

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
52<sup>e</sup> année  
Numéro 948  
15 mai -  
15 juin 2013  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
JACQUES PROST



## Transport et logistique Les clés de la compétitivité

### ECHOS MAROC

Indicateurs économiques  
et financiers

### JURIDIQUE

Recouvrement et créances impayées  
Comment optimiser le risque client  
et favoriser les encaissements

### MANAGEMENT

Les aléas du micro-management !



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

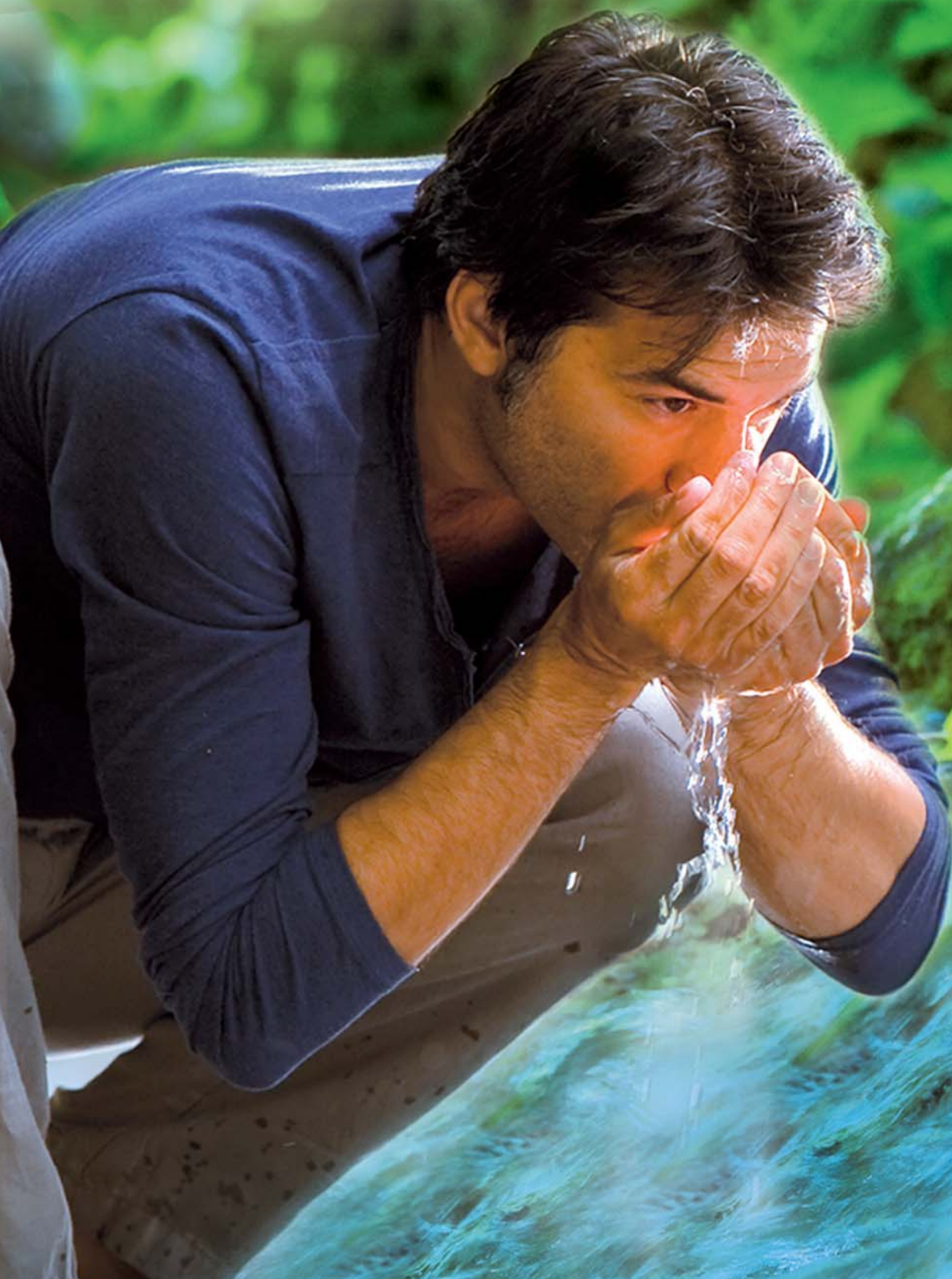
Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



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



# SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN



TBWA ALIF

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

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

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



A quoi ça sert d'avoir  
une banque partenaire  
si on n'a pas un vrai  
interlocuteur chez vous



**CORPORATE**  
BANKING

**Un Relationship Manager dédié et un Centre d'Affaires, impliqués à vos côtés pour anticiper vos besoins et y répondre au quotidien**

A la BMCI, votre Relationship Manager est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. A l'écoute de vos besoins, il vous propose les solutions les mieux adaptées pour gérer vos flux, financer votre croissance, développer votre commerce à l'international, fidéliser vos salariés et gérer vos risques. Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?



Joël Sibrac  
Président

## Editorial

# Transport et logistique

## « Un secteur stratégique pour l'économie nationale »

L'importance du secteur du transport et de la logistique se mesure à son impact direct sur la compétitivité de l'économie marocaine.

La globalisation croissante de l'activité des entreprises conforte ainsi le Maroc dans la nécessité de renforcer son réseau de transport routier, autoroutier, ferroviaire, aérien et maritime.

C'est la raison pour laquelle ce secteur figure parmi les principales priorités du gouvernement. Ce dernier engage tous ses efforts afin de réaliser des voies de communication modernes, facilitant les échanges commerciaux locaux, régionaux et internationaux et assurant la fluidité du trafic et la sécurité du transport des biens, mais aussi des personnes.

Le Maroc a ainsi pu réaliser, durant ces dernières années, une véritable rupture dans le développement de ses infrastructures et de ses modes de transport.

Ces efforts doivent être poursuivis et se multiplier, à l'instar des nouveaux projets structurants tels que la ligne ferroviaire à grande vitesse ou le complexe portuaire Nador West Med, en gardant cependant à l'esprit la nécessité de connexions intermodales et d'une compétitivité-prix en rapport avec la concurrence internationale.

Ainsi, le port Tanger Med, du fait de coûts jugés encore trop élevés, ne tire pas à ce stade pleinement profit de son emplacement stratégique sur la deuxième voie maritime la plus fréquentée au monde, le détroit de Gibraltar.

Le développement du secteur du transport et de la logistique apparaît donc bien comme une priorité stratégique qui concourra inéluctablement à l'expansion socio-économique du Royaume. C'est pourquoi nous lui consacrons le « Zoom » de ce mois de votre revue Conjoncture.



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, Anne-Sophie Colly (journaliste), Rania Laâbid (journaliste), Nawal Ghaoui, Paola Tumbarello, Marine Vincent, Géraud Meyer, David Sprecher, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, 123rf, DR ►►► **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** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)  
**Jacques Benichou** Tél. : GSM : 06 64 72 77 26 [jbenichou@cfcim.org](mailto:jbenichou@cfcim.org)

# Sika Maroc, partenaire de vos projets



- ▲ Technologies du béton
- ▲ Réparations et protections des bétons
- ▲ Renforcements de structure
- ▲ Joints et collages souples
- ▲ Collages, scellements et calages
- ▲ Revêtements de sols industriels et décoratifs
- ▲ Etanchéités
- ▲ Cuvelages
- ▲ Membranes d'étanchéité.

Plus d'infos sur notre site web  
<http://mar.sika.com>

## Sika Maroc S.A.

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

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ  
Q S E



**BÂTIR LA CONFIANCE**



# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Forum des Métiers  
Le rendez-vous étudiants-professionnels par excellence
- 7 Des étudiants du Tri Executive MBA de France à Casablanca
- 8 Mastère CRÉA ESC Toulouse

## EchosMaroc

- 10 Community Management Day, une première au Maroc
- 12 Evolution du système fiscal marocain
- 14 Echos Adhérents
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers
- 26 L'invité de Conjoncture : Jacques Prost



## ZOOM

### Transport et logistique Les clés de la compétitivité

- 30 Transport et logistique, à mi-chemin de la stratégie 2010
- 32 Transport maritime  
Une stratégie pour une meilleure efficacité
- 36 Transport aérien  
Un plan pour renforcer les performances du secteur
- 38 Une hausse de l'activité de fret
- 40 Transport routier de marchandises : l'informel au défi de la mise à niveau



## Regardsd'experts

- 44 **Juridique** Recouvrement et créances impayées  
Comment optimiser le risque client et favoriser les encaissements
- 46 **Coaching** Les fondamentaux du coaching
- 48 **Ingénierie** Conception des projets majeurs de bâtiments au Maroc : le BIM ou la nécessité d'évoluer
- 52 **Management** Les aléas du micro-management !
- 54 **La parole au Campus CFCIM** Agences de voyages réceptives marocaines : les règles juridiques qui permettront une augmentation des ventes

## On en parle aussi...

- 56 **L'association du mois : Al Kawtar, des femmes indépendantes et artisanes**
- 56 **L'agenda culturel de l'Institut français du Maroc**



## Forum des Métiers Le rendez-vous étudiants- professionnels par excellence

La 17<sup>ème</sup> édition du Forum des Métiers du Campus de Formation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a été un franc succès. De nombreuses opportunités de stage pour les étudiants et un satisfecit général pour les entreprises participantes.

Le Campus de Formation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a accueilli son 17<sup>ème</sup> Forum des Métiers le 10 avril dernier, à Casablanca. Au menu de cette manifestation, plusieurs rencontres entre les étudiants du Campus et les entreprises qui sont venues prospecter leurs futurs collaborateurs, répondant ainsi à l'objectif principal de cet événement qui est de mettre en relation les étudiants et stagiaires des différents programmes du Campus Formation de la CFCIM (Ecole Française des Affaires, ESC Toulouse...) avec des entreprises susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois. C'était également l'occasion pour ces étudiants de mieux définir leur projet professionnel grâce aux informations tirées de la table ronde sur le thème « Définir votre projet professionnel : quel atout pour votre carrière ? », organisée à cet effet en fin de manifestation.

### Des entretiens étudiants-entreprises

Ainsi, le Forum des Métiers a démarré avec les entretiens étudiants-entreprises, en groupe de 6 et d'une durée de 25 minutes et individuels de 5 à 10 minutes, à travers lesquels les étudiants ont pu bénéficier des conseils des responsables d'entreprises qui se sont déplacés. Ils ont également exprimé leur besoin d'insertion professionnelle en déposant leur curriculum vitae (CV) auprès de ces entreprises. Ces échanges se sont soldés par des promesses de recrutement pour des stages d'observation ou de pré-embauche. En tout, ce

sont près d'une cinquantaine d'entreprises de différents secteurs d'activité qui ont répondu à l'appel du Campus de la CFCIM et qui ont participé à plus de 2000 rencontres. On peut citer la BMCI, Managem, Be One, Be4Job, ReKroute, TNC (The Next Click), Dell, LMS, etc.

Les recruteurs ont été agréablement surpris du niveau des profils du Campus, jugés « dynamiques ». « Les étudiants que j'ai rencontrés ont une certaine aisance communicationnelle », déclare Imane Larhissi, Responsable Support RH à Be4Job. Ce qui a permis à la plupart d'entre eux de bien « vendre » leur CV. Ce sont plus de 200 CV qui ont été retenus. Conscients de l'enjeu de cette rencontre, les étudiants du Campus de la CFCIM ont mis toutes les chances de leur côté. Pour Marouane Latif, collaborateur du Club France Maroc, « les étudiants veulent construire leur réseau », pour construire leur carrière et ils l'ont compris bien assez tôt.

### Une table ronde sur le projet professionnel

Outre ces échanges, la table ronde animée par Saâd Benhayoun, Directeur de LMS (ORH), était riche d'enseignements avec la participation d'Adil Chaouki (Directeur des Ressources Humaines au sein du Groupe L'Oréal Maroc) et de Myriam Brentchenetf de ReKroute.com. Au cours de ce débat sur le thème « Définir votre projet professionnel : quel atout pour votre carrière ? », Saâd Benhayoun a planté le décor en rappelant aux étudiants qu'un projet professionnel est avant tout un « moyen de réalisation

sociale ». Pour cela, il faut faire un tri de ses compétences, un inventaire de ses atouts et faiblesses afin de mettre toutes les chances de son côté. Ensuite, Adil Chaouki a conseillé aux participants de préparer des CV courts et concis, avec une certaine originalité afin qu'ils soient attractifs pour les recruteurs. Il faut aussi pouvoir accepter de « commencer au bas de l'échelle » pour se faire une place de choix et méritée au sein de l'entreprise.

A la question de savoir en quoi un portail peut aider à structurer un projet professionnel, Myriam Brentchenetf a répondu : « En mettant en relation les étudiants et les entreprises qui recrutent. » On le voit bien, les bureaux ou cabinets de recrutement ont un rôle prépondérant pour les étudiants désireux de bâtir une véritable carrière professionnelle. Les portails emplois « mettent également en place des outils de filtrage » qui servent aussi bien les étudiants que les entreprises qui recrutent. Les étudiants sont aussi appelés à « veiller à soigner leur e-réputation » dans un monde où l'internet est incontournable.

Cette initiative renouvelée de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, confirme « l'importance du rôle des entreprises qui sont au cœur du dispositif de formation de son Campus ». Un intérêt partagé par l'ensemble des entreprises participantes qui trouvent que c'est une occasion de raviver le vivier candidat et être en contact avec les étudiants. \*

► Ferdinand Demba



# Des étudiants du Tri Executive MBA de France à Casablanca

Le Campus de la CFCIM a reçu un groupe d'étudiants du Tri Executive MBA de Paris et de Toulouse du 8 au 13 avril dernier. L'équipe a visité les installations d'Alstom.

Le Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) ne connaît pas de répit. Les activités s'y succèdent à un rythme soutenu. Ainsi, dans le cadre de la formation Tri Executive MBA de l'ESC Toulouse, une délégation des étudiants des Promotions de Paris et de Toulouse a été reçue à Casablanca pour une semaine centrée sur l'international, du 8 au 13 avril dernier. Une visite qui a été l'occasion pour ces participants de visiter la société Alstom et de profiter de l'expérience de l'un des poids lourds les plus discrets de l'industrie française. Il faut rappeler que les étudiants du Tri Executive MBA sont des cadres et dirigeants d'entreprises qui ont en moyenne dix années d'expérience professionnelle.

## Analyse et recommandations

Grâce à leur expérience professionnelle, leurs échanges avec les professionnels d'Alstom étaient riches et constructifs. Les 25 cadres managers ont travaillé en Process Workshop sur le thème du « Développement international » en sollicitant le témoignage d'Alstom sur différentes thématiques. Ensuite, les participants ont visité le Centre de maintenance de Sidi Moumen, en présence de Madame Tram Thi Mai, DG secteur Transport d'Alstom Maroc qui leur a présenté l'expérience internationale de la société. Au terme de cette rencontre encadrée par le professeur Rochard Stéphane, les étudiants ont pu dégager plusieurs problématiques liées à l'organisation, au service, à la performance, etc. Des problématiques qu'ils analyseront afin de faire des recommandations aux représentants d'Alstom.

Mis en place par la CFCIM et Toulouse Business School il y a quatre ans, le Tri Executive MBA s'est donné pour ambition de « former l'étudiant aux méthodes

pour développer son leadership, d'accroître ses compétences managériales en environnement international et interculturel ainsi que d'acquérir un savoir-

faire dans les domaines liés au développement de l'entreprise ». \*

► Ferdinand Demba

 **ExperTeam**  
Maroc  
Les spécialistes de l'immobilier professionnel



## Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

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



### A louer – Bureaux de prestige de 150 à 250 m<sup>2</sup> La Colline - Sidi Maarouf

Situés sur La Colline (Sidi Maarouf - Casa), dans un immeuble de haut standing abritant déjà plusieurs multinationales, trois espaces de bureaux pré-équipés, de 150, 160 et 250 m<sup>2</sup>, très fonctionnels et lumineux, parkings et sécurité 24/24.

Adresse de prestige  
et espaces de travail très agréables.

**Prix: 160 DH/m<sup>2</sup>**  
Toutes taxes et charges comprises



### A vendre – Bâtiment industriel 850 m<sup>2</sup> ZI Bouskoura

Sur terrain de 1.000 m<sup>2</sup>, bâtiment de production de 850 m<sup>2</sup> couverts en RDC, structure métallique autoportante sans piler, deux accès camions, avec bureaux, au centre du Parc Industriel de Bouskoura, à proximité immédiate de Casablanca.

Investissement opérationnel  
particulièrement intéressant.

**Prix de vente: 3.300 DH/m<sup>2</sup>**

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

## Mastère CRéA-ESC Toulouse 1<sup>ère</sup> édition du Concours Création d'Entreprise : CASAM'INNOV



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Le Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a accueilli la première édition du Concours Création d'Entreprise : CASAM'INNOV, organisé par le Mastère CRéA de l'ESC Toulouse, le 20 avril dernier. Cette manifestation organisée en collaboration avec l'association des étudiants et stagiaires camerounais au Maroc (CASAM) et le soutien de l'ambassade du Cameroun au Maroc, a vu la participation de plusieurs étudiants candidats en provenance de plusieurs villes. Ces derniers ont proposé des projets dans les domaines de la construction de plaques de toiture écologiques et économiques, de la cuisine africaine, de la gestion et du traitement de l'information..., et du transport routier des particuliers. Une commission (jury) a été mise en place par le Mastère CRéA de l'ESC Toulouse, sous la

direction de Nouredine ALIJ (CP du Mastère CRéA). Le dossier de présentation des différentes candidatures a été envoyé à la commission par l'association des étudiants et stagiaires camerounais, représenté par SOUGLA Nedie Romaric, étudiant en Mastère CRéA de l'ESC Toulouse.

Après délibération du jury, trois projets ont été sélectionnés. Les gagnants sont : EKOUBE Paule Alexandrine, TADIE KOUAM Edgard Frémy et FOTSOH Tawofaing Armel. Ces derniers ont reçu des prix composés d'ouvrages en finance, contrôle de gestion et publicité. « Nous sommes satisfaits de cette première édition et nous espérons pérenniser cette collaboration avec le Campus de la CFCIM », a déclaré NJIKE Blondel, Président de la CASAM.

Le mastère CRéA de l'ESC Toulouse compte bien réitérer ce rendez-vous l'année prochaine.

## AGENDA

### Mercredi 22 mai Forum Adhérents

« La stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en rapport avec la stratégie du développement industriel et technologique »

Animé par Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.

16h00 au siège de la CFCIM

► Contact :  
myousri@cfcim.org

## Campus CFCIM : Cycles de formation

### Cycle de Formation Supérieure

#### Assistante de Direction

**Durée : 150 heures**

**Date : mai 2013**

**Objectif :** Amener chaque participante à l'épanouissement technique, relationnel et stratégique développé par la maîtrise des outils linguistiques, organisationnels et bureautiques. Mais aussi par la maîtrise des valeurs comportementales, des moyens efficaces adaptés à l'entreprise et à son évolution.

### Cycle ANGLAIS

#### Perfectionnement

**Durée : 60 heures**

**Date : mai 2013**

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

### Cycle Ressources

#### Humaines

**Durée : 150 heures**

**Date : mai 2013**

**Objectif :** Maîtriser les outils et techniques des différents aspects de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, ingénierie de formation, gestion des carrières,

entretien annuel d'appréciation, gestion des compétences, formation de formateur.

Etre en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel.

### Cycle de perfectionnement en management/CPM

**Durée : 150 heures**

**Date : mai 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.

### Le métier de contrôleur de gestion dans les activités de services

**Dates : 14-15 mai 2013**

**Objectif :** Avoir une vision synthétique des compétences et des missions d'un contrôleur de gestion. Acquérir une parfaite maîtrise des outils et méthodes de pointe en contrôle de gestion. Contribuer à la fixation des objectifs, associer les plans

d'actions et enrichir le système de gestion afin de piloter la performance. Accroître la valeur ajoutée du service contrôle de gestion. Développer un dialogue de gestion constructif avec les opérationnels.

### Maîtriser le management des projets

**Durée : 2 jours**

**Dates : 23-24 mai 2013**

**Objectif :** Acquérir les outils et méthodologie nécessaires au management de projets. Maîtriser les conditions d'efficacité du management transversal de projets. Optimiser le management d'équipe de projet et mobiliser les décideurs. Anticiper et traiter les conflits et blocages.

### Secourisme

**Durée : 2 jours**

**Dates : 29-30 mai 2013**

**Objectif :** Etre capable d'aider le personnel accidenté et lui donner les premiers soins pour le secourir. Organisation des secours dans l'entreprise dans les meilleures conditions face à un incident ou un accident. Connaître les principes fondamentaux à respecter AVANT d'entamer les premiers soins :

se maîtriser, faire un bilan correct, lancer rapidement l'appel selon la procédure d'alerte.

### Elaboration du bilan social

**Durée : 2 jours**

**Dates : 11-12 juin 2013**

**Objectif :** Repérer les dysfonctionnements au sein de l'entreprise et voir les améliorations d'une année à une autre tout en apportant des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis. Avoir une visibilité globale sur les indicateurs sociaux des entreprises et les analyser.

