed en 2013

Au niveau de l'AMO gérée par la CNSS, les dépenses ont évolué lentement au démarrage. Les remboursements de la CNSS sont passés de 130 MDH en 2006, 679 MDH en 2009, 955 MDH en 2010 et 1 287 MDH en 2011. L'extension du panier de soins aux soins ambulatoires, en février 2010, explique en partie l'envolée des dépenses constatée au cours des deux dernières années. En 2011, les dépenses en médicaments et en dialyses ont atteint respectivement 427,26 MDH et 227,5 MDH, soit globalement 50,9 % des dépenses globales. Avec des dépenses encore contenues, la CNSS s'est retrouvée avec un matelas excédentaires de 8 MMDH à fin 2011.

En ce qui concerne le Ramed, le financement est différent du fait qu'il est basé sur le principe de la solidarité et de l'équité afin de garantir à l'ensemble de la population l'accès aux soins. Le Ramed est financé principalement par l'Etat, les collectivités locales, les contributions annuelles partielles des bénéficiaires, les produits financiers, les dons et legs et toutes autres ressources affectées au régime en vertu de la législation et les réglementations particulières. La contribution de l'Etat au financement du Ramed est inscrite annuellement dans la loi de finances. Globalement, le schéma retenu est que l'Etat supporte 75 % du budget du financement, les collectivités locales et les cotisations annuelles des bénéficiaires vulnérables complétant l'enveloppe avec des parts respectives de 6 % et 19 %. Pour la loi de finances 2013, le budget affecté par l'Etat au Ramed s'élève



La contribution de l'Etat au financement du Ramed est inscrite annuellement dans la Loi de Finances.

© 123RF

**Les remboursements de la CNSS (bénéficiaires et tiers payants) sont passés de 130 MDH en 2006, à 1 287 MDH en 2011.**

à 3 MMDH. Quant aux communes, elles participent à la prise en charge de la gratuité des soins au profit des personnes en situation de pauvreté dans leur collectivité. Cette contribution a été fixée à 40 dirhams/personne bénéficiaire et par an dans la limite de l'effectif des personnes reconnues en situation de pauvreté, dans la commune concernée. La contribution des collectivités locales destinée au financement dudit régime constitue pour ces dernières des dépenses obligatoires, conformément à la législation en vigueur. Ces contributions sont inscrites dans les budgets des dites collectivités.

### Pérenniser le système

Du côté des bénéficiaires, ceux en situation de pauvreté bénéficient gratuitement du Ramed, alors que ceux en situation de vulnérabilité contribuent annuellement à hauteur de 120 dirhams par personne dans la limite d'un plafond de 600 dirhams par ménage.

En plus, le Ramed bénéficie d'une partie des recettes du Fonds de la Cohésion Sociale créé en 2012. Outre la taxation des hauts revenus, ce fonds est alimenté aussi par les contributions des entreprises ayant réalisé des bénéfices nets supérieurs à 15 MDH et par d'autres taxes.

A noter qu'au niveau des dépenses du Ramed, le budget de médicaments devrait passer de 675 MDH en 2011 à environ 1,2 MMDH en 2012 pour atteindre 2 MMDH pour 2013.

Enfin, l'amélioration de la protection sociale est aujourd'hui indéniable. Il est fondamental de préserver les acquis de la couverture médicale. Pour cela, il faut d'abord assurer la pérennité de ce dispositif de protection sociale en rationalisant des dépenses en médicaments et autres postes budgétaires et ensuite, se pencher sur les dysfonctionnements du système de protection sociale nés de la multitude de systèmes posant le problème de la disparité des prises en charge. \*

► Rachid Alaoui, journaliste

# « Le montant des cotisations collectées a atteint 17 milliards de dirhams »

Interview de Saïd Ahmidouch, Directeur de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).



**Conjoncture :** Quelle appréciation faites-vous des différents dispositifs assurés par la CNSS et destinés à couvrir et à protéger socialement les assurés sociaux ?

**Saïd Ahmidouch :** Le système de sécurité sociale géré par la CNSS constitue une chaîne de solidarité organisée entre les différentes générations et au sein de la même génération ; entre les actifs et inactifs, entre jeunes et moins jeunes, entre les hauts et faibles revenus, entre les biens portants et les malades ou invalides. Ce qui est mis en commun, pour le redistribuer, est un salaire différé. Il contribue à sécuriser le salarié et sa famille, apportant au monde du travail et aux entreprises, ce surcroît de stabilité, de confiance et de cohésion sociale indispensable à une production, ainsi qu'à une amélioration de productivité saine. Ce système de sécurité sociale a un rôle économique important ; il met en circulation d'importantes ressources qui soutiennent la demande globale.

Ainsi en 2011, le nombre de salariés couverts a atteint 2,5 millions, ce qui a permis de porter le taux de couverture de la population salariée du secteur privé à 68 % (contre 43 % en 2005), le montant des cotisations collectées a atteint 17 milliards de dirhams (2 % du PIB) et celui des prestations, 12 milliards de dirhams (1,6 % du PIB). Nous prévoyons pour fin 2012 d'atteindre 2,7 millions de salariés couverts.

**Considérez-vous que la mise en place de l'AMO a permis d'élargir la couverture sociale tout en répondant aux besoins et attentes des ayants droits ?**

La mise en place de la couverture médicale de base constitue une empreinte majeure dans le développement de la couverture sociale au Maroc et un acquis important pour les travailleurs salariés. Ce dispositif a permis de porter le nombre de personnes bénéficiant d'une couverture médicale à plus de 7,5 millions, soit un taux de couverture de 25 % contre 15 % en 2005.

