

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
52^e année
Numéro 949
15 juin -
15 juillet 2013
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

Inscrivez-vous gratuitement
aux DIGITAL IT DAYS
sur www.digital-itdays.com

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
JAWAD KERDOUDI



Enseignement supérieur Une priorité nationale

ECHOS MAROC

Indicateurs économiques
et financiers

JURIDIQUE

Les conclusions des Assises
de la Fiscalité

RH

L'évolution de la fonction RH
au Maroc



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.
DU CÔTÉ DE LA NATURE.



SOURCE DE NATURE AU QUOTIDIEN



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

PROTÉGEONS LA NATURE, LA NATURE NOUS LE RENDRA BIEN !

DIGITAL IT DAYS

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



Développez votre compétitivité numérique en participant aux DIGITAL IT DAYS !

Inscrivez-vous
gratuitement sur
www.digital-itdays.com

1 000 décideurs
30 conférences
100 experts
Speed-demos
Trophées
DIGITAL IT DAYS
Village E-commerce
Rendez-vous B-to-B
10 émissions TV
Barcamp DIGITAL & IT
Village Start-up et Innovation

Inscrivez-vous gratuitement pour choisir
vos conférences, vos émissions TV et vos speed-demos

19 - 20 juin 2013

Casablanca | Espace Plein Ciel Paradise
Exclusivement réservé aux professionnels

Sous l'égide du

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



المملكة المغربية
وزارة الصناعة
والتجارة
والتكنولوجيات الحديثة

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



www.digital-itdays.com

Organisateurs



Partenaires





Editorial

Enseignement supérieur

« Une priorité nationale »

Joël Sibrac
Président

Le Maroc ambitionne d'être un hub économique régional entre l'Afrique et l'Europe. Les gouvernements successifs ont, pour cela, misé sur des secteurs à haut potentiel, afin d'orienter et d'accompagner la dynamique économique que connaît le pays.

L'enseignement supérieur et la recherche scientifique représentent deux piliers essentiels dans ce dispositif d'accompagnement du développement économique du Royaume et, au-delà, s'inscrivent en véritables enjeux de société.

C'est fort de ce constat que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc tente d'apporter, à sa mesure, sa contribution à l'essor économique et social du Maroc. Elle le fait, dans le domaine de la formation et de l'élévation des compétences, à travers une gamme complète de formations disponibles sur le Campus de la CFCIM, ayant pour seuls objectifs le renforcement du professionnalisme et de l'employabilité des apprenants, au service des entreprises du Maroc.

Cette offre de formation initiale et continue est ainsi constituée par :

- l'Ecole Française des Affaires, qui propose un cycle de 2 ans d'études après le Baccalauréat et délivre un diplôme de Chargé(e) de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise (avec la sortie de plus de 1 700 « EFAistes » depuis son origine en 1988),
- notre partenariat avec le Groupe ESC Toulouse, qui permet de dispenser des diplômes du Bachelor au Tri Executive MBA, en passant par de nombreux Masters,
- notre Programme Grande Ecole ESC Casablanca, autorisé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, qui offre la possibilité d'obtenir une double diplômation marocaine et française,
- et enfin, le CEFOR entreprises, qui propose des formations continues intra et inter-entreprises.

Former les compétences marocaines de demain, c'est assurer l'avenir du Royaume sur le long terme. L'enseignement supérieur représente donc une priorité nationale pour le développement socio-économique du Maroc. 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. Site Web : www.cfcim.org ►►► **Directeur de la publication** Joël Sibrac ►►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Ferdinand Demba ►►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ►►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►►► **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Rachid Alaoui (journaliste), Mohamed Kabbaj, Essaid Bellal, Alain Faivre-Dupaigre, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, 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
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kaïs GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com
Jacques Benichou GSM : 06 64 72 77 26 jbenichou@cfcim.org



**Comme vous, nous sommes
très attentifs au service que
nous offrons à nos clients**



**SERVICES
PRO
ACTIFS**

**Accueil personnalisé, service à la carte, formule tout compris.
Qui mieux que vous sait ce qu'est un service vraiment pro ?**

Quand on est commerçant comme vous, on sait toute la valeur de l'accueil, du service et des attentions que l'on porte tous les jours à ses clients. On sait qu'il ne faut compter ni son temps, ni son engagement pour que leur satisfaction et leur fidélité soient toujours au rendez-vous. Et si aujourd'hui la BMCI en faisait autant pour vous !... Si elle vous apportait l'écoute, le conseil et l'accompagnement que vous exigez, aussi bien pour vos besoins professionnels que pour vos projets personnels. Si elle devenait surtout ce partenaire qui vous facilite non seulement le quotidien, mais qui sait aussi comprendre les impératifs de votre activité et y répondre avec des solutions personnalisées. Le plus simple, c'est de rencontrer l'un de nos Chargés d'Affaires Professionnels ou l'un de nos 350 Directeurs d'Agence pour en parler.

05 29 044 044

Vous méritez une nouvelle relation avec votre banque

Sommaire

ActusCFCIM

- 6 DBA Toulouse Business School
Des Chinois au Campus de la CFCIM

EchosMaroc

- 9 La CFCIM à Tanger
- 10 Vie associative
- 11 Avant-première des Digital IT Days
- 12 La recherche scientifique est le pilier
du développement et de la croissance
- 14 Service économique de l'Ambassade de France
- 16 Indicateurs économiques et financiers
- 22 L'invité de Conjoncture : Jawad KERDOUDI



ZOOM

Enseignement supérieur Une priorité nationale

- 26 Une offre de formation diversifiée mais insuffisante
- 28 Interview de M'Hammed Abbad Andaloussi,
Président Directeur Général d'INJAZ Al-Maghrib
- 30 La recherche scientifique nationale cherche
partenaire
- 32 Interview de Laurence Rajat, Directrice du Campus
de la CFCIM
- 33 Témoignages
- 34 La problématique de l'inadéquation formation-
emploi reste posée

25



Regardsd'experts

- 38 **Juridique** Les conclusions des Assises de la Fiscalité
- 40 **RH** L'évolution de la fonction RH au Maroc
- 42 **La parole au Campus CFCIM** Le management interculturel
et l'entreprise : comprendre pour produire ensemble

On en parle aussi...

- 44 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 44 **L'association du mois : Al Jisr, au service de l'éducation**
- 44 **L'agenda culturel de l'Institut français du Maroc**

37



DBA Toulouse Business School Des Chinois au Campus de la CFCIM

Un groupe de 15 apprenants chinois a séjourné à Casablanca dans le cadre du « Doctorate of Business Administration » (DBA). Ils ont été supervisés par Jacques Digout, responsable du DBA.

Le 23 mai dernier, une délégation d'étudiants universitaires chinois a été accueillie au Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) dans le cadre du « Doctorate of Business Administration » (DBA). Le DBA est un programme qui permet de « Former les pilotes du changement », selon la formule chère à Toulouse Business School. « C'est la concrétisation de la recherche pour des étudiants qui viennent se former par la recherche », déclare Jacques Digout, responsable du DBA. Ce sont des managers qui veulent tous avoir une vision prospective en entreprise, sur son évolution, ses nouveaux modèles, ses nouveaux produits...

Cultiver l'innovation et l'originalité

En quoi consiste le DBA ? A en croire Toulouse Business School, « la démarche de recherche dans le DBA de Toulouse Business School donne au décideur les outils pour émettre des hypothèses et les valider scientifi-

quement afin de limiter les risques de la prise de décision en environnement incertain, tout en cultivant l'innovation et l'originalité nécessaires, qui permettront, pour lui et pour son entreprise, de faire la différence face à la concurrence ». C'est donc cet esprit de « Pilotes du Changement » que partagent à la fois les participants du DBA, managers confirmés en entreprise, et les professeurs qui s'investissent dans leur accompagnement.

Comment cela a-t-il été possible ? Le 10 décembre 2011, 15 apprenants chinois se sont inscrits au Programme Tri Executive DBA que l'ESC Toulouse a ouvert en Chine à Guangzhou, en partenariat avec l'Université de Jinan accréditée AMBA. « Le programme est intéressant et très instructif », s'empresse de reconnaître Yuxi Liu, un des apprenants de ce DBA.

Des ateliers et des conseils

Des ateliers ont eu lieu au Campus de la CFCIM en présence de Jacques Digout et Stéphane Rochard, Correspondant

Pédagogique du Programme Executive de Toulouse Business School. Les apprenants ont présenté l'état d'avancement de leurs travaux et ont reçu des conseils de la part de Jacques Digout. « L'atelier était intéressant car cela a été une opportunité pour nous de comprendre l'économie marocaine. En Chine nous ne connaissons pas grand-chose du Maroc. Ce voyage nous a également permis de découvrir le Royaume », a déclaré Gongzhao Liu, un autre apprenant de ce DBA.

Ce voyage d'études a ainsi été également l'occasion de visiter le Maroc. Les apprenants ont visité deux entreprises sur l'un des parcs industriels de la CFCIM, en plus d'une visite touristique dans la médina et sur d'autres sites de Casablanca.

La formation dure 36 mois et à l'issue de ce cursus, les apprenants soutiendront leur thèse pour obtenir leur « Doctorate of Business Administration » du Groupe ESC Toulouse. *

► Ferdinand Demba



Les apprenants du Doctorate of Business Administration (DBA) écoutent attentivement les conseils de Jacques Digout, responsable du programme, lors de l'atelier du 23 mai dernier.

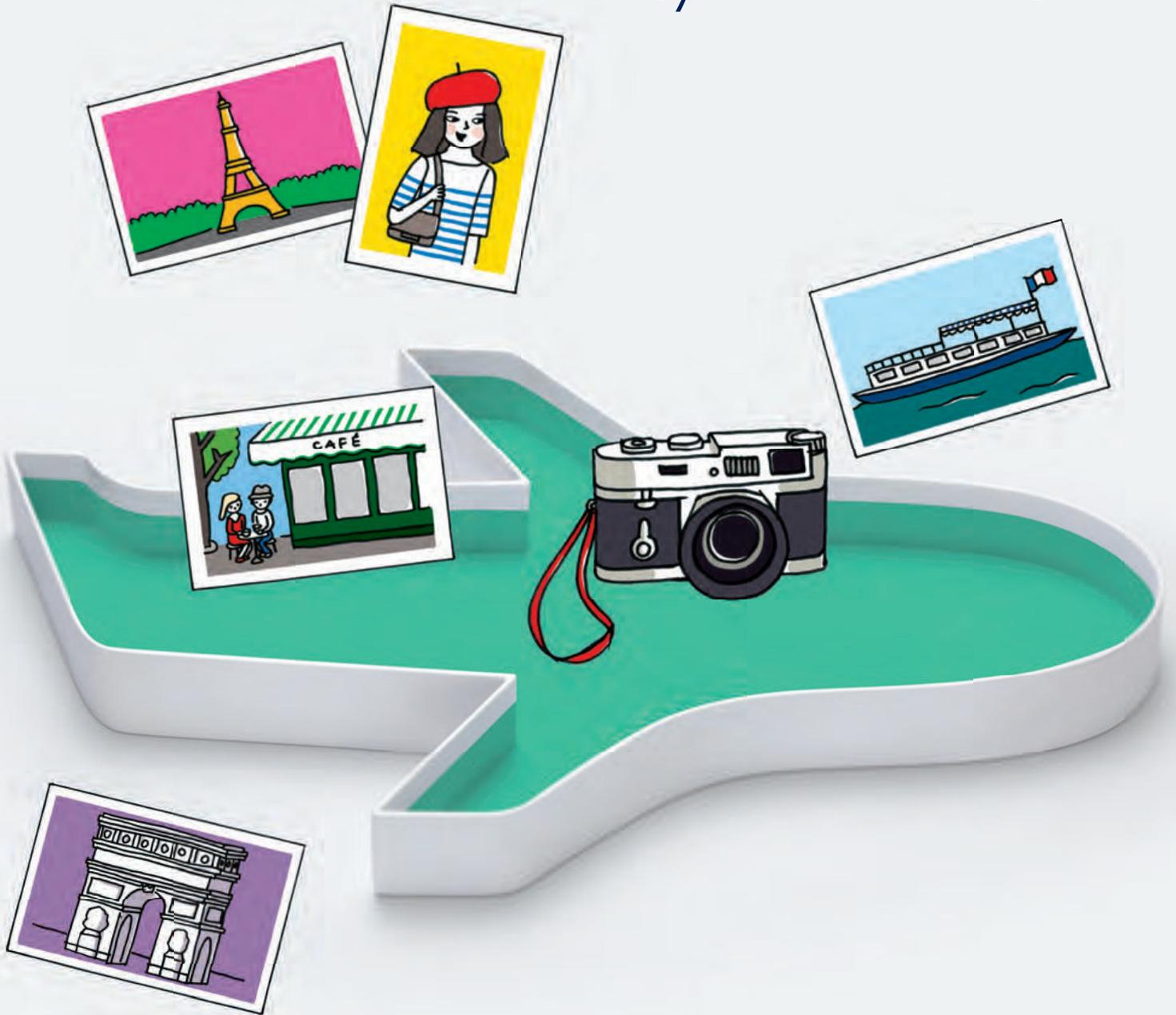


Yuxi Liu et Gongzhao Liu, deux apprenants du DBA, ont bien voulu poser pour Conjoncture et répondre à quelques questions.

© F.D.

Rendez-vous à Paris

by **AIRFRANCE**



NOUVEAU PRIX MINI

PARIS **1800** DHS **Mini**
TTC*
A/R

www.airfrance.ma

AIRFRANCE KLM

* Tarif aller-retour TTC, hors frais de service, à partir de. Soumis à conditions et à disponibilité, susceptible de modifications sans préavis. Réservations au 08 90 20 18 18 ou auprès de votre agence de voyages.

Jacques Igalens à la tête de Toulouse Business School

Jacques Igalens est le nouveau Directeur de Toulouse Business School, succédant à Pierre Dreux. Jacques Igalens, Diplômé de l'ESSEC et de Sciences Pô Paris et âgé de 63 ans, est un habitué de l'établissement toulousain où il enseigne depuis 15 ans. C'est en fin connaisseur de l'univers de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'international qu'il prend ses nouvelles fonctions.



Les 3 accréditations internationales



26^{ème} rentrée de l'EFA



En vue de sa 26^{ème} rentrée, l'Ecole Française des Affaires a reçu 115 premiers candidats lors des tests d'admission organisés le 18 mai dernier. Par ailleurs, une autre session de test d'admission est planifiée le 4 juillet prochain à Casablanca, Marrakech, Meknès et Tanger. Pour plus d'informations, contacter le 05 22 35 02 12.



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

AGENDA

Jeudi 20 juin 2013

Forum Adhérents

« La simplification de la réglementation des changes pour mieux accompagner l'ouverture de l'économie marocaine »

Animé par Jaouad HAMRI, Directeur de l'Office des Changes
18h30 au siège de la CFCIM

► Contact :
myousri@cfcim.org

Campus CFCIM : Cycles de formation

Cycle Anglais Perfectionnement

Durée : 60 heures
Date : juin 2013
Objectif : Pouvoir s'exprimer avec aisance en anglais lors de réunions, de présentations, ou dans le cadre des échanges avec des interlocuteurs anglophones.

Cycle Ressources Humaines

Durée : 150 heures
Date : juin 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. Être en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel.

Cycle de Perfectionnement en Management/CPM

Durée : 150 heures
Date : juin 2013
Objectif : Permettre à des personnes déjà engagées dans la vie active, d'acquérir une formation complémentaire

dans le domaine de la gestion des entreprises, leur offrant la possibilité d'obtenir des connaissances nouvelles en vue d'une meilleure insertion dans leur vie professionnelle.

Cycle de Formation Supérieure Assistante de Direction

Durée : 150 heures
Date : juin 2013
Objectif : Amener chaque participante à l'épanouissement technique, relationnel et stratégique développé par la maîtrise :
Des outils linguistiques, organisationnels et Bureautique.
Des valeurs comportementales, Des moyens efficaces adaptés à l'entreprise et à son évolution.

Gestion des projets

Durée : 2 jours
Dates : 04-05 juin 2013
Objectif : Comprendre la façon d'analyser et de structurer un projet, Pratiquer les méthodes et les outils pour la planification et le suivi de ce projet, Établir une check-list des points à analyser et des questions à se poser pour mieux anticiper, Animer des réunions d'analyse,

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

Gestion des équipes

Durée : 2 jours
Dates : 11-12 juin 2013
Objectif : Tirer parti des caractéristiques personnelles de ses collaborateurs pour améliorer la performance de son équipe. Adapter et faire évoluer son mode de management pour développer la maturité de son équipe. Acquérir des méthodes et outils pour développer la cohésion de son équipe

Le métier de contrôleur de gestion dans les activités de services

Dates : 19-20 juin 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.

Pratique de la consolidation comptable

Durée : 2 jours
Dates : 26-27 juin 2013
Objectif : Présenter le contexte de la consolidation au Maroc (banque, sociétés cotées, établissements publics) ; Traiter les aspects pratiques de la consolidation.

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

La CFCIM à Tanger

La CFCIM se déplace à travers le Royaume pour présenter aux entreprises ses prestations. Présentation des services, rappel des activités..., tels sont les ingrédients de ces réunions.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) passe à la vitesse supérieure. «Les prestations de la CFCIM : une gamme complète de services à la disposition des entreprises », tel est le thème qui a donné lieu à la première présentation, pour cette année, des services de la CFCIM en régions, le 21 mai dernier à Tanger. En effet, Khalid Idrissi, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise et Benoît Vaillant, Délégué Régional de la CFCIM à Tanger, ont présenté les différentes prestations de la CFCIM à la cinquantaine d'entreprises présentes à ce petit-déjeuner organisé par la délégation de la CFCIM à Tanger.