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

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

Offres Business

by **AIRFRANCE** 



AFRIQUE DU SUD  
OU CHINE **21 000** DHS TTC\*  
A/R

Tout le confort de la classe Business :  
fauteuil-lit, cuisine gastronomique, service attentionné.

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

**AIRFRANCE** 

\* Tarifs promotionnels allers-retours TTC, hors frais de services, à partir de. Soumis à conditions et à disponibilité, susceptible de modifications sans préavis. Vente du 14 au 27 mai 2013 pour un voyage entre le 30 juin et le 27 août 2013. Réservations au 08 90 20 18 18 ou auprès de votre agence de voyages.

## Community Management Day Une première au Maroc

La première édition du Community Management Day organisée au Maroc a été un grand succès. Satisfecit général des participants et des organisateurs. La Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc et le Social Media Club pensent déjà à la prochaine édition.

La première édition du Community Management Day organisée par le Social Media Club Casablanca et la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) le 2 mai dernier, a été une grande réussite. Cet événement premier du genre au Maroc dans le secteur web, qui s'est déroulé au Campus de la CFCIM, a réuni des professionnels, chercheurs, enseignants

et étudiants autour de cette nouvelle discipline qu'est le Community Management. Mais qu'est-ce donc le Community Management ? Pour Matthieu Chéreau, auteur du livre « Community Management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques », le Community Management est « l'art d'animer les communautés en ligne et d'en faire des ambassadeurs pour les institutions ». Encore embryonnaire au Maroc, cette discipline est en train d'occuper les esprits et les entreprises s'y intéressent de plus en plus. D'où l'organisation de cette journée qui a permis aux participants de faire un bilan après quelques années d'exercice et d'en tirer les « best practices » (meilleures pratiques). C'est donc dans l'optique de comprendre les médias sociaux et le rôle du community manager que plusieurs ateliers ont eu lieu, dont des témoignages, des « geeking » et des partages d'expérience de la part de certains community managers. « C'est un événement pour débattre, pour professionnaliser la discipline et voir quels sont les points de vue des recruteurs, des étu-



Matthieu Chéreau (debout), auteur du livre « Community Management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques » lors de son intervention à la table ronde.

dants, des chercheurs sur le sujet », déclare Yasser Monkachi, co-fondateur du Social Media Club Casablanca et co-organisateur du Community Management Day.

### « Quels perspectives ? »

En marge de cette journée, une table ronde sur le thème « Community Management : Quels perspectives ? » a été animée par Karim Jazouani, Consultant web indépendant depuis 2010 au Maroc. Parmi les intervenants, il y avait Abdelkhalek Zyne, Expert-consultant web, Matthieu Chéreau, PDG de Tigerlily et associé de HappyFannie, Mohammed Ezzouak, Fondateur du portail internet dédié aux Marocains du monde Yabiladi.com, Ramzi Aammou, Responsable du Club France Maroc, Sébastien Stinus, Directeur de NOVA Communication digitale et associé de NearShore Strategy, et Yasser Monkachi, Consultant Web, formateur en Community Management auprès du Groupe TBS (Toulouse Business School) et co-fondateur du Social Media Club Casablanca et du Google Business Group Casablanca.

De cette table ronde, on retiendra que le métier de community manager comprend dix commandements à savoir : « être à l'écoute, parler normalement, être généreux, être transparent, être cohérent, être exemplaire, être réactif, être bien entouré, être agile, et enfin être en veille stratégique ». A cela il faut ajouter les cinq domaines spécialisés qui sont : « les grandes causes, les médias, les œuvres, le luxe et les groupes ». Ces

quelques éléments sont tirés du livre de Matthieu Chéreau. En dépit de ces outils du bon community manager, il faut rappeler que ce métier n'est pas encore totalement assimilé, car beaucoup d'entreprises n'ont pas encore compris son utilité. Comme nous le confie Mohammed Ezzouak, Fondateur du portail web Yabiladi.com, « il faut revoir toute l'organisation de l'entreprise afin qu'il y ait une véritable culture d'entreprise ». Pour que le community manager trouve sa place, il faudra donc repenser l'organisation. L'école a un rôle à jouer dans cette partie. Comme nous l'a souligné Mehdi Laachach, Chargé de mission relations entreprises et promotion au Campus de la CFCIM, « c'est l'occasion de faire le bilan de cette discipline au Maroc afin de jouer notre rôle qui est de former pour l'entreprise ». Avec près de 16 millions d'internautes aujourd'hui dans le Royaume, le métier de community manager a des beaux jours devant lui. Rendez-vous est pris pour une seconde édition. \*

► Ferdinand Demba

# « Les Digital IT Days se tiendront les 19 et 20 juin »

Interview d'Hicham Bennis,  
Directeur du Pôle Salons et Évènementiel à la Chambre  
Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).



**Conjoncture :** Le 1<sup>er</sup> février 2013, vous avez été nommé Directeur du Pôle Salons et Évènementiel de la CFCIM. Comment avez-vous accueilli cette nomination ?

**Hicham Bennis :** C'est un challenge intéressant et ambitieux car les responsabilités sont importantes, avec des objectifs en termes de mise à niveau et d'innovation des événements organisés par la CFCIM. En effet, parmi les missions de la CFCIM, on compte le développement. C'est pourquoi les événements que nous organiserons auront comme axe principal d'aider nos entreprises adhérentes dans leur développement que ce soit en facilitant les mises en relation entre les acteurs ou en mettant à leur disposition les solutions et les dernières innovations utiles pour leur secteur.

**Quel est le programme d'activités du Pôle dont vous avez désormais la charge, pour cette année ?**

Je tiens à rappeler que cette année est une année de transition et nous souhaitons avoir trois types d'événements dans notre Pôle. Il y a déjà les salons que nous organisons historiquement depuis près de 25 ans au sein de la CFCIM et nous continuerons d'en organiser sur différents secteurs. La deuxième catégorie d'événements correspond aux business forums, à l'image du Devcom qui en est aujourd'hui à deux éditions et qui a été particulièrement bien accueilli par les dirigeants. Un engouement qui s'explique par la petite taille de ces événements, à leur accessibilité et au fait qu'ils soient orientés résultats. Ces manifestations permettent aux entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, d'échanger et de mettre en avant leurs solutions. La troisième catégorie correspond aux événements B-to-B sur mesure pour nos adhérents. Ils peuvent être de types congrès, incentives, séminaires ou autres. Des événements qui nous permettent d'accompagner nos adhérents pour atteindre leurs différents objectifs en termes de communication événementielle.

**Du 19 au 20 juin, vous organisez votre premier grand événement dans vos nouvelles fonctions.**

Effectivement, nous organisons les Digital IT Days les 19 et 20 juin prochains. C'est un business forum dans les métiers du digital et de l'IT. C'est un événement qu'on organise avec MLG events, notre partenaire pour le Devcom. Afin d'être plus proche des entreprises du secteur et de mieux répondre à leurs attentes, nous travaillons en partenariat avec la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) et l'Association des Sociétés du Technopark (Astec). L'objectif

de cette manifestation c'est d'être plus proche des entreprises et de mieux cerner leurs besoins et de concevoir un événement complètement adapté à leurs attentes. Cet événement est le premier du genre dans le secteur et est orienté contenu. Nous prévoyons d'organiser une trentaine de conférences, une dizaine d'émissions télé, un barcamp digital et IT. Il y aura sept trophées avec un jury composé de dirigeants, de leaders d'opinion et de journalistes spécialisés qui pourront émettre leur avis sur les solutions proposées par les entreprises. Nous attendons une centaine d'entreprises pour cette rencontre que nous appelons des experts-exposants et un minimum de 1 000 dirigeants visiteurs.

**Quelles sont les particularités de cet événement ?**

Nous comptons accueillir un village e-Commerce. Ce village, parrainé par l'APEBI, aura comme vocation de recevoir les principaux opérateurs e-Commerce qui viendront échanger avec les différents prestataires, qui parleront de leur métier et de leur marché. Nous aurons également un village start-up et innovation, qui accueillera les dernières innovations et les start-ups les plus dynamiques.

**Quelles sont les catégories d'entreprises qui prendront part à cet événement ?**

A la différence d'un salon, les Digital IT Days accueillera des start-up innovantes, des PME dynamiques et des multinationales. Toutes ces entreprises auront les mêmes chances de se mettre en avant et de promouvoir leurs solutions. Toutes les catégories d'entreprises sont invitées à y participer. Seuls le contenu et les solutions présentés feront la différence. Les métiers qui seront représentés entre le digital et l'IT sont l'infrastructure IT, les réseaux et télécoms, le cloud computing, les web services, le e-commerce, la mobilité, la dématérialisation, la sécurité, la formation, l'édition de logiciel, l'intégration, la distribution, tout ce qui est social media, etc. Nous essayons de toucher les différents métiers du secteur.

**A lire le programme des activités des Digital IT Days, on a l'impression de revivre le Devcom, à une différence près...**

C'est vrai que le concept et le format sont les mêmes que le Devcom. La différence entre les deux tient au contenu. Je souligne que la recette a fait ses preuves avec le Devcom. C'est donc, à la demande d'opérateurs du digital et de l'IT que nous avons lancé ces rencontres en respectant le même format et en s'adaptant aux particularités du métier. \*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

## Evolution du système fiscal marocain

Les Assises Nationales de la Fiscalité se sont déroulées du 29 au 30 avril dernier à Skhirat. Plusieurs questions ont été abordées, jetant les bases d'une profonde réforme du système fiscal du Royaume. Plusieurs pistes ont été émises. Détails.

Par Ferdinand Demba

Les Assises Nationales de la Fiscalité qui se sont déroulées du 29 au 30 avril dernier ont donné lieu à des débats enrichissants. Tenues à Skhirat en présence du Chef du gouvernement Abdellilah Benkirane, le Ministre de l'Economie et des Finances et les acteurs majeurs du secteur privé, en l'occurrence la présidence de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et les autres représentants de plusieurs corporatismes. Cet événement au caractère national et international par la présence de la Ministre chargée de l'Economie et des Finances de la Côte d'Ivoire a été l'occasion de faire le tour sur l'épineux problème de la fiscalité. Les participants ont abordé les questions liées à « la fiscalité, à l'équité, à la compétitivité et, enfin, aux attentes des usagers de ce que doit être l'administration fiscale de demain pour relever les multiples défis ».

### Climat de confiance

C'est donc naturellement que les débats se sont focalisés sur le rétablissement du climat de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables. Bien que l'administration fiscale ait fait de gros efforts dans le domaine de la rentabilité des impôts et du recouvrement, force est de constater que ces Assises Nationales de la Fiscalité ont été l'occasion pour les différents acteurs de souligner les maillons faibles du système fiscal national. D'ailleurs, les intervenants ont tenu à rappeler qu'il ne fallait pas que « la fiscalité freine la compétitivité des entreprises », les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en premier.

### La place de l'informel

La question de l'informel était aussi au cœur du discours de la CGEM. En effet, le patronat a dénoncé l'absence du secteur informel de l'assiette fiscale car, « tous les pans de l'économie nationale doivent contribuer à l'effort fiscal », a déclaré à un confrère, Meriem Bensalah, Présidente de la Confédération. La patronne des patrons a insisté sur la nécessité d'introduire ce secteur car cela permettrait de « résorber la concurrence déloyale et surtout de tordre le cou au cannibalisme fiscal entre les entreprises ». Une manière de rétablir l'équilibre et de donner les mêmes chances à toutes les entreprises opérant sur le territoire national. A cette question de l'informel, Abdellilah Benkirane, Chef du Gouvernement, a répondu par une invective : « Le noir, vous le faites ou vous ne le faites pas, vous le supportez quand même. »

### Rentabilité fiscale

Outre l'informel, les Assises Nationales de la Fiscalité ont également permis de discuter de la question relative à la rentabilité fiscale. A ce sujet, les participants ont tenté de répondre à la question de savoir « comment accroître les recettes fiscales tout en gardant des taux d'imposition raisonnables à même de garantir une certaine justice fiscale ». Réponse de certains participants, « l'option la plus opportune actuellement est de multiplier les efforts en vue d'élargir l'assiette fiscale qui, à leurs yeux est très rétrécie ». Des interrogations qui ont poussé les responsables de la Direction Générale des Impôts (DGI) à prendre à bras-le-corps la lutte contre la fraude fiscale. Pour cela, la DGI compte sur les techniques de retenue à la source et de la

traçabilité des opérations commerciales. Cette manifestation a permis de mettre à nue certains dysfonctionnements liés à l'iniquité fiscale. En effet, des intervenants ont rappelé que 73 % des recettes de l'IR sont prélevés à la source. D'autres experts ont déclaré que « seules 2 % des sociétés contribuent à plus de 80 % au titre de recettes de l'IS. Ce qui les a amené à demander à doubler les efforts dans le sens d'assurer la rentabilité économique de l'impôt et de la justice fiscale », peut-on lire dans la presse nationale.

### Réforme des dépenses fiscales

Alors que beaucoup s'attendaient à avoir une feuille de route de la réforme du système fiscale marocain, ces assises ont plus été l'occasion de dévoiler les grandes lignes qui devraient permettre de jeter les bases d'une fiscalité prônant une conciliation équilibrée entre la rentabilité et la justice fiscale afin d'ancrer dans les mentalités le civisme fiscal. Aujourd'hui, il est plus que nécessaire que les dépenses fiscales soient réformées. C'est en tout cas l'avis de tous les experts qui pensent que les entreprises ont besoin de plus de visibilité et d'équité fiscale, gages de compétitivité.

L'intervention par vidéoconférence de la Directrice du Fonds Monétaire International (FMI), Madame Christine Lagarde, lors de ces assises était un moment particulier. Christine Lagarde a souligné que la fiscalité marocaine devrait s'assigner les rôles de contribution aux finances publiques, de développement des revenus de l'Etat et celui de redistribution. Elle a fustigé le système de subventions existant dans le pays. La manifestation s'est achevée sur une note d'espoir. \*

# SOGÉLIB

## LE NOUVEAU CRÉDIT POUR LES PRO LIB\*

### À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

### VOUS ÊTES ENTRE DE BONNES MAINS

\*Offre réservée aux professions libérales



#### 1ÈRE 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



Prix d'une communication locale

## Renault Résultats 2012 satisfaisants pour l'usine Renault- Nissan de Tanger



L'usine Renault-Nissan de Tanger a été lancée en février 2012. Le constructeur français annonce une production de plus de 49 000 Lodgy et Dokker, dont 47 000 unités

exportées vers 23 destinations (France, Espagne, Autriche, Belgique, Pologne, Turquie, Suisse, etc.). La direction assure avoir respecté les objectifs mensuels en volume et en qualité, avec une moyenne de production de 200 véhicules par jour en 2012.

Aujourd'hui, la première ligne de l'usine de Tanger est totalement opérationnelle, ajoute le constructeur français. Ce dernier annonce que l'inauguration de la deuxième ligne qui sera, dédiée au nouveau modèle Dacia, est prévue courant 2013. Renault prévoit la sortie de 340 000 véhicules à partir de 2014 et cela, chaque année.

## Air France Nouvelle offre de presse digitale pour iPad

# AIRFRANCE

L'attente avant les vols pour les clients « Abonnés » d'Air France ne sera plus ennuyeuse. En effet, la compagnie aérienne française propose à ses clients équipés d'iPad une nouvelle application, « AF Press », qui leur permettra de télécharger gratuitement une sélection de magazines et journaux. Ils pourront ainsi consulter leurs titres avant, pendant et après leur voyage. L'offre sera étendue tout au long de l'année aux clients possédant une tablette ou un smartphone. La Compagnie précise que les titres Air France Magazine et Air France Madame sont téléchargeables gratuitement, avec ou sans réservation sur un vol. Il suffit pour cela d'être utilisateur d'« AF Press ».

## ReKrute ExeKutive.biz, deux ans déjà !

# REKRUTE

Le portail d'emplois dédié aux dirigeants vient de fêter ses deux ans d'existence. Deux années de dur labeur sanctionnées par des résultats positifs. Grâce à un positionnement marketing pointu, ExecKutive.biz a réussi à s'imposer comme un des outils les plus utilisés par les dirigeants d'entreprise et les recruteurs à la recherche de la perle rare. Selon le communiqué du portail, « sur les 7000 membres qui ont rejoint la communauté, 89% ont révélé qu'ExecKutive est devenu leur premier support dans leur recherche d'emploi ». Cela s'explique par la simplicité et la praticité de ce support digital qui sert de courroie entre les plus hauts profils et les recruteurs.

## Sothema Signature de convention avec la Guinée Bissau

Les laboratoires Sothema viennent de signer une convention avec le Ministère de la Santé de la République de la Guinée Bissau. Ladite signature a eu lieu le 24 avril dernier en présence du Ministre de la Santé de la Guinée Bissau, son Excellence Agostinho CA et d'Omar TAZI, Président des laboratoires Sothema, à Bouskoura. « La convention porte sur l'élaboration d'une législation pharmaceutique locale et sur des projets de développement relatifs aux secteurs pharmaceutique et médical », lit-on dans le communiqué des laboratoires. Cet événement intervient après l'inauguration de la filiale West Afric Pharma de Sothema, à Dakar, en mars.



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

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



# DIGITAL IT DAYS

Le Business Forum des Solutions Digitales  
et des Technologies de l'Information



## Réservez votre desk pour faire partie des experts DIGITAL IT DAYS !

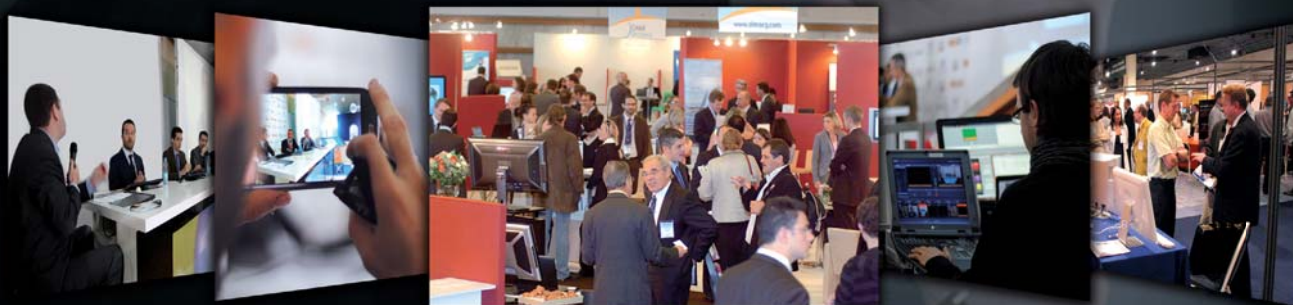
Objectif

Des contacts  
de qualité  
pour un ROI  
optimal

1 000 décideurs  
30 conférences  
Rendez-vous B-to-B  
Barcamp DIGITAL & IT

100 experts  
Speed-demos  
Trophées  
10 émissions TV  
Village E-commerce  
Village Start-up et Innovation

DIGITAL IT DAYS



DIGITAL IT DAYS est l'événement qui réunira **start-ups innovantes, PME dynamiques et multinationales reconnues** sur un même espace avec un objectif : mettre à disposition de plus de 1 000 dirigeants les toutes dernières solutions pour **développer leur compétitivité numérique**.

ITO DEVELOPPEMENT  
SSII WEB MARKETING  
SYSTEMES D'INFORMATION  
INNOVATION CLOUD DATA  
DÉMATÉRIALISATION OFFSHORE SOCIAL MEDIA  
WEB OFFSHORE INTÉGRATEUR  
CRM TELECOMS MOBILETECH BPO  
TELECOMS MOBILETECH BPO  
TRAÇABILITÉ BPO  
DIGITAL  
E-COMMERCE NUMÉRIQUE  
LOGIGOT  
ERP SaaS  
SÉCURITÉ RÉSEAUX

19 - 20 juin 2013

Casablanca | Espace Plein Ciel Paradise

[www.digital-itdays.com](http://www.digital-itdays.com)



Organisateurs



Partenaires



Contacts

Fatiha MGHOGHI  
Tél. : +212 5 22 43 96 29  
fmghoghi@cfcim.org

Elsa KONAN  
Tél. : +212 5 22 43 96 34  
ekonan@cfcim.org

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



**Philippe Baudry**

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

### Jamais deux sans trois

Une 3<sup>ème</sup> rencontre économique en 12 mois a été organisée par le Club des Chefs d'entreprises France-Maroc le 4 avril à Rabat, sur le thème « Maroc-France : de nouvelles coopérations pour un partenariat durable ». Plus de 500 participants ont été recensés, dont les 60 chefs d'entreprise de

la délégation présidentielle. Après la restitution des 2 tables rondes « Entreprises françaises et marocaines au service du continent » et « Mieux vivre en ville » (cf. infra), le Président Hollande a clôturé la rencontre en rappelant sa confiance dans le Maroc, qu'il a qualifié de pays émergent, intégré et disposant de pôles d'excellence et d'entreprises puissantes. Il a rappelé l'appui financier exceptionnel consenti par la France au Royaume et a encouragé banques et PPP à se joindre à cet effort.