Au démarrage, et dans une logique de prudence, le législateur et les partenaires sociaux ont adopté le principe de progressivité. C'est pourquoi, le régime AMO géré par la CNSS assurait une couverture d'un panier de soins limité et ne couvrait pas une partie de la population des pensionnés. Depuis 2006 (année

de démarrage), plusieurs améliorations ont été apportées à ce dispositif, et ce pour répondre aux besoins et attentes de nos assurés :

- Mars 2006 : remboursement et prise en charge des soins au profit des bénéficiaires ;
- Mars 2006 - décembre 2010 : révisions de la liste des médicaments (passage de 1001 médicaments au démarrage, à 3187)
- Juillet 2007 : extension de l'AMO à la totalité des pensionnés, notamment à ceux ayant une pension entre 500 DHS et 1289 DHS (ancien seuil d'éligibilité) ;
- Juillet 2008 - décembre 2009 : Exonération partielle ou totale du ticket modérateur relatif à 98 affections longues durée et 10 affections lourdes et coûteuses ; aussi le taux de couverture peut atteindre 100 % dans certains cas.
- Février 2010 : extension de l'AMO aux soins ambulatoires ;
- Septembre 2011 : maintien du droit à l'AMO pour les veufs (es) et les ayants droit des assurés qui perdaient systématiquement le droit à la couverture médicale de base, suite au décès de l'assuré principal.

Ce qu'il faut noter également c'est que comparativement aux autres produits commercialisés par les organismes privés, l'AMO présente plusieurs avantages, notamment l'absence d'un plafond annuel de consommation, la prise en charge de l'antériorité de la maladie, le maintien de droit sans paiement de cotisations en cas de divorce (12 mois), en cas de décès de l'assuré principal (24 mois) ou d'arrêt de travail (6 mois) sans oublier la couverture des handicapés à vie.

### Taux de prélèvement de l'AMO dans d'autres pays

Pays	Taux de cotisation
Luxembourg	6,10 %
Chili	7,00 %
Grèce	7,65 %
Tunisie	8,24 %
Turquie	12,50 %
France	13,55 %
Algérie	14,00 %
Allemagne	15,50 %

Source : CNSS



## Revalorisation des allocations familiales

Année de revalorisation	Montant servi
1972	24 DHS
1979	36 DHS
1988	54 DHS par enfant pour les trois premiers et 36 DHS pour les trois suivants
1991	80 DHS par enfant pour les trois premiers et 36 DHS pour les trois suivants
1994	100 DHS par enfant pour les trois premiers et 36 DHS pour les trois suivants
1996	150 DHS par enfant pour les trois premiers et 36 DHS pour les trois suivants
2008	200 DHS par enfant pour les trois premiers et 36 DHS pour les trois suivants

Source : CNSS

### Au niveau du monde de l'entreprise, des voix s'élèvent pour dire que le coût de l'Assurance Maladie Obligatoire constitue une charge supplémentaire sur le coût du travail, qu'en pensez-vous ?

D'abord, il faut noter que lors des discussions sur la mise en œuvre de l'AMO, les partenaires sociaux avaient fixé leur contribution au financement de cette prestation à 4 %. Partant de ce niveau de financement, on a défini une couverture qui prenait en considération cette contrainte. Parallèlement, et pour éviter tout impact négatif sur le coût du travail pour l'entreprise, une

partie de financement, soit 1,5 %, a été ponctionnée du taux de cotisation relatif à la branche des prestations familiales ; ce qui fait que le taux de cotisation global actuel est de 5,5 %. Ceci étant, et comme indiqué dans le tableau ci-contre (page 30), ce niveau de prélèvement reste nettement inférieur au niveau enregistré dans d'autres pays développés ou pays ayant le même niveau de développement.

### Sur le volet des allocations familiales, qu'en est-il des tendances lourdes ? Une revalorisation est-elle à l'ordre du jour ?

Aujourd'hui, un assuré qui est payé au Smig et qui a trois enfants qui ouvrent droit aux allocations familiales reçoit un montant mensuel de 600 DHS (200 DHS / enfant), ce qui représente 26 % de son salaire. Depuis sa mise en place, cette prestation a été revalorisée à plusieurs reprises. La dernière revalorisation a été opérée en 2008 (voir tableau ci-contre).

Par ailleurs, il y a lieu de signaler qu'à partir de 1993, cette prestation est servie aux enfants handicapés sans limite d'âge. En 2008, la CNSS a étendu le bénéfice des allocations familiales aux salariés du secteur agricole. Depuis 2009, le paiement des allocations familiales est effectué directement aux salariés bénéficiaires.

## Avez-vous déjà calculé ce que vous coûtent vos documents ?



Chaque jour 1 collaborateur passe 1 à 2H à rechercher des documents perdus ou mal classés.

Une entreprise consacre 5 à 15% de son chiffre d'affaires dans la gestion documentaire.

Alliativ vous propose DEMAT'EXPRESS une solution « tout-en-un » pour :



Alliativ

☎ 05 22 20 07 71

☎ 05 22 20 07 76

✉ info@alliativ.com

🌐 www.alliativ.com

### »»» A l'heure où on s'inquiète du devenir des Caisses de retraites et de leur pérennité, qu'en est-il de l'état de santé financier des pensions de retraite à la CNSS ?

La branche de retraite gérée par la CNSS sera confrontée au problème de pérennité au même titre que les autres caisses de retraites. Les régimes de retraite au Maroc sont gérés selon le principe de la répartition, c'est-à-dire que les actifs actuels paient les pensions des retraités actuels. Durant les vingt dernières années, le nombre des pensionnés a augmenté plus rapidement que celui des actifs. Parallèlement, l'espérance de vie a enregistré une amélioration continue et a atteint actuellement 74 ans. Ce dernier indicateur impacte, d'une manière significative, la situation financière d'un régime de retraite.

La CNSS sera également impactée mais dans une moindre mesure. Le régime, que nous gérons, dispose d'un pilotage qui lui permet de réviser son taux de cotisation si ses ressources ne suffisent plus à couvrir ses engagements. Selon les dernières études actuarielles, menées par la CNSS en interne et celles conduites par des cabinets internationaux tels que ACTUARIA et le BIT qui aboutissent à peu près, aux mêmes conclusions, il suffira d'augmenter le taux de cotisation actuel de deux points pour assurer sa pérennité pour les cinquante prochaines années.

