

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
52^e année
Numéro 950
15 juillet -
15 septembre 2013
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
ABDELKADER AMARA



Immobilier A la recherche d'une stratégie efficace

ECHOS MAROC

Indicateurs économiques
et financiers

JURIDIQUE

Assistance technique étrangère :
spécificités en matière de
réglementation des changes

COACHING

L'importance du diagnostic et
des outils dans le coaching



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



SOIF DE MINÉRALITÉ ?

EAU MINÉRALE*

NATURELLE BIENFAITS

BIEN-ÊTRE OLIGO-ÉLÉMENTS

CALCIUM



ÉQUILIBRE MAGNÉSIUM

LÉGÈRETÉ...

DU CÔTÉ DE LA NATURE.

WWW.AINIFRANE.MA

*Arrêté n° 849-13 du Ministère de la Santé du 08-03-2013.



Eau minérale naturelle

Aïnfrane

Source Bensmim

1.5L

KOMPASS

Connects **business to business**

Les solutions kompass pour dynamiser vos ventes



VISIBILITÉ BTOB

VALORISEZ VOS PRODUITS
ET SERVICES SUR KOMPASS.MA



kompass.ma

VOTRE ABONNEMENT
À LA BASE DE DONNÉES MONDIALE



KDIRECT

VOS FICHIERS SUR MESURE



DATAPRO

LA BASE INTÉGRÉE À VOTRE
SYSTÈME D'INFORMATION



→ 4,5 Millions
d'entreprises
dans 70 pays

→ 5 Millions de
dirigeants



CD KOMPASS
N°12 - 2013

INSTALLATION
MULTIPOSTES

KOMPASS
Connects **business to business**

- La base de données BTOB la plus riche du Maroc
- 30 000 Entreprises
- 5 000 Codes produits
- 22 400 Marques
- 46 500 Noms de dirigeants



CD / DVD

GRATUIT sur simple demande au 0522 777 100

La base kompass Maroc vient jusqu'à vous!



Joël Sibrac
Président

Editorial

Vie associative

« Le rôle-clé des Commissions, Groupe de Projet et Comité de la CFCIM »

Le 13 juin dernier, le Conseil d'Administration de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a assisté à la présentation des travaux des Commissions, Groupe de Projet et Comité qui composent notre Compagnie. Cette année et encore plus que les années antérieures, la CFCIM s'emploie à renforcer le dynamisme de ses activités au profit de ses adhérents. Pour ce faire, en plus du travail de ses équipes, elle s'appuie principalement sur six Commissions, un Groupe de Projet et le Comité de Rédaction de la Revue Conjoncture.

Composées d'Administrateurs, de Membres Correspondants, d'Adhérents et de Collaborateurs de la CFCIM, ces différentes entités se veulent outils de réflexion et forces de proposition pour notre Chambre. Elles jouent un rôle-clé pour notre Compagnie auprès de ses adhérents en permettant notamment de développer le « networking ». Depuis le début de l'année 2013, ce sont ainsi 7 forums, 9 réunions techniques et 8 petits-déjeuners débats qui se sont tenus à Casablanca et 23 réunions d'information au profit des adhérents qui ont été organisées en régions.

La Commission Economique et Financière, présidée par Monsieur Mohamed BERRADA, la Commission Appui aux Entreprises, présidée par Monsieur Omar BENAICHA, la Commission Juridique, Fiscale et Sociale, présidée par Monsieur Mohamed KABBAJ, la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines, présidée par Monsieur Abderrahmane OUALI, la Commission Développement des Services, Marketing et Veille Concurrentielle, présidée par Monsieur Georges-Emmanuel BENHAIM, la Commission Régionalisation, présidée par Monsieur Jean-Claude LEILLARD, le Groupe de Projet Médiation, présidé par Monsieur Franck DAUTRIA et le Comité de Rédaction de la Revue Conjoncture, présidé par Monsieur Serge MAK, apportent chacun leur contribution à la vitalité de la vie associative et à l'édification de la CFCIM pour un meilleur service aux adhérents.

Je salue ce travail considérable, fruit d'une collaboration sereine et de confiance avec toutes ces femmes et tous ces hommes qui les composent, qui permet à votre Chambre de répondre à vos besoins avec beaucoup d'efficacité.