Pour l'avenir, le chef de l'Etat a fixé 3 objectifs ambitieux : (1) amplifier l'investissement français au Maroc, notamment celui des PME, (2) attirer des investisseurs marocains en France, (3) développer la colocalisation, sous condition que les investissements concernés bénéficient à l'emploi dans les deux pays. Il a par ailleurs émis le souhait de voir le Maroc et la France s'unir pour prospecter des marchés en Afrique, soulignant notamment l'expertise française en matière de développement urbain, d'environnement durable et d'énergies renouvelables. ►

## Fiche express

### Visite d'Etat : la rencontre économique réunit 500 participants

Une rencontre économique, réunissant 500 participants, a été organisée par le Club des chefs d'entreprises France-Maroc sur le thème « Maroc-France : de nouvelles coopérations pour un partenariat durable », le 4 avril à Rabat. Dans ce cadre, deux tables rondes ont été organisées :

#### « Entreprises françaises et marocaines au service du continent »

Les intervenants ont rappelé qu'il fallait désormais percevoir le continent comme une terre d'opportunités. Deux exemples de partenariat entre la France et le Maroc vers le marché africain ont été présentés : Sofiprotéol avec Lesieur Cristal puis Accor avec BMCE Bank. Sanofi a également témoigné de son

expérience utilisant le Maroc comme plateforme vers l'Afrique : le groupe fabrique un médicament antipaludéen qu'il distribue à l'ensemble du continent.

#### « Mieux vivre en ville »

Après avoir rappelé l'importance d'une approche globale et intégrée d'une politique publique de la ville, les intervenants ont précisé les conditions concourant à la réussite d'un projet de ville durable : l'émergence d'une démocratie participative, l'adaptation du concept de ville durable à chaque territoire et le renforcement de la compétitivité des villes.

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

## L'économie en mouvement

### Un chiffre mis en perspective

# 89 Mds MAD

### Les échanges commerciaux franco-marocains ont atteint 89 Mds MAD en 2012

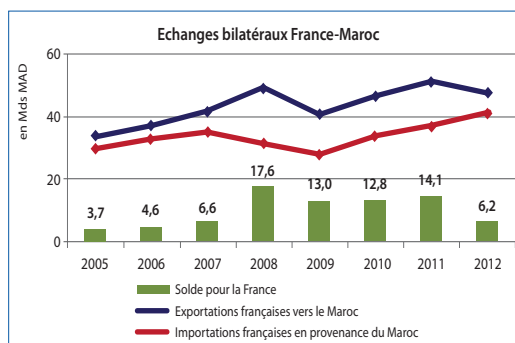
Selon l'Office des changes, les échanges commerciaux France-Maroc se sont élevés à 89 Mds MAD en 2012, en hausse de 1,3 % par rapport à 2011, confirmant la place de la France comme premier partenaire commercial du Royaume.

La hausse des importations françaises du Maroc (+12,3 %) ayant surcompensé la baisse des exportations (-6,5 %), la France a renforcé sa place de premier client du Royaume. De ces évolutions ressort un excédent français de 6,2 Mds MAD.

En 2012, la France a cependant cédé sa place de premier fournisseur du Maroc à l'Espagne (respectivement 12,5 % et 12,9 % des importations marocaines totales). Ce dernier pays a en effet vu ses exportations vers le Royaume croître de 25 %, sous l'impulsion des ventes de produits pétroliers.

Par ailleurs, la dynamique de sous-traitance industrielle s'est affirmée. Les importations agricoles françaises du Maroc ont été devancées par celles de matériels de transport, effet notable de la mise en activité de l'usine Renault-Tanger.

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr



Source : Office des changes

## Relations France-Maroc

# Volet économique de la visite d'Etat (3 et 4 avril)

Les deux chefs d'Etat ont inauguré la station de Médiouna, première station d'épuration des eaux usées mise en service dans la région du Grand Casablanca, représentant un investissement, d'un montant global de 141 M MAD (12,5 M €), financé à hauteur de 40 % par la Lydec et à 60 % par le « Fonds de travaux » mis à disposition du délégataire par les Communes urbaines de Casablanca, Mohammedia et Ain Harrouda.

### Nicole Bricq et Geneviève Fioraso à la rencontre des VIE

Les trois ministres économiques (Mme Bricq, M. Le Foll et M. Cuvillier) ont eu des entretiens bilatéraux avec leurs homologues respectifs (MM. Amara, Baraka, Akhannouch et Rebbah).

En marge de la réception de la communauté française offerte par le président de la République, le SER, la section des CCEF et la CFCIM avaient organisé pour Mmes Bricq et Fioraso une rencontre avec plus de 40 Volontaires Internationaux en Entreprise durant laquelle elles ont pu leur faire part des orientations et objectifs officiels (augmentation de 25% du nombre des VIE, développement des postes pour Bac + 2) et entendre leur retour d'expériences. A la suite de la rencontre économique mentionnée supra, les entreprises de la délégation officielle ont pu échanger dans trois ateliers séparés avec le ministre de l'Economie et des Finances, M. Baraka, le ministre de l'Équipement et du Transport, M. Rebbah, et le ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, M. Douiri.

### Signature d'une dizaine d'accords à forte composante économique

Une vingtaine d'accords ont par ailleurs été signés, dont plus de la moitié avaient une forte composante économique :

**M. Pepy**, président de la SNCF et **M. Khlie**, directeur général de l'ONCF ont signé deux protocoles d'accord portant respectivement sur la création d'un Institut de Formation Ferroviaire et sur la création d'une joint-venture pour la maintenance des rames du TGV.

**M. Khlie** a par ailleurs signé, pour un montant cumulé de 300 M€, 3 contrats d'équipements ferroviaires pour les lots suivants de la ligne à grande vitesse :

- signalisation/télécommunication/poste de commande avec le groupement Ansaldo/Ineo ;



François Hollande, Président de la République française, et le Roi Mohammed VI.

- voie/caténaire/base travaux avec le groupement Colas Rail/Egis Rail ;
- central sous-station/alimentation de la caténaire avec le groupement Cegelec/Systra/FGE.

**M. Fassi Fihri**, directeur général de l'ONEE, a signé avec EDF Energies Nouvelles une convention globale (pré-contrat) relative au projet de parc éolien de Taza (150 MW) en production privée d'électricité.

**M. Zerah**, directeur général de l'AFD, a signé 5 protocoles d'accord et conventions de prêts pour un montant total de 250 M€ : à noter en particulier le financement à hauteur de 150 M€ de l'aménagement de la ville nouvelle de Zenata et un nouveau prêt de 30 M€ à l'ONEE pour le programme d'amélioration des performances des réseaux d'eau potable.

**M. Akhannouch**, ministre marocain de l'Agriculture et de la Pêche maritime a signé avec ses homologues français, **MM. Le Foll et Cuvillier**, des textes de coopération dans les domaines de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de valorisation des produits de la pêche, ainsi qu'un protocole d'accord avec Sofiproteol, pour le développement de la filière oléagineuse marocaine.

**M. Ibrahimi**, directeur général du Moroccan Financial Board (Casablanca Finance City), et **M. Mestrallet**, président de Paris Europlace, ont signé un protocole d'accord renforçant les relations de coopération entre les deux places financières, afin de faire de Casablanca une plateforme économique de référence en Afrique.

On relève également une convention de parrainage entre Thales Maroc et l'Université Internationale de Rabat et une convention-cadre relative au montage de l'Institut Méditerranéen de Logistique et des Transports.

► pierre.daignieres@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



**Michel Paulin**, ancien directeur général de Neuf Cegetel a pris ses fonctions de Directeur général de Méditel, le 2 mai 2013

►►► **Muriel Soret**, succède à Pierre Thénard à la tête du Consulat général de France à Tanger. Elle a également pris ses fonctions le 2 mai

►►► Après avoir été annoncées par le président de la Commission européenne, M. Barroso, lors de sa visite au Maroc le 1<sup>er</sup> mars dernier, les négociations de l'accord de libre-échange global et approfondi (ALECA) ont démarré le 22 avril. Le Maroc est le 1<sup>er</sup> pays avec lequel l'UE lance de telles négociations. L'ALECA implique d'aller au-delà de la libre circulation des biens et des services, en organisant une convergence de la législation et des réglementations marocaines vers les normes communautaires dans plusieurs secteurs

►►► **JV Air France – RAM : extension de la maintenance des B737**. Aerotechnic Industries, Joint-Venture à 50-50 entre Air France Industries et Royal Air Maroc, qui traitait jusqu'ici uniquement les Airbus 319 à 321, étend dorénavant ses activités aux Boeing 737. Elle traitera ainsi les flottes de ces 2 compagnies, mais vise aussi les compagnies opérant en Afrique

►►► A l'occasion de l'inauguration de la nouvelle plateforme logistique à Casablanca le 17 avril dernier en présence du Directeur général du groupe Chris Viehbacher, le groupe Sanofi-Aventis Maroc a signé trois conventions avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et le Ministère de la Santé. Ces conventions visent à améliorer la prise en charge des patients diabétiques, des patients souffrants de troubles mentaux et d'épilepsie, et à former aux métiers de l'industrie pharmaceutique.

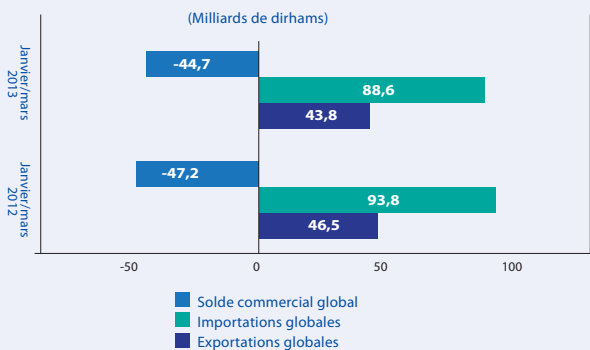
# Indicateurs économiques et financiers

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



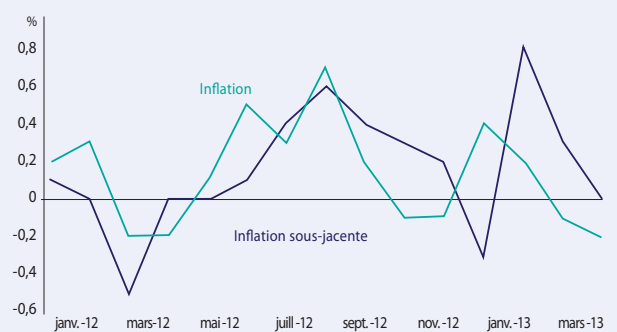
## Balance commerciale

A fin mars 2013, le déficit s'est allégé de 5,2% à 44,8 MMDH -en glissement annuel-



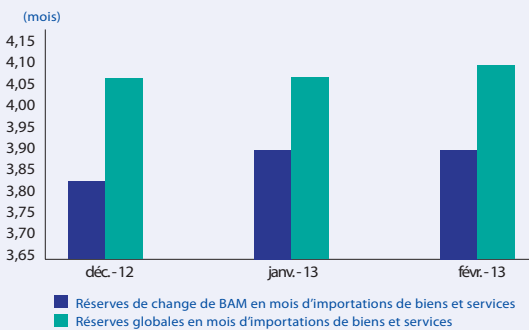
## Evolution de l'Inflation sur une année glissante

Baisse mensuelle de 0,2% à fin mars 2013



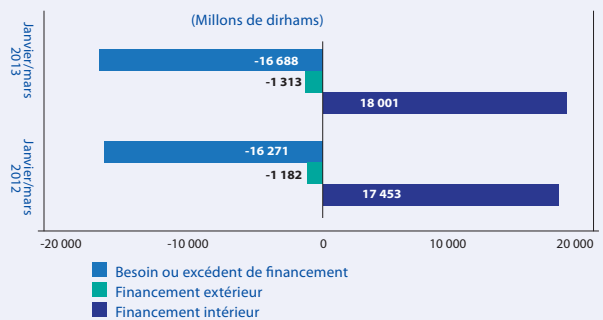
## Avoirs extérieurs nets

Chiffrés à 144,7 MMDH au 22 mars 2013 (-0,2% en glissement mensuel et -13,1% en glissement annuel)



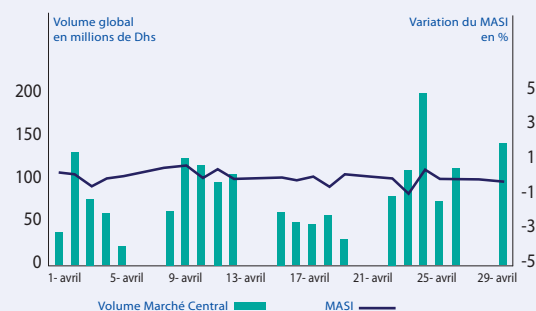
## Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire, de 1,5 MMDH à -13,8MMDH - en glissement annuel à fin février



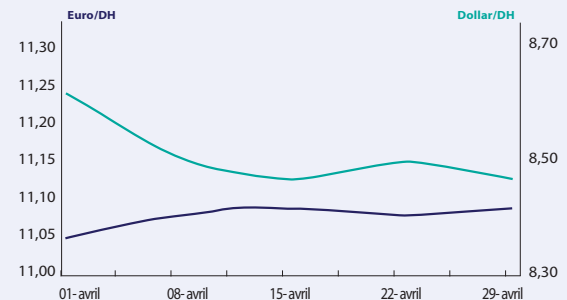
## MASI

Evolution mensuelle, à fin avril, de +1,15% à 9 145,51 points



## Cours de change

Evolution mensuelle : MAD/Euro : 0,36% MAD/Dollar : -1,74%  
Evolution annuelle : MAD/Euro : -0,18% MAD/Dollar : -0,83%



			2012	2013	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh) <sup>(1)</sup>	mars	93 805	88 655	-5,5
	Exportations globales (mdh)	//	46 565	43 868	-5,8
	Solde commercial	//	-47 240	-44 787	-5,2
	Taux de couverture (%)	//	49,6	49,5	
	Transferts MRE (mdh)	//	13 504	12 991	-3,8
	Recettes voyages (mdh)	//	11 968	11 782	1,6
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	7 347	10 572	43,9
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	février	946 223	9 77 770	3
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	161 238	141 823	-12
	Créances sur l'économie	//	785 548	821 396	4,56
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	784 472	820 625	4,6
	Crédits immobiliers	//	209 104	224 702	7,46
	Crédits à l'équipement	//	135 946	137 097	-0,84
	Crédits à la consommation	//	36 614	39 293	7,32
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>				
	Industrie manufacturière	février	164,5	165,9	0,8
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	152	152	-
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>				
	Produits alimentaires	mars	117,3	120,3	2,5
	Produits non-alimentaires	//	104,7	106,5	1,8
	<b>Taux de change (prix vente) <sup>(2)</sup></b>				
1 EURO	mars	11,13	11,05	-0,72	
1 \$ US	//	8,34	8,62	3,36	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)	mars	3,14%	3,07%	-7 pb
	Taux adjudications (26 semaines)	//	3,39%	4,07%	+68 pb
	(52 semaines)	//	3,73 %	4,48%	+75 pb
	(2 ans)	//	4,31%	5,31%	+100 pb
<b>Bourse Des valeurs</b>	Indices	mars			
	MASI		10 948,45	9 040,96	-17,42
	MADEX	//	8 938,09	7 364,14	-17,78
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	1 802,1	1 427,9	-20,7
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	509 572	431 643	-15,3
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(en Mdhs) <sup>(3)</sup></b>	mars	10 615	8 702	-18
	dont Produits dérivés	//	7 413	6 366	-14,1
<b>Énergie</b>	<b>Production d'électricité (GWh)</b>	Février	4 822	4 850	0,6
	<b>Consommation d'électricité</b>	//	4 214	4 170	-1,1
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mars	4 565	3 617	-20,7
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes dont MRE (en milliers)	Février	1 103	1 102	-
	Nuitées dans les EHTC (milliers) <sup>(4)</sup>	//	2 271,8	2 404,5	5,8

La place boursière clôture le mois d'avril sur une légère augmentation mensuelle de 1,16 % du MASI à 9 145,51 points, ramenant ainsi sa performance annuelle à -2,28 %. En terme de performances sectorielles, 11 secteurs – sur 21- ont réalisé des variations positives ; notamment le secteur télécom -représenté par son unique valeur IAM- +5,03%, l'agroalimentaire +5 %, les bancaires +4,3 %, la distribution +1,45 %. A contrario, les secteurs de l'immobilier, minier et BTP, ont accusé des baisses respectives de 5,96 %, 5,83 % et 5,48%. La volumétrie globale du mois s'est arrêtée à 4290 MDH, dont 1 892,3 MDH traité sur le marché central – en hausse de 42% par rapport au mois précédent- La capitalisation boursière s'est élevée à 438,9 MMDH en légère hausse de 1,7 %.

En termes d'actualités des valeurs cotées, la cession des 53 % du catalyseur du marché IAM par VIVENDI préoccupe toujours les investisseurs, notamment que plusieurs facteurs rentrent en jeu et font que l'identité de l'acquéreur n'est pas sans conséquence pour le Maroc. En effet plusieurs points stratégiques n'ont pas été traités par les candidats, que ce soit en terme de : – La pérennité de la participation de l'acheteur potentiel – Le maintien des filiales africaines au sein de Maroc Telecom. - La sauvegarde des emplois et de l'activité du fixe pourraient être remis en question, puisque les acquéreurs potentiels vont financer l'acquisition à crédit, et pourraient décider d'abandonner l'activité du fixe (moins rentable), et se concentrer sur le segment du mobile.

Rappelons que Maroc Télécom a affiché ses résultats trimestriels 2013, dans un contexte fortement concurrentiel, imprégné par une baisse des prix des terminaisons. En effet, l'opérateur a accusé un retrait de son CA consolidé de 4,7 % à 7,2 MMDH ; suite à la baisse des ventes mobile au Maroc, une diminution toutefois rattrapée par la hausse du CA à l'étranger. En terme de marges, Maroc Telecom affiche une marge EBITDA en amélioration de 2,8 points à 58,9 %. Dans le même sillage, le résultat d'exploitation a atteint 3 MMDH. Cette amélioration des marges (un niveau exceptionnel de marge sur EBITDA de 61,1 % au Maroc) est la résultante des fruits du programme de départs volontaires réalisé en 2012 et de la forte réduction du coût d'acquisition des clients.

► Loubna Chihab

## Pari réussi au Pavillon France à la 8<sup>ème</sup> édition du SIAM 2013

**I**nauguré par le roi Mohammed VI le 24 avril dernier, le Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) s'est achevé le 28 avril dernier, à Meknès. Comme à l'accoutumée, le Pavillon France a réussi son pari en accueillant pas moins de 60 entreprises françaises venues sonder le marché agricole du Royaume, tout en valorisant leur savoir-faire auprès des professionnels marocains. Cette 8<sup>ème</sup> édition est la cinquième participation consécutive du Pavillon France organisé par UBIFRANCE, en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Installé sur 900 m<sup>2</sup>, le Pavillon France s'organisait autour de deux pôles, le pôle International et le pôle Elevage.

### Plusieurs partenariats sérieux

Les entreprises françaises présentent sur le Pavillon France sont pleinement satisfaites de leur participation au Salon. Nombreuses sont celles qui ont pu obtenir des accords de principe de partenariat, voire des contrats. « Nous sommes satisfaits de notre participation, car nous avons pu décrocher une douzaine de contacts sérieux », déclare Richard MOUTARD, Responsable Mission de la société Séchage Roudil Lot, présente dans le



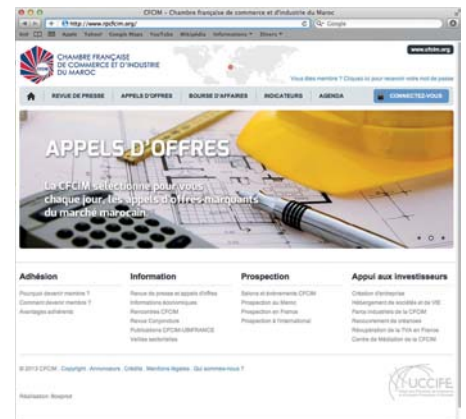
domaine du séchages de fruits. Les différents rendez-vous ont également permis l'ouverture d'opportunités pour l'implantation au Maroc pour beaucoup d'entreprises. En ce qui concerne Séchage Roudil Lot, la société a rencontré des clients potentiels.

Par ailleurs, le Groupe Maisadour Coopératif, dont l'activité tourne autour de la production de fruits et légumes pour l'exportation, a également exprimé son satisfecit sur cette édition du SIAM. « Nous avons été agréablement surpris par l'ampleur du salon, par l'organisation des rendez-vous et l'accompagnement de la CFCIM », affirme Pierre HONTANG, Responsable Mission de Sud Ouest Aliment (du Groupe Maisadour).

L'évènement aura permis aux entreprises participant sous Pavillon France d'optimiser leur chance de mieux intégrer le marché marocain.



## Une plateforme dédiée aux opportunités d'affaires



Vous recherchez des partenaires, des sous-traitants, des représentants, des licences, de la coopération technique, commerciale ou financière...vous pouvez désormais diffuser vos différentes annonces sur la nouvelle plateforme de la CFCIM « Revue de presse / Appels d'offres / Bourse d'affaires ».