### Pour cette nouvelle année 2013, qu'en est-il des chantiers prioritaires de la CNSS ?

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale poursuivra en 2013 la concrétisation de son plan triennal 2012-2014 avec une vision orientée de plus en plus vers la satisfaction de ses clients. Notre institution œuvre pour une couverture sociale répondant au mieux aux besoins du monde du travail.

L'année 2013 sera caractérisée également par la poursuite des efforts en matière de prospection, d'inspection et contrôle en vue d'atteindre pour la première fois le seuil de 3 millions de salariés déclarés. Elle sera également marquée par l'extension de la couverture sociale à de nouvelles catégories de travailleurs notamment les marins de la pêche artisanale (40 000 marins) et les professionnels du transport routier.

Afin d'être plus proche de ses clients et de leur offrir des services de qualité, le réseau de la CNSS sera étendu et renforcé par la mise en place des kiosques de proximité au niveau du Grand Casablanca, l'ouverture de trois nouvelles agences et le déploiement de 10 agences mobiles.

La CNSS poursuivra également le renforcement de la dématérialisation de sa relation avec ses clients, à travers la bancarisation de ses assurés, la promotion des services de télédéclaration et de télépaiement via son portail DAMANCOM, la mise en place d'un portail assuré, le déploiement d'un



« Depuis 2009, le paiement des allocations familiales est effectué directement aux salariés bénéficiaires. »

© CNSS



**« L'année 2013 sera marquée par l'extension de la couverture sociale à de nouvelles catégories de travailleurs. »**

portail dédié à la déclaration des saisonniers et la mise en œuvre de nouveau e-services.

Afin de réussir les défis précités, la CNSS continuera les efforts déployés en vue de valoriser ses ressources humaines et ce, à travers la finalisation des projets structurants, notamment la refonte du système de rétribution de la performance et la refonte du système d'information RH.

Sur le plan de la gouvernance, la CNSS activera la mise en œuvre de deux nouvelles instances de gouvernance créées par le Conseil d'Administration : le comité d'audit et risque, et le comité de stratégie et développement. Elle finalisera également un projet d'amendements de ses textes législatifs et réglementaires ayant pour objectif l'extension de la couverture sociale et fera des propositions visant l'amélioration des placements de ses fonds de réserves en vue de garantir un meilleur rendement.

Enfin, en matière de pilotage, la CNSS envisage la réalisation des chantiers structurants visant le renforcement du contrôle interne, le contrôle de gestion et la modernisation de son système d'information. \*

► Propos recueillis par Rachid Alaoui, journaliste

# 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)



**Stratégie** La veille, une activité nécessaire pour de nombreuses entreprises marocaines

**Juridique** Du Notariat moderne et de son fonctionnement

**RH** La gestion des carrières et des compétences

**La parole au Campus CFCIM** Les clés de la réussite stratégique d'un projet innovant

## La veille, une activité nécessaire pour de nombreuses entreprises marocaines



Depuis quelques années déjà, les grands groupes marocains s'intéressent à la veille et pour certains d'entre eux, choisissent et mettent en place des organisations et des logiciels de veille. Cependant, il ne faut pas croire que le déploiement de la veille ne concerne que les grandes entreprises. C'est aussi un sujet d'importance pour de nombreuses sociétés marocaines de taille moindre comme cela va être montré ci-dessous après une présentation détaillée de ce qu'est la veille et la manière de la mettre en place.

**Denis Meingan**  
Directeur associé KnowledgeConsult

**D**epuis ses premières apparitions dans les entreprises au début des années quatre-vingt-dix, jusqu'aux modifications qu'ont amené dans les organisations, les approches et technologies du Web 2.0, le développement de la veille s'est fait par étapes comme le présente le schéma suivant.

### ►►► Qu'est-ce que la veille ?

La veille est un ensemble d'activités orientées vers l'obtention d'informations blanches, c'est-à-dire directement et librement accessibles, et grises, c'est-à-dire acquises de manière indirecte ou détournée mais d'accès légal, à caractère stratégique ou opérationnel sur l'évolution des différentes composantes de l'environnement d'une organisation pour viser la pertinence des processus de décision à court ou moyen terme. Il faut entendre par là, aussi bien la définition du prix d'un nouveau produit à commercialiser (décision à court terme), que le choix d'entrer dans un nouveau secteur d'activité (décision à moyen terme). Ces informations peuvent être obtenues à partir de sources électroniques (Web, fournisseurs d'informations payantes) ou de sources humaines.

Même s'il est fait référence le plus couramment à « la » veille, il en existe en fait plusieurs, chacune ayant son périmètre

propre. Il est néanmoins possible d'en fixer la définition qui suit. Le tableau sur la page suivante, présente les types de veille les plus couramment déployés dans les organisations.

### ►►► Pourquoi la veille ?

De manière formelle, les principaux éléments de valeur ajoutée de la veille pour les entreprises sont :

- De connaître de manière systématique et organisée les évolutions de leur environnement courant et en périphérie ;
- D'identifier les opportunités et les menaces à travers la mise en perspective des évolutions identifiées et l'identification des impacts sur l'existant ou le futur proche ;
- D'appuyer la prise de décision en fournissant une vision élargie des éléments de contexte et une assistance pour la formulation de scénarios d'évolution ;
- De dynamiser l'innovation produit ou processus en

recueillant et mettant à disposition des informations permettant la remise en cause des offres ou des modes de fonctionnement de l'entreprise.

S'agissant des entreprises marocaines opérant ou commençant à opérer à l'international, ce qui est le cas d'un nombre toujours plus important d'entre elles, la veille peut leur apporter de nombreux bénéfices comme une meilleure connaissance de leurs marchés, des pratiques de leurs concurrents internationaux, des technologies émergentes, des fournisseurs à valeur ajoutée... La veille permet à ces entreprises de renforcer et développer leur positionnement à l'international. Pour les entreprises plus focalisées sur le marché national, la veille va surtout leur permettre de mieux connaître leurs concurrents, les évolutions juridiques ainsi que suivant les cas leur réputation sur le Web. Dans les deux cas, la veille a des apports très forts.