Ce rendez-vous a permis aux adhérents et non-adhérents de mieux saisir le rôle stratégique de la CFCIM qui est notamment de favoriser l'implantation des entreprises françaises au Maroc et de développer le potentiel d'affaires des entreprises marocaines.

50 services offerts

Khalid Idrissi a dévoilé une liste non exhaustive des services dont bénéficient les adhérents à la CFCIM, lors de cet événement organisé pour les opérateurs économiques marocains et étrangers ayant investi dans la ville du Détroit. Il s'agit entre autres des études de marché, des programmes de rendez-vous Be to Be qualifiés, des business forums et des missions de prospection en France et à l'international. En tout, ce sont près de cinquante services d'appui et d'accompagnement que la CFCIM réserve à ses entreprises adhérentes.

Quant à Benoît Vaillant, il a rappelé quelques généralités sur la CFCIM en précisant que les entreprises adhérentes étaient passées à 4 027 jusqu'en fin 2012, tout en ajoutant que Tanger y contribuait à hauteur de 18 % en régions. C'est ainsi la troisième région en termes d'activité derrière le Grand Casablanca et Rabat.

Pour rappel, la CFCIM a s'appuie sur sept commissions pour sa stratégie d'action, la Commission Juridique, Fiscale et Sociale, la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines, ou le Groupe de Projet Médiation, pour n'en

citer que quelques unes.

D'autres rendez-vous sont prévus dans les autres régions dans les semaines à venir. *

► Ferdinand Demba


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 vendre – Bâtiment industriel 850 m² ZI Bouskoura

Sur terrain de 1.000 m², bâtiment de production de 850 m² couverts en RDC, structure métallique autoportante sans pilier, deux accès camions, avec bureaux, au centre du Parc Industriel de Bouskoura, à proximité immédiate de Casablanca.

Investissement opérationnel particulièrement intéressant.

Prix très intéressant
Nous contacter



A louer – Espaces de bureaux de 134 et 257 m² Abdelmoumen

A proximité des Bd. Abdelmoumen et Zerktoni, deux espaces de bureaux de 134 et 257 m² à louer au 4^{ème} étage d'un immeuble de standing : open-space salles de réunion, bureaux séparés, climatisation et pré-câblage, parkings.

Adresse de prestige et espaces de travail très agréables

Prix : 155 DH/m²
Toutes taxes et charges comprises

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

Vie associative

1^{ère} réunion panafricaine des CCEF

La 1^{ère} réunion panafricaine des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF) s'est tenue les 16 et 17 mai derniers à Casablanca. Cet événement, placé sous le signe de la coopération en direction du continent africain et de la promotion des stratégies de co-localisation, au service du commerce extérieur a connu la participation de Madame Nicole Bricq, Ministre français du Commerce Extérieur. Madame Bricq a pu s'entretenir avec certaines personnalités marocaines, notamment le Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville, Monsieur Mohammed Nabil Benabdallah et le Président de la Communauté Urbaine de Casablanca. Les deux Ministres ont échangé sur les questions relatives aux « projets marocains en matière de mobilité urbaine et de villes nouvelles ».



En marge de la réunion CCEF, une remise des prix aux VIE (Volontaire international en entreprise) et VIA (Volontaire international en administration) s'est déroulée en présence de la Ministre du Commerce Extérieur Madame Nicole BRICQ, ainsi que de nombreux invités de premier rang parmi lesquels : Monsieur Charles Fries (Ambassadeur de France au Maroc), Monsieur Gilles FAVRET (Consul Général de France à Casablanca), Monsieur Bruno DURIEUX (Président du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France « CNCCEF »), Monsieur Jean-Claude BOUYEUR (Président de la section Maroc des CCEF) et Monsieur Joël SIBRAC (Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc).

© D.R.

Le Club France Maroc s'active

LE 24 AVRIL DERNIER S'EST DÉROULÉE À TANGER, une réunion sur le thème « Le Club France Maroc : une solution pour rendre son entreprise attractive auprès des diplômés marocains de l'Enseignement Supérieur Français ». Organisée par la délégation à Tanger de la CFCIM, en collaboration avec le Club France Maroc, la réunion a été animée par Monsieur Henry AUSSAVY, Vice-Président de la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaine de la CFCIM, Monsieur Bernard RUBI, Attaché de coopération à l'Ambassade de France au Maroc et Monsieur Ramzi AAMMOU, Responsable du Club France Maroc. La présentation a été suivie par des échanges de qualité avec l'assistance sur les motivations des diplômés marocains pour revenir travailler au pays. Les principaux facteurs incitatifs au retour sont les raisons familiales et personnelles, la volonté de contribuer au développement du pays, le confort et la qualité de vie, les raisons professionnelles, le contexte politique et économique en France et le sentiment d'avoir suffisamment appris. Des raisons parmi tant d'autres qui justifieraient les motivations de ces jeunes ayant bénéficié d'une formation en France. A noter que les raisons familiales et personnelles, la volonté de contribuer au développement du pays ainsi que le confort et la qualité de vie, restent les trois grandes motivations pour ce retour.

Tournée régionale

DANS LE CADRE DE LA POURSUITE DES RENCONTRES entre la Présidence de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et les représentations régionales de la CFCIM, le Président de la CFCIM, Monsieur Joël SIBRAC, s'est rendu à Oujda le 7 mai dernier. Lors de cette tournée régionale, le Président de la CFCIM est accompagné du Directeur Général, Monsieur Philippe CONFAIS et du Président de la Commission Régionalisation, Monsieur Jean-Claude LEILLARD. Comme à l'accoutumée, la délégation partie de Casablanca s'est entretenue avec la Déléguée Régionale et l'équipe présente à Oujda. Cette visite a également permis de rencontrer le Wali de la Région de l'Oriental, le 1^{er} Vice-Président et le Directeur de la CCIS, le Directeur du CRI, ainsi que les dirigeants d'entreprises adhérentes : la société KeyElec et la Coopérative Colaimo.

Visite des Fromageries Bel

LES REPRÉSENTATIONS RÉGIONALES DE LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC (CFCIM) maintiennent la vitesse de croisière de la CFCIM en termes de dynamisme. En effet, la délégation de la CFCIM à Tanger a organisé le 17 mai dernier une visite de l'usine des Fromageries Bel. Monsieur Frank-Yann BOURREAU, Directeur du site, a accueilli une trentaine de participants et leur a présenté l'activité des Fromageries Bel. Spécialisée dans la fabrication de fromage fondu, l'usine produit de nombreuses marques, les plus connues étant la Vache qui rit et Kiri. La délégation a ensuite visité l'usine afin d'assister à la fabrication des produits Bel. Puis la visite s'est terminée par une séance de dégustation.

Avant-première des Digital IT Days

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé un plateau-télé au cours duquel une table-ronde et des speeds-demos ont tenu le public en haleine, le 30 mai dernier.

Les Digital IT Days avant l'évènement, c'était le 30 mai dernier au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). La CFCIM a présenté, en avant-première, un plateau-télé, avec une table-ronde sur le thème : « Quelle place pour les IT et le web dans l'entreprise marocaine ? », suivi de speed-demos d'entreprises participantes. Le débat qui était animé par Hicham BENNIS, Directeur du Pôle Salons et Événementiel à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, a vu la participation de Samira GOURROUM, Présidente de la Commission Net Economie à la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) et Business Development Director à Maroc Telecommerce, de Taher ALAMI, Secrétaire Général de l'Association des Sociétés du Technopark (ASTECC) et Directeur Général de ABWEB Consulting, et enfin de Soufiane IDRISSEI KAITOUNI, Directeur de l' APEBI.

Une table-ronde riche en contenu

Après avoir présenté les Digital IT Days (DID), qui se dérouleront sous l'égide du Ministère de l'Industrie, du Com-

merce et des Nouvelles Technologies, Hicham Bennis a modéré la table-ronde en posant un certain nombre de questions aux intervenants. Au cours du débat, la situation du web marocain est passée en revue. On apprend par Taher ALAMI que la « weboma » se porte bien, avec près de 16 millions d'internautes, dont 5 millions sont inscrits sur le plus grand réseau social au monde, Facebook. En plus de sa bonne santé, le web du Royaume s'exporterait également bien, nous assure le Secrétaire Général de l'ASTECC et spécialiste du web.

Quant aux technologies de l'information, Soufiane IDRISSEI KAITOUNI affirme que les choses bougent lentement, car il y a encore des problèmes à régler, tels que l'accès au financement, l'ouverture à l'international, la gouvernance, etc. Cela n'exclut pas que le secteur prendra tôt ou tard son envol. Pour cela, il faudra intégrer l'anglais au sein des entreprises pour leur internationalisation, revoir leur mode de gouvernance, sans oublier que l' APEBI a intégré de grands axes stratégiques dans son plan d'actions pour aider les entreprises du secteur. En outre, Samira GOURROUM a passé en revue le secteur de la monétique au Maroc, en rappelant sa vitalité et son évolution ces dernières années.

Avant-goût de speed-demos

La deuxième partie de la soirée a été agrémentée au rythme des speed-demos qui ont permis à six entreprises participant aux DID, de présenter leurs solutions. Les sociétés qui ont accepté de jouer le jeu des speed-demos en avant-première sont MOBIBLANC (représentée par Youssef EL ALAOUI, Managing Director), ILEM GROUP (représentée par Idriss ZAAMOUN, Directeur Commercial), TNC (représentée par Hassan ROUISSI, Directeur Associé), RIBATIS (représentée par Fayçal BENACHOU, Directeur Associé), LOREM (représentée par Anas EL FILALI, Directeur) et enfin BULL (représentée par Fouad BENJOUJAR, Directeur du Cloud Computing). Chaque représentant avait droit à trois minutes pour faire la démonstration de son savoir-faire. Des services innovants ont été présentés à l'assistance en avant-goût de ce qui attend le public les 19 et 20 juin prochain à Casablanca.

Pour couronner le tout, une brève vidéo de 5 minutes du Devcom a été projetée à l'assistance afin d'avoir un aperçu du format de l'évènement qui attend le public dans quelques jours. *

► Ferdinand Demba



Une salle comble avec une assistance très concentrée sur le débat. Quand on parle IT, l'attention est complète.



Hicham Bennis, Directeur du Pôle Salons et Événementiel de la CFCIM, était face à Soufiane Idrissi Kaitouni, Samira Gourroum et Taher Alami, lors de la table-ronde sur les IT et le web.

La recherche scientifique est le pilier du développement et de la croissance

Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, le 22 mai dernier.



Par Ferdinand Demba

Invité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, est venu animer un Forum Adhérents sur le thème : « La stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en rapport avec la stratégie du développement industriel et technologique » au siège de la CFCIM, le 22 mai dernier. Après avoir rappelé que le Maroc n'avait pas érigé la recherche scientifique en priorité nationale lors de son ouverture à l'international, Lahcen Daoudi a lancé un appel au renforcement du partenariat public-privé.

Mobilisation du privé

Ce partenariat, le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique entend qu'il soit win-win et qu'il permette au Maroc de s'inscrire dans une démarche internationale. Car, selon lui, après un rapide calcul, « les étudiants marocains à l'étranger déboursent entre 4 et 5 milliards de dirhams par an alors que le budget dédié au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ne dépasse pas un milliard de dirhams. D'où la mobilisation des universités privées dans l'investissement dans des structures d'ingénierie ». C'est plus une démarche d'assouplissement entre le privé et le public que le Ministre sollicite.

« La recherche scientifique étant un secteur qui souffre de l'éparpillement et de l'absence d'une institution pour assurer la coordination, il est temps de favoriser un partenariat université-entreprise qui soit à la fois créateur de richesses, d'emplois et de développement durable », tenait à préciser le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique devant un parterre d'enseignants, d'entrepreneurs, d'économistes venant de toutes les régions du Royaume et de journalistes. Et d'ajouter qu'« il est temps de donner aux universitaires l'occasion de s'ouvrir sur le monde industriel et technologique ».

Cette volonté de vouloir faire de l'université un véritable laboratoire à produire les compétences adaptées à la demande des entreprises est cher à Lahcen Daoudi. « Nous allons introduire les technologies dans les universités, en commençant par Fès qui sera bientôt opérationnelle », a déclaré le Ministre. Pour faciliter l'apprentissage à l'université et s'arrimer aux standards internationaux, toutes les cités universitaires marocaines seront dotées du wifi avec un haut débit.

Pour se mettre au diapason, l'université marocaine a besoin de partenaires qui lui apportent de l'expertise. Pour ce faire, le Royaume a multiplié les déplacements à l'international afin d'attirer les universités étrangères. La démarche a porté ses fruits puisque le Maroc a pu signer plusieurs conven-

tions de partenariat avec des établissements européens et canadiens. D'ailleurs, le 23 mai, plusieurs structures de recherche françaises étaient à Rabat pour une rencontre avec les autorités marocaines.

Une offre à adapter

Quant à l'offre universitaire, Lahcen Daoudi a rappelé que le déséquilibre existant entre l'offre et la demande est principalement dû à la croissance rapide du nombre de bacheliers, qu'il juge pléthorique, alors que l'infrastructure n'est pas disponible.

Au-delà des slogans, le Ministre appelle l'université à adapter son offre de formation au marché économique et aux entreprises, tout en appelant à rapprocher les entreprises et les universités pour arriver à une adéquation entre la production académique et les besoins du marché. Pour relever le défi de la mondialisation, le Maroc doit ériger la recherche scientifique en priorité nationale, affirme Lahcen Daoudi, car elle est le pilier du développement et de la croissance.

Enfin, le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique croit « en un Maroc stable qui constituera un hub économique et un pont entre l'Afrique et l'Europe », grâce au renforcement de la recherche scientifique, la compétitivité des entreprises, l'exploitation des capacités de recherche des universités marocaines et l'innovation. *



En 2013, Société Générale célèbre ses 100 ans de présence au Maroc. 100 ans qui correspondent aussi à quelques années près à la période que couvre l'histoire de l'art moderne et contemporain au pays.

Sous le titre « 100 ans - cent artistes / cent œuvres », la nouvelle exposition de Société Générale Maroc est l'expression renouvelée de son désir de partager la richesse de la production des artistes marocains et étrangers.

Exposition : du 3 juin au 25 octobre 2013

Ouverture du lundi au vendredi de 9h à 15h30

Visites commentées sur RDV | Espace d'Art - Société Générale

55, Bd Abdelmoumen - Casablanca | Tél : 0522 43 84 62

يدنا في يدك
الشركة العامة
SOCIETE GENERALE



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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

Comme elle l'avait promis, la ministre du Commerce Extérieur est intervenue, pour son 4^{ème} voyage au Maroc, à la 1^{ère} réunion « Afrique » des CCEF sur le thème : « France, Méditerranée, Afrique : la co-localisation au service du commerce extérieur ». Bien que la situation soit différente des PECO,

un processus y est en effet en œuvre dans certaines industries, particulièrement au Maroc. Ce processus peut sans doute être reproduit dans d'autres secteurs (pharmacie, IAA et énergies renouvelables).

Mme Bricq a ensuite présidé à la remise du Grand Prix VIE Maroc (cf. infra).

Enfin Mme Bricq a participé à la cérémonie de clôture du concours Ergapolis, qui a fait travailler ensemble des étudiants urbanistes, architectes, ingénieurs et économistes sur la rénovation des anciens abattoirs de Casablanca. 6 équipes franco-marocaines ont ainsi présenté leurs projets, jugés de grande qualité.

Accompagnée de Michèle Pappalardo, récemment nommée Fédératrice du « Mieux vivre en ville », Mme Bricq a eu par ailleurs un entretien avec le ministre de l'Habitat. M. Benabdallah a notamment évoqué le programme de relance des villes de Tamesna et Tamansourt, ainsi que l'écocité de Zénata, déjà mise en relief lors de la visite d'Etat. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

4,8%

La croissance économique a été de 4,8% au premier trimestre 2013, par rapport à la même période en 2012.

Bonne nouvelle pour la croissance économique du Royaume : celle-ci a atteint 4,8% en rythme annuel au premier trimestre 2013, contre 2,7% à fin mars 2012. Ce raffermissement de l'activité est essentiellement imputable à la hausse de 16,4% de la valeur ajoutée agricole à fin mars 2013, par rapport au premier trimestre de 2012. Cette performance résulte d'une pluviométrie hivernale et printanière abondante (cumul pluviométrique en hausse de plus de 90% à mi-avril, en glissement annuel), et relativement bien répartie.

Cette bonne tenue de la croissance globale masque cependant un ralentissement de la croissance de la valeur ajoutée non-agricole, à 3,3%, contre 4,4% par rapport à fin mars 2012. Ainsi, la valeur ajoutée industrielle n'aurait augmenté que de 1,4% en glissement annuel, heureusement soutenue par le dynamisme des industries agroalimentaires (+4,2%) et des industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques (+2,6%).

Pour sa part, le secteur du BTP aurait affiché un recul de sa valeur ajoutée de 6,5%, en glissement annuel, entraînant une baisse de 20,8% des ventes de ciment.

Les valeurs ajoutées des activités minières et énergétiques auraient également reculé, à fin mars 2013, de 3,1% et 3,8%, respectivement, par rapport au trimestre précédent. S'agissant des activités minières, ce recul s'explique essentiellement par l'essoufflement de la demande étrangère de phosphate. Le secteur de l'énergie pâtit, quant à lui, de la baisse de la demande émanant des industries de transformation et de la construction et du secteur des transports.