Cette plateforme représente un véritable moyen de communication et de facilitation des échanges entre les adhérents de la CFCIM.

La plateforme est accessible au moyen de vos identifiants remis lors de votre adhésion.

Pour plus d'informations, connectez-vous sur [www.rpcfcm.org/bourse-affaires](http://www.rpcfcm.org/bourse-affaires)

### ► Contact :

**Nadia DAHBI**

**Tél. : (+212) 522 43 96 07**

**Email : [ndahbi@cfcm.org](mailto:ndahbi@cfcm.org)**

## Rencontres Agroalimentaires

Les Rencontres Agroalimentaires auront lieu du 20 au 22 novembre prochain à Meknès et à Casablanca. Cet évènement qui réunira une trentaine d'entreprises fera l'objet de rendez-vous B to B sur mesure, programmés sur la base d'un cahier de charge préparé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.

Ce sera notamment l'occasion pour les participants de visiter des sites agricoles et agroalimentaires de la région

de Meknès. Une séance plénière sera également organisée à Casablanca en présence de hautes personnalités locales et internationales.

### ► Chef de projet :

**Khadija El Idrissi**

**Tél. : (+212) 522 43 96 06**

**Email : [kelidrissi@cfcm.org](mailto:kelidrissi@cfcm.org)**

**10 ANS D'ENGAGEMENT...  
ET NOUS ASPIRONS TOUJOURS À VOTRE BONHEUR**



# ESPACES SAADA

LE DROIT AU LOGEMENT DE QUALITÉ

Inspiré par vos espérances et votre quotidien,  
Engagé à améliorer votre lendemain,  
Parce que nous croyons que tout un chacun a droit à un logement de  
qualité, Espaces Saada s'engage, depuis 10 ans, à remettre à des  
milliers de marocains la clé de leur bonheur.

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Automobile



autopromotec

**Autopromotec**

**Du 22 au 26 mai 2013**

**Bologne – Italie**

**www.autopromotec.it**

Autopromotec est le salon international des professionnels des équipements de garage, de la réparation et de l'entretien du véhicule.

Autopromotec en chiffres :

- plus de 1 400 exposants,
- près de 103 600 visiteurs.

Secteurs présents :

- Équipements, machines, fours et peintures pour carrosseries,
- Machines-outils pour garages,
- Matériel et équipement pour les ateliers de réparation,
- Matériel pour les stations de lavage de voiture,
- Machines pour le montage, l'entretien, la réparation et la reconstitution des pneus,
- Pièces détachées, composants pour véhicules...
- Réparation et redressage des coques,
- Freins, amortisseurs, équilibreuse et hydro nettoyeurs,
- Révision moteur, testeurs électroniques, diagnostic moteur, puissance moteur.

**Contact : Sophia Bouziane**

**Tél. : 05 22 43 96 31**

**Email : sbouziane@cfcim.org**

### Santé et Sécurité



**Santé au travail – Sécurité des personnes et des biens**

**Du 28 au 30 mai 2013**

**Lille – France**

**www.preventica.com**

PREVENTICA, congrès et salon de la santé au travail et de la sécurité des personnes et des biens.

Le Salon est regroupé en 8 zones d'expertise :

- Travaux en hauteur,
- Équipements de production,
- Hygiène, propreté, décontamination,
- Solutions de manutention,
- Incendie, sûreté, sécurité du bâtiment,
- Aménagement des espaces de travail tertiaires,
- Équipements de protection,
- Conseil, formation.

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**

**Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24**

**Email : nelbaine@cfcim.org**

### Machines textiles

**HIGHTEX 2013**

International Textile & Home Textiles Technology Fair



**Salon International de l'Industrie des Machines Textiles**

**Du 29 mai au 1<sup>er</sup> juin 2013**

**Istanbul - Turquie**

**www.itm2013.com**

ITM Istanbul, Salon International de l'Industrie des Machines Textiles se tiendra du 29 mai au 1er juin 2013, à Istanbul en Turquie.

Sur une superficie 85 000 m<sup>2</sup> répartie sur 10 halls, seront exposées les dernières technologies en matière de matériels et accessoires de textile :

- Matériels et équipement pour filature, tissage et finissage,
- Matériels de confection et de torsion du fil,
- Machines d'impression de teinture et de finition,
- Matériels de maintenance et pièces de rechange,
- Matériels informatiques et logiciels pour le textile,
- Matériel de laboratoires et produits chimiques,
- Machines du non-tissé et les technologies du textile technique,
- Machines de tricotage, de broderie, de bonneterie et de maille,
- Accessoires.

**Contact : Amal Belkhemmar**

**Tél. : 05 22 43 96 21**

**Email : abelkhemmar@cfcim.org**

### Multisectoriel



**Futurallia Istanbul**

**Du 5 au 7 juin 2013**

**Istanbul – Turquie**

**www.futuralliaistanbul2013.com**

**com**

FUTURALLIA, Forum international du partenariat Inter-entreprises.

- 16 rendez-vous d'affaires personnalisés et ciblés,
- 30 pays présents,
- Près de 20 secteurs ciblés.

Secteurs représentés :

- Industries agro-alimentaires,
- Agriculture, élevage, aquaculture,
- Construction, travaux publics,
- Automobile, aéronautique,
- Industrie mécanique et métallurgique,
- Environnement, développement durable et énergie,
- Technologies de l'information
- Communication, publicité, médias, imprimerie et édition,
- Industries du commerce
- Santé humaine et animale,
- Cosmétologie, pharmacie,
- Electronique, optique,
- Organismes de promotion
- Services aux entreprises,
- Chimie, plasturgie,
- Textile.

**Contact : Sophia Bouziane**

**Tél. : 0522 43 96 31**

**Email : sbouziane@cfcim.org**

### Agroalimentaire



**Du 16 au 20 juin 2013**

**Bordeaux-France**

**www.vinexpo.com**

VINEXPO, le rendez-vous incontournable des professionnels du vin et des spiritueux

- 2 400 exposants,
- Plus de 48 000 visiteurs attendus en provenance de 148 pays,
- 254 journalistes.

**Profil des visiteurs :**

- Grossistes,
- Importateurs,
- Détaillants spécialisés et cavistes,
- Acheteurs de la grande distribution (hyper et supermarchés),
- Hôteliers,
- Restaurateurs,
- Sommeliers,
- E-commerce (créateurs de site internet dédiés aux vins et spiritueux).

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**

**Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24**

**Email : nelbaine@cfcim.org**

### Agroalimentaire



**Summer Fancy Food Show**

**Du 30 juin au 2 juillet 2013**

**New York - USA**

**www.specialtyfood.com**

Summer Fancy Food Show 2013, salon international de l'industrie agroalimentaire se tiendra, à New York du 30 juin au 2 juillet 2013.

- 2 400 exposants et 180 000 produits,
- Plus de 13 500 visiteurs en provenance de 80 pays sont attendus.

Summer Fancy Food Show, vitrine internationale de toutes les filières du marché agroalimentaire, couvre de nombreux secteurs :

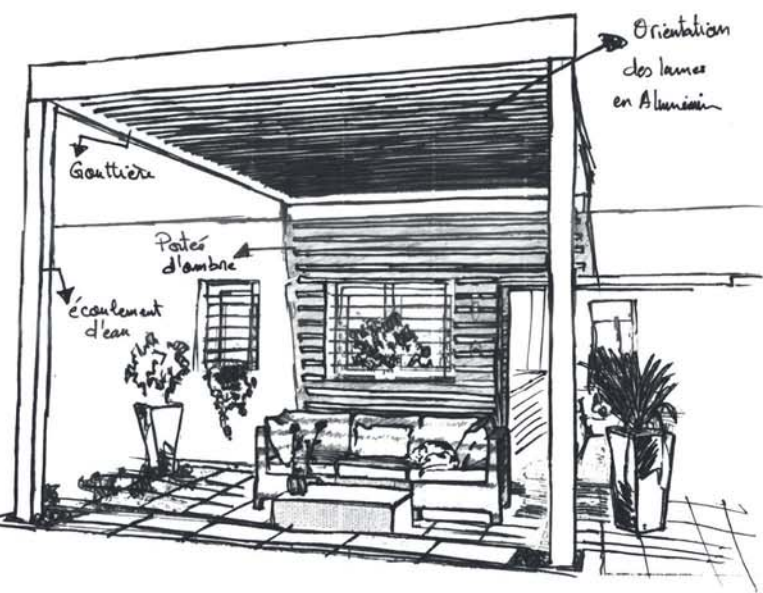
- Ingrédients et additifs,
- Produits de la mer,
- Conserves,
- Boulangerie, boissons chaudes, alcoolisées et non alcoolisées,
- Produits sucrés, biscuiterie, chocolat,
- Produits surgelés,
- Produits biologiques,
- Produits laitiers et œufs,
- Viandes et volailles,
- Produits diététiques,
- Épicerie.

**Contact : Amal Belkhemmar**

**Tél. : 05 22 43 96 21**

**Email : abelkhemmar@cfcim.org**





SUNWAY PERGOLA

- 1) Assurer l'étanchéité → Récupération de l'eau de pluie dans le gouttière
- 2) Placer les lames orientables en fonction de l'orientation du soleil -  
- les fermer entièrement pour obtenir un plafond étanche

Important = voir le manuel pour le choix de la couleur de la pergola

Bureau Étude Pyxel

**PYXEL** CONCEPTEUR DE SYSTÈMES EN ALUMINIUM

Bureaux & show-room - 60, rue Ishak Bnou Hanine  
quartier Burger - Casablanca - Maroc  
numéro vert : 0644 100 300 - [www.aluminiumpyxel.com](http://www.aluminiumpyxel.com)

## Etats-Unis 395,3 millions de barils de pétrole en stocks !

**D**u jamais vu aux Etats-Unis depuis 1981. Les réserves de pétrole du pays de l'Oncle Sam ont atteint leur plus haut niveau en trente ans. En effet, depuis que le pays a entrepris de produire plus de pétrole pour une indépendance énergétique, il n'a pas su se doter d'infrastructures lui permettant de les distribuer. On parle de 395,3 millions de barils en stocks. Un record jamais atteint, selon les chiffres mensuels du département américain de l'Energie. Les premiers raisons évoquées sont liées aux facteurs saisonniers d'autant plus que « les raffineries réduisent la voilure à cette période de l'année, consommant de ce fait moins de brut, pour se préparer à la production estivale d'essence », lit-on dans l'AFP. On explique qu'à cause du boom pétrolier que connaît le pays depuis 2008 et à l'émergence des techniques de fracturation hydraulique du schiste couplée au forage à l'horizontale, la production de brut est passée de 5 millions de barils par jour à 6,5 millions en 2012, et l'Agence Américaine d'Information de l'Energie (EIA) table sur 8,2 millions en 2014. Seul bémol, les infrastructures qui ne suivent pas. Selon David Bouckhout, analyste chez TD Securities, « il y a un décalage avec les infrastructures ». Il faudrait plus d'oléoducs afin de pouvoir relier les raffineries aux zones où la production augmente. Ce qui fait dire à certains professionnels du secteur que les autres moyens de transport de l'or noir doivent être renforcés, notamment le transport ferroviaire qui représente à peu près moins de 10 % de l'acheminement des produits pétroliers.

## Italie Comment stimuler la croissance

**LE NOUVEAU CHEF DU GOUVERNEMENT ITALIEN**, Enrico Letta, affirme que l'Italie peut stimuler sa croissance sans s'endetter. C'est lors d'une sortie à Milan, le 6 mai dernier, dans le cadre du projet d'Exposition universelle prévu dans cette ville en 2015 que Enrico Letta a déclaré : « On peut faire de la croissance sans s'endetter. D'autres pays l'ont démontré. Nous nous sommes beaucoup endettés dans le passé et nous n'avons pas eu de croissance. » Le nouvel homme fort d'Italie soutient que ce « ne sera pas facile » mais que des efforts doivent être consentis pour que le pays puisse sortir de cette récession et réduire son endettement qui est un gros handicap, rapporte l'AFP.

**Ciblez les décideurs**  
**En 2013**  
**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Recherche Conjoncture

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

Le Coin des Adhérents

Articles sur la couverture :  
Energie efficace  
Oriental : les ambitions de la région  
Casablanca 2020 au-delà de l'ambition  
Protection sociale : ce que ça coûte



# EnR

Salon des Energies Renouvelables  
et de l'Efficacité Énergétique

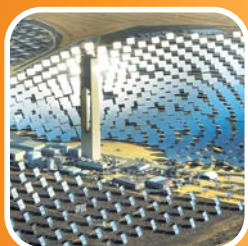
2<sup>ÈME</sup> EDITION

## Réservez votre stand et inscrivez-vous dans la dynamique d'un marché très prometteur !

### 24-26 septembre 2013

Centre International de Conférences et d'Expositions  
Parc de l'Office des Changes - Casablanca

[maroc.energie-ren.com](http://maroc.energie-ren.com)



- Un profil de visiteurs qualifiés :  
80% de spécialistes et de décideurs
- Programmes de RDV B-to-B personnalisés
- Conférences de qualité orientées innovation
- Les secteurs concernés par EnR :
  - Energies renouvelables
  - Efficacité énergétique dans le bâtiment
  - Efficacité énergétique dans l'industrie

Après le succès de la première édition en 2011, EnR, premier salon au Maroc dédié à 100 % aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique, revient à Casablanca.

EnR sera une nouvelle fois aux côtés des professionnels marocains et internationaux pour relever les défis de la stratégie énergétique nationale et dynamiser le secteur. Lors de cette 2<sup>ème</sup> édition, l'accent sera mis sur **la construction performante et l'efficacité énergétique.**

EnR sera l'évènement énergétique de l'année pour dynamiser votre développement commercial et trouver les solutions innovantes de demain !

#### Organisateurs

Made by



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

#### Contacts

Fatiha MGHOGLI  
Tél. : +212 5 22 43 96 29  
fmghoghi@cfcim.org

Elsa KONAN  
Tél. : +212 5 22 43 96 34  
ekonan@cfcim.org

#### Plus d'information





Jacques Prost, Directeur Général du Groupe Renault Maroc.

## « Le secteur automobile marocain est en légère croissance. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Jacques Prost, Directeur Général du Groupe Renault Maroc.

**Conjoncture** : Quel regard portez-vous sur le secteur automobile au Maroc ?

**Jacques Prost** : Le secteur automobile marocain est en légère croissance. C'est un petit marché qui représente pour 30 millions de personnes, un peu plus de 100 000 consommateurs. Cela nous impose évidemment de trouver des opportunités à l'extérieur. A noter que l'accès à l'automobile n'est pas forcément la première préoccupation de la population moyenne marocaine. Mais c'est un marché qui devrait être largement au-delà de 200 000 à 300 000 consommateurs pour le secteur.

**Vous êtes Directeur Général de Renault au Maroc depuis novembre 2012. Quel état des lieux faites-vous des activités du groupe ?**

Je me retrouve face à un superbe challenge. Comme vous le savez, Renault Maroc c'est trois grandes entités, à savoir deux entités industrielles et une entité commerciale, voire une entité financière avec RCI Finance. Au niveau industriel, il y a la SOMACA, dont nous avons repris le contrôle depuis quelques années et qui a démarré un nouveau projet depuis maintenant plus de quinze jours. Il y a aussi Tanger qui est un projet important au niveau industriel et qui fédère beaucoup au niveau du

Maroc. Il a démarré sa production depuis février 2012. Dès cette année, nous allons augmenter les capacités de production du groupe, sans oublier les activités commerciales qui continuent de caracolier en tête avec ses deux marques : Renault et Dacia.

**Quel est la part de marché de Renault au Maroc ?**

Nous restons le premier constructeur au Royaume. Fin mars nous étions à 38,2 % de part de marché. Il faut distinguer deux parts, celle de Dacia et celle de Renault. La part de « Dacia » est de 21,5 % et le reste pour Renault. Il y a eu une forte croissance en ce qui concerne la part de « Dacia ». Cette croissance va augmenter avec les nouveaux véhicules que nous allons lancer. Sur Tanger, nous avons le modèle « Lodgy », qui est un modèle familial, et « Dokker » qui petit à petit viendra se substituer à « Kangoo » qui était, lui, fabriqué à la SOMACA. Renault démarre une vraie success story avec « Cléo 4 » qui est une voiture qui marche très bien. Avant l'été, nous lancerons « Captur », un véhicule qui a été présenté en avant-première mondiale au Salon de Genève et nous espérons avoir le même accueil que celui que nous avons eu pour « Cléo 4 ».

**Quel est, aujourd'hui, l'apport du groupe dans l'économie du Royaume ?**

Le plus gros apport du groupe est d'abord lié à

l'emploi. En effet, aujourd'hui, Renault totalise 7 200 emplois au Maroc, avec une grosse partie sur Tanger (4 200) et la SOMACA qui est autour de 2 000 à 2 200. Le reste concerne l'activité commerciale et un petit pôle central qui s'occupe des fonctions supports du groupe. Pour cette année, ces chiffres vont croître, car nous allons démarrer une deuxième ligne qui va doubler la capacité de Tanger (95 % de sa production est réservée à l'exportation) pour accompagner son lancement.

Sur le plan économique, la SOMACA est une usine qui a produit l'année dernière près de 60 000 véhicules, dont la moitié a été exportée.

### **Quelle stratégie a préconisée le groupe pour faire face à la crise ?**

Dans toute difficulté il faut y voir des opportunités. Tanger est une usine jeune. Il faut donc qu'elle monte en cadence sans dégrader sa qualité et qu'elle améliore sa performance. Il y a l'année de démarrage qui a été très centrée sur la qualité pour avoir des véhicules au niveau des standards européens. Puis, il y a la deuxième année où il faut maintenir ces niveaux de qualité et tirer les performances de l'usine vers le haut. Nous avons produit 50 000 véhicules en 2012 et nous avons prévu de doubler la capacité de production, en passant à 100 000 cette année.

### **Qu'en est-il du site de Melloussa ?**

Le point important cette année c'est qu'il va y avoir le démarrage de la deuxième ligne qui permettra d'augmenter la capacité de cette usine aux 340 000 véhicules par an qui sont prévues dans les contrats avec le Maroc. Cette deuxième ligne devrait démarrer fin septembre début octobre. Elle permettra de voir arriver une troisième voiture qui est « Sandero 2 ». Quand une usine a trois voitures, c'est un gage d'activité relativement pérenne pour les années futures. Nous espérons que 2014 continuera de faire croître l'usine de Tanger, malgré la crise.

### **Y a-t-il une stratégie mise en place par Renault pour la formation des ingénieurs du secteur ?**

La question de la formation ne touche pas que les ingénieurs. Chez Renault, nous avons eu un challenge : celui de former l'ensemble de nos opérateurs. L'IFMIA (Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile) est le fruit d'une étroite collaboration entre le Royaume et Renault. Demain, cet institut, créé en 2011, sera ouvert aux autres acteurs du secteur automobile, car pour le moment il n'a concerné que les nouvelles recrues et les collaborateurs de Renault. L'IFMIA a permis de former 4 000 collaborateurs Renault, tout en assurant plus de 700 000 heures de formation.

### **Quel est l'impact économique et social des activités du groupe dans les régions où le groupe est installé (Tanger, Melloussa, etc.) ?**

L'emploi est un des premiers apports du groupe Renault partout où il s'installe. Que ce soit à la SOMACA ou à Tanger, c'est un apport très important. Au niveau de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ndlr), nous avons différentes ouvertures. La première consiste à travailler avec le Maroc et son gouvernement sur les questions de sécurité routière. Nous nous employons sur la formation d'enfants dans les écoles et dans l'aide aux associations.

### **75% des ressources humaines de l'usine de Tanger ne sont pas originaires de la région. Existe-il une démarche d'intégration globale des populations dans les zones où Renault s'implante ?**

Lorsqu'on a un appel d'emploi comme cela a été le cas pour l'usine de Tanger, il est nécessaire de trouver les bonnes personnes pour pouvoir les mettre aux bonnes places. Quelque part, nous n'avons pas forcément le temps de promouvoir des programmes d'éducation qui permettent d'obtenir les bons profils instantanément. Cela ne veut pas dire que pour l'avenir nous n'aurons pas de programmes qui permettront au niveau de l'éducation de faire grandir les écoliers dans ces zones-là. Mais cela mettra du temps, voire cinq à dix ans.



**« L'IFMIA est le fruit d'une étroite collaboration entre le Royaume du Maroc et le groupe Renault. »**

### **Pouvez-vous nous en dire plus sur la structure appelée ILN ?**

Dans une usine comme Tanger, les premières choses qui sortent ce sont des voitures. Mais en parallèle à cela, il y a ce que l'on appelle un ILN. C'est une structure qui collecte des pièces détachées pour l'export. Par exemple dans l'usine de Tanger, on fabrique deux voitures spécifiques : « Lodgy » et « Dokker ». Il faut savoir qu'il n'est pas possible d'exporter des voitures dans certains pays pour des problèmes de taxes. Les voitures sont donc montées sur place avec des pièces qui sont expédiées de Tanger, pour « Lodgy » et « Dokker ».