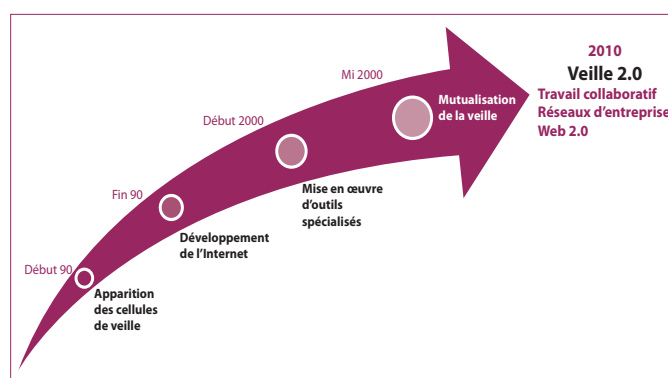
### ►►► Comment mettre en œuvre la veille ?

Même si la veille sur les sources électroniques se base sur des outils logiciels plus ou moins sophistiqués, la mise en œuvre de la veille n'est pas une question d'outils logiciels. En fait, mettre en place la veille dans une entreprise est un véritable projet qui va nécessiter une organisation projet avec un chef de projet et un sponsor, la définition d'une démarche et une allocation adaptée de ressources.

De manière plus précise, la démarche usuelle pour réaliser un projet de veille est présentée dans le schéma (Veille 2.0) ci-contre.

Par stratégie de veille, il faut entendre la définition d'une vision pour la veille au sein de l'entreprise, la fixation d'une architecture des veilles et la mise en forme d'un plan projet. Une architecture de veille est définie par identification et consolidation de veilles, c'est-à-dire de segments homogènes d'objectifs, d'axes de veille, d'entités organisationnelles concernées, d'éléments d'analyse attendus...

Le choix d'un outil de veille se fait à partir de l'offre existante à l'heure actuelle qui est assez développée comme cela est présenté ci-après. Concernant les outils logiciels pour la veille sur les sources électroniques, il en existe en fait deux grandes



catégories, les outils spécialisés et les progiciels de veille.

Les outils spécialisés peuvent être des :

- Agents de recherche qui sont des outils logiciels dédiés à la collecte d'information à partir de sites web bien identifiés à travers le lancement de recherches à une fréquence définie par l'utilisateur, de manière à collecter les informations répondant aux requêtes définies. Ils s'agit bien souvent de logiciels monopostes comme ceux édités par Blue squirrel, Copernic, FirstStop...

- Agents de surveillance qui sont des outils logiciels ayant pour vocation d'envoyer, à une fréquence définie par l'utilisateur, des alertes lorsqu'un site web ou une partie de ce site (page, texte, image...) a subi un changement (suppression, ajout, modification d'un élément, apparition d'un mot clé...). Ils fonctionnent en mode monoposte et sont édités par des acteurs comme : Copernic, Pragtec, WebSite-Watcher...

- Outils de text-mining qui sont des logiciels ayant pour finalité d'extraire automatiquement de fonds documentaire des informations significatives (entités, thèmes, événements, sentiments), identifier la nature de leurs relations et établir des liens entre les documents. Les éditeurs les plus connus sont : Lingway, Noopsis, Saas, Temis, Thomson Reuters.

- Outils de visualisation de l'information qui visent à permettre de représenter des informations ainsi que leurs liens sous la forme de cartographies interactives. Les éditeurs les plus connus sont : Pikko, Social computing, Thinkmap.

- Gestionnaires de newsletters qui permettent de gérer la création et la diffusion d'une newsletter à destination de différents utilisateurs en mode monoposte comme : Oxemis, Sarbacane... et en mode serveur comme : QPLIST, PHP Mynewsletter...

- Plateformes de gestion de contenu web qui assurent l'ensemble de la chaîne de publication de contenus sur un site web (Internet ou Intranet). Les solutions Open source les plus connues sont : Drupal, Joomla, Wordpress.

Les progiciels de veille permettent de gérer l'ensemble des activités de collecte, analyse et diffusion principalement sur des sources électroniques. Certains progiciels proposent des

sionnelles. Ils s'utilisent en complément des outils de veille sur des sources électroniques ou de manière autonome. Les éditeurs possédant des outils susceptibles d'être utilisés de cette manière sont : Knowledge Plaza, Jamespot, SeeMy, Yammer, YoolikPro.

Le choix des premiers projets de mise œuvre de la veille doit viser à cibler les veilles à plus forts enjeux pour l'entreprise sans pour autant que leur

d'intelligence économique plus ou moins précis, elle est redevenue elle-même et les principales tendances de son évolution sont :

- Le déploiement de la veille sur les médias sociaux et en particulier les réseaux sociaux de manière à prendre en compte la perception de l'entreprise, les ressentis des clients, les besoins non satisfaits...

- La prise en compte des flux massifs de données (Big data) en provenance des différents terminaux (téléphones mobiles, capteurs...) et celle des données ouvertes notamment des administrations (Open data) dans la veille de manière à réaliser une veille enrichie et/ou temps réel.

- L'utilisation des approches de la cartographie et de représentation visuelle des informations en provenance de la veille de manière à les rendre plus facilement assimilable par les veilleurs ou par les destinataires de la veille.

Même si ces différentes évolutions se manifestent à l'heure actuelle en Europe, il n'y aucun obstacle à ce que les entreprises marocaines les intègrent dès maintenant dans la mise en place de leurs dispositifs de veille. Il est même certain qu'ainsi elles se mettront directement au niveau des sociétés européennes dans le contexte de la globalisation des marchés. \*

## « Par stratégie de veille, il faut entendre la définition d'une vision pour la veille au sein de l'entreprise. »

fonctionnalités de capitalisation des informations de veille. Les principaux éditeurs de progiciels de veille sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Concernant les outils logiciels pour la veille sur les sources humaines, il faut constater qu'ils sont en train de passer d'un mode rudimentaire à travers le courrier électronique à un mode plus évolué à travers les réseaux sociaux d'entreprise. En effet, certains de ces logiciels permettent aux collaborateurs d'une organisation de partager et capitaliser les informations qu'ils recueillent dans leurs pratiques profes-

fonctionnelles. Ils s'utilisent en complément des outils de veille sur des sources électroniques ou de manière autonome. Les éditeurs possédant des outils susceptibles d'être utilisés de cette manière sont : Knowledge Plaza, Jamespot, SeeMy, Yammer, YoolikPro.