Fiche express

Les recommandations des Assises nationales sur la fiscalité

Après celles de 1999, des Assises nationales de la fiscalité se sont tenues à Skhirat les 29 et 30 avril derniers, qui ont abouti aux axes de recommandations suivants :

(1) Équité fiscale : rationaliser les incitations fiscales, faire entrer le secteur agricole dans le champ de l'imposition, adopter une forme d'impôt sur la fortune (qui pourrait être un impôt sur les investissements non productifs ou un impôt de solidarité sur les revenus des ménages aisés), introduire le principe de « foyer fiscal » et réviser le mode d'imposition des revenus professionnels ;

(2) Fraude et appréhension du secteur informel : adopter un dispositif fiscal approprié pour les PME/TPE et améliorer la lutte contre la fraude (croisement des fichiers administratifs, pénalisation) ;

(3) Compétitivité économique : instaurer un pacte de stabilité fiscale (nécessaire à la visibilité des opérateurs économiques) et réformer la TVA (réduction des « situations de butoir » et du nombre de taux, amélioration du remboursement, élargissement de la base imposable) ;

(4) Relations avec le contribuable : améliorer la qualité du service (accueil, délai de traitement, dématérialisation des procédures, clarification des textes, recours) et encadrer le pouvoir de l'administration (révision de la procédure des avis à tiers détenteur -ATD-, publication des barèmes) ;

(5) Régionalisation : affecter les impôts fonciers au financement des projets locaux.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Organisation à Meknès d'un séminaire sur la recherche agronomique

En marge du Salon International de l'Agriculture au Maroc qui s'est tenu en avril dernier, un séminaire quadripartite sur la recherche agronomique entre l'Algérie, la France, le Maroc et la Tunisie a été organisé à l'initiative du conseiller agricole régional en étroite partenariat avec l'INRA sur le thème « Adaptation de l'agriculture méditerranéenne aux changements globaux. Quelles priorités de recherche et quelles perspectives de partenariat entre pays ? ». Six conclusions majeures sont ressorties des discussions :

- La convergence sur les thématiques prioritaires pour la région : risques sur les ressources en particulier eaux et sols, production agricole et sécurité alimentaire, maladies émergentes des plantes et des animaux, urbanisation et comportements alimentaires ;
- La nécessité de lutter contre la fragmentation des dispositifs de recherche et de travailler au développement de programmes de recherche collaboratifs qui soient à la hauteur des enjeux ;
- L'importance de développer les liens avec les secteurs économiques et professionnels agricoles et agroalimentaires, dès la construction des programmes de recherche et tout au long du déroulement des travaux de recherche ;
- L'intérêt de construire des plateformes régionales de recherche et de penser le développement des partenariats en termes de co-localisation, dans le domaine de la recherche comme dans celui des partenariats économiques ;
- La nécessité de travailler à la formation des jeunes chercheurs dans un sens cohérent avec la construction des programmes de recherche ;
- La conviction partagée que la science constitue un langage commun et que le développement de la coopération dans le domaine de la recherche scientifique est un facteur majeur de développement de la coopération entre les pays de la région.

► michel.helfter@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Organisation à Casablanca de la 3^{ème} édition du Grand prix VIE Maroc



Nicole Bricq, Ministre du Commerce Extérieur, Bruno Durieux, Président du Conseil national des CCEF, Philippe Baudry, Chef du SER, et Joël Sibrac, Président de la CFCIM et CCEF.

© Ambassade de France au Maroc

La remise des prix de la 3^{ème} édition du Grand prix VIE Maroc 2013, organisé conjointement par les Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) et Ubifrance, a eu lieu le 16 mai à Casablanca, en présence de la Ministre du Commerce extérieur, Nicole Bricq.

Le jury était composé de membres de la section Maroc des CCEF, de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, représentant Ubifrance au Maroc, et du Service économique de l'Ambassade de France. Trois prix ont été attribués :

- **Grand prix d'Or** (18 000 MAD + 1 aller/retour Casablanca – Paris) remis par Mme Bricq à M. Riad Chajiddine, représentant le réseau SPN (réseau rassemblant des professionnels du secteur du numérique implantés dans la région Poitou-Charentes) ;
- **Grand prix d'Argent** (14 000 MAD) remis par l'Ambassadeur de France au Maroc, M. Charles Fries, à Mme Jade Nguyen, Responsable Développement chez Oger International Maroc ;
- **Grand prix de Bronze** (10 000 MAD) remis par M. Bruno Durieux, Président du conseil national des CCEF, à M. Arthur Constant, Responsable Développement chez Locatel Africa.

Les dossiers gagnants concourront au « Grand Prix VIE Afrique ».

La présence des VIE au Maroc

On comptabilise actuellement 169 VIE au Maroc, dont 31 % de femmes, en poste dans 100 entreprises différentes. La moitié d'entre eux sont employés dans des PME réalisant en France moins de 50 M€ de chiffre d'affaires. Près de 80 % d'entre eux travaillent dans 3 villes : Casablanca (56 % de l'effectif), Rabat (15 %) et Tanger (13 %). Les 2 entreprises qui emploient le plus de VIE simultanément sont Suez Environnement (8) et le Bureau Francis Lefebvre (7).

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Changement à la tête de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) : le Directeur général, Ahmed Hajjaji, a été remplacé par Mohammed El Guerrouj, précédemment directeur de la gestion des projets au sein de la même structure ►►►

Le Maroc vient de négocier un nouvel emprunt international d'un montant de 750 M USD. Cette opération s'est déroulée dans de bonnes conditions : une 1^{ère} tranche (500 millions) sur 10 ans, à un taux de 4,216 %, et une 2^{ème} tranche (250 millions) sur 30 ans, à un taux de 5,567 % ►►►

Compétitivité : le Maroc gagne 3 places dans le classement établi par le World Economic Forum, et se situe désormais au 70^{ème} rang mondial pour l'exercice 2013. Sur l'échelle africaine, le Maroc se classe 4^{ème}, devançant les autres pays nord africains ►►►

Delattre Levivier Maroc (DLM) inaugurerà, le 21 juin prochain, sa nouvelle usine de Tit Mellil. DLM et la société Top Management (cabinet d'ingénierie) ont annoncé par ailleurs récemment la création d'une filiale « Top Management Maroc », dont l'activité est de réaliser des ensembles immobiliers industriels, commerciaux et tertiaires ►►►

Télécommunications : la 4G pourrait faire son entrée au Maroc en 2014. L'appel à candidatures pour les licences de téléphonie mobile de 4^{ème} génération pourrait être lancé fin 2013 ►►►

Société Générale Maroc fête ses 100 ans : Frédéric Oudéa, Président-Directeur général du groupe Société Générale, a fait le déplacement pour l'occasion. En termes de résultats, Société Générale Maroc reste, en 2012, la 4^{ème} banque du Royaume et la 1^{ère} banque marocaine à capitaux majoritairement français.

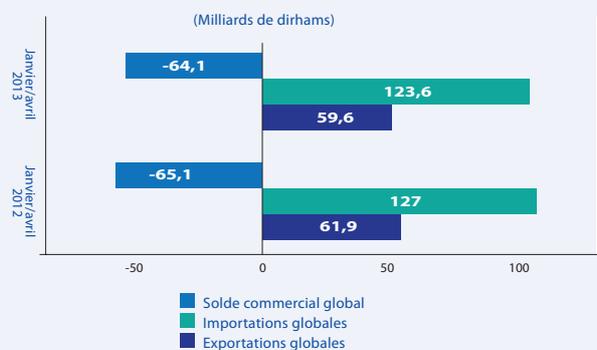
Indicateurs économiques et financiers

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



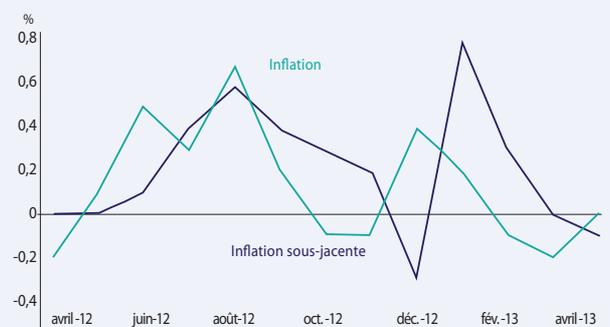
Balance commerciale

A fin avril 2013, le déficit s'est allégé de 1,6 % à 64,1 MMDH -en glissement annuel-



Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Hausse mensuelle de 2,4% à fin mars 2013



Avoirs extérieurs nets

en milliards de Dhs



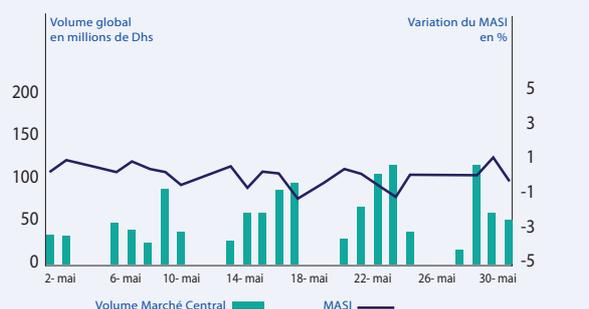
Les réserves internationales nettes

Au 24 mai 2013, se sont établies à 146,9 MMDH, -7,1% en glissement annuel



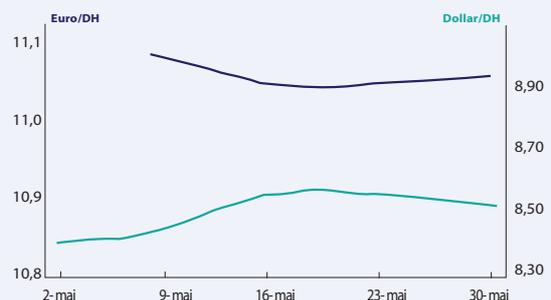
MASI

Evolution mensuelle, à fin mai, de -2,61% à 8 906,6 points



Cours de change

MAD/Euro : -0,02% MAD/Dollar : +0,83% - à fin mai



			2012	2013	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh) ⁽¹⁾	avril	126 973	123 636	-2,6
	Exportations globales (mdh)	//	61 900	59 574	-3,8
	Solde commercial	//	-65 073	-64 062	-1,6
	Taux de couverture (%)	//	48,8	48,2	
	Transferts MRE (mdh)	//	17 953	17 665	-1,6
	Recettes voyages (mdh)	//	16 430	16 250	-1,1
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	10 948	15 524	41,8
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	mars	946 346	968 190	2,6
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	158 493	139 791	-11,8
	Créances sur l'économie	//	786 632	803 360	2,1
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	693 037	705 800	1,8
	Crédits immobiliers	//	209 470	224 357	7,1
	Crédits à l'équipement	//	136 683	134 865	-1,3
	Crédits à la consommation	//	37 013	39 461	6,6
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)				
	Industrie manufacturière	avril	169,8	163	-4
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	154,1	152,1	-1,29
	Indice du coût de la vie (100=1989)				
	Produits alimentaires	avril	116,7	120,2	3
	Produits non-alimentaires	//	104,8	106,8	1,9
	Taux de change (prix vente) ⁽²⁾				
1 EURO	mai	10,98	11,08	0,91	
1 \$ US	//	8,85	8,52	-3,72	
Taux d'intérêt	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
Bourse Des valeurs	Indices	mai			
	MASI		10 286,99	8 906,65	-13,4
	MADEX	//	8 411,24	7 236,57	-13,96
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	1 918,9	1 209,9	-37
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	479 593	429 590	-10,4
Activités sectorielles					
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(en Mdhs) ⁽³⁾	mars	10 615	8 702	-18
	dont Produits dérivés	//	7 413	6 366	-14,1
Énergie	Production d'électricité (GWh)	mars	7 375	7 369	-0,1
	Consommation d'électricité	//	6 622	6 478	-2,2
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	avril	5 979	4 994	-16,5
Tourisme	Arrivées de touristes dont MRE (en milliers)	mars	1 745	1 804	3,4
	Nuitées dans les EHTC (milliers) ⁽⁴⁾	//	3 578	3 956	10,6

Impacté par l'attentisme des investisseurs -provoqué par l'éventualité de sortie du Maroc du MSCI Emerging- le MASI renoue avec la baisse au mois de Mai, en se dépréciant de 2,61 % ramenant ainsi sa performance YTD à -4,84 %.

En terme de performances sectorielles, 9 secteurs - sur 21- ont réalisé des variations positives ; notamment le secteur Distribution +6,58 %, Sociétés de financement +3,38 %, Assurances +1,57%. A contrario, les secteurs télécom, immobilier, minier et BTP, ont accusé des baisses respectives de 7,92 %, 5,39 %, 3,68 % et -2,48 %. La volumétrie globale du mois s'est arrêtée à 1 250 MDH, dont 1 209,9 MDH traité sur le marché central - en baisse de 36 % par rapport au mois précédent- La capitalisation boursière s'est élevée à 429,6 MMDH en légère baisse de 2,1 %.

En terme d'actualités du marché financier, le sujet phare qui préoccupe les professionnels est celui de la sortie potentielle du MAROC du MSCI Emerging Markets vers le MSCI Frontier Markets (l'annonce sera faite le 13 juin). Une sortie longuement appréhendée, puis anticipée, suite à la détérioration de la liquidité de la place. Pour rappel, le critère d'éligibilité au MSCI EM repose sur trois variables : capitalisation, capitalisation flottante et liquidité. Notons également qu'en novembre 2012, l'indice ne comprenait plus que 3 valeurs marocaines : ADH, ATW et IAM. Ainsi, le poids de la pondération du Maroc s'est effrité passant de 0,4 % en 2008 à seulement 0,1 % à fin 2012 (contre 0,4 % pour l'Egypte et 7,6 % pour l'Afrique du Sud) après le reclassement de BMCE Bank, de la CGI et de la radiation de l'ONA de la Bourse.

Cette migration potentielle d'un marché à un autre, va certainement faire baisser les cours des 3 valeurs, eu égard aux ventes mécaniques auprès des fonds indiciels dans un marché de faible profondeur. Cependant, sur le moyen terme, le passage du Maroc au MSCI Frontier Markets, pourrait être bénéfique en terme de i) poids du Maroc dans le MSCI Frontier Markets, qui pourrait être plus important. ii) Le Maroc sera en compagnie de pays proches géographiquement ou culturellement (Tunisie, Arabie Saoudite, Qatar, Ghana), ce qui pourrait faciliter des synergies pour les investisseurs souhaitant s'exposer à l'Afrique et/ou aux pays arabes.

► **Loubna Chihab**

CAP Maghreb Un pari réussi



© DR

Du 14 au 18 mai dernier a eu lieu le premier séminaire CAP Maghreb à Tunis, Sousse et Hammamet en Tunisie. Cet événement piloté par l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Française à l'Étranger et les Chambres de Commerce et d'Industrie de France (CCI) a permis la naissance du Club d'Appui Pays Maghreb (CAP Maghreb). Ce club résulte de la fusion des CAP Maroc et CAP Algérie en y intégrant la Tunisie.

Cette rencontre a regroupé à la fois des représentants des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger (CCIFE) de Tunisie, d'Algérie et du Maroc, ainsi que plusieurs CCI françaises : Normandie, Toulouse, Rhône-Alpes, PACA, Vosges, Montpellier, Poitou Charentes, Centre, Savoie et Grenoble.

Elle avait également pour objectif de présenter les développements économiques des trois pays et de mettre en perspectives leurs opportunités d'affaires. A cette occasion, les trois CCIFE ont présenté leur programme d'actions en 2013-2014. Pour ne citer que quelques uns d'entre eux, la CCIF d'Algérie (CCIAF) prévoit l'organisation de la 6^{ème} édition du Forum Mines et Carrières, en mars 2014 à Oran, du Forum Géotechnique en juin 2014 à Alger et le salon de l'agroalimentaire et machinisme agricole en avril 2014 à Alger. Quant à la CCIF de Tunisie (CTFCI), elle prévoit d'organiser les Journées Partenaires Tuniso-Françaises en novembre 2014 et une mission de prospection dans le secteur des équipements de protection en février 2014. Pour boucler la boucle, la CCIF du Maroc (CFCIM) prépare l'organisation du salon CFIA en novembre 2014, le Colloque sur la qualité de l'air en mars 2014 et le Forum MEDALLIA en mai 2014 à Casablanca, entre autres.

Débats, témoignages et visites

Au programme, plusieurs débats qui portaient essentiellement sur « la situation politique et économique de la Tunisie », « l'Environnement des affaires en Tunisie », « la co-localisation en Méditerranée », les actualités économiques au Maroc, en Tunisie et en Algérie, et plusieurs témoignages d'entreprises françaises implantées en Tunisie. A cela, il faut ajouter plusieurs visites de sites d'entreprises françaises installées en Tunisie.

Le Club Appui Pays Maghreb a réussi le pari de réunir plusieurs Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de France intéressées par ces destinations ainsi que les Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises de l'Étranger (CCIFE) des trois pays concernés.

Rendez-vous est donc pris pour la prochaine rencontre en Algérie en 2014.

Pavillon France au salon Pollutec 2013



Evénement très attendu par les professionnels de l'environnement, le salon Pollutec Maroc se déroulera du 23 au 26 octobre prochain, à la Foire Internationale de Casablanca. Et pour la cinquième année consécutive, un pavillon France géré par Ubifrance et en partenariat avec la CFCIM, sera érigé sur le salon. A l'instar des éditions précédentes, notamment 2012, où le pavillon France a accueilli près de 100 entreprises et 10 espaces régionaux, cette cinquième édition promet beaucoup de surprises aux visiteurs.