Les trois premières destinations de cet ILN seront l'Inde, le Brésil et la Russie, pays dans lesquels nous allons monter des « Lodgy » et des « Dokker ».

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

**QUELLE QUE SOIT  
VOTRE DESTINATION,  
NOUS Y SOMMES DÉJÀ.**

**DACHSER Morocco**

Avec l'un des plus puissants réseaux de transport au Maroc et en Europe, pour des livraisons rapides et flexibles, vers toutes les destinations, de la Scandinavie à l'Amérique, de l'Oural à l'Atlantique, nous pouvons améliorer votre logistique. Fiabilité. Efficacité. Partout dans le monde.



# ZOOM

- p.30** Transport et logistique, à mi-chemin de la stratégie 2010
- p.32** Transport maritime  
Une stratégie pour une meilleure efficacité
- p.36** Transport aérien  
Un plan pour renforcer les performances du secteur
- p.38** Une hausse de l'activité de fret
- p.40** Transport routier de marchandises : l'informel au défi de la mise à niveau



La réduction des coûts logistiques qui prévoyait de ramener de 20 % du PIB actuellement à 15 % à l'horizon 2015 est la pierre angulaire de la « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique », pour une durée de cinq ans (2010-2015).

Montage CFCIM, © DR

## Transport et logistique Les clés de la compétitivité

Le secteur du transport et de la logistique est un pilier de l'économie marocaine. Le dynamisme des échanges commerciaux qu'enregistre le Royaume l'a poussé à se doter d'une stratégie nationale dédiée à la logistique. Comment évolue-t-elle ? Détails.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

## Transport et logistique, à mi-chemin de la stratégie 2010

Pour accompagner le dynamisme des échanges commerciaux intérieurs et extérieurs, le Maroc s'est doté en 2010, d'une stratégie nationale dédiée à la logistique. Le point.



Le Port de Tanger-Med accueille les plus grands noms du secteur du transport, à l'image de Kuehne+Nagel qui s'y est installé récemment.

© TMSA

**A mi-parcours, les résultats de la « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique » sont mitigés.**

**A**vec environ 100 000 emplois, le secteur du transport professionnel et de la logistique contribue à 5 % du PIB dont 3 % liés directement au fret et au transport. Hautement stratégique pour les entreprises, sa performance influence directement la compétitivité du tissu économique. En 20 ans, le secteur des transports professionnels et les voies qu'il emprunte n'ont cessé de se développer. L'essor économique et l'ancre du Maroc dans les flux de l'économie mondiale ont renforcé les volumes des échanges. Complémentaire au service de transport, la logistique inclut désormais un ensemble de services d'entreposage, de gestion et de distribution d'amont en aval. L'articulation optimale du transport des produits et l'organisation des flux est un vecteur de performance économique. Elle se traduit par l'émergence du service logistique. L'optimisation des délais d'approvisionnement, de livraison et des coûts, est une condition d'une présence sur les marchés dans les délais et avec des produits de qualité. Face à des coûts logistiques élevés (estimés

à 20% du PIB), le Maroc a opéré un tournant avec l'adoption en 2010 d'une stratégie dédiée. Point de départ : la signature, présidée par le roi Mohammed VI, d'un contrat-programme entre l'Etat et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Principal objectif : améliorer la compétitivité du secteur mais aussi mettre en place les moyens de favoriser à terme, le recul du transport informel.

### **Les coûts et la pollution dans le viseur**

Nommé « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique », ce plan s'étale sur une durée de 5 ans de 2010 à 2015. Il vise une meilleure efficacité économique dans un contexte de croissance continue des échanges commerciaux, à la fois intérieurs et extérieurs et accompagne les différents plans sectoriels (Plan Maroc Vert, Émergence, Rawaj, plan énergétique, Halieutis...). Il s'inscrit également en suite logique de la dynamique de renforcement des infrastructures (autoroutes, ports, aéroports), initiée début 2000.

La réduction des coûts logistiques qui prévoyait de ramener de 20 % du PIB actuellement à 15 % à l'horizon 2015 est la pierre angulaire de cette



stratégie. A mi-parcours, les résultats sont mitigés. Interrogé sur le sujet, Younes Tazi, Directeur Général de l'Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique, reste optimiste mais prudent : « l'objectif d'atteindre ce chiffre de 15 % au cours des premières années d'exécution de la stratégie est certes ambitieux mais reste accessible, nous attendons le début des activités de l'observatoire pour mesurer ensemble, public et privé, le niveau exact actuel ». Deuxième objectif : l'accélération de la croissance de 3 à 5 points par l'augmentation d'activités économiques induites par la baisse des coûts logistiques. Autre aspect de la stratégie initiée en 2010, la diminution de 35 % des émissions de CO2 en 5 ans par la décongestion des routes et des villes, grâce à des transports plus efficaces. Un objectif ambitieux qui reste aujourd'hui difficile à apprécier. « En matière de réduction des émissions de CO2, il n'existe pas encore de résultats mesurables », souligne encore Younes Tazi, rappelant la nécessité d'un outil fiable reconnu par l'ensemble des opérateurs publics et privés. Toujours selon la même source, l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique, qui doit voir le jour en 2013, apportera « des réponses scientifiques et objectives ». Mais plus globalement, si les objectifs ne suivent pas forcément le rythme initialement annoncé, le déploiement de la stratégie avance.

#### Le frein du foncier levé

« Entre 2011 et 2012, le Maroc est passé de la 90<sup>ème</sup> à la 47<sup>ème</sup> place en matière de compétitivité logistique », indiquait Aziz Rabbah, Ministre de l'Équipement et du Transport, en novembre dernier. Issu du rapport de la Banque Mondiale « Connecting to compete 2012 : Trade Logistics in the Global Economy »\*, ce classement se fonde sur les progrès accomplis dans le domaine de l'infrastructure, de l'amélioration des services logistique, de la gestion des douanes et des frontières mais aussi du niveau de coopération entre les secteurs public et privé.

Autre point d'avancée, le règlement d'aspects

## TANGER-MED : PORT D'ATTACHE ET D'ATTRAIT

Le développement des flux intérieurs et extérieurs, combiné à l'essor du port de Tanger-Med, sont des facteurs d'attrait pour les acteurs internationaux de la logistique. Les plus grands noms du secteur y sont présents. Le groupe allemand Kuehne+Nagel, récemment installé au Maroc sous l'effet prometteur de Tanger-Med en fait partie. Pour rappel, le Maroc avec la Turquie sont les pays méditerranéens qui ont accueilli le plus d'investissements dans le secteur des transports et de la logistique depuis la création en 2003 de l'observatoire méditerranéen ANIMA-MIPO (11 pays).

**« Entre 2011 et 2012, le Maroc est passé de la 90<sup>ème</sup> à la 47<sup>ème</sup> place en matière de compétitivité logistique. »**

fonciers essentiels au bon succès du programme. Parmi les moyens mis en œuvre, figure la mise en place d'un Schéma National Intégré. Il concerne un réseau de plate-formes logistiques dédiées au stockage de marchandises situées à proximité des axes de distribution. Conteneurs, sous-traitance logistique et agro-commercialisation de matériaux de construction, plate-formes céréalières. En tout, près d'une cinquantaine de plates-formes sont prévues par la stratégie sectorielle. Selon Younes Tazi, Directeur Général de l'AMD, près d'un tiers des besoins en foncier recensés à l'horizon 2030 pour la réalisation des zones logistiques a été mobilisé. Dans la région de Casablanca, environ 1 000 ha de foncier ont été identifiés et préservés pour les zones logistiques multi-flux. 1 100 ha supplémentaires sont en cours de mobilisation, en faveur de quatre régions, notamment Rabat-Kenitra, Agadir, Tanger-Tétouan et Fès-Meknès. L'investissement public a totalisé environ 2,5 milliards de dirhams. Ce budget comprend également la construction en cours d'une route maritime de 4,3 km, première tranche de la connexion devant relier le port de Casablanca à la zone logistique de Zenata. Dans sa vision, ce schéma vise une meilleure organisation des flux provenant du port de Casablanca et leur massification vers la Zone Logistique avec la mise en place de connexions routières et ferroviaires spécifiques.

Enfin, pour accompagner les besoins de ce secteur en gestation, de nouvelles filières de formation dans les métiers de la logistique sont attendues. Toujours d'après Younes Tazi, en 2013, un programme de formation professionnelle au profit de 3 160 personnes sera assuré par l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). Des résultats plutôt positifs d'une stratégie qui commence à se lire, en attendant la suite. \*

► Anne-Sophie Colly et Rania Laâbid, journalistes

\* Se connecter pour être compétitif en 2012 : les réseaux logistiques dans l'économie globale

## LE RÉSEAU DE TRANSPORT EN CHIFFRES

(CHIFFRES DISPONIBLES)

- 57 500 Km de route dont 32 100 revêtus, 1 000 km d'autoroutes en 2010
- Plus de 2 000 km de réseau ferroviaire, 30 millions de tonnes de marchandises transportées
- 30 ports dont Tanger-Med
- 15 aéroports, 51 millions de tonnes de fret/ an

Sources : www.transportmaroc.ma, Autoroute du Maroc, ONDA

# Transport maritime

## Une stratégie pour une meilleure efficacité

Le transport maritime marocain s'est doté d'un plan de développement intitulé Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030. Un projet qui devrait permettre au Royaume d'être plus compétitif et au secteur plus rentable.

**« Les ports nationaux font transiter un trafic annuel moyen d'environ 70 millions de tonnes par an. »**

L'économie du Royaume se veut moderne, ouverte et compétitive. Depuis plusieurs années, le Maroc n'a sans cesse prôné le changement dans tous ses secteurs d'activité. Cette volonté de réformes a donné lieu à la mise en place de plusieurs stratégies sectorielles pour booster l'économie nationale. A l'instar des autres secteurs, le secteur du transport maritime s'est doté d'un plan de développement à long terme. Il s'agit de la Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, élaborée par le Ministère de l'Équipement et du Transport. L'Agence Nationale des Ports y a contribué, car elle est partie prenante dans la conception de cette stratégie. A travers cette stratégie, le Maroc tente de répondre à un besoin croissant des échanges mondiaux. Rappelons au passage que « les ports nationaux font transiter un trafic annuel moyen d'environ 70 millions de tonnes par an, dont 44 millions de tonnes à l'import et 26 millions de tonnes à l'export », selon l'Agence Nationale des Ports. Le transport maritime international, à lui tout seul, représente 80 % des échanges mondiaux. Ce flux important de marchandises

modifie le paysage du secteur qui s'adosse sur les ports qui ont un rôle capital à jouer dans les chaînes logistiques et l'émergence de grands opérateurs de terminaux portuaires. Sachant que les ports marocains assurent 98 % des échanges externes du Royaume, le pays en a fait son cheval de bataille afin d'améliorer la compétitivité de son économie nationale. Un travail qui passe par un positionnement dans ce secteur au niveau de la Méditerranée et de l'Europe. Ainsi, la Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, mise en place par le Ministère de l'Équipement et du Transport, s'appuie sur les ports qui constituent un maillon important des chaînes logistiques des échanges externes. La compétitivité de l'économie du Royaume dépendra de leur performance.

### Une stratégie en sept axes

Ce document de référence pour le secteur qui prend en compte l'ensemble des stratégies sectorielles du Maroc est décliné en sept axes stratégiques. Le premier axe consiste à « rechercher la performance portuaire grâce à l'incitation à l'innovation ». Il permettra de spécialiser les ports et/ou les terminaux lorsque cela est possible, de les rendre attractifs grâce à la qualité des services et à leur pérennité, de mettre en place des règles et procédures incitatives pour l'investissement privé et le faciliter, de maintenir un compromis équilibré entre concurrence et complémentarité portuaires et de favoriser la concurrence portuaire. Quant au deuxième, il préconise de favoriser la performance logistique en intégrant le réseau portuaire aux chaînes logistiques internationales, pour améliorer la compétitivité du coût de passage global (mer, port, terre). Il préconise également de coordonner étroitement la réalisation des investissements portuaires et logistiques extraportuaires, de mettre à disposition du système portuaire et des autres maillons de la chaîne logistique des ressources humaines formées et des moyens techniques adéquats.



Le troisième axe propose d'optimiser la valorisation des infrastructures portuaires et de connexion existantes en recherchant un partage des infrastructures lourdes, comme les digues de protection, entre différents trafics et activités et en limitant les coûts d'exploitation (dragages récurrents notamment).

Le quatrième axe stratégique ambitionne de positionner ce projet d'envergure dans le contexte national, régional et international, en s'adaptant rapidement aux changements du secteur maritime et en saisissant toute opportunité qui se profile à l'horizon.

« Tirer parti du rôle structurant des ports en contribuant aux politiques et programmes d'aménagement du territoire et tenir compte des objectifs de répartition spatiale des activités économiques et en structurant le paysage portuaire national en six pôles régionaux. » C'est ce que propose le cinquième axe de la stratégie portuaire nationale 2030. Tandis que le sixième axe recommande « d'intégrer les objectifs environnementaux et urbains dès la phase de conception des projets d'investissement, en minimisant l'impact environnemental global des ports, notamment en externalisant certains flux et trafics sur des ports hors milieu urbain (Nador, Tanger, Casablanca, Safi, Dakhla) et en positionnant les nouveaux

**« Le premier axe consiste à rechercher la performance portuaire grâce à l'incitation à l'innovation. »**

ports dans des sites favorables ». Il recommande aussi d'ouvrir les ports sur la ville et permettre une mutation des vocations de certains ports hyperurbains comme Tanger, Kénitra, Casablanca, Safi.

Enfin, le septième axe permettra « l'adaptation aux incertitudes du long terme, en concevant des projets d'aménagement portuaires pouvant être évolutifs et facilement « phasables », en disposant dans les ports existants, d'infrastructures larges, pouvant répondre à des opportunités immédiates ».

#### Six pôles portuaires d'ici 2030

La nécessité de donner une dimension nationale à ce projet du secteur du transport et de la logistique a conduit ses auteurs à développer le concept de pôle portuaire. Ce dernier est conçu pour permettre une implantation régionale stratégique des ports majeurs ayant un rôle structurant en termes d'aménagement du territoire et dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles. Pendant ce temps, les autres ports sont organisés dans une optique de complémentarité ou de spécialisation. « Cette démarche s'inscrit dans la vision de régionalisation, en prônant le développement intégré et durable des régions sur le plan économique et social, du moment que chaque région devra >>>>

**www.instru-mar.com**

**Instru Mar**

**L'instrumentation au maroc**

**Spéctrométrie**

**Analyse à flux continue**

**Préparation d'Echantion**

**Accessoires et Consomables**

**Notre objectif :**  
compter parmi les sociétés d'instrumentation les plus performantes au Maroc

**Nous ne voulons pas simplement fournir des instruments et nous contenter d'être simplement importateur. Nous voulons au contraire devenir un véritable partenaire pour nos clients, en leur apportant un ensemble de services et de savoir faire.**

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1<sup>er</sup> étage  
20 020 Casablanca Maroc  
Tél.: 05 22 47 27 40 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41  
Instrumar@instru-mar.com

MILESTONE  
SKALAR  
GBC  
LabTech

»»» tirer profit du rôle moteur de l'activité portuaire et du rôle structurant des grands chantiers de la région », nous confie El Filali Sghir, Directeur Régulation et Développement des Ports au sein de l'Agence Nationale des Ports. Tout ceci dans le but de lier le développement portuaire à une région et à son environnement, et d'appréhender par la même occasion les flux et la demande indépendamment des capacités portuaires existantes de chaque port. Le projet prévoit six pôles portuaires d'ici 2030, selon le Ministère de l'Équipement et du Transport.

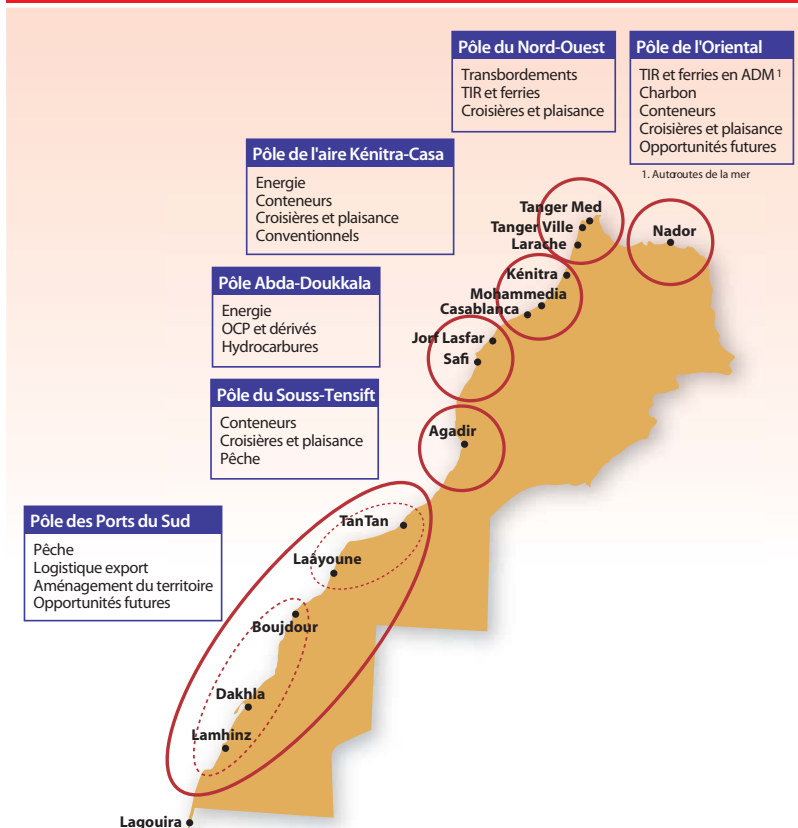
Le premier pôle portuaire sera situé dans la région de l'Oriental, tournée vers l'Europe et la Méditerranée et notamment le Maghreb, précisément à Nador. Le choix de cette région a été déterminé par sa position stratégique, afin d'y construire un centre logistique majeur pour l'exploitation des agrumes. Le site servira également à développer la desserte « passagers », dans le cadre de l'amélioration des communications avec les autres régions du Maroc, soit en complémentarité soit en concurrence avec le port de Tanger.

Ce n'est pas un hasard si le pôle du Nord-Ouest, porte du Détroit avec Tanger, a été choisi comme deuxième pôle portuaire. En plus d'être en concurrence ou en complémentarité avec Nador, ce pôle assurera le développement industriel de la zone de Tanger, le développement de la logistique offshore à destination de l'Europe et le développement du transbordement de conteneurs au croisement des lignes est-ouest et nord-sud. Quant au port de Tanger-ville, on lui prédit un fort développement dans les services en raison du transfert des trafics commerciaux et de la rénovation urbaine en cours. Le fait que Tanger soit proche de l'Espagne est un avantage qui permettra à son port de conserver des liaisons rapides.

Le pôle Kénitra-Mohammedia-Casablanca connaîtra d'importants changements. Au niveau de Casablanca, le port s'orientera vers les produits unitarisés (conteneur et roulant) et évoluera dans une optique d'ouverture vers la ville avec notamment le môle Tarik qui deviendra un terminal de croisière en lien direct avec le centre-ville. Quant aux points non unitarisés (vracs, neo-vracs...), ils seront transférés vers Mohammedia et vers un nouveau port qui verra le jour dans la région de Kénitra.

Centre de l'industrie lourde par excellence (OCP, ONE et SONASID), le pôle Abda-Doukkala accueillera une nouvelle raffinerie d'hydrocarbures sur Jorf, entraînant de facto une extension portuaire de grande ampleur. La croissance des besoins énergétiques ces dernières années et la nécessité d'améliorer la compétitivité de l'OCP, verra la construction d'un nouveau port vraquier au sud de Safi. Ce port réunira les flux de l'ONE et de l'OCP. Tandis que le port de Safi ville demeurera un port de commerce généraliste au service

### LES PÔLES PORTUAIRES ET LEUR VOCATION



**Le premier pôle portuaire sera situé dans la région de l'Oriental, tournée vers l'Europe, la Méditerranée et le Maghreb.**

de son hinterland proche (céréales, conteneurs en feeding...).

S'agissant du pôle situé dans la région Souss-Tensift, il apparaît opportun d'anticiper les évolutions du port d'Agadir, dont le désenclavement autoroutier et ferroviaire est programmé, notamment au niveau de la conteneurisation ainsi que de la croisière, selon le Ministère de l'Équipement et du Transport. Le pôle d'Agadir servira d'équilibre inter-régional au centre du Royaume, en complémentarité et en concurrence avec le port de la région Kénitra-Casablanca.