Le choix des premiers projets de mise œuvre de la veille doit viser à cibler les veilles à plus forts enjeux pour l'entreprise sans pour autant que leur

### ►► Quelles évolutions prévoir pour la veille ?

Comme toutes activités professionnelles, la veille évolue au fil du développement des pratiques et des innovations technologiques. Après son intégration dans un concept

	Informations recherchées
Veille stratégique	Tendances globales d'évolution
Veille sociétale	Signaux faibles sur l'évolution des comportements
Veille sectorielle	Dynamique du secteur
Veille concurrentielle	Chiffre d'affaires, résultats, nouveaux produits, acquisitions des concurrents
Veille commerciale	Besoins d'explicité et surtout tacité des clients
Veille fournisseurs	Pérennité, technologies, savoir-faire... des fournisseurs
Veille juridique et réglementaire	Normes et règlements
Veille image (e-réputation)	Perception de l'organisation par les clients, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes
Veille d'option	Perception de l'organisation et de ses dirigeants sur le Web
Veille technologique	Évolution des technologies actuelles et futures des produits et processus de l'entreprise ainsi que de ses concurrents, fournisseurs et partenaires

## Du Notariat moderne et de son fonctionnement



La loi 32/09 relative à l'organisation du Notariat Moderne est entrée en application le 24 novembre 2012. La profession y est définie comme libérale. Mais son accès s'est quelque peu durci.

**Maître Abdelmajid Bengelloun-Zahr,**  
Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

La loi numéro 32-09 sur le Notariat moderne est entrée en application le 24 novembre 2012. Elle a abrogé l'ancienne loi exprimée par le Dahir du 04 mai 1925. Nous laissons de côté l'aspect historique pour nous en tenir aux apports essentiels de la nouvelle loi. Celle-ci est composée de 134 articles. Son titre premier, lui-même divisé en quatre chapitres, a innové à plusieurs égards.

La profession y est définie comme libérale. Sous l'empire du Dahir du 04 mai 1925, le notaire était considéré improprement comme un fonctionnaire public.

L'accès à la profession s'est quelque peu durci. En effet, l'exigence d'une licence en droit ou d'un diplôme équivalent ferme la porte aux titulaires du diplôme délivré par l'une des écoles du notariat en France. L'admission au concours d'accès à la profession est nécessaire. Cette condition a coupé court avec le passé où n'importe qui pouvait s'inscrire en stage sans concours d'entrée. Il était également possible de passer quatre années de stage dans une Etude de Notaire sanctionné par un examen de premier clerc, à l'expiration des deux premières années, puis par un examen professionnel à l'issue des deux dernières années.

### ►► La Commission de l'article 11

L'article 11 est une véritable innovation dans la mesure où le prononcé d'une peine disciplinaire contre le notaire ou les

clercs de notaires est du ressort exclusif d'une commission à caractère administratif composée, entre autres, de trois notaires.

C'est une garantie d'un procès équitable durant lequel le notaire poursuivi bénéficiera de l'avis des notaires membres de cette commission. La loi prévoit que le notaire poursuivi puisse se faire assister d'un avocat ou d'un notaire.

## « Nous pensons que l'appréciation de l'existence ou non d'une circonstance incombe au Président du Conseil Régional. »

La loi a révolutionné le droit de la discipline notariale dès l'instant où les plaintes diligentées contre le notaire, y compris celles adressées directement au parquet, doivent être l'objet d'un rapport établi par le président du Conseil Régional des Notaires.

Et c'est sur la base de ce rapport, adressé au Procureur Général du Roi, que celui-ci saisit le Ministre de la Justice, qui, à son tour, s'il juge la poursuite fondée, saisira la commission selon l'article 11.

La saisine de l'instance de discipline échappe ainsi au parquet. Nous pensons que c'est encore un gage de protection des droits de la défense du notaire poursuivi.

La seule observation à faire est

le délai dans lequel l'action disciplinaire doit se déclencher, fixé à cinq années. Auparavant, le parquet pouvait déclencher celle-ci sans limite de temps.

Le titre VII intitulé « l'ordre national des notaires » est une innovation majeure dès lors que les notaires seront représentés par un Conseil National et des Conseils Régionaux comme déjà précisé, les pouvoirs de ceux-ci sont importants au point que l'on peut se

Conseil Régional des Notaires et informer le Procureur général. Un débat intense sur la qualification de la circonstance a lieu au sein de la profession. Nous pensons que l'appréciation de l'existence ou non d'une circonstance incombe au Président du Conseil Régional des Notaires. Celui-ci deviendra donc un personnage incontournable.

Il existe cependant un risque dans la situation où ce même président refuse de conférer l'autorisation. Nous craignons qu'en cette occurrence, le Notaire non autorisé n'assigne ce dernier devant la justice pour perte d'une chance.

### ►► L'article 59

Il prévoit la création d'une association entre les notaires. Il s'agit d'une association de moyens et non d'une véritable association au sens du Dahir 1957 sur les associations remplacé par celui de 2002. Nous aurions souhaité que le législateur opte pour une société professionnelle qui prendrait la forme d'une société civile, mais il ne l'a pas fait. L'association de l'article 59 ne modifie en rien la situation juridique du notaire demeuré seul responsable des actes reçus par lui.

Le titre IV relatif au contrôle et à la discipline semble confirmer le parquet dans son droit de regard sur la profession sous réserve des pouvoirs du président du Conseil Régional des Notaires et des attributions de la commission de l'article 11 sus évoquée. \*

demande légitimement si le notariat marocain ne sera pas perturbé par les animosités des uns contre les autres.