Des rendez-vous et une réunion d'information

Le pavillon France attend pas moins d'une centaine d'entreprises et une dizaine de regroupements régionaux (clusters régionaux, associations, etc.).

Côté organisation, comme à l'accoutumée, des programmes de rendez-vous sont prévus entre les sociétés françaises et marocaines, en plus de l'organisation d'une réunion d'information portant sur le thème de l'environnement et de la pratique des affaires au Maroc. Des ateliers sectoriels, conduits par les donneurs d'ordres marocains, sont également programmés. Ces ateliers seront organisés en partenariat avec le Club ADEME International. Après le grand succès enregistré en 2012, le pavillon France compte bien réitérer cette performance lors de cette nouvelle édition.

Quelle est la différence entre ces deux verres d'eau ?



L'un a été produit avec
30 % d'énergie
en moins
que l'autre

Réduisez vos charges d'exploitation grâce à nos solutions de gestion de l'énergie de bout en bout

L'énergie constitue une part importante du prix de l'eau et, bien entendu, des coûts d'exploitation de votre installation. En outre, l'énergie est la composante principale de l'empreinte carbone des processus liés à l'eau. Fort heureusement, Schneider Electric™ offre la solution pour gérer et optimiser votre énergie dans le respect de vos contraintes d'exploitation et réduire ainsi votre empreinte carbone.

Grâce à une approche complète de la gestion de l'énergie et à l'association de services relatifs à l'énergie et aux processus en question, vous pouvez réaliser une réduction de la facture énergétique de vos installations existantes allant jusqu'à 30 %. Vous pouvez de surcroît optimiser la gestion de vos processus, en réduisant et en équilibrant les pertes énergétiques en temps réel, grâce à une vision d'ensemble de votre réseau d'eau.

Facilité d'évolution grâce à des outils logiciels flexibles et à des services fiables

Un partenariat avec Schneider Electric tout au long du cycle de vie de votre installation vous permet de profiter de notre expertise en tant que leader mondial dans les domaines de la distribution électrique, de la commande des moteurs et de l'automatisation des processus.

Nous vous encourageons à faire appel à nos experts et ingénieurs et à les inviter à réaliser un audit et un diagnostic complets de votre installation, sur site. Ils s'impliqueront directement dans cette mission qui leur permettra de vous proposer des solutions d'amélioration adaptées.

Améliorer la productivité tout en renforçant la sécurité

Si vous ajoutez à cela des fonctions de sécurité intégrées et de gestion à distance, vous obtenez une solution évolutive et flexible de réduction des coûts énergétiques et de diminution de votre empreinte carbone et vous pouvez offrir à vos collaborateurs un environnement de travail plus sûr et plus productif.

 **TruxureWare**

Make the most of your energySM



Pour en savoir plus sur nos solutions Eau

Téléchargez dès maintenant notre guide des solutions Eau
et gagnez peut-être un iPhone 5 !

Visitez www.SEreply.com Code 36723p

Schneider
 **Electric**

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Elevage



Salon SPACE
Du 10 au 13 septembre 2013
Parc expo - Rennes
www.space.fr

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

- 1 200 exposants,
- 1 800 marques,
- 11 000 visiteurs provenant de 100 pays,
- 10 hectares d'exposition.

Carrefour international d'affaires pour les professionnels de l'élevage :

- Aliments du bétail, nutrition animale, additifs, agrobiologie,
- Équipements d'élevage,
- Bâtiments d'élevage,
- Génétique,
- Déjections animales,
- Manutention et transport à la ferme, levage, grillage / filets,
- Alimentation des animaux : matériel, système de distribution,
- Santé animale et hygiène,
- Eau, semences,
- Transformation de produits agricoles,

Contact : Nadwa El Baine Karim
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Agroalimentaire



Salon ANUGA
Du 5 au 9 octobre 2013
Cologne-Allemagne
www.anuga.com

Salon international de l'industrie alimentaire, des aliments, des boissons et de la restauration.

Le salon en chiffres :

- 284 000 m² de surface d'exposition,
- 6 596 exposants de 100 pays,
- 155 000 visiteurs de 180 pays.

ANUGA 2013 regroupera 10 secteurs :

- Epicerie fine
- Surgelés
- Viande, volaille, charcuterie
- Produits frais et traiteur
- Produits laitiers
- Pain et pâtisserie
- Boissons chaudes
- Boissons bio
- Concepts et services réservés à l'hôtellerie et à la restauration
- Service technique pour le commerce de détail.

Contact : Sophia Bouziane
Tél. : 0522 43 96 31
Email : sbouziane@cfcim.org

Industrie du plastique et du caoutchouc



Salon K 2013
Du 16 au 23 octobre 2013
Düsseldorf - Allemagne
www.k-online.de

K est le rendez-vous mondial des professionnels de l'industrie du plastique et du caoutchouc.

- Plus de 3 000 exposants en provenance de 56 pays,
- Plus de 222 000 visiteurs attendus,
- 168 000 m² de superficie et 19 halls d'exposition.

Secteurs présents :

- Matières premières et adjuvants,
- Transformation des matières plastiques,
- Produits semi-finis, pièces techniques et plastiques renforcés,
- Machines et matériel pour l'industrie du plastique et du caoutchouc,
- Services pour l'industrie du plastique et du caoutchouc.

Contact : Amal Belkhemmar
Tél. : 05 22 43 96 21
Email : abelkhemmar@cfcim.org

NTIC



Salon GITEX
Du 20 au 24 octobre 2013
Dubai - EAU
www.gitex.com

Salon international de l'informatique, des réseaux et des télécommunications, GITEX est classé dans le top 3 des plus grands salons internationaux du secteur des technologies de l'information.

GITEX en chiffre :

- 30 000 m² de surface d'exposition,
- 3 500 exposants de 54 pays,
- 139 000 visiteurs de 144 pays.

Secteurs d'activité :

- Équipements et systèmes IT,
- Logiciels et services,
- Réseaux et communications,
- Sécurité informatique,
- E-business,
- Internet mobile,
- Marketing digital.

Profil des visiteurs :

- Technologies de l'Information,
- Fabricant d'équipements,
- Opérateurs de réseau et de téléphonie mobile,
- Pétrole et gaz,
- Secteur public,
- Détaillants, grossistes et distributeurs,
- Publicité, édition et média,
- Banque et finance,
- Service de conseil, éducation...
- Santé.

Contact : Sophia Bouziane
Tél. : 0522 43 96 31
Email : sbouziane@cfcim.org



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Accélérez votre développement à l'international

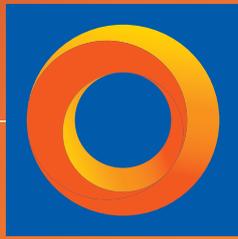
Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 110 collaborateurs



www.cfcim.org





EnR

CASABLANCA

2^{ÈME} EDITION

**Salon des Energies Renouvelables
et de l'efficacité énergétique**

**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



- 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^{ème} 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 MGHOGHI
Tél. : +212 5 22 43 96 29
fmghoghi@cfcim.org

Fatima-Ezzahra JAMIL
Tél. : +212 5 22 43 29 80
fejamil@cfcim.org

Plus d'information





Jawad Kerdoudi, Président de l'Institut Marocain des Relations Internationales (IMRI)

« L'économie marocaine doit répondre à plusieurs défis pour les années à venir. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Jawad Kerdoudi, Président de l'Institut Marocain des Relations Internationales (IMRI).

Conjoncture : Comment se porte l'économie marocaine ?

Jawad Kerdoudi :

Concernant l'année 2013, l'économie marocaine présente quelques éléments positifs et beaucoup de facteurs négatifs. Parmi les éléments positifs, on peut citer le taux de croissance de 4,5 %, l'inflation maîtrisée à 2,4 %, et le taux de chômage ramené à 9 %. Les facteurs négatifs sont le déficit budgétaire estimé à 4,8 % du PIB, le déficit de la balance commerciale qui va s'élever à 200 milliards de dirhams, et le déficit de la balance des paiements qui va atteindre 6,3 % du PIB. C'est donc surtout la situation des finances publiques qui constitue le plus grand danger pour l'avenir.

Cinq ans après l'annonce de la crise économique, peut-on encore parler d'exception marocaine ?

Le Maroc a présenté une certaine résilience à la crise économique mondiale qui s'est déclenchée en 2007 aux Etats-Unis et qui a surtout frappé l'Europe. Cette résilience était due principalement à la solidité de notre système bancaire, qui n'avait pas été infecté par les produits financiers toxiques qui avaient envahi une grande partie du monde. Sans parler d'exception marocaine, on peut considérer que le Maroc a été de ceux qui ont le moins souffert de la récente crise économique mondiale.

Peut-on évaluer les effets de cette crise aujourd'hui et quels sont les domaines les plus affectés ?

L'économie marocaine étant orientée aux deux tiers vers l'Europe, les domaines qui ont été les plus impactés ont été les exportations, le tourisme, les investissements directs étrangers et les transferts des MRE installés en Europe. Les effets de la crise se sont fait sentir progressivement et le taux de croissance durant ces cinq dernières années a pu être maintenu à des niveaux satisfaisants grâce, notamment, à de bonnes campagnes agricoles, comme c'est le cas de cette année 2013.

De nombreux spécialistes ont qualifié 2013 d'« annus horribilis » pour l'économie marocaine. Qu'en pensez-vous ?

Ce qui m'inquiète le plus dans cette année 2013, c'est la crise des finances publiques, notamment le déficit budgétaire qui a atteint 7 % du PIB en 2012 et qui va s'élever à 4,8 % en 2013. C'est également le déficit structurel de la balance commerciale, qui fait que nous importons deux fois plus que nous exportons. C'est enfin la balance des paiements qui était excédentaire jusqu'en 2007 et qui est devenue déficitaire à partir de 2008. Pour pallier cette situation, le gouvernement a procédé à de timides mesures telles que l'augmentation en juin 2012 de 20 % des prix des hydrocarbures, et la suppression, en avril 2013, de 15 milliards

de dirhams d'investissements publics. Il a surtout fait appel à l'endettement intérieur et extérieur qui grève l'avenir du pays. C'est ainsi que l'Etat procède à des emprunts massifs sur le marché intérieur (46 milliards de dirhams pour les 3 premiers mois de l'année 2013), créant un effet d'éviction pour le financement des entreprises privées marocaines. La dette intérieure est d'ailleurs estimée à 77 % de la dette totale du pays. L'Etat a également emprunté sur le marché international, une première fois 1,5 milliard de dollars et une deuxième fois 750 millions de dollars. Si le taux d'endettement était acceptable fin 2012 à 57 % du PIB, il a maintenant largement dépassé les 60 % du PIB, si l'on tient compte de la dette des entreprises publiques garanties par l'Etat et du déficit des retraites évalué par le FMI à 4 % du PIB à l'horizon 2040. La vraie solution pour l'équilibre des finances publiques est la réforme de la caisse de compensation et de la fiscalité, la réduction des dépenses publiques et la mise à niveau du système des retraites.

L'ouverture de l'économie marocaine à l'international est-elle la solution idoine pour remettre le pays sur les rails ?

Le Maroc a opté pour l'ouverture à l'international mais n'a pas pris les mesures nécessaires pour contrecarrer ses éléments négatifs. Il aurait dû mettre à niveau ses entreprises, consolider son tissu industriel, améliorer sa compétitivité globale. Tous les accords de libre-échange signés par le Maroc sont défavorables à notre pays. Maintenant on ne peut plus revenir en arrière, il faut redoubler d'efforts pour améliorer la compétitivité de l'économie marocaine, afin de faire face aux importations et développer les exportations qui sont indispensables pour un meilleur équilibre de la balance commerciale. A noter cependant que la politique d'ouverture a permis au pays d'attirer et d'engranger les investissements étrangers à un niveau appréciable.



« Ce qui m'inquiète le plus dans cette année 2013 c'est la crise des finances publiques. »

Quel est le regard de l'IMRI sur la Loi de Finances 2013 ?

La Loi de Finances 2013 n'a pas apporté de rupture par rapport aux lois de finances précédentes. Elle s'est contentée d'augmenter les recettes de l'Etat en taxant les mêmes, à savoir les entreprises et les salariés pour financer le Fond de cohésion sociale. Ceci, alors que des secteurs entiers sont toujours exonérés, comme l'agriculture et l'informel, et que des niches fiscales profitent à plusieurs autres secteurs, dont l'immobilier. L'autre reproche que je peux lui faire est qu'elle n'a pas diminué les dépenses de l'Etat, notamment au niveau de la masse salariale et des dépenses de compensation.

Quelles perspectives pour l'économie marocaine pour les années à venir ?

L'économie marocaine doit répondre, pour les années à venir, à plusieurs défis. Le premier est d'assurer un taux de croissance continu de 6 % par an pour réellement absorber le chômage. Le second défi est de revenir à un déficit budgétaire de 3 % du PIB, qui est la norme autorisée sur le plan international. Le troisième défi est l'équilibre de la balance commerciale, car on ne peut pas continuer à importer deux fois plus que nous n'exportons. Le quatrième défi est d'assurer l'équilibre de la balance des paiements en stimulant les exportations, mais également le tourisme, les investissements directs étrangers, et les transferts des MRE. C'est un programme de longue haleine qui demande beaucoup de détermination et qui nécessite un gouvernement fort, s'appuyant sur une majorité stable. C'est ce qui n'est pas le cas actuellement.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Instru Mar
L'instrumentation au maroc

LabTech GBC SKALAR MILESTONE

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1^{er} 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



Ecole Française
des Affaires

TESTS D'ADMISSION
4 JUILLET 2013
CASABLANCA - TANGER - MEKNES - MARRAKECH

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



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

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



Savez-vous que l'EFA :

- Est inscrite dans la convention Franco-Marocaine de coopération
- Est une école de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
- Est au cœur d'un réseau de plus de 4000 entreprises adhérentes à la CFCIM
- A un réseau de 1700 diplômés
- Est centre de concours pour Ecricome, Tremplin, SAI...
- Est certifiée ISO 9001 Version 2008

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

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

Possibilité de bourses de mérite pour les étudiants marocains et français

05 22 35 02 12

www.efa-maroc.com



AMBASSADE DE FRANCE AU MAROC

ZOOM

- p.26** Une offre de formation diversifiée mais insuffisante
- p.28** Interview de Mhammed Abbad Andaloussi, Président Directeur Général d'Injaz Al Maghrib
- p.30** La recherche scientifique nationale cherche partenaire
- p.32** Interview de Laurence Rajat, Directrice du Campus de la CFCIM
- p.33** Témoignages
- p.34** La problématique de l'inadéquation formation-emploi reste posée



La problématique des langues au niveau de l'enseignement supérieur est reconnue comme un facteur structurel de la crise de l'enseignement marocain.

Montage CFCIM, © DR

Enseignement supérieur Une priorité nationale

L'Enseignement supérieur est un secteur qui mérite toutes les attentions, car de son essor dépend le développement des autres secteurs d'activités du pays. Le Maroc l'a compris. Reste à trouver les bonnes stratégies pour répondre aux standards internationaux.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

Une offre de formation diversifiée mais insuffisante

Le taux de croissance annuel moyen des nouveaux bacheliers devant intégrer chaque année l'enseignement supérieur serait de 12 % sur la période 2010-2015. Face à cette pression post-baccalauréat, l'offre universitaire doit s'adapter. L'Etat s'est engagé à augmenter sensiblement les capacités d'accueil tout en tentant d'orienter les étudiants vers les filières scientifiques et techniques.

Au cours de l'année scolaire 2012-2013, on recensait 210 531 nouveaux bacheliers au niveau du public.

Le système éducatif marocain fait face à de nombreux écueils dont un taux élevé de déperdition scolaire, un redoublement très élevé, une qualité d'enseignement globalement inadaptée aux besoins des entreprises, une faible maîtrise des langues, des infrastructures inadaptées et insuffisantes, etc. En raison de ces multiples défaillances, sur 100 élèves qui entament le primaire, 13 % au plus franchissent le cap du baccalauréat. En dépit de ces lacunes et grâce à l'augmentation de la scolarisation des enfants, le nombre de nouveaux bacheliers a connu une croissance sensible au cours de ces dernières années. Au cours de l'année scolaire 2012-2013, on recensait 210 531 nouveaux bacheliers au niveau du public, auquel il faut ajouter plus de 25 000 bacheliers du privé. Selon les projections des autorités de tutelle, le taux d'accroissement annuel des lauréats du baccalauréat se situe à 12 % sur la période 2010-2015. Conséquence de la croissance annuelle du nombre de bacheliers, on dénombre une progression exceptionnelle du nombre d'étudiants inscrits dans les établissements de l'enseignement supérieur. Celui-ci est ainsi passé de 74 500 étudiants en 1979/1980, à 198 054 en 1989/1990, puis 273 148 en 2000/2001 pour atteindre 510 000 au titre de l'année universitaire 2012/2013. Sur la période 2010-2015, ce nombre devrait enregistrer une croissance annuelle moyenne de 7,1 % contre 4,4 % sur la période 2005-2010. Cette forte pression du passage du secondaire à l'enseignement supérieur ne se fait pas sans quelques difficultés parmi lesquelles la problématique structurelle de la langue de l'enseignement, de l'existence d'une offre universitaire suffisante en capacité et diversifiée, la problématique d'orientation, etc.