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), Wafaâ Khalifi, Denis Meingan, Shahla Ameri de Rinaldi, Anouar Ismaili Alaoui, Marine Vincent, El Houssaine Azour, 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



ESPACES COMMERCIAUX À VENDRE À CASABLANCA

À proximité de l'aéroport d'Anfa, sur le boulevard Yacoub El Mansour, axe central du centre ville, le projet Espace des Arts propose des espaces commerciaux originaux à partir de 75m², idéaux pour des activités commerciales ou de services et pour des activités professionnelles libérales.

Place de parking incluse



Angle Bd Yacoub Al Mansour
et Rue Annarjiss, Casablanca

 : **0520 666 666**



Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Vie associative
- 8 Actualité du Campus de la CFCIM
- 12 Interview de Franck DAUTRIA,
Président du Groupe de Projet Médiation de la CFCIM

EchosMaroc

- 14 Digital IT Days : un essai transformé
- 15 Interview d'Hicham BENNIS,
Directeur du Pôle Salons et Evènementiel de la CFCIM
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers
- 20 Règlementation des changes : ce qui va changer
- 24 L'invité de Conjoncture : Abdelkader AMARA, Ministre
de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies



ZOOM

Immobilier A la recherche d'une stratégie efficace

- 32 Politique de l'habitat
Un déficit de 840 000 logements à combler
- 34 Interview de Redouane M'Fadel,
Consultant / Expert en immobilier
- 35 Des villes nouvelles pour un immobilier maîtrisé
- 36 Interview de Driss Jaydane, Écrivain et Philosophe
- 38 Où en sont les plans d'aménagement urbain ?
- 39 Témoignage



Regardsd'experts

- 42 **Juridique** Assistance technique étrangère : spécificités
en matière de réglementation des changes
- 44 **Management** Knowledge Managers : regards croisés
entre la France et le Maroc
- 46 **Coaching** L'importance du diagnostic et des outils dans
le coaching
- 47 **RH** « La problématique de l'inadéquation des diplômés avec
les exigences du marché de l'emploi n'est plus un secret »
- 48 **La parole au Campus CFCIM** Le Leadership managérial
au féminin

On en parle aussi...

- 52 **L'association du mois :**
Association des Femmes de Gzenaya



Vie associative

Le Pôle Enseignement-Formation de la CFCIM en régions

Dans le cadre de la promotion des activités de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc en régions, Madame Laurence RAJAT, Directrice du Campus de la CFCIM a effectué une tournée à Marrakech le 5 juin, à Meknès le 12 juin et à Oujda le 13 juin dernier, avec la participation de Monsieur Rédouane ALLAM (Responsable du CEFOR entreprises). Organisées sur le thème : « Les prestations de la CFCIM : une gamme complète de services à la disposition des entreprises », ces rencontres co-animées par Monsieur Robert RUIZ, Délégué Régional de la CFCIM à Marrakech, Monsieur Jean-Michel CAPDEVIELLE, Délégué Régional de la CFCIM à Meknès et Madame Sandrine TANCHÉ-ELAYACHI, Déléguée Régionale de la CFCIM à Oujda, auprès des entreprises adhérentes, étaient l'occasion de présenter notamment les activités du Pôle Enseignement-Formation de la CFCIM. Une même rencontre avait déjà été organisée à Tanger en mai dernier.



Il a notamment été question de présenter l'Ecole Française des Affaires (EFA) et de préciser les dates des tests d'admission qui se sont déployés pour la première fois, simultanément à Casablanca, Marrakech, Meknès et Tanger le 4 juillet dernier. La Directrice du Campus de la CFCIM a également annoncé que la rentrée des programmes développés en partenariat avec l'ESC Toulouse aura lieu le samedi 12 octobre prochain.

Les ambitions de Maroc Numeric Cluster

La CFCIM et sa Commission Appui aux Entreprises ont organisé un petit-déjeuner débat, animé par Monsieur Imad EL AOUNI, Directeur Général de Maroc Numeric Cluster, sur le thème : « Ambitions, valeur ajoutée et retour d'expérience du premier Cluster marocain dédié aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) », le 27 juin dernier, dans les locaux de la CFCIM à Casablanca. Devant un parterre d'adhérents venus nombreux, M. EL AOUNI a tout d'abord tenu à rappeler les ambitions du Plan Maroc Numeric 2013, dont l'un des principaux objectifs est de faire des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) un vecteur du développement du Maroc. Des ambitions qui permettront au secteur des TI de prendre son envol, tout en renforçant le développement de l'économie du Royaume.