### ►► L'article 12

Cet article est une nouveauté s'ajoutant aux acquis des notaires. Il prévoit que le notaire a une compétence nationale, ajoutant toutefois que la réception et la signature des contrats sont effectuées au sein de son Etude. L'innovation vient du dernier alinéa de cet article qui permet au notaire de recevoir et de faire signer le contrat en dehors de son Etude chaque fois que les circonstances le requièrent. Le notaire se trouvant dans l'une de ces circonstances doit obtenir l'autorisation du Président du

## La gestion des carrières et des compétences



Une politique de gestion des carrières réussie implique de connaître les projets professionnels des collaborateurs, leurs compétences et les possibilités d'évolution entre les postes.

**Marine Vincent,**  
Consultante Sia Conseil

**L**a gestion des carrières et des compétences est une des missions majeures d'une politique des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle consiste à évaluer les compétences pour construire le parcours professionnel des collaborateurs. L'enjeu est d'étudier mais aussi d'anticiper les évolutions et les besoins futurs. L'objectif est de valoriser le potentiel humain, en développant et en améliorant ses compétences afin de motiver et de fidéliser les collaborateurs. Pour ce faire, il existe des outils et des politiques à mettre en place.

### ►► Mise en place d'outils

#### • Le bilan de compétence

L'objectif d'un bilan de compétence est de faire le point sur l'ensemble des aptitudes d'un collaborateur, tant au niveau technique que relationnel. En effet, deux catégories principales de compétences, dont l'importance varie selon la fonction occupée, sont à distinguer. Des aptitudes dites comportementales qui concernent le savoir-être de l'individu et des compétences liées au savoir-faire qui sont d'ordre technique (ex : la maîtrise d'un logiciel). A ces deux catégories, s'apparente une troisième liée au « savoir » soit la somme des connaissances théoriques sur un sujet donné (ex : la méthodologie du management de projet). Ces trois grandes catégories sont complémentaires et appréciées au regard de la fonction endossée et des objectifs fixés.

#### • Le bilan de carrière

Effectuer un bilan de carrière consiste à réfléchir sur la direction que l'on veut donner à sa carrière en fonction de ses expériences passées et de ses aspirations futures. Il s'agit de faire un point complet sur ses atouts et motivations afin de confirmer les axes de progression poursuivis. Ce bilan permet de construire un projet professionnel, atout essentiel pour qui veut réus-

**« L'enjeu est d'étudier mais aussi d'anticiper les évolutions et les besoins futurs des collaborateurs. »**

sir sa carrière. Il aide à se fixer des objectifs mais surtout à réfléchir à une stratégie permettant de les atteindre. La démarche est active et volontaire. Elle consiste à identifier des besoins en formation et à s'enrichir d'expériences, le tout en cohérence avec les objectifs poursuivis.

### ►► Conception de politiques

#### • La politique de formation

Que ce soit le bilan de compétences ou de carrière, ces deux outils ont permis de reconnaître des besoins en formation. La mise en place d'une politique de formation fait évoluer les collaborateurs en fonction de leurs aspirations et des besoins futurs de l'entreprise. Plusieurs étapes jalonnent cette politique : en

début d'année, il y a l'identification et l'analyse des besoins en formations qui mesurent l'écart entre ce qui « est » et ce qui « devrait être ». Ensuite, un cycle de formation est planifié sur cette base pour l'année à venir. Enfin, l'ultime étape correspond à l'évaluation et au suivi post-formation où il s'agit d'estimer les retombées bénéfiques pour l'entreprise et les collaborateurs.

#### • La politique de mobilité

#### géographique et fonctionnelle

La mobilité au sein d'une entreprise se situe à deux niveaux. Une mobilité dite « géographique », qui consiste à muter les collaborateurs dans une filiale de l'entreprise. Elle constitue un bon moyen pour l'entreprise de mettre en adéquation ses besoins et ses ressources. Cette politique

exige de prendre en compte les impératifs personnels des collaborateurs (situation individuelle, familiale...) et de mettre en place des dispositifs avantageux pour inciter à l'expatriation. Une mobilité dite « fonctionnelle », qui donne la possibilité aux collaborateurs d'évoluer en changeant de poste au sein de l'entreprise selon des critères précis. Excellent outil de motivation pour les salariés, la mobilité interne est plus économique à mettre en place qu'une politique de recrutement externe. Une politique de gestion des carrières réussies implique de connaître les projets professionnels des collaborateurs, leurs compétences et les possibilités d'évolution entre les postes. Ainsi, permet-elle de nouer une relation de confiance entre l'entreprise et ses salariés. L'entreprise peut mieux anticiper ses besoins en termes de compétences, tandis que les salariés ont une visibilité sur leurs perspectives d'évolution. L'objectif est de faire converger projets individuels et projets collectifs dans une même direction. \*

## Prévenir l'évolution des RH

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une méthode qui anticipe et prévient l'évolution des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise. Les objectifs pour l'entreprise sont d'adapter les ressources humaines par rapport aux futurs besoins, de développer les compétences des salariés et de prévoir les changements économiques et technologiques.

## Les clés de la réussite stratégique d'un projet innovant



Innover n'est pas un choix commode. Mais il n'y a aucun rapport statistique entre la performance économique d'une entreprise et ses dépenses financières en matière de recherche et développement. Analyse.

**Ali Aouzal**  
**Mastère spécialisé en Marketing, Management et Communication,**  
**ESC Toulouse (2012)**  
**Responsable commercial à Mikaftric**  
**Encadrant : Abdelkhalek Zyne, DG Equity Conseil**

Dans un contexte économique où les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'innover, l'innovation devient un véritable positionnement concurrentiel, voire un impératif stratégique. Aujourd'hui, les managers sont plus que jamais convaincus que la performance, la compétitivité, la croissance, ainsi que la pérennité de leurs entreprises sont étroitement liées à la qualité des produits et services qu'ils mettent sur les marchés.