Offre universitaire diversifiée

La problématique des langues au niveau de l'enseignement supérieur est reconnue comme un facteur structurel de la crise de l'enseignement marocain. Le problème résulte du déphasage linguistique entre le secondaire où l'essentiel de l'enseignements se fait en langue arabe et le supérieur où l'arabisation ne concerne qu'une partie des sciences humaines, à l'exclusion des autres domaines scientifiques, technologiques et professionnels. Les nouveaux bacheliers, ne maîtrisant que faiblement la langue française, font face à un certain nombre de difficultés d'adaptation. Aujourd'hui, la question de l'enseignement et de l'apprentissage des langues est l'une des problématiques transversales déterminantes du système d'éducation et de formation au Maroc. Elle a un impact direct sur l'efficacité interne et externe du système éducatif. Bien qu'elle soit en grande partie derrière le taux d'échec des nouveaux bacheliers qui ont du mal à s'adapter, on note aussi que même une fois diplômés, les lauréats du supérieur ont du mal à s'intégrer sur le marché de l'emploi. D'où la nécessité de mettre l'accent sur l'amélioration de la formation dans les langues dès le primaire et le secondaire.

En plus du problème de la langue, l'université marocaine est appelée à faire face à un afflux massif de bacheliers. Globalement, l'offre universitaire existante est relativement riche mais elle est incapable de faire face à cet afflux. Lors de la rentrée universitaire 2012-2013, les 15 universités publiques marocaines comptaient un peu plus de 120 établissements d'enseignement supérieur dont 15 écoles de sciences de l'ingénieur (EMI, ENSEM, ENSAM, etc.), 10 écoles supérieures de technologie (EST), 9 écoles de commerce et de gestion (ENCG), 14 facultés des sciences juridiques, économiques et sociales

(FSJES), 14 facultés des lettres et sciences humaines, 12 facultés polydisciplinaires, 13 facultés de sciences, 8 facultés de sciences techniques, 5 facultés de médecine et de pharmacie, etc.

De plus, l'offre comprend également des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités, dont des établissements de formation pédagogique, des centres de formation des instituteurs et surtout de plusieurs autres grandes écoles et instituts dont : ISCAE, INPT, INSEA, EHTP, ISEM, ENA, ENFI, ENIM, IAV, ESI, ESC Casablanca, etc.

Le privé de plus en plus présent

A côté de l'offre publique globale, l'offre d'enseignement privé connaît une croissance significative au cours de ces dernières années. On compte actuellement plus de 216 établissements privés dont plus de 80 à Casablanca, pour un effectif global supérieur à 40 000 étudiants. L'offre privée est très diversifiée et couvre tous les domaines de la formation (hormis médecine et pharmacie). Outre les petites, moyennes et grandes écoles (HEM, ESCA, ESG, ESIG, HECI, Mundiapolis, ESC Toulouse, etc.), l'enseignement privé compte aussi des universités privées : Université Internationale de Rabat (UIR), l'Université Internationale de Casablanca (UIC), Universiapolis-Université Internationale d'Agadir, etc. A noter que 2 nouvelles universités privées ont été autorisées à Marrakech et Agadir. Il s'agit d'universités privées offrant des formations pluridisciplinaires : ingénierie, télécommunications, énergies renouvelables, santé, économie, ingénierie financière, management, etc.

Reste que malgré cette offre diversifiée, la formation au niveau de l'enseignement supérieur fait face à un afflux important des nouveaux bacheliers et certaines universités à accès libre sont aujourd'hui surpeuplées. Face à cette situation, le Gouvernement s'est engagé dans l'extension et la réhabilitation des infrastructures des établissements universitaires existants et surtout dans la construction de nouveaux établissements universitaires. La Loi de Finances 2013, prévoit la construction de 6 nouveaux établissements universitaires et de 24 amphithéâtres supplémentaires, soit l'équivalent de 16 000 places pédagogiques assises.

Dans ce cadre, au niveau de la filière médecine, l'Etat s'est fixé un objectif de formation de 3 300 médecins par an. L'accent a été mis sur l'augmentation de l'offre de formation. Ainsi, en plus des 5 facultés de médecine et de pharmacie existantes, le Gouvernement vient de donner son aval pour la construction de 2 nouvelles facultés dans les villes de Tanger et d'Agadir.



En plus du problème de la langue, l'université marocaine est appelée à faire face à un afflux massif de bacheliers.

©DR

Le Gouvernement vient de donner son aval pour la construction de 2 nouvelles facultés dans les villes de Tanger et d'Agadir.

Dominance des filières à accès libre

En termes de fréquentation, globalement plus de 70 % des étudiants du supérieur sont inscrits dans les universités publiques, 6 % dans les établissements publics ne relevant pas des universités, 16 % dans les établissements de la formation professionnelle post-baccalauréat et environ 7 % dans l'enseignement supérieur privé. Cette situation s'explique par l'orientation massive des nouveaux bacheliers vers les établissements à accès libre. Face à cette situation, et pour mieux coller aux besoins du marché de l'emploi, un intérêt particulier est accordé aux filières scientifiques et techniques. Ainsi, lors de la rentrée universitaire 2012/2013, on comptait plus de 2 000 filières accréditées dont 60 % professionnelles contre 200 seulement en 2003.

En outre, l'offre scientifique et technique devrait bénéficier de la délocalisation de grandes universités et d'écoles européennes dont l'Ecole Centrale de Casablanca (ECC), l'Institut Méditerranéen de Logistique et des Transports de Tanger, l'Ecole d'Architecture à l'Université Internationale de Rabat (UIR), etc. L'ECC formera dès la rentrée 2014 des ingénieurs généralistes.

Reste que malgré la volonté de l'Etat de réorienter les étudiants vers les formations scientifiques, les bacheliers continuent à se diriger majoritairement (à 75 %) vers les filières à accès ouvert (littératures, sciences juridiques et économiques, sciences humaines, etc.). Ces filières concentrent 65 % des effectifs d'étudiants contre 35 % pour les filières scientifiques et techniques. L'objectif de l'Etat est d'arriver à moyen terme à un ratio de 50 % / 50 %.*

► Rachid Alaoui, journaliste

« L'association a formé 20 000 jeunes depuis sa création en 2007. »



M'Hammed Abbad Andaloussi,
Président Directeur Général d'INJAZ Al-Maghrib

Conjoncture : Quel est le mode de fonctionnement de votre association ?

M'Hammed Abbad : INJAZ Al-Maghrib est une association d'entreprises qui se fixe pour mission de révéler aux jeunes marocains leur potentiel et stimuler leur esprit d'initiative, à travers l'implication de l'entreprise auprès de l'enseignement public.

Rare passerelle entre l'entreprise et l'école publique marocaine, INJAZ Al-Maghrib fait intervenir des cadres d'entreprise bénévoles dans les établissements d'enseignement pour animer des programmes amenant les jeunes à créer une junior entreprise, à maîtriser les bases de la finance ou à se préparer aux challenges de la vie active.

Grâce à ces programmes ciblés ayant fait leur preuves dans les pays membres du réseau Junior Achievement Worldwide, leader mondial de l'éducation à l'entrepreneuriat depuis 1919, l'association INJAZ Al-Maghrib entend contribuer à la consolidation des liens entre l'enseignement et le monde de l'entreprise, susciter chez les jeunes l'esprit d'initiative et d'entreprendre, stimuler leur créativité, développer leur sens des responsabilités et leur faire découvrir le milieu de l'Entreprise et la vie économique.

Ces programmes ont démontré leur efficacité. Des études conduites en Europe ont montré que 30% en moyenne des jeunes qui suivent « Company Program » créent leur entreprise à 25 ans.

Comment se passe concrètement la mobilisation des entreprises du secteur privé ?

INJAZ Al-Maghrib, s'emploie à contacter les entreprises pour leur présenter notre projet et solliciter leur implication en qualité de membres actifs de notre association contribuant au développement de nos activités en mobilisant à leur tour, leurs collaborateurs pour intervenir en qualité de Conseillers bénévoles dans les établissements d'enseignement 1 heure par semaine sur 6 à 16 semaines en fonction du programme qu'ils auront retenu.

75 entreprises ont déjà adhéré à notre association. Elles manifestent un intérêt particulier à ce projet qui constitue un investissement dans l'avenir, qui consolide les liens entre l'enseignement et le monde de l'entreprise et implique leurs cadres dans des projets motivants.

Grâce à ces partenariats, INJAZ Al-Maghrib a formé 20 000 jeunes depuis sa création en 2007 et ambitionne de former plus de 72 000 jeunes à l'horizon 2016-2017 dans plusieurs régions du Maroc.

Quels sont les critères pour faire partie de vos effectifs ?

Nos programmes sont animés par des cadres bénévoles, hommes ou femmes, dont le dynamisme et l'enthousiasme sont contagieux. Exemples en puissance pour les élèves, ils suscitent, au travers de ces formations, l'envie de s'intéresser à l'entreprise, au monde économique et de créer leur propre business.

750 Conseillers bénévoles ont été mobilisés à ce jour dont des Présidents et des DG.

Afin de respecter les niveaux d'exigence des programmes de Junior Achievement et de s'assurer de la satisfaction des élèves, les aptitudes requises pour les Conseillers et Professeurs bénévoles sont les suivantes : avoir l'esprit d'entreprise, être titulaire d'un diplôme d'Enseignement Supérieur et témoigner d'une expérience professionnelle de 3 ans minimum, savoir transmettre un savoir et son expérience avec passion, être fiable et persévérant, etc.

Comment se passe l'insertion de ces jeunes dans le monde du travail ?

Aujourd'hui, INJAZ se focalise sur le développement des aptitudes des Jeunes et la stimulation de leur esprit d'entreprise. Nous orientons les bénéficiaires de nos formations qui veulent créer leur entreprise vers d'autres structures d'accompagnement : Réseau Maroc Entreprendre, CJD, AFEM, Fondation du Jeune Entrepreneur...

Recevez-vous le soutien d'entreprises publiques ou des subventions de l'Etat ?

Nous ne recevons pas de subventions de l'Etat. Les entreprises partenaires payent une cotisation annuelle pour financer le fonctionnement de notre association ainsi que le matériel pédagogique que nous offrons aux élèves et Conseillers bénévoles. Des entreprises publiques participent également à notre projet. C'est le cas de l'OCP, la CDG, CDG Développement, Royal Air Maroc, l'Agence de promotion et de Développement de la Région du Nord, TFZ, TMPA, Bank Al-Maghrib, SOREAD 2M.

Les Académies Régionales d'Education et de Formation et les universités nous permettent de dispenser nos formations dans leurs établissements d'enseignement.

Des universités nous ont invité à dispenser « Company Program » dans le cadre du module Entrepreneuriat introduit en faveur des étudiants de 3^{ème} année de licence.

► **Propos recueillis par Ferdinand Demba**



Les 3 accréditations internationales



ESC TOULOUSE



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



4 Campus et des parcours internationaux

CASABLANCA - TOULOUSE - BARCELONE - PARIS

Formation post Bac+2/Bac +3

- ◆ Bachelor en Management

Mastères en Sciences et Mastères Spécialisés

- ◆ Création, Reprise, Acquisition et Développement d'entreprise
- ◆ Marketing, Management et Communication
- ◆ Audit, Contrôle, Finance en Environnement International
- ◆ Logistique, Achats et Echanges Internationaux
- ◆ Affaires Internationales et Développement Export
- ◆ Community Management
- ◆ Management pour Scientifiques

Formations Executives

- ◆ Tri Executive MBA
- ◆ Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE)
 - ◆ Développeur d'Activité Commerciale
 - ◆ Métier Manager

Inscriptions ouvertes pour la rentrée 2013

Former les pilotes du changement



Tél. : 05 22 35 02 12
www.campuscfcim.com

Toulouse
Business School

Les 3 accréditations internationales
EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION OF MBAS

La recherche scientifique nationale cherche partenaire

La recherche scientifique est un outil de mise en adéquation des potentialités humaines, académiques et scientifiques des établissements d'enseignement supérieur. Les chercheurs déplorent leurs conditions de travail, tandis que l'Etat tente de répondre aux besoins du secteur.

Depuis plus de 30 ans, le Maroc a consenti de gros efforts dans le cadre de la recherche scientifique.

« La recherche constitue un puissant instrument en mesure de mettre en adéquation les potentialités humaines, académiques et scientifiques des universités et des établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche avec les intérêts et les préoccupations des milieux politiques et du secteur socio-économique. » lit-on en préambule des Priorités Nationales de Recherche 2009-2012. Ce qui en fait un pilier dans le développement du Royaume.

Depuis plus de 30 ans, le Maroc a consenti de gros efforts dans le cadre de la recherche scientifique. Des efforts qui ne semblent pas porter leurs fruits tant le niveau de la recherche au Maroc est vivement critiqué par les professionnels du secteur. Cela s'explique tout d'abord par le fait que la recherche scientifique est plurisectorielle dans la mesure où elle comprend des opérateurs spécialisés « pour assurer à leur département de tutelle l'expertise et l'ingénierie nécessaires à la réalisation des différents programmes stratégiques sectoriels de l'Etat » et des opérateurs pluridisciplinaires, dont 15 universités comptant quelques 70 établissements universitaires (Facultés et Ecoles) et quatre instituts universitaires de recherche. Elle compte également certains établissements de formation des cadres (une vingtaine à dominante scientifique et technique, juridique, économique et pédagogique).

Manque de coordination institutionnalisée

Selon un rapport qui avait été présenté par Najib El Hatimi, Professeur universitaire, « la recherche scientifique et technique au Maroc est marquée par l'absence d'organisation, le manque de coordination ainsi que

par le déficit dans les orientations et la planification, et le manque d'évaluation et de valorisation des résultats de la recherche. » En cause, l'absence d'une véritable politique de suivi et de coordination institutionnalisée entre les différents opérateurs de recherche que sont les universités, certains établissements de formation des cadres et les établissements publics de recherche. Le Professeur relève également que « les activités de recherche dans les domaines prioritaires tels que par exemple l'alimentation, la nutrition et la santé sont présentes dans les universités et dans au moins quatre instituts de recherche (l'INRA, l'INRH, l'Institut Pasteur, l'Institut d'Hygiène) qui sont sous tutelle de différents départements ministériels que sont l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique, l'Agriculture et la Pêche, et la Santé ».

A cela il faut également ajouter le manque de subvention de l'Etat comme le souligne Houdaifa Ameziane, Président de l'Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan : « Sur le plan national, force est de reconnaître que la recherche scientifique de manière générale et appliquée plus précisément, présente des faiblesses dues à plusieurs facteurs à notre avis. Parmi ces facteurs on peut citer la faiblesse des moyens alloués à la recherche scientifique au Maroc et la faible implication des partenaires socioéconomiques dans le financement de la recherche, notamment appliquée et l'absence de mécanismes de motivation et de rétribution des enseignants chercheurs. » Houdaifa Ameziane souligne également que « moins de 1 % du PIB seulement est réservé à ce secteur par l'Etat ». Même le Ministre de l'Enseignement Supérieur, Lahcen Daoudi, a souligné, lors d'un Forum Adhérents organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc le 22 mai dernier, que « la recherche scientifique est un secteur qui souffre de l'éparpillement et de l'absence d'une institution pour assurer la coordination ». Des exemples qui montrent que l'évaluation des résultats de la recherche, la coordination entre



les centres de recherche et la rationalisation des moyens humains et financiers disponibles nécessitent une véritable coordination institutionnelle capable de réaliser la synergie nécessaire entre les différents opérateurs autour des programmes de recherche ciblant des objectifs socio-économiques prioritaires. Un constat qui a donné lieu à la mise en place d'une politique gouvernementale en matière de coordination des activités de la recherche scientifique. En effet, la Stratégie Nationale pour le Développement de la Recherche Scientifique à l'horizon 2025 a été élaborée en 2006. Cette dernière a permis d'identifier un certain nombre de mesures pouvant améliorer les performances du système national de recherche et d'innovation. Elle a aussi permis de définir les priorités nationales de recherche en tenant compte des stratégies gouvernementales en matière de développement. Ce projet, qui a nécessité une enveloppe de sept cent vingt millions de dirhams (720 MDH) accordés par le gouvernement dans le cadre du Programme d'Urgence Education et Formation 2009-2012, est une priorité du gouvernement et elle y est considérée comme un instrument de promotion de l'excellence. La feuille de route de cette stratégie a donné lieu à une déclinaison de programmes nationaux prioritaires de recherche en plusieurs axes et thèmes qui devront être identifiés par les universités. Il s'agit entre autres de l'agriculture en conditions difficiles, l'amélioration de la qualité de la vie, la connaissance, la préservation et la valorisation des ressources naturelles, l'environnement, le développement durable et les biotechnologies, etc.

Des défis à relever d'ici 2025

A l'horizon 2025, la recherche scientifique devrait permettre d'améliorer la rentabilité des systèmes qui œuvrent à la modernisation du pays. C'est ainsi que la Stratégie Nationale pour le Développement de la Recherche Scientifique (SNDRS) à l'horizon 2025, propose d'aider à remédier aux problèmes du niveau de l'éducation/formation, des infrastructures, de la santé, de la croissance, de l'emploi, de la pauvreté et de l'exclusion. Selon la SNDRS, le Royaume devra relever les défis suivants :

- l'alphabétisation devra passer de 60 % à 95-100%. Le niveau d'alphabétisation est, actuellement, de l'ordre de 97,9 % en Corée, de 97,7 % en Espagne, de 92,5 % au Portugal, de 86 % au Liban et de 75 % en Tunisie ;
- le taux de scolarisation dans le primaire devra atteindre les 100 %. Il est, actuellement, de 100 % en Espagne, de 97 % au Portugal, en Corée et en Tunisie et de 91 % au Liban ;
- le taux de scolarisation dans le secondaire devrait passer de 44% à 80/90 %. Il est,

Le Ministre invite « les universitaires à s'ouvrir sur le monde industriel »

- actuellement, de 96 % en Espagne, de 88 % en Corée, 85 % au Portugal et de 65 % en Tunisie ;
- la population de la tranche d'âge 19/23 ans qui poursuit des études supérieures, actuellement de 12 % (Liban 42 %, Tunisie 23 %), devra dépasser la barre des 50 % ;
- Enfin, le nombre d'ingénieurs pour 10 000 habitants qui est, actuellement, de l'ordre de 10, devra dépasser le nombre de 200.