Au sud du pays, trois ports principaux constitueront le pôle des Ports du Sud. Il y aura tout d'abord le port de Tan Tan qui pourrait accueillir une centrale thermique au charbon et qui est susceptible de jouer un rôle particulier dans la problématique énergétique de la zone. Cette centrale serait le fruit de l'Office National de l'Électricité (ONE). En revanche, Laâyoune garde son statut de grand port de pêche et de commerce tourné vers les îles Canaries. Le port de Dakhla connaîtra une extension afin de répondre à la demande immédiate à court terme. En définitive, la Stratégie portuaire nationale 2030 contribuera au développement économique et social tant au niveau national que régional. \*

► Ferdinand Demba

# A.G.T.T

Freight and Custom Forwarder  
Overweight & Oversized Transportation  
Shipping Agent



- Transit
- Agent Maritime
- Projets Industriels
- Agent en douane
- Agents I.A.T.A - FIATA
- Transport colis lourds exceptionnels



Since 1949

Site web : [www.agtt.ma](http://www.agtt.ma)



# Transport aérien Un plan pour renforcer les performances du secteur

La mise en place, en 2011, du Plan stratégique 2011-2016 du secteur du transport aérien au Maroc est une réponse au développement croissant du secteur. L'Office National Des Aéroports en fait son cheval de bataille.

C'est en février 2011 que l'Office National Des Aéroports (ONDA) a présenté son Plan stratégique 2011-2016 au grand public. Ce plan intervient à l'heure où le secteur du transport aérien connaît

de nombreuses mutations. Des changements qui ont permis d'observer un développement du trafic aérien, la montée des exigences et des attentes des usagers de la navigation aérienne et des aéroports. Cette stratégie permettra de promouvoir le rendement de l'Office et de l'ouvrir davantage à l'international pour mieux répondre aux exigences du développement du trafic aérien. L'un des objectifs de l'ONDA à ce niveau est de « faire évoluer son mode opératoire et de continuer à renforcer ses acquis en matière d'infrastructures et de plates-formes aéroportuaires, tout en mobilisant l'ensemble de ses ressources humaines et financières vers une performance accrue », a indiqué Dalil Guendouz, Directeur Général de l'ONDA. Et d'ajouter qu'à travers cette stratégie, l'Office « ambitionne de faire face au développement aérien, passagers et fret, et de satisfaire les besoins des usagers de la navigation aérienne et aux exigences de rentabilité et de sécurité ».

## Cinq axes et plusieurs objectifs

Pour être efficace, le Plan stratégique 2011-2016 s'appuie sur cinq axes stratégiques contenant plusieurs objectifs. Dans le premier axe, il s'agit de « décliner la satisfaction client sur tous les processus de l'ONDA et d'intégrer les partenaires dans une démarche qualité globale ». Le principal objectif de cet axe est d'ancrer la culture client à tous les niveaux de l'organisation. A l'horizon 2016, le plan escompte un taux de satisfaction client de 90 % pour les prestations aéroportuaires sous contrôle exclusif de l'ONDA, segmenté : en passagers (passer de 80 % à 90 % en 2016), en compagnies aériennes (passer de 70 % à 90 %) et en concessionnaires (passer de 70 % à 90 %). Quant au deuxième axe, il s'agit de passer d'une

logique d'opérateur technique à une logique d'entreprise orientée performance. Son principal objectif est de développer l'approche marketing des offres de manière à augmenter de 10 points la part des recettes extra-aéronautique dans le CA global. A l'horizon 2016, cet axe prévoit de développer la part des recettes extra-aéronautique dans le chiffre d'affaires global de 15 % à 25 %.

Tandis que le troisième axe, lui, aspire à consolider et pérenniser la croissance par notre capacité à diversifier le portefeuille d'activités. L'objectif principal de cet axe est de diversifier les domaines d'activités pour augmenter les recettes non-aéronautiques de manière à porter la part des nouvelles activités commerciales dans le chiffre d'affaires commercial à 15 % en 2016. L'Office compte augmenter la part des nouvelles opportunités commerciales dans le CA commercial.

Aussi, le quatrième axe propose d'agir pour le développement économique du Maroc par un accompagnement ciblé des stratégies sectorielles nationales et de la politique de régionalisation. Son objectif principal est de former plus de 700 ingénieurs d'ici 2016 et former. Cet axe préconise également d'augmenter la capacité aéroportuaire, avec pour objectif à long terme de passer de 22 à 42 millions de passagers.

Enfin, le cinquième axe propose de consolider la conformité de l'ONDA aux impératifs de Sûreté et Sécurité dans un contexte de renforcement des exigences réglementaires internationales et nationales et dans un souci d'excellence opérationnelle. Son objectif principal est de réussir l'homologation des 26 aérodromes en 2016 et la certification des 17 aérodromes internationaux. D'ici 2016, l'Office s'attend à homologuer 26 aérodromes et certifier 17 aérodromes internationaux. Dalil Guendouz n'a pas manqué l'occasion de souligner la finalité de ce nouveau plan et mis en exergue le rôle de l'ONDA dans le développement économique national et régional. \*

► Ferdinand Demba

### L'ONDA soutient la croissance du transport aérien

Le Maroc s'est lancé ces dernières années dans le renforcement de ses relations avec ses partenaires du continent en multipliant les accords et partenariats bilatéraux. C'est dans cette même optique que l'Office National des Aéroports (ONDA) a décidé de contribuer au développement de la sécurité des pistes et de la navigation aérienne en Afrique dans le cadre de la coopération Sud-Sud. C'est ce que qu'a affirmé, à la presse nationale, Dalil Guendouz, Directeur Général de l'Office. L'ONDA se fixe comme objectif d'accompagner les pays africains frères dans la réalisation de projets communs créateurs de valeur et ayant un impact direct sur la croissance du transport aérien. Une position qui permettra au Royaume de confirmer sa volonté de favoriser le développement régional et continental.



## VOTRE PARTENAIRE EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE

### Casablanca Ain Sebaâ

- Plate-forme logistique sous douane de 19.000 m<sup>2</sup>
- Magasins sous douane import de 4.000 m<sup>2</sup> et export de 1.000 m<sup>2</sup>
- Aire de dédouanement de 9.000 m<sup>2</sup> pour camion complet et lot sur remorque
- Magasin de stockage hors douane de 2.500 m<sup>2</sup>
- Prestation logistique : Tri, préparation de commandes, palettisation...
- Solutions de dédouanement sur la plate-forme via notre filiale Spedimex
- Mise à disposition de cellules personnalisées pour le contrôle qualité

### Casablanca Sapino-Nouaceur

- Plate-forme logistique de 13.000 m<sup>2</sup>
- 8.200 m<sup>2</sup> d'espace de stockage
- 12.000 emplacements palettes
- Gestion des picking, palettes complète, zone de masse kitting, co-packing

### Tanger Moghogha

- Plate-forme logistique sous douane de 2.000 m<sup>2</sup>
- Magasins sous douane import et export de 1.500 m<sup>2</sup>
- Aire de dédouanement pour camion complet
- Solutions de dédouanement sur la plate-forme via notre filiale Spedimex

### Tanger-Med

- Bureau de liaison sur Tanger-Med
- Contrôle débarquement-embarquement

Grâce à notre expérience sur le Maroc et nos structures locales, nous maîtrisons vos flux et combinons : Rapidité, sécurité et contrôle.



#### Agence Casablanca

1, rue Ghiriane 20 580 – Casablanca  
Tel. : +212 522 673 738 • Fax : +212 522 351 538  
e-mail : mmmaroc@mumnet.com  
Site web : www.mumnet.com

#### Agence Tanger

Z.I. de Moghogha - Allée n° 2 – Lot 58  
90 070 – Tanger  
Tel. : +212 539 375 000 • Fax : +212 539 330 580  
e-mail : mmtanger@mumnet.com

#### Agence Nouaceur

Z-1 de Sapino 27 000 - Nouaceur  
Tel. : +212 522 426 150 • Fax : +212 522 426 151  
e-mail : mmmaroc@mumnet.com

#### Agence Tanger-Med

Centre affaires 90 000 -Tanger-Med  
Tel. : +212 539 330 075 • Fax : +212 539 330 075  
e-mail : tanger.med@mumnet.com

#### Spedimex Casablanca

1, rue Ghiriane 20 580 – Casablanca  
Tel. : +212 522 673 838 • Fax : +212 522 673 837  
e-mail : spedimex@mumnet.com

#### Spedimex Tanger

Z.I. de Moghogha - Allée n° 2 – Lot 58  
90 070 – Tanger  
Tel. : +212 539 375 000 • Fax : +212 539 330 580  
e-mail : spedimex@mumnet.com

# Une hausse de l'activité de fret

La valeur ajoutée du fret est passée à 33,8 MMDH en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 5%. Au niveau local, le transport routier se taille la part du lion. Quant à l'international, le maritime concentre naturellement 95% du transport des échanges extérieurs.

Sur le plan local, le transport routier est le principal mode de transport domestique des marchandises.

### Développement du fret aérien

L'activité fret avionné connaît aujourd'hui un développement important aussi bien à l'import qu'à l'export. Ce développement est du notamment à l'accroissement global des échanges internationaux et l'implantation de grandes unités de sous-traitance dans les secteurs de l'automobile (à Tanger) et de l'aéronautique (à Nouaceur). Ainsi la mise en place de plateformes dédiées cargo prend toute sa dimension dans le paysage aéroportuaire marocain pour accompagner le développement de cette activité et assurer sa compétitivité.



Le trafic des conteneurs s'est aussi inscrit dans le même trend haussier avec un volume de 965 000 EVP au terme de l'année 2012, soit + 2,6 %.

© DR

**L**e transport des marchandises est une des grandes composantes du secteur du Transport et de la logistique. En 2011, le transport de marchandises contribuait à 5,8 % du total des valeurs ajoutées et 10,3 % de celle des activités tertiaires. La valeur ajoutée de l'activité est passée à 33,8 milliards de dirhams en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 5 %. Pourtant, c'est une activité peu développée eu égard à sa structure fragmentée, de la vétusté de son parc, de son coût élevé et des insuffisances enregistrées en matière d'organisation et de gestion. Mais quel est le coût du transport de marchandises au Maroc ?

Sur le plan local, le transport routier est le principal mode de transport domestique des marchandises puisqu'il représente plus de 75 % du fret national (hors phosphates). Les camions demeurent le premier moyen de transport routier des marchandises. Ce parc est constitué de plus de 20 000 transporteurs, possédant plus de 73 275 camions.

### Le maritime en tête de peloton

Quant au transport maritime, il assure plus de 95 % du transport des échanges extérieurs. Selon El Filali Sghir, Directeur Régulation et Développement des Ports de l'Agence Nationale des Ports (ANP), Les ports nationaux font transiter un trafic annuel moyen d'environ 70 millions

de tonnes par an, dont 44 millions de tonnes à l'import et 26 millions de tonnes l'export.

Ainsi, en fin 2012, le trafic national a atteint 76,9 millions tonnes, marquant ainsi une hausse de 4,1% par rapport à l'année précédente. Cette croissance est induite par l'orientation positive de la quasi-totalité des trafics traités, et notamment les importations des céréales (+28,7 %), du charbon (+9,5 %) ainsi que les exportations des engrais qui ont augmenté de 16,3 %. Par contre, les ventes à l'étranger du phosphate se sont repliées de 3,5 % avec un volume de 8,6 millions de tonnes au terme de l'année écoulée. Les importations des hydrocarbures ont également marqué une hausse de 4,5 % avec un volume de près de 14 millions de Tonnes.

Le trafic des conteneurs s'est aussi inscrit dans le même trend haussier avec un volume de 965 000 EVP au terme de l'année 2012, soit + 2,6 %.

Le nombre de passagers ayant transités par les ports marocains a également affiché une hausse de 3 % par rapport à 2011, totalisant 4,2 millions de passagers.

Au terme du premier trimestre 2013, « le trafic national (Import - Export), s'est chiffré à 17,7 millions de tonnes, marquant ainsi un recul de 6,2 %. Ce recul est le résultat d'une régression de 7,3 % des importations et de 4,3 % des exportations », selon El Filali Sghir.

Si l'on ne tient pas compte de ces trafics qui ont marqué des régressions importantes (-1,8 million



de tonnes) le trafic global import-export aurait enregistré une hausse de 6,1 % par rapport à la même période de l'année écoulée.

### Le ferroviaire en queue de peloton

S'agissant du transport ferroviaire, il se caractérise par une faible couverture du territoire national. Le transport des marchandises par voie ferroviaire se caractérise, également, par le poids prépondérant du trafic des phosphates qui représente plus de 70 % du tonnage transporté. En effet, l'office National des Chemins de Fer (ONCF) accorde un grand intérêt à l'accompagnement de son principal client dans son développement, en l'occurrence l'OCP. L'ONCF dispose de plus de 6 386 wagons de marchandises dont 70 % du transport des phosphates et des autres minerais, des produits chimiques, des engrais, etc. Les recettes de l'office sont constituées à hauteur de plus de 60 % de produits du trafic des marchandises. Le transport des voyageurs, quant à lui, en représente le tiers.

Quant au transport de marchandises par voie aérienne, l'activité s'est fortement contractée. En volume, on parle de -2,55 % en 2011. Cette baisse peut s'expliquer par le coût du fret qui reste beaucoup plus élevé au Maroc. Les tarifs oscillent entre 19 à 20 DH le kilo, depuis ou vers l'Europe

**Les professionnels du secteur estiment que la faiblesse du parc cargo est un frein majeur à l'activité de fret.**

centrale. Tandis que des vols cargo d'une distance similaire en Europe facturent entre 14 et 17 DH le kilo. Sachant qu'au moins sept principaux aéroports du Maroc disposent d'une gare fret, l'Office a inscrit l'augmentation des capacités des gares fret dans sa stratégie à l'horizon 2016, visant à porter celles-ci à 160 000 tonnes. D'ailleurs la construction d'un nouveau terminal fret à Casablanca d'une capacité annuelle supplémentaire de 80 000 tonnes est la preuve de cette volonté d'augmentation.

Cependant, les professionnels du secteur estiment que la faiblesse du parc cargo est un frein majeur à l'activité de fret.

De plus, au regard de la reprise de l'activité enregistrée au niveau international qui atteint presque 20 % de croissance, le fret aérien au Maroc évolue à l'encontre de la tendance mondiale.

Un des freins majeurs à cette activité au Maroc : la faiblesse du parc cargo. En effet, l'essentiel du transport de marchandises au Maroc, soit 78 %, se fait sur les vols passagers. Seulement 22 % sont transportés sur des vols purement cargo. D'où les différentes stratégies engagées pour rendre le secteur compétitif et efficace. \*

► Ferdinand Demba



Spécialiste du transport et de la logistique



Votre partenaire pour des prestations de transport et logistique sur mesure; répondant aux exigences les plus sévères en matière de sécurité, d'environnement et de respect des délais.



Adresse : 6, Rue 6 Octobre, 5ème étage, Quartier Racine – Casablanca - Maroc  
Tel : +212 (0) 522 36.50.69  
Fax : +212 (0) 522 36.51.30  
E-mail : [transload.ma@gmail.com](mailto:transload.ma@gmail.com)

# Transport routier de marchandises : l'informel au défi de la mise à niveau

Libéralisée depuis 2003, la voie routière domine le transport de marchandises. L'informel y est majoritaire et la compétitivité en souffre. Mais la mutation est engagée. Les détails.

**Est considéré comme informel, le transport routier effectué par un transporteur « vagabond », non domicilié chez une entreprise de transport reconnue.**

## Chiffres clés du transport routier

- 20 000 transporteurs,
- 73 275 camions dont 53% pour compte d'autrui et 47% pour leur compte propre,
- 493 460 emplois entrepôts et communications inclus,
- Age moyen des véhicules : 13 ans.

Source : Ministère de l'Économie et des Finances

**75** %, c'est la part des flux de marchandises qui circulent par voie routière au Maroc. Sans surprise, la route tient le haut du pavé. Le Maroc connaît un

paradoxe dans ce domaine : l'offre en transport routier est abondante mais le transport routier de qualité ou spécialisé est d'un usage minoritaire. Malgré la présence d'un grand nombre de sociétés de transport et de logistique organisées, le secteur informel est prépondérant. D'après le Ministère de l'Économie et des Finances, il atteint plus de 40% des échanges. Mais pour Mohamed Talal, Président de la Commission Logistique de la Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et Directeur Général de La voie Express, il représente plus de 60 % du marché du transport routier. Premier moyen de transport : les camions. Est considéré comme informel, le transport routier effectué par un transporteur « vagabond », non domicilié chez une entreprise de transport reconnue. La notion est complexe et ses contours flous. On peut également y inclure la pratique peu ou moyennement structurée, fidèle à des réglementations ou normes nationales ou à des procédures internes. Ainsi, toujours selon la même source, 90 % des entreprises sont individuelles et disposent d'une flotte de 3 à 5 camions. 10 % des sociétés appartiennent au secteur économique structuré. Majoritaire, l'informel grève l'essor de la filière et obère sa compétitivité. Pour autant, il se développe. Sa valeur ajoutée est passée de 19,6 milliards de dirhams en 2 000 à 33,8 milliards de dirhams en 2011. La même année, il a contribué à 10,3 % de la valeur ajoutée des activités tertiaires du pays.

## Date de péremption

Accusé de fausser la concurrence et de tirer les prix vers le bas, y compris chez les entreprises les plus structurées, le secteur informel routier est souvent décrié. Parmi ses adversaires les plus

farouches, figurent sans surprise, les transporteurs et entreprises de logistiques structurées. Pour Mohamed Talal, « le secteur informel porte atteinte à la compétitivité des entreprises car il n'est soumis à aucune contrainte ni qualitative ni financière. Qualitative, car la prestation fournie ne répond à aucun standard de qualité et ne peut être ni mesurée, ni contrôlée, ni sanctionnée. Tout cela engendre de la non-qualité, et donc des coûts –délais additionnels–, avec en plus des risques sanitaires sans “responsabilité de contrepartie” ». Matières dangereuses ou périssables, les transporteurs du secteur informel s'inscrivent hors des standards établis, ne garantissant le plus souvent pas de délai de livraison ni de garantie (avarie, perte de marchandises, chaîne du froid, date de péremption...). Il en est de même sur le plan de la traçabilité des marchandises. Pourtant, attiré des prix oblige, certaines sociétés organisées ont elles-mêmes (encore) recours au secteur informel. Ce qui se traduit par une détérioration des prestations logistiques et freine en même temps le développement de la sous-traitance logistique, condition sine qua non d'un grand marché logistique que les pouvoirs publics appellent de leurs vœux.

Si les réglementations évoluent dans un but de meilleure compétitivité et de convergence avec l'Union Européenne, leur finalisation, leur application, voire leur applicabilité à grande échelle posent question. Dernier texte en date, la réglementation spécifique au transport de matières dangereuses en vigueur depuis 2012. Bien que des compléments législatifs soient attendus, le texte est aujourd'hui partiellement appliqué. S'il implique une mise à niveau de fond de l'ensemble du secteur routier informel, voire aussi de certaines dimensions du secteur formel, plusieurs entreprises ont investi pour se conformer à ces nouvelles exigences. Mais toutes ne jouent pas le jeu. « Il y a une difficulté de compétitivité car peu d'entreprises appliquent ces normes », indique un professionnel. Pour autant, pas ques-

tions de faire marche arrière, la dynamique est enclenchée et « celles qui ont anticipées seront les premières bénéficiaires », précise-t-on dans le secteur. Les accidents récents spectaculaires ont activé le compte à rebours. Le sujet fait partie des priorités du gouvernement. Son application devrait à terme, donner un coup d'accélérateur à l'ensemble de la filière.

### Personne morale

Principal effet de la prépondérance de l'informel, un effet d'opacité qui freine le développement du secteur et de services complémentaires. Par conséquent et comparativement à d'autres pays, les entreprises marocaines de transport connaissent un faible niveau de sous-traitance de leurs activités logistiques. Seules 10 % d'entre elles ont recours à la sous-traitance. Pour Mohamed Talal, parmi les mesures à entreprendre pour lutter contre l'informel dans le secteur routier, il est nécessaire d'accompagner les acteurs opérant dans ce domaine afin de les intégrer dans les nouveaux schémas logistiques. « Mais cette transformation ne peut s'opérer que si ces opérateurs "informels" deviennent identifiables et donc des personnes morales », prévient-il. Une telle démarche leur permettrait alors de réaliser des investissements groupés, d'avoir accès aux

infrastructures et d'interagir avec les associations professionnelles.

Moderniser le secteur, renforcer l'organisation de la filière, c'est aussi la vision de Younes Tazi, Directeur Général de l'Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique qui souligne que des mesures sont prévues dans le cadre de la stratégie nationale pour le développement logistique afin d'instaurer un système de labellisation et de qualifications des acteurs logistiques soulignant « un contact permanent avec les opérateurs et une approche de partenariat matérialisée par des contrats programmes inscrits dans une vision commune ». Objectif : contribuer à accroître le niveau de professionnalisme et inciter les opérateurs économiques à recourir aux prestataires reconnus et organisés pour leurs besoins logistiques. Un travail de longue haleine.

Finalement, malgré les nombreux obstacles auxquels le secteur des transports et de la logistique est confronté, le Royaume reste néanmoins parmi les cinq pays du Maghreb les plus avancés dans leur chantier de modernisation du secteur. Le plus dur dans les réformes n'est pas tant la conception de nouvelles lois, mais leur mise en application. \*

► Anne-Sophie Colly et Rania Laâbid, journalistes



- Réseau international
- Service
- Fiabilité
- Rapidité
- Environnement

Hapag-Lloyd est depuis 165 ans l'un des plus importants armateurs au monde. Disposant d'une flotte de 150 navires modernes, pour une capacité globale de l'ordre de 670 000 conteneurs, le Groupe transporte l'équivalent de cinq millions de conteneurs par an sur plus de 90 lignes régulières reliant tous les continents.