Or, innover n'est pas un choix commode. Face à des rythmes de lancement de nouveaux produits à grande vitesse et des consommateurs avisés, versatiles et peu fidèles, cherchant constamment à être séduits, valorisés et satisfaits, les offres

deviennent très vite obsolètes et les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts. Ainsi, réussir une politique d'innovation nécessite toute une panoplie de compétences et techniques indispensables à la performance d'une stratégie d'innovation.

Les études sur les facteurs de réussite et d'échec des projets de lancement de nouveaux produits sont multiples. Les résultats de ces études concordent sur le fait que l'orientation marketing élevée, la bonne connaissance du marché et son évaluation préalable, l'interaction avec les clients, la compétence (technique et managériale) et l'expérience comptent parmi les facteurs les plus déterminants dans le succès de l'innovation. En revanche, la mauvaise

évaluation des besoins du marché, le manque de compétences managériales, notamment marketing, le manque de communication, la négligence des problèmes liés à l'environnement et le manque de souplesse dans l'organisation sont les causes les plus importantes de l'échec des projets innovants.

L'une des études les plus remarquables à ce niveau est celle réalisée par Jaruzelski et son équipe entre 2007 et 2011 sur les 1000 entreprises les plus innovantes dans le monde (3M, Google, Apple, Toyota, Siemens, Microsoft, etc.). Jaruzelski a examiné les stratégies de ces entreprises, connues pour leurs orientations stratégiques basées sur l'innovation. Il a révélé que, indépendamment de l'approche stratégique adoptée, les facteurs

de réussite sont presque les mêmes pour toutes les entreprises innovantes.

La recherche a mis en évidence l'idée suivante : adopter une stratégie d'innovation et investir en masse dans des projets R&D de grande envergure n'est pas suffisant pour créer un avantage concurrentiel confortable et dépasser ses concurrents. Par contre, l'innovation est un art stratégique qui requiert un ensemble restreint et systématique de compétences technologiques, managériales, marketing et commerciales critiques à la performance financière de l'entreprise. Elle a conclu qu'il n'y a aucun rapport statistique entre la performance économique d'une entreprise et ses dépenses financières en matière de R&D.

Phases du processus de lancement de nouveau produit	Stratégies d'innovation adoptées		
	Les chercheurs de besoins	Les lecteurs de marché	Les conducteurs de technologie
	Les compétences clés		
La conception	Une compréhension générale des technologies émergentes		
	Une large saisie de l'insight client		
	Une saisie approfondie et directe de l'insight client		Une compréhension détaillée des technologies émergentes et leurs tendances
	Adoption d'une approche ouverte de l'innovation		Adoption d'une approche ouverte de l'innovation
La sélection du projet	Une bonne évaluation du potentiel du marché	Une bonne évaluation du potentiel du marché	
	Une juste évaluation des risques techniques	Une bonne gestion des ressources nécessaires	Une juste évaluation des risques techniques
		Une prise de décision rigoureuse	Une prise de décision rigoureuse
Le développement du projet	Une bonne gestion de la plateforme de production		
	L'engagement avec les clients		
		Le partenariat avec les fournisseurs	
La commercialisation	Une bonne sélection des utilisateurs pionniers et une politique de déploiement contrôlé		
	Lancement à grande échelle		Une bonne gestion du cycle de vie de produit



Trois modèles de stratégies d'innovation ont été distingués :

►►► **Les chercheurs de besoins** : cette stratégie consiste en la recherche de besoins insatisfaits dans le marché puis le développement de produits susceptibles de répondre aux attentes des consommateurs cible.

►►► **Les lecteurs de marché** : cette catégorie d'entreprises innovantes adopte aussi une stratégie ouverte sur le marché. Leur approche est différente parce qu'elle se base sur les offres existantes en essayant d'apporter des solutions différentiant.

►►► **Les conducteurs de technologie** : la stratégie de ces entreprises est complètement différente. Elles développent des produits nouveaux dans leurs laboratoires internes en se basant sur leurs compétences technologiques, puis les lancent sur le marché en forme de nouvelles inventions.

Quelque soit la stratégie adoptée, les entreprises suivent pratiquement le même cheminement dans leurs processus de développement de nouveaux produits : la conception, la sélection de projet, le développement de produit et la commercialisation.

La grille suivante présente les différentes compétences mobilisées selon chaque étape du processus de l'innovation :

La lecture de cette grille nous révèle que la réussite d'un projet de lancement de nouveau produit dépend d'un ensemble systématique de compétences clés nécessaires suivant chaque étape du processus de l'innovation et ce quelque soit la stratégie adoptée (en rouge). Ces compétences clés sont :

1. Une compréhension générale des technologies émergentes et une large saisie de l'insight client (dans la phase

de conception du produit).

2. L'engagement avec les clients et une bonne gestion de la plateforme de production (dans la phase de développement du projet).
3. Une bonne sélection des utilisateurs pionniers et une politique de déploiement contrôlé (dans la phase de commercialisation).

La bonne évaluation du potentiel du marché, la juste évaluation des risques techniques et la prise de décision rigoureuse dans la phase de sélection du

projet sont aussi nécessaires. D'un autre côté, l'adoption des chercheurs de besoins et des lecteurs de marché d'une approche ouverte de l'innovation constitue un avantage indéniable vu l'importance des informations sur le marché et les consommateurs dans leurs démarches stratégiques.

Cependant, Jaruzelski a conclu dans son étude que la prise en considération de ces compétences critiques dans la mise en œuvre d'un projet innovant constitue une clé de réussite

décisive pour toute organisation engagée dans une démarche d'innovation. Plus encore, la cohérence de la stratégie d'innovation adoptée avec la stratégie globale de l'entreprise est une condition déterminante de succès. \*

#### Références :

01 - Jaruzelski, B. et Dehoff, K., *The global innovation 1 000 : how the top innovators keep winning ?* Strategy-business magazine, www.strategy-business.com, 2010.

02 - Jaruzelski, B., Loehr, J. et Holman, R., *The global innovation 1 000 : why culture is key ?* Strategy-business magazine, www.strategy-business.com, 2011.