Des défis qui ne pourront être relevés qu'avec une véritable synergie créée par toutes les parties prenantes.

« Favoriser un partenariat université-entreprise »

Pour y arriver, le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Lahcen Daoudi, présentait « La stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en rapport avec la stratégie du développement industriel et technologique ». Cet exposé fait devant un parterre de professeurs, dirigeants d'établissements universitaires privés et publics, ainsi que des chefs d'entreprise, au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, le 22 mai dernier, a permis au Ministre de l'Enseignement Supérieur de tirer la sonnette d'alarme. Il a rappelé la nécessité pour le Maroc de « favoriser un partenariat université-entreprise qui soit à la fois créateur de richesses, d'emplois et de développement durable ». Le Ministre précisait que « les universitaires doivent s'ouvrir sur le monde industriel ». Mais pas seulement. En effet, le Maroc ambitionne de s'aligner aux standards internationaux dans tous les secteurs d'activités du pays. Son ouverture à l'international est un gage de cette volonté de faire du Royaume « un hub économique et un pont entre l'Afrique et l'Europe », notamment à travers le renforcement de la recherche scientifique, la compétitivité des entreprises, l'exploitation des capacités de recherche des universités marocaines et l'innovation, précisait Lahcen Daoudi. Ce qui implique également que l'université s'ouvre au monde à travers des partenariats avec de grandes universités et écoles de renommée internationale. En attirant les grandes universités internationales, le Royaume pourra bénéficier de leur expertise dans le domaine de la recherche.

Enfin, le Ministre de l'Enseignement Supérieur invite les entreprises à aller vers les universités et à créer des passerelles entre les chercheurs universitaires et les entrepreneurs pour une meilleure collaboration.

L'avenir de la recherche universitaire serait-elle entre les mains des chefs d'entreprise ? *

► Ferdinand Demba

« La qualité d'une école est liée à son dynamisme »



Interview de Laurence Rajat, Directrice du Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

Conjoncture : Quel regard portez-vous sur l'enseignement supérieur ?

Laurence Rajat : Comme un paysage multiple, avec un dispositif public, privé, en partenariat, sur le plan national et à l'international, un canevas complexe pour des néophytes. Pour autant, l'objectif commun est de qualifier des jeunes pour le monde du travail avec le souci aujourd'hui que certaines filières sont saturées, donc refusent du monde. Ce qui a pour conséquence d'orienter des jeunes vers des secteurs non porteurs d'emploi.

Il faut savoir qu'après avoir choisi une orientation, les étudiants doivent impérativement choisir leur établissement futur sur des critères de visibilité affichés comme les critères d'entrée, accréditations, qualité pédagogique, locaux, reconnaissance par le monde de l'entreprise, mais aussi vie associative ou association des anciens. La qualité d'une école est liée à son dynamisme et pas seulement à son impact commercial

Beaucoup de jeunes prennent leur décision d'orientation et d'inscription au dernier moment, sans forcément avoir pu ou su anticiper sur leur choix d'orientation professionnelle. Il est conseillé de se poser les bonnes questions avant de faire son choix.

...Et sur la transition entre l'enseignement secondaire et supérieur ?

Tout d'abord, cela constitue un passage initiatique, un sésame après l'obtention du Bac, de la vie de post-adolescent à la vie de jeune adulte. En 2012, je rappelle que près de 127 800 jeunes ont obtenu leurs diplômes contre 104 100 en 2009. Nous sommes frappés lors des entretiens de constater la méconnaissance de la vie socio-économique nationale et internationale. Il ne s'agit plus d'apprendre par cœur mais de savoir lire une situation, l'analyser et la synthétiser. La méthode d'approche pédagogique devient très différente. Les pédagogues parlent désormais d'apprendre à comprendre plus que d'apprendre à apprendre.

Beaucoup rêvent du départ à l'étranger. Actuellement, 32 482 jeunes marocains poursuivent leurs études en France, qui reste la première communauté étrangère dans l'Hexagone. Parfois le rêve se brise face à l'isolement, la solitude hors du cocon particulièrement protecteur au Maroc, une très grande liberté qui peut se heurter pour les plus jeunes à un manque de maturité. Il ne s'agit pas alors d'un échec car cela permet de faire alors un choix plus éclairé tant en matière d'orientation que dans les modalités de poursuite d'études.

Très souvent, les programmes enseignés en arabe dans le secondaire posent problème lors de l'accès à l'enseignement supérieur, qu'en pensez-vous ?

Oui, aujourd'hui les experts parlent de « nilinguisme », à savoir une perte de maîtrise des deux langues. C'est un appauvrissement indéniable. Prendre des notes, s'exprimer, réfléchir dans une autre langue que celle de l'apprentissage en primaire et secondaire devient alors un obstacle. A ce titre, nombreuses sont les écoles et universités qui testent les aptitudes de maîtrise linguistique à l'entrée. Un choix fait il y a trois décennies mais qui se fait durement ressentir aujourd'hui.

Que pensez-vous de l'offre universitaire public / privée ? Complémentaire ?

Comme indiqué au préalable, établissements publics et privés se côtoient depuis de nombreuses années. Les offres sont complémentaires et concurrentielles.

Ce qui importe n'est pas tant le statut juridique de l'établissement que le niveau de qualité de son enseignement, la qualité de vie dans son enceinte et surtout, le devenir professionnel des lauréats. Au-delà des modalités d'inscription différentes, avec ou sans tests, avec ou sans frais de scolarité, ce qui fait la différence fondamentale, ceux sont les projets pédagogiques, l'expertise du corps professoral, les centres de recherche, les modalités d'encadrement des étudiants ou encore les échanges internationaux et voyages d'études. Dans le même registre, j'ajouterais la vie associative, le réseau des anciens et le relais vers la vie professionnelle.

Et sur les « préparatifs » de l'année universitaire à venir ? Plus de capacité d'accueil ? De nouvelles filières de formation ?

Au niveau de l'ESC Toulouse et Casablanca, les ouvertures de nouveaux programmes sont toujours fonction des besoins exprimés par les entreprises. Aussi, les derniers programmes créés l'ont été en formation continue comme le Mastère en Sciences Logistique, le Mastère en Sciences Création, Reprise, Acquisition et Développement d'entreprise (CREA), les BADGE (Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles) avec spécialité commerciale ou managériale. Il s'agit de 2 modules de formation de 30 jours, organisés en alternance 2 week-ends par mois, afin de répondre conjointement aux aspirations des individus et des entreprises, et qui permettent de valider les compétences et aptitudes acquises par la pratique professionnelle.

► Propos recueillis par Rachid Alaoui

« Nous formons des profils adaptés »



HOUDAIFA AMEZIANE,
Président de l'Université
Abdelmalek Essaâdi de
Tétouan.

Le niveau des étudiants qui choisissent d'intégrer notre université est variable selon qu'il s'agisse des établissements à accès ouvert (facultés des Sciences de Droit, des Lettres ou Polydisciplinaires) ou à accès régulé (l'ENCG, l'ENSA, l'ENS, FST). Concernant ces derniers, le niveau de langues et d'analyse est bon, voire très bon, dans la mesure où l'accès est sélectif. En revanche, pour ce qui est des établissements à accès ouvert, la réponse peut être nuancée, nous avons effectivement affaire à trois catégories de publics. La première catégorie (environ 25 %) a un bon niveau de maîtrise de la langue, voire aussi des aptitudes d'analyse, la deuxième catégorie (50 %) présente un niveau de langue et d'analyse moyen et le reste (soit 25 %) présente des difficultés sérieuses tant sur le plan linguistique que de celui de l'analyse. Cela, à notre avis, est dû pour l'essentiel aux défaillances notables de notre système éducatif du secondaire.

Depuis l'adoption de la loi 01.00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc (en 2000) et la mise en œuvre de la réforme universitaire à partir de 2003/2004, qui a consacré l'autonomie pédagogique de

l'université, l'offre de formation de l'université Abdelmalek Essaâdi a connu une évolution pour ne pas dire une révolution dans sa globalité aussi bien au niveau quantitatif que qualitatif. En effet nous sommes passés de 50 filières à peu près en 2003/04 à 178 filières de formations en 2013. Par ailleurs, faut-il le signaler, la part des filières professionnalisantes directement liées aux besoins du marché de travail est passée de 30 % à 70 % respectivement entre 2003 et 2013. Il faut préciser que ces nouvelles formations professionnalisantes sont souvent le fruit d'une concertation étroite avec les partenaires socio économiques, le but étant de former des profils adaptés autant que faire se peut, aux besoins des entreprises de la région mais aussi du tissu socio-économique national. Je pense notamment aux filières innovantes issues des programmes nationaux de formation en offshoring, en logistique (stratégie nationale de logistique), en ingénierie (l'initiative « 10 000 ingénieurs »), en mécatronique et agroalimentaire (plan Emergence), en tourisme (plan Azur) et j'en passe.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

« L'université évolue »



AHMED ADLOUNI,
Professeur / Chercheur à
la Faculté des Sciences de
Ben M'Sik à Casablanca.

L'université publique est un monde en évolution constante car c'est dans l'université que se prépare le développement de l'individu et de la population aussi bien sur le plan social, culturel qu'éducationnel. C'est à partir de l'université que l'économie du pays se trace et se projette. Ce monde universitaire évolue en permanence dans toutes ses composantes étudiantes, professorales et managériales. Certes, le résultat et l'image que reflète notre université aujourd'hui doit nous interpeller sur sa productivité et sa vraie place dans le processus de développement économique du pays. Les critères qui permettent de mesurer cette productivité sont la qualité du produit, en l'occurrence l'étudiant diplômé et puis la qualité de la valeur ajoutée de l'université qu'est le niveau de la production scientifique évalué par le nombre des publications et surtout leur qualité. Actuellement, nous vivons un ralentissement de cette productivité universitaire. D'un

côté, nous avons des étudiants diplômés qui ont du mal à intégrer le monde du travail et de l'autre, une production scientifique qui n'est pas compétitive. Une des raisons, mais pas la moins plausible, de cette insuffisance peut facilement être expliquée par le dépassement de la capacité d'accueil de l'université pour laquelle la qualité de l'enseignement et la compétence de l'étudiant payeront le prix fort. Cela devrait appeler à une stratégie d'urgence pour y remédier.

Quant aux programmes enseignés en arabe au secondaire, ils doivent impérativement être enseignés dans la langue qui va être utilisée dans le supérieur. Cela répond à une logique simple car actuellement, l'étudiant poursuivant le cursus universitaire scientifique et qui a suivi des années d'études au secondaire en arabe, peine à se retrouver et donc à suivre et, par conséquent, finit par décrocher.

► Propos recueillis par Rachid Alaoui, journaliste

La problématique de l'inadéquation formation-emploi reste posée

L'éducation-formation est au cœur de la politique de l'Etat. Ainsi, le secteur de l'enseignement a fait l'objet d'une réforme globale durant la décennie 2000-2010 visant à faire face aux dysfonctionnements. Celle-ci a été renforcée avec le Plan d'Urgence mis en place pour la période 2009-2012. L'objectif des réformes est de rendre l'offre de formation adaptée aux besoins des chantiers structurants de l'économie marocaine et d'accompagner le développement des métiers mondiaux du Maroc.



L'Etat a lancé le « Programme d'Urgence de l'Université 2009-2012 » qui vise à accélérer le rythme des réalisations de la réforme.

©DR

L'Etat a toujours fait de l'Education-Formation un enjeu majeur pour le développement du Royaume. D'ailleurs, le secteur a été solennellement érigé en deuxième priorité nationale après l'intégrité territoriale. C'est dire l'importance que l'Etat accorde à la formation des ressources humaines du pays et lui alloue d'importantes ressources pour former les élites à même d'accompagner le développement du Royaume.

Il n'en demeure pas moins que durant les années 1990, avec l'émergence de nouvelles préoccupations, les pouvoirs publics se sont rendus compte des défaillances de l'enseignement supérieur. Parmi les failles du système figurent : une concentration des étudiants dans les établissements à

accès ouvert (faculté des sciences juridiques économiques et sociales, facultés des sciences littéraires et sociales, facultés des sciences, etc.) qui offrent un enseignement peu professionnalisant, avec des programmes et des méthodes pédagogiques rigides et inadaptés au marché du travail, entraînant des difficultés d'insertion des diplômés, une gouvernance très centralisée laissant peu d'autonomie aux universités, etc.

Face à cette situation, l'Etat a entrepris une réforme en profondeur de l'éducation et a créé en 1999, la Commission d'Education et de Formation (COSEF) menant à l'adoption de la Charte Nationale d'Education et de Formation qui a jeté les bases de la loi 01.00. Cette réforme s'est penchée sur toute la filière allant du pré-scolaire au doctorat.

Pédagogie et gouvernance

Au niveau de l'enseignement supérieur, la réforme visait deux grands axes. Le premier concerne la pédagogie et se fixait plusieurs objectifs : mise en place de l'architecture LMD (Licence, Master et Doctorat), la rénovation des contenus des formations, l'amélioration des compétences transversales des étudiants (langues, TIC, méthodologie, etc.), la formation continue diplômante à l'université, l'appropriation de la culture de l'évaluation et l'assurance qualité. La mise en place de l'architecture pédagogique LMD a été appliquée de façon progressive à partir de l'année universitaire 2003/2004 pour s'achever en 2008/2009 avec la réforme du cycle de doctorat. Ce premier volet de réforme pédagogique est aujourd'hui complètement achevé.

Le second volet a trait à la réforme de la gouver-

nance des universités avec notamment le renforcement de l'autonomie des universités et la contractualisation Etat-Université. Dans ce cadre, des contrats de développement entre l'Etat et les 15 universités ont été signés en octobre 2009. Ce nouveau cadre de gouvernance du système repose sur trois principes fondamentaux : autonomie, responsabilisation et suivi-évaluation.

Avec cette réforme, l'Etat joue le rôle de régulateur, d'incitateur, d'animateur et de garant des priorités nationales. En clair, il organise et contrôle le développement institutionnel et normatif de l'enseignement supérieur. Quant à l'université, devenant plus autonome, elle dispose de plus en plus de marges de manœuvre pour exercer effectivement sa mission.

La réforme O1-00 a produit des résultats encourageants. Toutefois, face à la persistance de certaines défaillances, l'Etat a lancé le « Programme d'Urgence de l'Université 2009-2012 » qui vise à accélérer le rythme des réalisations de la réforme. Le Programme Najah mis en place prévoyait : l'extension de l'offre d'accueil (création de près de 124 000 places à l'université), la lutte contre le redoublement et le décrochage des étudiants, le renforcement du dispositif d'appui social pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur (création de plus de 40 000 places en cité universitaire, mise en place d'un système de couverture médicale des étudiants, etc.), la redéfinition de la vocation des filières à accès ouvert, le développement d'une offre de formation technique et professionnalisant, etc.

Programme d'Urgence

Pour atteindre ces objectifs, l'Etat a mobilisé un budget global de 12,6 milliards de dirhams dont 8,2 milliards de dirhams comme budget de fonctionnement (hors salaires) et 4,4 milliards de dirhams de budget d'investissement. Cette enveloppe prévoyait aussi la création de 2 400 postes budgétaires pour répondre aux besoins importants en matière d'encadrement. En effet, on compte au Maroc 1 enseignant pour 250 étudiants alors que la moyenne mondiale tourne autour de 1 pour 50.

Les résultats à mi-parcours - 2007/2008 et 2010/2011- du Programme d'Urgence de l'Université sont encourageants. Outre la hausse de 26 % du nombre d'étudiants sur la période, on a enregistré une augmentation de 98 % du nombre de filières de licences professionnelles accréditées et une hausse de 89 % du nombre de filières de masters spécialisés accrédités, etc. De même, l'objectif de former 10 000 ingénieurs par an a été dépassé de 14 % en 2010/2011 pour atteindre 11 420 diplômés.

Avec ces politiques, l'Etat essaye de rendre l'offre de formation adaptée aux besoins des chantiers structurants de l'économie marocaine (Emer-

Dans le cadre de sa politique, l'Etat développe son offre via le renforcement de la coopération universitaire Nord-Sud en attirant les grandes universités européennes.

gence, Halieutis, Maroc Vert, etc.). Toutefois, les résultats obtenus jusqu'à présent doivent être prolongés et complétés afin que les lauréats puissent avoir de meilleures perspectives d'insertion dans le marché de l'emploi.