Le Groupe possède un parc de plus d'un million de conteneurs de dernière génération, dont les conteneurs frigorifiques les plus fiables et performants au monde.

Implanté dans 114 pays, Hapag-Lloyd compte 6 900 collaborateurs qui travaillent en réseau via un système informatique performant et répondant à des normes de qualité strictes et performantes. Conscient des nouveaux enjeux internationaux, Hapag-Lloyd place l'environnement au cœur de ses préoccupations.

Hapag-Lloyd dispose d'un maillage dense capable de répondre à toutes vos attentes vers toutes les destinations ou en provenance du monde entier.

Hapag-Lloyd au Maroc : un partenaire incontournable pour vos transports maritimes !



SAGET MAROC  
SHIPPING AGENTS

Agent exclusif Hapag-Lloyd

Nouvelle Adresse  
à Casablanca :

17 rue Jilali El Oraibi Casablanca  
Tél : +212 (0) 5 22 49 25 24

Adresse à Tanger :

4 Rue Méditerranée  
Immeuble Coficom Tanger  
Tél : +212 (0) 5 39 34 28 34

Nos contacts sur  
[www.hapag-lloyd.com](http://www.hapag-lloyd.com)



# TRANSFARO

Transit & Transport International



TRANSFARO strive to deliver competitive rates and solutions for our reputed clients around the world

We deliver the highest levels of speed, efficiency and reliability.

ISO 9001  
ISO 14001  
BUREAU VERITAS  
Certification



App Iphone  
&  
Android



[www.go2transfaro.com](http://www.go2transfaro.com)

Email : [transfaro@transfaro.com](mailto:transfaro@transfaro.com)



Phone : +(212) 522 98 08 33 +(212) 522 98 73 34 Fax : +(212) 522 23 33 79 +(212) 522 98 53 36

Follow us on FACEBOOK

# 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)



**Juridique** Recouvrement et créances impayées

Comment optimiser le risque client et favoriser les encaissements

**Coaching** Les fondamentaux du coaching

**Ingénierie** Conception des projets majeurs de bâtiments au Maroc : le BIM ou la nécessité d'évoluer

**Management** Les aléas du micro-management !

**La parole au Campus CFCIM** Agences de voyages réceptives marocaines : les règles juridiques qui permettront une augmentation des ventes

# Recouvrement et créances impayées Comment optimiser le risque client et favoriser les encaissements



Pour beaucoup d'entreprises, le recouvrement de créances impayées est la responsabilité unique de la Direction Financière et du service contentieux. Qu'en est-il en réalité ?

**Nawal Ghaoui**

**Avocat près la Cour Suprême et Vice-Présidente de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM.**

**U**ne grande majorité des entreprises, quelle qu'en soit la taille, considère le recouvrement de créances impayées comme la responsabilité unique de la Direction Financière et du service contentieux lorsqu'il existe.

Les impayés sont ainsi gérés dans cet esprit avec une unique préoccupation d'ordre comptable et fiscale : que faire de ces sommes inscrites dans les livres si ce n'est les provisionner et donc les transférer à la phase judiciaire.

Pour combattre cet état d'esprit, la notion de « risque clients » est venue il y a quelques années consacrer l'idée d'une stratégie en amont de gestion du risque d'impayés : au moment du choix du client, puis au moment de la formalisation de la vente.

Le « risque clients » englobe de plus non seulement la perte sèche dûe à un impayé irrécouvré mais également la désorganisation qui peut naître de cet incident financier : l'annulation de commandes, la récupération d'un stock de marchandises chez le client/débiteur, la rupture d'un contrat commercial...

Comment dans ce cas faire en sorte que les impayés ne soient pas une fatalité inhérente à toute activité commerciale ? Comment diminuer le nombre d'impayés irrécouvrables et

raccourcir le délai d'encaissement des créances en souffrance ?

Il est nécessaire tout d'abord que la Direction commerciale de l'entreprise prenne quelques précautions indispensables dans la prospection de nouveaux clients et la formalisation de la relation.

Dans un second temps, et si la

L'entreprise doit de ce fait se comporter comme un banquier : apprendre à connaître ses clients afin d'évaluer à tout le moins leur degré de solidité financière, leurs fragilités etc...

**1-1 :** L'entreprise doit s'assurer dans un premier temps de deux informations de base mises à mal dans la vie pratique de l'entreprise.

**« Puisque l'entreprise accorde en permanence des crédits à court ou moyen terme à ses clients, elle doit, de ce fait, se comporter comme un banquier. »**

créance tarde à être recouvrée, une phase de recouvrement dite « amiable » doit être envisagée, avant de transférer ces montants à un cabinet d'Avocat pour une gestion contentieuse devant les Tribunaux.

►►► **1°/ Le risque client géré par la Direction Commerciale**

Les paiements comptant sont extrêmement rares. L'entreprise est amenée dans tous les cas à jouer le rôle de banquier envers ses clients puisqu'elle leur accorde en permanence des crédits à court ou moyen terme.

L'Agent commercial doit s'assurer de l'identité juridique de son client en réclamant un extrait modèle J du Registre du Commerce. Ce document donne le degré d'endettement de cette société (nantissements) qui témoigne de la confiance de sa Banque de même que le nombre et le type de litiges qu'elle connaît par l'inscription de saisies conservatoires mobilières sur le fonds de commerce : celles de la CNSS ou des impôts, celles de salariés, celles de fournisseurs...

Un extrait modèle J vierge ne signifie pas une solvabilité évi-

dente mais il donne de bons indicateurs.

S'agissant des commerçants personnes physiques, en sus de l'extrait modèle J correspondant à la dénomination commerciale du client, il faut déterminer copie de sa Carte d'Identité Nationale.

Cette double information est destinée à localiser le client devenu débiteur en cas de poursuites judiciaires mais aussi à établir des documents commerciaux (bons de commande, factures et bons de livraison) avec la véritable identité juridique du client et éviter ainsi les jugements d'irrecevabilité. L'Agent commercial devra également s'assurer de l'adresse réelle de son client lorsque celui-ci détient des dépôts, succursales, bureaux professionnels extérieurs à l'usine, filiales etc...

Il est vivement conseillé par ailleurs que ces informations de base une fois acquises dans le dossier juridique du client soient vérifiées au premier incident ou retard de paiement. Les délais de réactivité après le premier impayé doivent être le plus courts possibles et donner lieu à une visite du client par l'Agent commercial, formalisée par une fiche ou un procès verbal de réunion consignait les engagements du client/débiteur et la date d'apurement de l'impayé portant signature et cachet de celui-ci.

Cette simple fiche sera considérée par les Tribunaux comme une reconnaissance de dettes.

**I-2 :** Il est important également pour garantir le recouvrement de la créance impayée, de s'assurer que la vente a été formalisée de manière saine et conforme aux bonnes règles de droit.

Le dossier de vente devra en effet contenir à tout le moins trois documents :

Un bon de commande écrit portant signature et cachet du client. A l'heure du verbal et de l'électronique, cette condition devient difficile à réaliser mais il s'agit d'une contrainte indispensable.

La facture est un document préparé par l'entreprise mais elle demeure le plus souvent transmise au client sans accusé de réception qui donne pourtant matérialité à cette remise. Enfin, un bon de livraison sur papier à en tête du client et comportant sa signature et son cachet demeure un élément rare dans les opérations de vente : un chauffeur ou un transporteur externes négligent le plus souvent cette formalisation et se contentent d'une griffe ou une signature sans cachet lors de la remise des marchandises, ce qui donne un caractère nul à ce bon.

Il est vivement recommandé

par ailleurs d'établir et de faire signer des conditions générales de vente détaillant les modalités d'exercice de la relation commerciale, un effet de commerce ou un billet à ordre.

### ▶▶▶ II°/ Le recouvrement dit « amiable »

Bon nombre d'entreprises rechignent à classer les factures échues et non encore réglées parmi les créances impayées. Elles demeurent en gestion chez l'agent commercial qui les conserve dans une « zone grise » dangereuse pour les encaissements à venir lorsqu'elle n'est pas encadrée et lorsqu'elle dure une longue période indéterminée.

## « Le temps étant l'ennemi du recouvrement, un impayé encore « frais » a toutes les chances d'être réglé. »

L'impayé doit être retiré à l'Agent commercial après un délai court à définir par l'entreprise et être transmis à une entité interne ou externe de recouvrement amiable.

Cette phase doit aussi être encadrée par un délai moyen d'un trimestre au maximum et donner lieu à des écrits tels que fiches de relances verbales

ou visites au client/débiteur portant signature/cachet du débiteur.

Des sociétés de recouvrement existent sur la place mais il faut savoir que cette profession n'étant pas encadrée au Maroc, bon nombre d'entreprises conviennent avec leur avocat de gérer cette phase extra judiciaire avec notamment l'aide d'un huissier de justice.

### ▶▶▶ III°/ Le recouvrement judiciaire des créances impayées

**III- 1 :** Pour être recouvrable judiciairement, une créance doit avoir trois caractéristiques :

Etre certaine : la charge de la preuve incombant à l'entreprise créancière, une facture seule ne suffit pas.

Etre liquide : la créance doit être évaluée de façon juste et tenir compte de tout versement partiel que l'entreprise doit veiller à imputer à la facture impayée et à déduire du total avant d'aller en justice.

Etre exigible : la créance doit être échue et non frappée de prescription. Attention aux délais de prescription courts pour un certain type de créances.

**III-2 :** Les procédures judiciaires sont de deux ordres : rapides et non contradictoires ou bien plus lentes et contradictoires selon les documents de base détenues dans le dossier de vente.

Les saisies arrêt et les injonctions en paiement qui permettent un résultat exécutoire en quelques jours sont basées sur des effets ou des billets à ordre ou des chèques seulement.

Tandis que de simples factures accompagnées d'un bon de commande ou d'un bon de livraison ne peuvent fonder que des saisies conservatoires mobilières et des actions en paiement.

En conclusion, il faut attirer l'attention des entreprises sur la pratique schizophrène qui consiste à conserver le débiteur comme client et à continuer de lui livrer des marchandises alors qu'il est en impayé. De même qu'il faut veiller à refuser dans tous les cas le rééchelonnement de la dette.

Enfin, le temps étant l'ennemi du recouvrement, un impayé encore « frais » a toutes les chances d'être réglé. \*



## 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

## Les fondamentaux du coaching



Si le coaching est une pratique en vogue ces dernières années, il est difficile de savoir exactement en quoi elle consiste tant ce qu'elle recouvre est vaste et les amalgames sont faciles. Voici une synthèse pour y voir plus clair et s'appropriier les principes fondamentaux afin de cerner les principes du coaching et les responsabilités d'un coach.

**Marine Vincent**  
Consultante Sia Partners

Le verbe anglais « to coach » signifie « entraîner, accompagner, motiver ». L'origine du coaching prend ses racines dans la Grèce antique, au V<sup>ème</sup> siècle avant J.-C., à travers Socrate qui pratiquait l'art de la maïeutique par le biais du questionnement. Par la suite, un grand nombre de philosophes et maîtres à penser pratiquent la même approche sans utiliser le terme exact de « coaching ». Dans les années 1950, le coaching apparaît d'abord dans le show-business puis dans le milieu sportif. Mais c'est dans les années 80 que le coaching entre véritablement dans le monde professionnel. Son principe perdure à travers toutes ses mutations : mettre en place un accompagnement professionnel personnalisé, par l'atteinte d'objectifs précis et mesurables, pour améliorer les performances de la personne coachée.

### ►► Démarche

Cette méthode se retrouve dans tous les domaines de la vie aussi bien personnelle que professionnelle. Il s'agit de faire progresser l'individu en l'aidant à cibler ses efforts et à prendre conscience des ressources qu'il possède. Grâce à son écoute active, ses reformulations et ses questions, le coach aidera le coaché à dépasser ses blocages. La réussite d'une mission de coaching dépend en grande partie de la qualité de l'alliance coach/

coaché et de l'implication de ce dernier. Généralement, le travail se réalise à travers une dizaine de séances (de 1h à 2h) espacées dans le temps de 2 à 3 semaines pour laisser le temps au coaché de faire un travail sur soi.

### ►► Qu'est-ce qu'un coach ?

Les frontières entre un coach et les professions évoquées ci-dessus sont souvent ténues. Il existe cependant des différences fondamentales à connaître pour cerner le rôle exact d'un coach et ne pas faire d'amalgame.

#### • Un coach n'est pas un consultant

L'objectif d'un consultant est de trouver une solution concrète à la problématique

pour laquelle une entreprise fait appel à lui. Généralement expert dans un secteur en particulier, il dégage un diagnostic précis afin de proposer des solutions que l'entreprise décidera éventuellement de mettre en place. À l'inverse, une aspiration ou un objectif suffisent à solliciter un coach qui se concentre sur la relation avec le coaché pour entamer un travail d'accompagnement. La démarche consiste à formaliser des objectifs dont la finalité est d'optimiser l'efficacité professionnelle du coaché.

#### • Un coach n'est pas un formateur

Un formateur est une personne qui délivre un enseignement théorique pour développer les compétences et les connaissances de ses apprenants. Si coach et formateur ont pour objectif commun l'apprentissage par des méthodes pédagogiques, le coach se distingue par la vocation pratique de son exercice. Il provoque sciemment la réflexion du coaché sur ses axes d'amélioration et contextualise l'apprentissage par une mise en situation réelle. Le coach agit comme un révélateur de talent. Coach et formateur ont des activités complémentaires.

## « Le coach agit comme un révélateur de talent. »

#### • Un coach n'est pas un thérapeute

Le coach peut intervenir, comme le thérapeute, dans une relation individuelle où il s'agit de faire un travail sur soi pour être plus efficace professionnellement. La distinction principale réside dans l'approche pour y parvenir. Lorsque le thérapeute va se concentrer sur le « pourquoi » en cherchant à explorer le passé de l'individu pour comprendre les motifs

de ses actes, le coach va se focaliser sur le « comment » afin de construire des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. En outre, dans le cadre du coaching les objectifs et la durée de la prestation sont contractualisés contrairement à la thérapie dont on ne sait quand elle finit.

#### • Un coach n'est pas un mentor

Un mentor est en général une personne très expérimentée qui évolue dans le même domaine de la personne à laquelle il s'adresse. Il lui prodigue des recommandations issues de sa propre expérience. Le coach n'a pas besoin d'être un expert dans le domaine du coaché car son objectif n'est pas de lui donner des conseils mais d'agir comme miroir pour provoquer la réflexion du coaché et développer son apprentissage pratique. Être un mentor s'apparente plutôt à une attitude tandis que coach est un véritable métier.

Le coach signe un engagement contractuel et moral avec un individu (ou un groupe) en vue de le faire progresser dans sa vie personnelle ou professionnelle. Le conseil, la formation ou la thérapie sont des approches complémentaires et non similaires au coaching. Elles peuvent donc être pratiquées, de concert, mais avec des personnes distinctes. \*





---

**réinventons / le crédit**

## **Le partenaire qui accompagne vos projets**

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

[\*\*www.axacredit.ma\*\*](http://www.axacredit.ma)

## Conception des projets majeurs de bâtiments au Maroc : le BIM ou la nécessité d'évoluer



Concevoir un bâtiment majeur devient de plus en plus complexe et l'évolution constante des réglementations n'est pas étrangère à ce phénomène. Toutefois, elle n'explique pas tout et les approches globales de conceptualisation des bâtiments doivent également s'adapter à l'évolution des modèles... En parallèle, la conception se doit aussi de globaliser les nombreux aspects de fonctionnalité, d'ingénierie et de management de projet, selon des critères de plus en plus exhaustifs et précis. Le cas du Building Information Modeling.

**Géraud MEYER,**  
Directeur Général à Oger International Maroc.

**P**our faire face à toutes ces complexités grandissantes, il y a nécessité de développer un environnement de collaboration pour les différents concepteurs autour d'un même modèle interactif et de mettre en place une approche de performance globale qui associe, dès la phase conceptuelle, les intervenants clefs du projet, les systèmes, l'organisation, les standards et les référentiels de la profession dans une dynamique collaborative, favorisant ainsi l'initiative collective, l'implication sur la gestion des ressources et l'optimisation des performances de chacun de ces projets à toutes les étapes de son cycle de vie : conception, construction, exploitation, déconstruction.

### ►► Le BIM révolutionne l'ingénierie du Bâtiment

L'industrie du bâtiment est l'une des plus anciennes du monde. Et depuis les premières bâtisses connues et érigées il y a 7 000 ans par les Sumériens, les techniques de construction se sont beaucoup sophistiquées, contrairement aux outils de conception de ces bâtiments, qui ont, comparativement, évolué lentement ; et finalement, depuis la tablette d'argile, en passant par le papy-

rus, puis le papier, la planche à dessin et enfin au début des années 1980 l'ordinateur et son logiciel dessin Autocad, les professionnels de la conception continuent de tracer des traits sur une surface plane... Au cours de l'année 1970, une révolution se produit : Charles M. Eastman pose les bases du Building Information Modeling (BIM), avec sa « Maquette

**« Les équipes projet ayant adopté le BIM sont plus compétitives, la diminution des coûts de traitement des modifications a un effet considérable sur la rentabilité. »**

numérique du Bâtiment ». En 1987, le premier logiciel BIM « ArchiCAD » est commercialisé. Aujourd'hui, l'essor du BIM est tel que certains pays vont même jusqu'à rendre obligatoire son utilisation.

### ►► Mais au fait, qu'est-ce que le BIM ?

Jusqu'à présent nous dessinons en deux dimensions en tirant des traits. Avec la

Méthode BIM, nous construisons à l'aide d'un logiciel qui contient une base de données composée des éléments des systèmes constructifs (poteaux, poutres, portes, fenêtres, éléments de façades, ascenseurs, gaines de climatisations, armoires électriques etc...). On ne dessine donc plus au sens littéral du terme : on construit en trois dimen-

sions (3D) un bâtiment virtuel à l'aide d'objets. De ce fait, on peut parfaitement coordonner les différents corps d'état et extraire à volonté de ce modèle les plans et coupes en deux dimensions (2D) ainsi que les perspectives.

Pour que les différents participants puissent communiquer aisément, les bases de données doivent être structurées en respectant les Standard

COBie, IFC (Industrie Foundation Class) - ISO/PAS 16739, IDM (Information for Delivering Manual) - ISO/FDIS 2941-1, et IFD (International Framework Dictionary) - ISO 12006-3.

Le modèle BIM peut évidemment être développé aux niveaux de détails qui correspondent aux étapes habituelles d'une conception classique, à savoir les phases Concept, Avant Projet Sommaire, Avant Projet Détaillé, Dossier de Consultation des Entreprises, Plans d'Exécution et Plans de Recollement.

Un autre aspect intéressant du BIM réside dans le niveau de complexité que l'on souhaite donner au modèle BIM ; on distingue les degrés de développement suivants :

- BIM 3D : c'est un modèle parfaitement coordonné dont on extrait tous les plans 2D et les coupes que l'on souhaite, et ceci à partir d'un modèle développé au niveau de détail de la phase « Plans d'Exécution ».
- BIM 4D : c'est un modèle dans lequel ont été introduites toutes les données relatives aux séquences de mise en œuvre des différents éléments (facteur temps) lors de l'élaboration

de la base de données. Ceci permet de visualiser les séquences de construction dans le temps.

- BIM 5D : les coûts et les quantités sont incorporés au modèle. Ce modèle permet d'extraire les quantitatifs tout corps d'états, ainsi que coûts et courbes de trésorerie lorsqu'associé au facteur temps avec l'aide du modèle 4D.
- BIM 6D : toutes les caractéristiques des matériaux et équipements mis en œuvre sont incorporées au modèle. Ce modèle est utilisé pour l'exploitation et la maintenance du bâtiment (gestion du patrimoine d'un bâtiment). Il peut réaliser toutes les simulations que le maître d'ouvrage souhaite et être ajusté tout au long de la vie du bâtiment.
- BIM 7D : La conception prend en compte les contraintes de déconstruction et privilégie le recyclage ainsi que la réutilisation d'éléments de construction. Très utile pour les installations industrielles lourdes à durée de vie limitée dans le temps.

**Simulation :** En fonction des données qui ont été introduites dans la base de données, de nombreuses simulations peuvent être réalisées, et ceci dès la phase de programmation. Ainsi le modèle numérique permet des simulations énergétiques prévisionnelles, ainsi que l'optimisation des choix d'implantation et d'orientation Haute Qualité Environnementale des futurs bâtiments (visualisation des niveaux d'éclairages d'une salle, simulation du désenfumage d'un parking, simulations des consommations électriques en fonction de l'utilisation des bâtiments, analyse des déperditions calorifiques etc...).



Perspective architecturale et témoin virtuel réalisé à partir de la méthode Building Information Modeling.