**vous avez certainement quelque chose à leur dire!**  
**300.000**  
visiteurs professionnels par mois

**www.kerix.net**

Nous vous proposons de communiquer sur le portail B to B leader de sa catégorie. Ne négligez pas cette opportunité de faire connaître vos produits et services. Au Maroc, 8.000 nouvelles entreprises ont été recensés en 2012. Elles ne vous connaissent pas, pour la plupart. 300.000 visiteurs sur www.kerix.net recherchent de l'information professionnelle.

**NE SOYEZ PAS ABSENT!**

kerix.net   ekipotel   EUROPAGES   Kerximmo   EXPO.ma   Maroc 1000

www.kerix.net   www.ekipotel.net   www.europages.com   www.keriximmo.net   www.expomaroc.ma   www.maroc1000.net

## “Des vœux... mais encore”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Le mois de janvier, traditionnellement, est le mois des vœux ; traditionnellement aussi on les souhaite bons ou meilleurs, on ne sait jamais que quelques-uns les souhaitent mauvais. Je ne vais pas déroger à cette tradition et je voudrais souhaiter mes « meilleurs » vœux à Poutine qui, selon Depardieu, est l'exemple même de la démocratie dans le monde, ce qui me permet, dans le même ordre d'idée, de les souhaiter également aux présidents, nord-coréen, syrien, iranien et j'en oublie...

Brigitte Bardot trouve aussi certaines qualités démocratiques à Poutine, mais il est vrai que pour elle c'est dans sa façon de traiter les animaux, mieux que les humains. D'ailleurs, je peux

suggérer à Brigitte, pour accélérer sa demande de nationalité russe, d'épouser Depardieu.

Mes vœux à Chavez qui a la chance d'être soigné dans un pays où les présidents, même gravement malades, ne meurent pas, ou alors pas maintenant, ou alors quand on le décide, car chez ces gens-là on ne meurt pas. Non, on triche.

Enfin, mes vœux vont aussi au playmobile Hepfner, créateur de Playboy, qui a enfin pu épouser sa playmate de 60 ans plus jeune, en souhaitant que le playmobile ait toujours les pièces détachées nécessaires à certaines réparations si le besoin s'en fait sentir. Je souhaite une très bonne année 2013 aux lecteurs de Conjoncture !

## L'association du mois

### Anaïs

#### Au cœur de l'intégration des handicapés

Anaïs est une association nationale pour l'intégration des personnes en situation d'handicap mental, à but non lucratif et reconnue d'utilité publique. Créée à Casablanca en février 1991, elle œuvre pour la prise en charge, l'éducation, la scolarisation, la formation et la socialisation des personnes en situation de handicap mental, pour la plupart porteurs de trisomie 21.

L'année 2011 a été marquée par l'ouverture d'un nouveau centre « Espace Anaïs » destiné à accueillir plus de 250 adolescents et jeunes personnes en situation d'handicap mental, en vue de leur offrir une structure leur permettant de développer leurs compétences professionnelles et d'autonomisation.

Anaïs compte sur la générosité de ses partenaires et donateurs, et sur le soutien d'entreprises citoyennes pour maintenir le fonctionnement de ses trois structures existantes qui assurent une prise en charge de la naissance à l'âge adulte de 221 bénéficiaires.

Anaïs sollicite ses donateurs sous les



formes suivantes :

- Un parrainage d'un ou de plusieurs enfants nécessiteux
- Un don monétaire ou en nature
- Un parrainage d'un projet
- Une insertion professionnelle
- De la sous-traitance (restauration, blanchisserie, conditionnement)...

Votre contribution est, en effet, extrêmement importante pour les bénéficiaires d'Anaïs et leur avenir, mais aussi pour l'équilibre social du Maroc.

#### ► Contacts :

Mme Latifa Aarsalane

Responsable de communication

GSM : 0648 61 95 18

Site : [www.anais-maroc.org](http://www.anais-maroc.org)

## Agenda Culturel

# INSTITUT FRANÇAIS

MAROC

### Exposition

#### ►► De l'estampe au multiple

Commissariat : Abdelkrim Ouazzani, Directeur de l'Institut National des Beaux-Arts de Tétouan, et Mickaël Faure, Directeur de l'Alliance Franco-Marocaine d'Essaouira.

18 janvier au 8 février, Galerie de l'Institut Français de Marrakech.

15 février au 8 mars, Galerie de l'Institut Français de Rabat.

### Exposition

#### ►► Les territoires de l'eau

Irrigation et partage de l'eau en Méditerranée

Du 18 janvier au 8 février, Oujda

Du 13 février au 6 mars, Meknès

### Débat d'idées / livre

#### ►► L'université populaire du patrimoine

Le patrimoine culturel est l'affaire de tous !

Mardi 15 janvier, 12 février

Casablanca, Lycée Ahmed Chawki, 19h

Les 16 janvier, 13 février,

Tétouan, Ecole des Arts et Métiers, 19h

Les 15 janvier, 13 février,

El Jadida, Ancienne église de la Cité portugaise, 19h

Les 17 janvier, 14 février

Meknès, Centre culturel Michel Jobert (rue Pasteur), 19h

Pour plus d'informations :

Institut Français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

[www.saisonfrancemaroc.org](http://www.saisonfrancemaroc.org)



ENCORE PLUS D'INNOVATION POUR VOS CHANTIERS D'ALUMINIUM.



# REXALU

MENUISERIE ALUMINIUM

**DES SOLUTIONS PERFORMANTES ET ADAPTÉES À VOS BESOINS**

*façades en murs rideaux, ouvertures traditionnelles, châssis composés...*

**PALETTE INFINIE DE COULEURS ET DE TEXTURES**

*finitions spéciales : métallisée, givrée, irisée, simili bois ...*

**Tél. : +212 522 241 112 - [www.rexalu.ma](http://www.rexalu.ma)**

5, Rue Saint Omer, Belvédère - Casablanca - Maroc - Fax : +212 522 241 114 - [contact@rexalu.ma](mailto:contact@rexalu.ma)



**Maroc Telecom,  
opérateur innovant au service  
de toutes les générations.  
Innovation, proximité, citoyenneté**