Adéquation formation-emploi

C'est pour corriger les dysfonctionnements de la formation universitaire et permettre aux diplômés d'accéder plus facilement au marché du travail tout en soutenant l'adaptation des formations aux besoins des Métiers Mondiaux du Maroc que l'accent a été mis sur les formations professionnelles. L'Etat s'appuie sur l'OFPPPT, le fer de lance de cette formation qui vise à faire du capital humain un des viviers majeurs de l'amélioration de la compétitivité du tissu économique national, en adaptant les profils des diplômés aux besoins du marché. L'Office offre des formations en adéquation avec les besoins des jeunes et du marché de l'emploi. La formation est organisée en un certain nombre de modules selon la filière, le niveau et le mode de formation. L'OFPPPT offre des formations adaptées en permanence aux évolutions des métiers, couvrant l'ensemble du territoire et des secteurs : aéronautique, agro-alimentaire, génie électrique, offshoring, technologies de l'information, transport & logistique, industrie automobile, BTP, hôtellerie & tourisme, etc. Ainsi, pour l'année 2012/2013, l'OFPPPT comptait 310 000 stagiaires en formation dont 59 600 dans le BTP, 24 500 en hôtellerie & tourisme, 57 700 dans les métiers du tertiaire, 3 160 en transport & logistique, etc.

Enfin, dans le cadre de sa politique, l'Etat développe son offre via le renforcement de la coopération universitaire Nord-Sud en attirant les grandes universités et écoles européennes de renommée mondiale vers le Maroc. C'est ainsi qu'un certain nombre d'accords ont été signés avec des partenaires européens, visant à étoffer davantage l'offre de formation, notamment dans les domaines de l'ingénierie. Parmi ceux-ci, figurent la création de l'Ecole Centrale de Casablanca (ECC), de l'Institut Méditerranéen de Logistique et des Transports de Tanger avec la participation de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), etc. Outre l'amélioration de la qualité de la formation dans les domaines techniques et de l'ingénierie, l'implantation des grandes écoles européennes permettra aussi de réduire le nombre d'étudiants marocains poursuivant leurs études à l'étranger et donc permettre à l'Etat de réaliser des économies en devises comprises entre 4,5 et 5 milliards de dirhams/ans. Le nombre d'étudiants marocains poursuivant leurs études supérieures à l'étranger dépasse actuellement 32 000 étudiants. *

► Rachid Alaoui, journaliste



PROGRAMME GRANDE ECOLE

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



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

**Date limite de dépôt de dossier
le 10 Juillet 2013**



" Choisir d'intégrer le Programme Grande Ecole de l'ESC Casablanca, c'est opter pour un cursus d'études original au Maroc, se déroulant sur trois Campus (Casablanca, Toulouse et Barcelone) et aboutissant à un diplôme de grade Master français certifié par des labels internationaux, en cas de double diplomation. Le Programme Grande Ecole du Groupe ESC Toulouse est riche et modulable en fonction de votre projet pour faire de vous les experts de demain. "

Sami El OMARI, Directeur du Programme Grande Ecole

Former les pilotes du changement



Tél. : 05 22 35 02 12
www.campusfcim.com
www.esc-toulouse.fr

Toulouse
Business School

Les 3 accréditations internationales



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



Juridique Les conclusions des Assises de la Fiscalité

RH L'évolution de la fonction RH au Maroc

La parole au Campus CFCIM Le management interculturel et l'entreprise
Comprendre pour produire ensemble

Les conclusions des Assises de la Fiscalité



Les Assises nationales de la Fiscalité se sont déroulées les 29 et 30 avril derniers, à Skhirat. Un événement qui est intervenu dans un contexte de finances publiques tendues. C'était l'occasion de présenter les conclusions de cinq groupes de travail qui ont abordé, entre autres thèmes, la confrontation de la fiscalité avec la question de l'équité, celle de la lutte contre la fraude et l'informel, celle de la compétitivité, etc. Les détails.

Mohamed Kabbaj,
Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM.

Les 29 et 30 avril derniers, se sont tenues les Assises Nationales de la Fiscalité, à Skhirate. Dans un contexte de finances publiques tendues, de réflexions menées aussi bien dans la société civile qu'au sein des instances gouvernementales et parlementaires en matière de réforme de la fiscalité, notamment en ce qui concerne la caisse de compensation, la question générale de la fiscalité est bien au cœur des débats. La présence de Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances pendant l'intégralité des discussions est la preuve la plus éclatante de tout l'intérêt porté au plus haut niveau à ces questions.

Ces assises ont été l'occasion de présenter les travaux de cinq groupes de travail, constitués en amont et ayant abordé la confrontation de la fiscalité avec la question de l'équité, celle de la lutte contre la fraude et l'informel, celle de la compétitivité, celle de la confiance à l'égard de l'administration et celle de la régionalisation et du développement local. Tous ces thèmes sont au centre de débats structurants pour l'avenir de l'économie et du développement du Royaume du Maroc à un degré plus ou moins important.

En ce qui concerne la question de l'équité en matière de fiscalité, il faut s'arrêter sur plusieurs points.

Tout d'abord, il a été évoqué l'idée de rééquilibrer les ressources de l'Etat entre impôts directs et indirects, entre

impôts sur le travail et impôt sur le capital. Cela pourrait passer, par exemple, par une progressivité de l'IS et une baisse des taux de l'IR tout en maintenant voire en augmentant certains taux de TVA.

La question des niches fiscales ou des incitations fiscale doit également faire l'objet d'un réexamen pour vérifier l'efficacité réelle, pour l'économie ou la société marocaine. Une fois cette revue faite, une rationalisation globale du système sera à

« La question des incitations fiscale doit faire l'objet d'un réexamen pour vérifier l'efficacité réelle pour l'économie marocaine. »

mener afin de rendre le système plus équitable, par exemple, en limitant la durée des incitations persistantes, en définissant des objectifs clairs avant la création de nouvelles niches fiscales et en mettant en place un système d'évaluation.

Certains pans entiers de l'économie sont par ailleurs totalement défiscalisés, ce qui n'est pas sain en termes d'équité. Ainsi, l'agriculture devrait être progressivement intégrée dans le régime fiscal commun.

Enfin, sur cette thématique, une réforme de fond de l'IR doit être envisagée, notamment en alignant les règles d'assiette sur la réalité des capacités contributives des personnes physiques

ou en taxant sur la base d'un foyer fiscal et non d'un revenu individuel, en révisant les règles de détermination de la base imposable particulièrement pour le bénéficiaire forfaitaire. Un additif à l'IR pourrait même être envisagé, par la création d'un impôt sur la fortune pesant sur les investissements non productifs ou d'un impôt de solidarité permettant un reversement de la part de la compensation ayant bénéficié aux ménages les plus aisés.

►►► Cinq propositions pour lutter contre l'informel

En matière de lutte contre l'informel et la fraude, cinq propositions ont été formulées.

La première proposition vise à la mise en place d'une politique d'ensemble, concertée et ayant pour objectif la réduction du secteur informel. Afin de déterminer cette politique, la tenue d'assises spécifique est apparue nécessaire.

Une deuxième proposition vise à rendre la situation régulière plus attractive par la prise en compte de la réalité des PME dans la fiscalité en instaurant un régime de couverture sociale au profit des entrepreneurs en contrepartie du paiement des

impôts. Cette proposition est issue du constat d'efficacité réduite des mesures incitatives qui ont été mises en place jusqu'à présent.

Une troisième proposition consiste à renforcer le dispositif de contrôle de l'administration fiscale, aussi bien en quantité qu'en qualité afin de permettre une plus grande efficacité. A ce renforcement devrait s'ajouter, parallèlement, le croisement des fichiers dont dispose l'administration, l'accélération d'un guide de la vérification fiscale et le développement de la prise de conscience de la gravité de la fraude fiscale.

La quatrième proposition insiste sur la nécessité d'améliorer le fonctionnement des commissions fiscales, notamment par la compétence de leurs présidents et la qualité de leur composition, les délais de traitement et la publicité à appliquer aux décisions.

La cinquième proposition concerne, elle, la question du recouvrement de l'impôt, en insistant sur l'adoption d'une procédure de ciblage fondée sur l'importance du recouvrement, un usage raisonné des avis à tiers détenteurs (ATD) et l'allongement des délais de prescription opposables à l'administration.

►►► Réforme globale de la TVA

A propos de l'impact de la fiscalité sur la compétitivité du tissu économique, la stabilité de la fiscalité, la baisse de la pression fiscale et la rationalisation des

règles d'assiette, l'adaptation des règles fiscales à la capacité contributive des entreprises, prenant en compte le fait que 95% des entreprises marocaines sont des PME, une réforme globale de la TVA, particulièrement en simplifiant les règles de déduction et de remboursement des crédits de TVA tout en réduisant le nombre de taux applicables est de mise. Une dernière hypothèse a été formulée à l'occasion de ces assises de la fiscalité, visant à la minimisation de l'impact fiscal sur les opérations de restructuration du tissu économique. Cela vise par exemple à assurer une neutralité fiscale en cas de fusion acquisition ou à instaurer une réelle fiscalité de groupe. Toutefois, ces dernières pistes doivent encore faire l'objet d'une évaluation avant d'être mises en œuvre.

Pour ce qui concerne la question de la confiance à établir avec les contribuables, plusieurs voies visant cet objectif ont été explorées. Ainsi, cette confiance passe d'abord par un accueil et des services de qualité. Dans cette perspective, accélération de la dématérialisation et de la simplification des procédures et réduction des délais de traitement des demandes sont des éléments clés.

Une deuxième voie pour instaurer une plus grande confiance vise la réduction du pouvoir d'appréciation de l'adminis-

tration et la clarification des textes. A cet égard, l'instauration d'une procédure de rescrit fiscal et la publicité des barèmes de référence utilisés par l'administration ainsi que de la jurisprudence fiscale permettra aux contribuables de pouvoir comprendre et anticiper la position de l'administration.

►► La confiance est fondamentale

En matière de contrôle fiscal et de gestion du contentieux, la question de la confiance est encore plus fondamentale.

« Un débat oral et contradictoire semble être une vraie voie pour apaiser les malentendus. »

La procédure suivie doit donc impérativement être lisible et ses modalités doivent être améliorées. Un débat oral et contradictoire semble être une vraie voie pour apaiser les malentendus ou aplanir les différends, même dans une situation de contrôle. Pour ce qui concerne la gestion du contentieux, plus de compétence et une procédure revue avec des délais de réponse de l'administration plus courts et un système de recours rendu plus efficace sont les principaux points à évoquer. La possibilité pour le contribuable

d'exercer des recours efficaces est une garantie de nature à inspirer la confiance.

Parallèlement, l'administration doit apprendre à mieux communiquer sur les droits et obligations des contribuables en matière fiscale. Il s'agit d'un problème général sur l'information des citoyens qui s'avère particulièrement crucial en matière fiscale.

De plus, le régime des sanctions doit être adapté aux situations. Le cas d'un récidiviste ou un fraudeur avéré doit nécessairement être traité différemment

de celui d'un contribuable de bonne foi. Ainsi, à titre d'exemple, la mise en œuvre des dispositions pénales de la fraude fiscale est une voie permettant de différencier les situations.

Enfin, sur ce thème, l'éthique et la bonne gouvernance doivent être promues. Cela implique la reconnaissance de la responsabilité en cas d'incivisme fiscal, assumée clairement par les contribuables quand nécessaire, à charge pour l'administration et l'Etat de se montrer plus transparents et de faire preuve de stabilité.

►► Quid de la régionalisation avancée

Le dernier thème évoqué lors de ces assises abordait la question de la régionalisation avancée et le développement local. Du point de vue fiscal, quatre principaux problèmes ont été identifiés, les disparités économiques et fiscales entre les régions, l'absence de compétitivité inter et intra régionale, la dépendance des collectivités locales à l'égard du pouvoir central et l'importance des besoins de financement des villes. Quelques pistes de réflexion ont été suggérées, telles que l'affectation des impôts foncier au profit des projets locaux, des transferts de droits et taxes actuellement au profit de l'Etat, la création d'un fonds spécifique pour le financement de projets de développement...

On le voit, les sujets balayés lors de ces assises de la fiscalité ont été variés. Les pistes proposées ont pu déboucher soit sur des solutions rapidement et aisément applicables, soit sur des pistes de réflexion en vue de réformes à mettre en œuvre sur court voire moyen terme. Quoi qu'il en soit, l'avenir nous dira si les voies et changements appelés de leurs vœux par les contributeurs lors de ces assises seront suivis d'effet ou si ils resteront lettre morte. *



CHECK-UP AUTO

Siège : 11, rue Zouhour - 20300 Casablanca
Atelier : 12, rue Abou Abbas El Jiraoui, Bélvédère - Casablanca
Tél. : 0522 24 95 29 31 - Fax : 0522 24 25 57 - checkupauto.casa@yahoo.fr

- ✓ Atelier mécanique générale
- ✓ Carrosserie et peinture
- ✓ Diagnostique et électricité auto
- ✓ Travaux rapides
- ✓ Voiture de remplacement à votre disposition
- ✓ Lavage rapide

L'évolution de la fonction RH au Maroc



A l'image de l'évolution du pays, la GRH au sein des entreprises au Maroc a connu une grande évolution et ce, particulièrement, depuis l'ouverture du Maroc à la mondialisation et à la mise en œuvre d'une politique plus respectueuse des droits de l'Homme. Aujourd'hui, la fonction a atteint un niveau égal aux autres fonctions stratégiques de l'entreprise. Cette évolution doit continuer pour mériter le titre de business partenaire.

Essaid Bellal, Directeur Général de DIORH

Il existe une dialectique continue entre le développement de l'homme au travail et le style de management dominant depuis le début de l'ère industrielle. Plus une société évolue vers plus de droit, de transparence dans la gestion des affaires, d'équité dans la redistribution des richesses, plus les rapports sociaux se détendent et deviennent légitimes et vice-versa. Tout l'histoire de la fonction RH depuis son apparition dans le début du XX^{ème} siècle à aujourd'hui est emprunte de ce constant. En termes d'école ou de doctrine, c'était d'abord le taylorisme qui a dominé pendant toute l'ère de la révolution industrielle et qui continue de résister à ce jour. En alternative au taylorisme, l'école des relations humaines, chère à Elton Mayo est venue introduire plus d'humanisme dans la gestion des Hommes au sein des entreprises et organisations. Durant la fin du XX^{ème} siècle plusieurs écoles ont vu le jour, telles que :

- « La Théorie de contingence » de Lawrence et Lorch,
- « La Théorie XY » de Douglas McGregor,
- « La Théorie Z » de William Ouchi,
- « Adhocratie » de Alvin Toffler et Robert Waterman,
- Les théories sur les changements et l'accompagnement au changement individuel ou collectif de F. Perles, R. Bandler, J. Grinder, G. Bateson ou M. Erickson
- « Tous DRH » de Jean-Marie Peretti

- « le DRH champion des salariés » de Dave Ulrich... et de manière avant-gardiste, le dernier ouvrage du même auteur « RH : Création de Valeur pour l'Entreprise ».

Sans être exhaustive, cette liste nous rappelle l'essentiel des théories développées depuis presque un siècle dans le domaine de la gestion et de l'organisation des RH.

Au Maroc, l'entreprise moderne n'a vu le jour qu'avec le protectorat à partir des années 30, avec une vision purement taylorienne et dans le meilleur des cas paternaliste. Cette situation qui a duré jusqu'à l'indépendance fût marquée par des rapports

européennes et américaines étaient déjà présentes au Maroc et ont continué à exercer leur activité sans changement.

En revanche, beaucoup de PME tenues par des européens, qui ont dû quitter le Maroc, ont cédé ou laissé leurs entreprises aux nationaux dont la plupart était d'anciens employés ou hommes de confiance des propriétaires. Cette transition s'est faite dans la précipitation et sans suffisamment de transfert du savoir, particulièrement managérial. Par conséquent, c'est un management archaïque et rudimentaire qui s'implanta dans la plupart de ces entreprises nouvellement acquises.

« La particularité du Maroc en matière de GRH est que cette fonction présente toute la panoplie des théories et pratiques ayant été développées dans le domaine depuis le taylorisme. »

sociaux très inégaux entre les « autochtones » et les « Européens », avec des droits différents et des accès au savoir et la responsabilité ouverts d'abord et largement aux seconds, et très rarement aux autochtones.

►►► **Les prémices de la gestion RH au Maroc**

A l'indépendance du Maroc, un certain nombre de grandes entreprises multinationales

et surtout une absence de dialogue et de développement des savoirs et savoirs-faire des salariés.

C'est dans une société bloquée et fermée sur elle-même, peu en phase avec les évolutions dans le monde, qu'une grande partie des secteurs productifs au Maroc a dû survivre pendant plus de deux décennies, seules quelques grandes entreprises nationales tenues par l'Etat et évoluant dans un îlot protégé, ou quelques entreprises multinationales ont échappé à cette longue période de stagnation. Ainsi, ce n'est que vers la fin des années 80 que la carte des pratiques RH au Maroc commença à s'éclaircir pour nous donner la possibilité de la lire avec plus d'objectivité et de rigueur.

►►► **La fonction RH et son développement au Maroc**

L'intitulé « Directeur des Ressources Humaines » n'a vu le jour au Maroc qu'au milieu des années 80 et par là s'enclencha aussi une dynamique propre à la fonction, ses cadres et leaders. Néanmoins, cette dynamique ne concerna qu'une partie du système productif et particulièrement les multinationales, les grandes entreprises publiques nationales et quelques entreprises privées de grande taille. Cette nouvelle dynamique permit à la fonction de gagner en légitimité au sein des entreprises. Parallèlement à l'ouverture du marché national, aux effets de la mondialisation et la volonté du Maroc de mieux s'intégrer à l'économie interna-

tionale et au respect des droits de l'homme, cette dynamique a donné plus de latitude à la fonction. De plus, elle devient une fonction d'accompagnement au changement dans beaucoup d'entreprises nationales exposées aux vicissitudes de la compétition internationale.