© DR

#### ►►► Avantages compétitifs du BIM

Gagner du temps, réduire les coûts, acquérir de la qualité, optimiser, quantifier les composants de l'ouvrage, les intégrer à une planification, fournir tous les éléments d'exploitation de l'ouvrage et de gestion

#### ►►► Gagner du temps

Pour éviter les ressaisies fastidieuses, le BIM développe l'interopérabilité entre les différents logiciels de la construction. Auparavant, la pratique était manuelle (par courrier électronique, envoi de CD...) puis coopérative (les armoires à

## Pour les entreprises de construction, le BIM permet de réduire de 7 % la durée d'exécution du chantier.

du patrimoine, satisfaire aux exigences du développement durable... et ceci en temps réel et en totale interactivité de tous les intervenants au processus de conception, afin de réagir de manière cohérente et efficace aux évolutions et améliorations du projet. En fait, tous les acteurs du Bâtiment y trouvent leur compte. Le BIM, élaboré depuis une vingtaine d'années, répond parfaitement aux exigences de la construction, à l'heure où la rentabilité et l'efficacité énergétique deviennent des incontournables pour chaque projet.

plans). Avec le BIM, les acteurs d'un projet n'ont plus à traduire manuellement des données d'un format à un autre. Les projets sont donc mis au point plus rapidement car les échanges entre les différents corps de métiers sont accélérés. Ainsi, générer la documentation demande moins d'efforts, les tâches redondantes sont éliminées, les calendriers serrés sont plus facilement respectés, et les modifications de programme sont traitées plus rapidement et de manière coordonnée sur le même modèle en temps réel. Les études conduites par l'Uni-

versité de Californie du Sud sur des sociétés d'architectes et d'ingénierie révèlent que les réductions de temps pour réaliser les études de la phase « concept » à la phase « appel d'offre » sont évaluées selon les sociétés de 15 % à 40 %.

Les études réalisées par l'Université de Stanford sur 32 projets majeurs révèlent une réduction de 80 % du temps nécessaire pour générer des estimations en phase d'études. Pour les entreprises de construction, le BIM permet de réduire de 7 % la durée d'exécution du chantier.

#### ►►► Réduire les coûts

Plusieurs études réalisées en Europe et aux Etats-Unis ont révélé l'impact financier du manque d'interopérabilité sur un projet de bâtiment ; en France, une étude réalisée par la FFB en 2010 indique que l'impact de défaut d'interopérabilité coût environ 53 Euros/m<sup>2</sup> de SHON sur une opération neuve et pour l'ensemble des intervenants, et 2.3 Euros/m<sup>2</sup> de SHON généré par an pour la gestion de patrimoine. Le BIM conduit également à une réduction des coûts de gestion de l'information. Les équipes

►►►

# BATIMAT® MAROC

**BATIMAT**  
MAROC EQUIPEMENTS  
TECHNIQUES

**BATIMAT**  
MAROC AMÉNAGEMENT  
INTÉRIEUR  
EXTÉRIEUR

2 NOUVELLES ÉDITIONS SPÉCIALISÉES EN 2013

Deux fois plus de raisons d'assister à l'événement  
des professionnels du Bâtiment !



**05-08 juin 2013**

**PARC D'EXPOSITIONS DE  
L'OFFICE DES CHANGES  
ROUTE D'EL JADIDA CASABLANCA**

Commandez votre badge gratuit sur : [www.batimatmaroc.com](http://www.batimatmaroc.com) | code : PRE

Partenaire Institutionnel



Partenaires Média



Partenaire Technologie



Partenaire Information



Partenaire Recrutement



Organisé par : Reed Exhibitions Morocco

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

►►► projet ayant adopté le BIM sont plus compétitives, la diminution des coûts de traitement de modifications, d'erreurs ou d'omissions a un effet considérable sur la rentabilité.

Concernant les entreprises de construction, 82 % des entreprises sondées ont enregistré des gains de productivité, gains pouvant aller jusqu'à 10 % du montant de la valeur du contrat. Le BIM permet également aux entreprises de produire, à moindre coût et rapidement, les plans d'exécution extraits du modèle numérique ainsi que d'augmenter les volumes de préfabrication.

## ►►► Améliorer la synthèse et la qualité

La coordination permanente de la maquette numérique sur la plateforme électronique entre les corps de métier amé-

liore drastiquement la synthèse technique, puisque cette synthèse technique est assurée au fil de l'eau et en temps réel grâce au BIM et à ses logiciels de navigation type « Naviswork ». Les volumes techniques sont optimisés. Les problèmes de chantier fortement diminués. Les mêmes études de l'Université de Stanford ont révélé que le BIM permet de diminuer de 40 % les changements sur chantier générant des surcoûts et de 60 % les demandes de clarifications techniques par les entreprises de construction.

## ►►► Améliorer la quantification et la description des ouvrages

Le BIM simplifie les rapports entre les acteurs. La maquette numérique est le tronc commun pour connaître les actions de chacun. Sur la maquette

numérique, chaque intervenant au processus de conception inscrit les prestations qui doivent être mises en œuvre. De ce fait, le Building Information Modeling permet une cohésion et donc une description ainsi qu'une valorisation plus précises. La participation est facilitée, en découle une communication et un dialogue fluides entre les prescripteurs économistes et les autres intervenants. Les estimations produites par le BIM 5D sont fiables à 3 %. Les quantitatifs estimatifs sont produits instantanément et automatiquement.

## ►►► Implication de la Maîtrise d'Ouvrage

L'implication des Maîtres d'Ouvrage est devenue fondamentale pour la promotion et la généralisation de la maquette numérique. C'est de ces acteurs

que dépend la généralisation de la modélisation. En tant que donneur d'ordre, ils sont le premier maillon de la chaîne et incitent tous les protagonistes du projet à utiliser le Building Information Modeling. Le BIM, outre la fiabilité et la qualité des informations du projet qu'il permet de générer, préserve les investissements des Maîtres d'Ouvrage et leur permettent d'exploiter ces informations dans leur système de gestion du patrimoine.

De plus, la présentation 3D du BIM permet une meilleure compréhension du projet par les clients, qui peuvent visualiser tout le projet dans le détail souhaité et éviter, grâce à la réalité virtuelle, le coût de construction des cellules témoins ainsi que le temps nécessaire pour les réaliser.

Alors, êtes-vous BIM ? \*

**AFRIQUE**  
RENT A CAR

Location de Voitures

Afrique  
à votre PORTÉE

Siège Social : 5, Rue de la Concorde - Casablanca  
Atelier : 10, Abbas El Jiraoui, Belvédère Casablanca  
Tél.: 05 22 63 34 72/76 • Fax : 05 22 40 62 81  
Aéroport Ménara - Marrakech : Tél.: 05 24 43 38 21  
Aéroport Mohammed V : Tél. : 05 22 53 85 51 - Fax : 05 22 53 88 14  
Aéroport Tanger : Tél. : 05 39 39 48 66 - Fax : 05 39 39 48 35  
www.afrique-rent.com • E-mail : contact@afrique-rent.com

## Les aléas du micro-management !



Vous êtes un manager rigoureux, bien organisé et rien ne vous échappe ? Vous connaissez par cœur les membres de votre équipe et vous connaissez leur emploi du temps à la lettre ? Vous êtes peut-être en train de glisser vers le micro-management. C'est pourquoi il est important de le définir, de l'identifier, et de connaître les risques qu'il engendre.

**Paola Tumbarello, Directrice d'ExeKutive.biz (ReKroute)**

**P**ointilleux, à l'affût du moindre accroc et souvent soupçonneux, le « micro-manager » se concentre sur des choses mineures. L'accessoire devient l'essentiel, le secondaire est prioritaire. Sans le vouloir, il tire les équipes vers le bas. Le micro-management est donc à éviter si l'on a pour objectif de faire progresser ses équipes et développer leur performance. Le micro-management est facilement reconnaissable par les collaborateurs tandis que les micro-managers se voient rarement comme tels et réfutent ces allégations en considérant leur style de management comme « structuré ou organisé ».

### ►►► Alors, comment savoir si je suis un « micro-manager » ?

Vous avez tendance à effectuer les tâches assignées à vos subordonnés ? Vous êtes plus centré sur la procédure que sur la performance globale et les résultats ?

Le micro-manager suit et évalue chaque étape au lieu de donner des instructions générales. En fait, il évite la délégation des décisions et délègue la responsabilité mais pas l'autorité.

### ►►► Quels sont les risques ?

- Un désengagement des employés et une baisse de la productivité. La notion de micro-management peut être étendue à

tout contexte social où une personne prend un niveau inapproprié de contrôle et d'influence sur les membres d'un groupe. Un micro-management continu peut conduire à un désengagement de l'employé qui peut avoir le sentiment d'un manque de confiance envers son travail ou son jugement. Son apathie touche non seulement sa propre productivité, mais peut s'étendre à celle de ses collègues. Un collaborateur productif est

## « Le micro-manager suit et évalue chaque étape au lieu de donner des instructions générales. »

une personne dont le travail est reconnu. Ayez confiance en leurs compétences et vous verrez leur autonomie et leur productivité augmenter.

- La démission de membres de l'équipe.

Le micro-management peut aussi être vu comme une tactique utilisée par les managers pour éliminer les employés non désirés. Cela peut conduire à la démission de salariés qui considèrent alors leur milieu de travail trop stressant.

Un collaborateur impliqué est une personne sereine. Veillez à maintenir une ambiance de travail agréable et vous sentirez votre propre niveau de stress baisser.

- Des objectifs non atteints

Les décisions peuvent être retardées car le micro-manager ne définit pas clairement les buts et les objectifs d'ensemble. Ainsi, le flux d'information entre les employés peut être restreint et la direction d'un projet changée plusieurs fois. Un collaborateur efficace est une personne qui connaît la vision de son manager et qui la partage. Veillez à tracer une ligne directrice et à vous y tenir pour construire un projet avec votre équipe.

### ►►► Que faire ?

Force est de constater que le micro-management peut avoir des conséquences sur la motivation mais aussi sur les résultats d'une équipe.

Par conséquent, pour un mana-

ger, la meilleure manière de progresser consiste à faire évoluer et monter en compétences les membres de son équipe. Plus ceux-ci monteront dans la chaîne de valeurs, plus ils grignoteront son « territoire » ce qui l'obligera à monter lui aussi en apportant plus d'idées, en étant plus stratégique, en tirant davantage de leçons des opérations quotidiennes, etc. A ce sujet, Martin Luther King disait : « Il n'y a pas de travail insignifiant. Tout travail qui aide l'humanité a de la dignité et de l'importance. Il doit donc être entrepris avec une perfection qui ne recule pas devant la peine. Celui qui est appelé à être balayeur de rues doit balayer comme Michel-Ange peignait, comme Beethoven composait ou comme Shakespeare écrivait. Il doit balayer les rues si parfaitement que les hôtes des cieux et de la terre s'arrêteront pour dire : « Ici vécut un grand balayeur de rues qui fit bien son travail ». \*

## A RETENIR

### Le micro-manager

Effectue des tâches assignées à ses équipes. Suit trop méticuleusement chaque étape. Entraîne un désengagement et une démotivation. Contribue à la baisse de productivité. N'atteint pas ses objectifs.

### Nos conseils

Indiquer les grandes lignes directrices. Faire évoluer l'équipe. Déléguer le plus possible et responsabiliser. Faire monter en compétences.



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



Les 3 accréditations internationales



**Valider, consolider  
et développer vos  
acquis professionnels**

**Rentrée  
le 8 juin**



Le Bilan D'aptitude Délivré par les Grandes Ecoles est un label de la Conférence des Grandes Écoles Françaises qui permet de valider les compétences et aptitudes acquises par la pratique professionnelle.

### **BADGE : Métier Manager**

- Acquérir les compétences managériales indispensables ;
- Préparer à des postes de Responsable de centre de profit ;
- Révéler ses potentialités à assumer des fonctions d'encadrement.

### **Développeur d'Activité Commerciale**

- Préparer à des fonctions de direction, d'animation et de dynamisation d'équipes commerciales ;
- Développer et consolider le portefeuille clients de l'entreprise intra-entreprises.

**Former les pilotes du changement**



Tél. : 0522 35 02 12  
[www.campuscfcim.com](http://www.campuscfcim.com)

Toulouse  
Business School

Les 3 accréditations internationales



## Agences de voyages réceptives marocaines : les règles juridiques qui permettront une augmentation des ventes



Depuis plusieurs années, les agents de voyages, européens en général et français en particulier, adoptent une nouvelle manière de produire les voyages vendus à leurs clients.

**Me David Sprecher**  
Avocat et Professeur à l'ESC Toulouse.

**D**e distributeurs de produits proposés par les nombreux TO (Tour Opérateur) généralistes ou spécialisés, les agents de voyages se sont progressivement transformés en créateurs de voyages. Les raisons sont multiples : une meilleure productivité, des marges accrues, le désir de créer le produit unique et enfin, la volonté de se spécialiser. Ces agents deviennent donc des cibles privilégiées pour les agences de voyages réceptives et le secteur marocain n'échappe pas à cette règle. Les TO tentent de réagir en arguant du fait qu'ils sont les seuls à pouvoir « protéger » les agents distributeurs et ceci rend donc la tâche plus compliquée pour les réceptifs locaux non référencés par lesdits TO ou ceux qui désirent se diversifier. Il est donc important de décrire les règles essentielles juridiques à respecter ; règles qui conforteront l'agent européen et faciliteront donc l'approche de ces derniers.

### ►► Le cadre légal essentiel et les documents à fournir

Parmi les documents essentiels à préparer d'avance et à remettre aux agents européens on notera :

- Extrait du Registre Central du Commerce du Royaume du Maroc Cet extrait com-

prendra les informations de base concernant la société, ses actionnaires, ses hypothèques.

- Un rapport d'une agence de notation. Ces rapports sont très importants car fournissant un avis concernant la santé financière de l'entreprise.
- Une lettre de référence de la banque. Le banquier connaît parfaitement bien son client et ce genre de lettre confortera également tout prospect.
- L'appartenance à une association officielle d'agents de voyages

C'est aussi un gage de sérieux qui rassurera l'agent européen. Les règles de base pour contracter avec un agent européen

## « Les agents de voyages se sont progressivement transformés en créateurs de voyages. »

Il est essentiel de retenir qu'en Europe, il n'existe aucune harmonisation des règles en matière d'agences de voyages. Alors que la France exige de la part des professionnels du voyage une immatriculation, une garantie financière ainsi qu'une assurance responsabilité civile, l'Allemagne et la



Région Flamande en Belgique, eux, ont une politique extrêmement libérale en la matière et tout un chacun peut, sans aucune licence ni garantie, ouvrir sa propre agence. Cela veut donc dire que l'on se doit d'abord de bien vérifier le cadre juridique du pays d'enregistrement de l'agent européen.

Fonction de ce cadre, on exigera alors de l'agent non seulement un extrait du Registre du Commerce local mais dans nombre de cas des garanties financières et en particulier dans le cas de groupes Incentive/MICE. Ces garanties doivent toujours être délivrées par des banques de premier rang de manière à ce

qu'elles puissent être dûment honorées.

Les groupements : nombreux sont les agents distributeurs membres de réseaux volontaires. Ces derniers ne sont en aucun cas une garantie du bon paiement des services sauf dans le cas où l'agent réceptif est référencé (en général contre paiement d'un droit d'entrée et de commissions) et qu'il bénéficie des services de la centrale de paiement et de la garantie associée.

L'adaptation des professionnels du tourisme marocain au nouveau contexte des relations distributeurs/producteurs en Europe est, certainement, la meilleure manière, aujourd'hui, d'approcher le marché européen et de tirer tous les bénéfices des nouveaux modes d'achat des professionnels du tourisme du continent. C'est un défi à relever mais il est essentiel au bon développement des entreprises concernées. \*





# Gras Savoye, courtier en assurance

Prévention, assurance, gestion de risque



**Le partenaire de  
votre confiance**



**GRAS SAVOYE**

**Gras Savoye Maroc**

40, Bd Moulay Youssef,  
20 100 Casablanca  
Tel : 05 22 88 95 95  
e-mail : [infoassurance@grassavoye.ma](mailto:infoassurance@grassavoye.ma)

**Gras Savoye Rabat**

5, Avenue Ibn Sina, Appt n°2  
Agdal - 10 090 Rabat  
Tel : 05 37 68 21 21 / 06 73 71 55 37  
e-mail : [infoassurance@grassavoye.ma](mailto:infoassurance@grassavoye.ma)

**Gras Savoye Tanger**

8, Rue Algeiras, Résidence Rajaa  
90 000 Tanger  
Tel : 05 39 94 36 28 / 29 / 76  
e-mail : [infoassurance@grassavoye.ma](mailto:infoassurance@grassavoye.ma)

## L'association du mois

### Al Kawtar Des femmes indépendantes et artisanes

L'association Al Kawtar a été créée en 2006. Elle a pour ambition d'ouvrir le marché du travail aux femmes handicapées de la région de Marrakech. Mais pas seulement. Elle permet également de faire la promotion du savoir-faire ancestrale des femmes marocaines à travers des broderies, du linge raffiné. Une idée née de la volonté de deux femmes soucieuses du bien-être de leurs compatriotes. Grâce à la passion de ses femmes pour l'artisanat marocain, une vraie organisation génératrices d'emplois est mise en place. Située dans le quartier Mouassine, l'association Al Kawtar œuvre pour la condition féminine et le handicap. Plusieurs activités sont proposées, parmi lesquelles des ateliers de broderie, des animations de stages, etc. L'objectif principal de cette association est d'améliorer les conditions de ces femmes dans le besoin en leur donnant toutes les clés nécessaires à une vie saine et stable, en plus d'une certaine autonomie. En effet, chaque femme membre d'Al Kawtar est responsable des intérêts et des affaires courantes de l'association. Les femmes d'Al



Kawtar exposent et mettent en vente leurs travaux de broderie, crochet et tricot dans leur boutique située rue Laksour. Vous y trouverez du linge de maison, des vêtements pour femmes, hommes et enfants, faits de tissus naturels comme le coton et le lin, finement brodé.

Comme toute association qui aspire à l'amélioration de ses activités, Al Kawtar a besoin du soutien de tout bienfaiteur pour avoir plus de matériels nécessaires à la réussite de son programme.

► **Contacts :**  
**Madame Zahra Bouahya**  
**Email : [info@alkawtar.org](mailto:info@alkawtar.org)**  
**Tél. : 05 24 38 56 95**  
**[www.alkawtar.org](http://www.alkawtar.org)**



## Agenda Culturel

### INSTITUT FRANÇAIS

MAROC

#### Conférences

##### ► Arts de l'islam

Présentation du nouveau département du musée du Louvre au Maroc

Conférences de Sophie Makariou, directrice du département des Arts de l'Islam du musée du Louvre.

A partir du 15 mai 2013

Tanger, Fès, Rabat, Casablanca, Marrakech, Essaouira

#### Opéra

##### ► Une Flûte enchantée

Production : C.I.C.T / Théâtre des Bouffes du Nord  
Marrakech, le 17 mai ; Meknès, le 21 mai ; Tétouan, le 24 mai

#### Exposition

##### ► De l'Estampe au multiple

Collection d'Estampe de l'Institut français du Maroc  
Commissariat : Abdelkrim Ouazzani, directeur de l'Institut National des Beaux-Arts de Tétouan, et Mickaël Faure, directeur de l'Alliance Franco-Marocaine d'Essaouira.

11 mai au 1<sup>er</sup> juin, Galerie de l'Institut français d'Oujda

##### ► Les territoires de l'eau

Irrigation et partage de l'eau en Méditerranée

Du 27 mai au 28 juin, Tanger

#### Débat d'idées/livre

##### ► La Cigogne volubile, le printemps des livres jeunesse

Du 14 au 16 juin

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

#### Musiques actuelles

##### ► Dominique A

Le 14 juin / Fès ; le 15 juin / Saïdia ; le 17 juin / Tanger (lecture musicale) ; le 18 juin / Tétouan ; le 19 juin / Rabat ; le 21 juin / Marrakech / Fête de la musique

Pour plus d'informations :

Institut Français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

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



RECOING & JACQUETY

TRANSITAIRE LOGISTICIEN

REVEL MAROC

LEVAGE & MANUTENTION 300T

KIT INFO

NOUVELLES TECHNOLOGIES

T.OP.COM

CENTRALE D'ACHAT

AFRIC TRANS MAGHREB

TRANSPORT INTERNATIONAL ROUTIER

TRANSPORT C.G

TRANSPORT EXCEPTIONNEL

EURO MAGHREB MONTAGE

MONTAGE INDUSTRIEL & MAINTENANCE

JACQUETY ENTREPRISES MAURITANIA

CENTRALE LOGISTIQUE



# Forfaits mobile Business nouveaux avantages



**PLUS**  
D'HEURES

**TARIFS**  
RÉDUITS

**PLUS**  
D'OPTIONS

iam.ma

Avec les nouveaux avantages des Forfaits mobile Business de Maroc Telecom, vous disposez d'une offre plus adaptée aux besoins de votre métier. Désormais, vous bénéficiez d'une gamme complète (de 5h à 62h) et d'une nouvelle grille de tarifs compétitive à partir de 180 DH TTC par mois. Profitez aussi d'options plus attractives : Intraflotte Voix et SMS, plus de numéros illimités et des réductions sur vos abonnements BlackBerry et 3G.

Appelez le **777**