La particularité du Maroc en matière de Gestion des Ressources Humaines est que cette fonction présente toute la panoplie des théories et pratiques ayant été développées dans le domaine depuis le taylorisme. En effet, toutes les théories et les doctrines qu'on a vues dans la première partie sont relativement présentes dans la pratique des entreprises en fonction de leur typologie.

► 1 - Les entreprises du secteur informel

Ce type d'entreprises exerçant souvent dans la clandestinité ou tolérées par les autorités locales, travaillent dans des conditions déplorables et avec des règles anachroniques ne répondant à aucune logique particulière. Aucun droit social n'est appliqué et les salariés sont souvent exposés à un arbitraire quotidien, ni protection sociale ni contrat de travail, ni fiche de paie... rien qui puisse établir la relation de travail entre le salarié et son employeur.

Quoique ce type de structure continue d'exister à ce jour dans une proportion importante allant des affaires individuelles aux PME, les progrès réalisés par le Maroc en matière de droit de l'homme font que ce type d'exploitations tout en demeurant généralement moins d'arbitraire et de mauvais traitements envers leurs salariés.

► 2 - Les TPE ou entreprises artisanales

A peine intégrées au circuit et règles de l'économie formelle, ces entreprises sont à la frontière de l'informel et tout en ayant une patente et un registre de

commerce ou une autorisation d'exploitation, elles exercent à la limite du droit et généralement ne respectent qu'une partie de leurs obligations. Seuls les droits sociaux basiques sont partiellement et non systématiquement respectés. C'est généralement le patron qui décide de tout, et n'accepte aucune contestation ni revendication quelconque de ses « subalternes ». Dans le meilleur des cas, les salariés de ce type de structures sont déclarés à la CNSS et reçoivent régulièrement leur salaire avec ou sans bulletin de paie.

► 3 - Les PME ou entreprises familiales

Dans l'univers des PME, les pratiques de la GRH sont éclectiques et pas assez ancrées en général. Tout dépend du secteur d'activité, de la taille, de la vision et de l'ambition à l'international du ou des dirigeants.

Le basique d'une gestion du personnel est généralement acquis dans ces structures. L'ensemble, du moins une majorité du personnel est déclaré à la CNSS, les horaires et le SMIG sont généralement respectés, des règles et procédures mêmes rudimentaires sont mises en place. Ce suivi est assuré par une assistante, un comptable, une personne de confiance du décideur ou même un chef du personnel, et dans le meilleur des cas un responsable ressources humaines.

Cependant, ces pratiques peuvent être largement améliorées dans une bonne partie de ces entreprises. En effet, nous pouvons de plus en plus trouver des entités chargées spécifiquement de la GRH avec à leur tête une personne ayant soit une formation appropriée soit une bonne expérience dans le domaine de la GRH, et de manière variable des pratiques assez évoluées pouvant aller de la description de poste, avec un système de gestion des flux du personnel bien maîtrisé,

des pratiques d'évaluation des performances effectives, un environnement de travail adapté, des relations sociales respectueuses, ainsi que des encouragements à l'évolution du personnel par des formations appropriées. Généralement dans les PME les plus évoluées, la fonction RH a acquis une place importante et est devenue incontournable pour la bonne gestion de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

Toutefois, dans ce type d'entreprise la décision finale concernant toutes les affaires ayant trait à la gestion des hommes et des femmes de l'entreprise se prend souvent non pas dans l'entreprise mais généralement au sein du cercle familial.

► 4 - Les grandes entreprises nationales et multinationales

Dans la dernière enquête RH, à paraître, menée par le cabinet DIORH, on dénombre une trentaine d'intitulés différents pour l'entité chargée de la fonction RH dont bien sûr une majorité de DRH : Directeur Ressources Humaines, suivi très loin derrière de Direction du Capital Humain. Pour la quasi-totalité des structures interrogées, cette fonction a un rang de direction centrale, avec son directeur membre du comité de direction ou comité exécutif de l'entreprise. De manière variable, plusieurs sous-entités spécialisées telles que le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations, les affaires sociales, l'audit social, la communication interne etc., viennent étoffer les structures de cette direction. En termes d'outils, la plupart possèdent un SIRH sophistiqué et l'intégralité des outils RH connus tels que la classification, la gestion des successions, la gestion de la mobilité, la grille de rémunération évolutive, le comité d'hygiène et de sécurité ... Les plus avancées ont aussi créé une entité spécialement chargée de la RSE ou du respect de l'éthique et la déontologie, etc.

Par conséquent, en termes d'outils et de position, la fonction a largement atteint son âge de maturité. Ainsi, aujourd'hui pour être au diapason des pratiques les plus évoluées au niveau international, ce n'est plus au niveau du positionnement, des outils mis à disposition ou du nombre de sous-entités que se mesure l'importance de la fonction RH. C'est à sa capacité à aligner sa stratégie sur celle de l'entreprise, et à démontrer son apport et sa valeur ajoutée aux résultats de l'entreprise, que se mesure son importance. Pour cela, ce sont les compétences, la vision et le rôle du DRH qui doivent plus évoluer pour devenir des partenaires business incontournables. Par conséquent, c'est le plus en amont possible que le DRH doit être sollicité concernant tout nouveau projet ou décision en lien avec la gestion des principaux équilibres de l'entreprise et son devenir.

Pour atteindre cette dimension, la fonction RH au Maroc doit pouvoir s'imposer plus à travers la compétence de ses cadres, le développement de ses prérogatives et la démonstration de sa valeur ajoutée. Le DRH doit être le premier interlocuteur du DG sur toutes les affaires concernant la RH.

En définitive, comme nous l'avons relaté dans l'enchaînement de cet article, la fonction RH est éclatée avec des niveaux très différents allant de la négation de la notion de l'humain au sein de l'entreprise aux meilleures pratiques connues à l'international. Parmi les différentes pratiques de management au Maroc on trouve aussi bien le moyen âge que le meilleur du présent.

Alors, le défi réel est celui de continuer à faire évoluer nos meilleures pratiques pour rester au diapason des pratiques les plus avancées au niveau international et mettre à niveau notre autre réalité. Comment réussir les deux? *

Le management interculturel et l'entreprise Comprendre pour produire ensemble



C'est peut-être son plus gros problème aujourd'hui : le thème du management interculturel est presque toujours abordé de manière curative dans le milieu professionnel. L'entreprise s'intéresse au sujet lorsque les problèmes sont là, et que, au mieux, il y a de sérieux dysfonctionnements, et au pire, une menace de fermeture pèse sur une filiale ou un centre offshore concerné par ces problèmes.

Alain Faivre-Dupaigre, Coordinateur pédagogique et Professeur à l'ESC Toulouse.

Il est devenu crucial, en cette deuxième décennie du 21^{ème} siècle, de regarder en face une réalité qui s'est installée désormais et pour longtemps : les productions et les services sont presque tous potentiellement dé-localisables partout dans le monde. Il ne s'agit pas ici d'en discuter le bien-fondé, mais de le constater. La légitimité d'une délocalisation réside essentiellement dans trois facteurs : la performance de l'entité (filiale, centre offshore, etc.) par rapport aux objectifs, la perception qu'elle génère au sein du groupe ou de la multinationale à laquelle elle appartient, et sa capacité à prendre en charge de nouvelles tâches et donc à croître. Un pays peut « perdre » ou « gagner » une activité au profit ou au détriment d'un autre pays, et « il se crée ainsi un nouveau type de concurrence à l'intérieur d'une entreprise » : la concurrence entre pays hébergeurs d'une filiale ou d'un centre offshore, de la même manière qu'il y a depuis toujours une concurrence entre les équipes qui opèrent dans le même domaine.

Appréhender les problématiques du management multiculturel

Les difficultés d'origine (multi-) culturelles ralentissent la performance, génèrent une image négative,

et font perdre la confiance et donc l'envie de transférer plus de tâches sur la filiale concernée.

Il est donc de l'intérêt de tous d'aplanir les conséquences de ces difficultés, de les réduire à leur minimum, afin que toute délocalisation fonctionne au mieux, assure une pérennité et une croissance de l'emploi localement, et un retour sur investissement pour la multinationale ou le groupe qui l'a implantée.

Entreprendre d'intervenir de manière préventive dans l'entreprise, plutôt que de laisser s'installer des mécanismes qui conduisent à la contre-performance, c'est avant tout prendre une assurance contre le risque d'échec.

Comment intervenir préventivement ? Chaque cas est un cas particulier et tout accompagnement devra se faire de manière personnalisée. En effet, l'ouverture d'une filiale dans un nouveau pays crée la rencontre de 3 cultures : la culture locale, la culture du pays d'origine, -souvent celle du siège de l'entreprise-, et la culture de l'entreprise. Cette dernière, souvent assimilée à tort à celle du siège, est une spécificité de chaque entreprise. On se tromperait beaucoup à supposer que la culture d'entreprise de Dell est semblable à celle d'Apple par exemple, bien qu'elles soient toutes deux des entreprises nord-américaines opérant dans des domaines connexes.

Dans un premier temps, il convient de comprendre quelles sont les grandes implications de la mise en présence de la culture locale et de celle du siège. Même s'il faut se garder de toute forme de généralisation, si on considère une entreprise nord-américaine qui s'implante en France, on sait qu'on va avoir par exemple une disparité importante au niveau de l'interprétation du contrat de travail et du management par objectif. S'il s'agit d'une société japonaise, on va avoir par exemple une disparité importante au niveau de la gestion du temps et du management de projets. Il y a donc lieu tout d'abord de se référer à de grandes tendances comportementales



Les entreprises ont fortement à gagner à adopter une attitude préventive lors de leurs nouvelles implantations.

© 123rf

induites dans le comportement professionnel par chacune des deux cultures. On se référera à plusieurs travaux entrepris par les trop rares spécialistes qui se sont penchés sur ce problème et pour n'en citer qu'un, aux travaux remarquables de Philippe d'Iribarne et de son équipe.

La première intervention préventive à faire en entreprise va donc consister à enseigner ces disparités entre chaque culture. Conscientiser le management aux différences de perception dont ils devront tenir compte avec leurs équipes et enseigner aux employés les explications nécessaires à la compréhension de l'« autre »

A la suite de cette première approche, la culture de l'entreprise, la « troisième », vient jouer un rôle clé : c'est elle qui définit la manière par laquelle les hommes interagissent

entre eux dans l'entreprise. Par exemple, c'est elle qui régit les modes de communication et de « reporting », la manière dont sont évaluées les performances, la structuration des équipes et la définition des rôles.

« Les difficultés d'origine (multi-) culturelles ralentissent la performance, génèrent une image négative et font perdre la confiance. »

Cette culture est une construction complexe de l'entreprise. Elle en fait partie, et y joue un rôle de cohésion important, d'autant plus fort que l'on sera dans une activité multinationale. Inutile de dire donc que proposer de l'aménagement

sera reçu avec beaucoup de résistance. Mais force est de constater aujourd'hui que cet amendement va s'avérer vital à prévenir des blocages d'origine culturelle importants. Un exemple : essayer de pratiquer une politique

de bureau ouvert (« open-space ») pour le directeur de votre filiale japonaise. Il vous présentera sa démission dans 99 % des cas.

La suite du travail préventif à faire auprès de l'entreprise va donc aussi consister à analyser

la culture de l'entreprise, identifier les points de blocage absolument incompatible avec la culture locale et proposer des amendements locaux, et aussi réduits que possibles.

Et le Maroc, me direz-vous ? Deux exemples : le management matriciel est très difficile à appliquer, en raison de l'image du « boss » telle qu'elle existe dans la culture du pays aujourd'hui. La réunion téléphonique (conférence call) est particulièrement peu compatible avec la culture du relationnel telle qu'elle est vécue dans le quotidien professionnel du pays.

Les entreprises ont fortement à gagner à adopter une attitude préventive lors de leurs nouvelles implantations. Une approche uniquement comptable dans le choix des implantations a définitivement démontré ses limites. *

GTC GROUP
contact@gtcgroup.ma

Avec un Tel transport c'est la fiabilité et la sécurité



355 Boulevard Mohamed V Espace Youssa N°98/110 Casablanca Tél 0862002206 (L.G) fax 0522 40 44 22

“ Allo ! Quelqu'un répond ? ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Je ne vous souhaite pas d'avoir un problème avec internet chez vous, car voilà comment ça se passe. Vous faites le numéro d'urgence (centre d'appel); après une musique métallique, vous entendez : « Désolé, mais tous nos opérateurs sont occupés, veuillez rappeler ultérieurement. » Après quelques heures d'appels, vous tombez sur le célèbre : « Si c'est pour un abonnement tapez 1, si c'est pour un problème de facture tapez 2... et en principe, si c'est un problème technique tapez 9. »

Vous tapez sur 9 et vous avez un opérateur qui vous dit : « Bonjour, votre nom svp, vous avez un problème ? »

(Non, j'appelle pour avoir la météo. En effet, je n'ai plus de connexion internet.)

« Est-ce que votre routeur est allumé ? »

(Bien sûr que non je suis assez idiot pour ne pas l'allumer. Oui, bien sûr.)

« Est-ce que le 2^{ème} voyant en partant de la gauche est allumé fixe ? » O ui.

« Est ce que le 3^{ème} voyant en partant de la gauche clignote ? »

(Oui et je vous signale que j'ai redémarré le routeur plusieurs fois et que je n'ai toujours pas d'internet).

Et là, après 15 minutes de discussion tombe le verdict technique : « Donc il doit y avoir une panne. Il faut vous envoyer une équipe technique. »

Bravo et merci ! L'équipe technique qui, si elle vient, mettra entre 2 et 3 semaines.

Il y a quelques jours, je suis allé chez un autre opérateur pour prendre un abonnement internet. J'ai été bien reçu, pas de problème. On me fait asseoir. Je demande ma carte nationale. On commence à remplir les données sur le PC; après 10 minutes de formalités, la dame me dit : « De toute façon, on ne pourra pas enregistrer car on n'a pas de réseau dans tout le centre. » (Bravo pour un opérateur téléphonique!). Quant au 3^{ème} opérateur, vous avez toutes les options possibles, sauf que cela ne fonctionne pas partout au Maroc.

Au siècle de la communication en tous genres, il est grave que dans les communications basiques (aujourd'hui) que sont le téléphone et l'internet, on n'arrive pas à donner des informations fiables. En réalité, je pense qu'il faudrait donner la gestion de ces systèmes aux personnes de Derb Ghallef, car avec eux tout marche 24h/24 et 7j/7.

L'association du mois

Al Jisr, au service de l'éducation

L'éducation est la base du développement d'un pays. C'est conscient de cet enjeu que l'association Al Jisr a décidé de servir de pont entre les écoles et les entreprises. Créée en 1999, Al Jisr a pour ambition de « contribuer à la sensibilisation et à la mobilisation des entreprises privées pour leur implication dans l'éducation à travers le parrainage d'établissements scolaires ». Pour y arriver, l'association soutient les comités de gestion des écoles en vue d'assurer une mise à niveau et de développer un système de management. Pour cela, elle sollicite un appui de la part des entreprises qui consistera à apporter des moyens financiers mais aussi en termes de savoir-faire, savoir-être et d'expertise. Tout ceci devra se faire avec un engagement à moyen et long terme, soit 3 à 5 ans.

Al Jisr voudrait également contribuer à

l'amélioration des méthodes et des conditions d'apprentissage, à ouvrir l'école sur son environnement par l'organisation d'activités d'éveil, de rencontres avec les opérateurs économiques, de stages pour les élèves et enseignants, etc. Mais aussi à encourager les parents d'élèves, les enfants, les enseignants et les ONG à participer à la dynamique de réhabilitation de l'école, à développer une culture d'évaluation des performances de l'école et à développer des partenariats avec les ONG nationales et internationales en vue de soutenir le projet.

► Contacts :

Roquia El Boudrari

Directrice de Développement

Email : roquia.elboudrari@eljisr.ma

Tél. : 05 22 98 01 36

www.aljisr.ma

Agenda Culturel

INSTITUT FRANÇAIS

MAROC

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

Vendredi 14 juin / Fès / Festival des musiques sacrées du monde 2013, Festival dans la ville

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.

Caravan(e)

Orchestre National de Jazz

Dirigé par Daniel Yvinec

Le 12 juin à Fès, la scène ouverte de Bab Boujloud à 22h dans le cadre de la programmation du Festival de Fès des Musiques Sacrées du Monde

Le 13 juin à Rabat, Théâtre National Mohammed V à 20h

Le 17 juin à Agadir, Théâtre de Verdure de la municipalité à 20h

Le 18 juin à Marrakech, Théâtre de plein air de l'Institut Français à 21h

Le 20 juin à Tanger, Théâtre de plein air de la Mandoubia à 20h

Musiques et danses du monde

Les nuits du Ramadan

Du 19 au 28 juillet

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

Sont attendus :

Emel Mathlouthi, Tunisie

Le Trio Joubran, Palestine (Oud)

Manuel Delgado, Espagne (Flamenco)

Marianne Aya Omac, France (Soul, gospel)

Egshiglen, Mongolie

Orchestre National de Barbès, France

Egyptian project, Egypte.

Pour plus d'informations :

Institut Français du Maroc

Tél. : 05 37 27 66 18

www.if-maroc.org





La pergola bioclimatique SUNWAY s'adapte à tout style d'architecture. tout en offrant malgré le soleil et les intempéries, la régularité naturelle de la température allant de votre terrasse à votre maison...

P E R G O L A
SUNWAY

PHYXEL CONCEPTEUR DE SYSTÈMES EN ALUMINIUM

Bureaux & show-room - 60, rue Ishek Bnou Marine
quartier Burger - Casablanca - Maroc
numéro vert : 0644 100 300 - www.aluminiumpyxel.com

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**