Au niveau des engagements et des indicateurs de performance de Maroc Numeric Cluster, M. EL AOUNI a précisé que le Cluster compte s'étendre et développer des projets innovants, mobiliser les compétences du secteur des TIC et faciliter l'accès au marché pour l'innovation marocaine à l'international. Pour ce dernier point, tout un programme est prévu. Il s'agit du Programme International Connect qui vise la mise en place de partenariats avec des clusters et pôles de compétitivité étrangers, la participation à des projets collaboratifs européens et au salon Med IT, etc.

Le Cluster aspire à fédérer l'ensemble des acteurs des TIC sur une vision commune pour faciliter le développement de l'innovation en s'appuyant sur quatre pôles d'excellence que sont les services mobiles, la sécurité et la monétique, le multimédia et enfin les progiciels.

Le Directeur Général de Maroc Numeric Cluster est satisfait des résultats du Cluster. En effet, pour une première année du contrat-programme, il estime que l'objectif est atteint.

Fil d'actualités



La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, sa Commission Juridique, Fiscale et Sociale et sa Délégation Régionale de Fès ont organisé une réunion d'information sur le thème : « Les grandes orientations, les principales techniques et les nouvelles mesures de la réglementation des changes », le 12 juin dernier à Fès. De nombreux adhérents ont assisté à cette rencontre qui a été animée par Madame Wafaâ KHALIFI, Expert-Comptable DPLE, Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM et Messieurs Omar BAKKOU, Chef du Département Veille et Réglementation et Benaceur NORREDINE, Chef du Département Opérateurs de l'Office des Changes ►►► La CFCIM et sa Délégation Régionale d'Agadir, en partenariat avec COFACE, ont organisé une réunion d'information, animée par Monsieur Hicham ZAKI, Directeur des Ventes pour la région Maghreb, sur le thème : « Sécurisez vos paiements : les solutions développées par COFACE au Maroc », le 20 juin dernier à Agadir ►►► La CFCIM et sa Commission Appui aux Entreprises ont organisé une réunion d'information, animée par Monsieur Abdellah NEJJAR, Directeur de la Qualité et de la Surveillance du Marché, Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, sur le thème : « Loi n° 24-09 relative à la sécurité des produits et des services : quels enjeux pour l'entreprise ? », le 10 juin 2013 dans les locaux de la CFCIM à Casablanca.

LOCAUX INDUSTRIELS A LOUER



2 Hangars avec chacun
pour superficie 5875 m²
Hauteur 9.5m
60 m x 96 m

1 Quai de chargement
Bureaux 639 m²
Usage: industrie,
stockage, logistique

**Sur la route d'El Jadida à 9 km de la sortie de Casa
à 15km du Morocco Mall en passant par la route d'Azemmour**



05 22 99 11 44
steles3amis@gmail.com

UCCIFE Monsieur Joël SIBRAC, Vice-Président

L'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger (UCCIFE) a tenu son Assemblée Générale le 24 juin dernier à Paris. À l'issue de cette rencontre, le Conseil d'Administration et le Bureau de l'UCCIFE ont élu Monsieur Arnaud VAISSIÉ comme nouveau Président de l'UCCIFE pour la mandature 2013-2016. En plus du Président, plusieurs autres membres du Bureau ont également été élus, parmi lesquels Monsieur Joël SIBRAC, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), qui a été élu Vice-Président de l'UCCIFE.



Admission à l'EFA, les tests continuent

La deuxième session des tests d'admission de l'École Française des Affaires (EFA) a eu lieu le 4 juillet dernier à Casablanca, Marrakech, Meknès et Tanger. Cette deuxième étape, qui vient compléter la première qui s'est déroulée en mai dernier, a connu un grand succès avec une forte affluence. Les tests d'admission à l'EFA se font sur concours organisé sur deux jours. Les candidats passent une épreuve écrite et une épreuve orale. L'épreuve écrite constitue 40 % de la note finale et comprend des épreuves d'écoute, de synthèse, de culture générale et de logique scientifique. Quant à l'oral, il représente 60 % de la note et est composé de trois entretiens devant un jury. La prochaine session aura lieu le 9 septembre prochain.

Campus CFCIM : Cycles de formation

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

Date : Juillet 2013

Objectif : Être capable de : comprendre et rédiger des documents, communiquer oralement dans une situation professionnelle, acquérir des éléments langagiers, acquérir des outils de communication occasionnels.

Cycle Anglais Perfectionnement

Durée : 60 heures

Date : Juillet 2013

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

Cycle Ressources Humaines

Durée : 150 heures

Date : Septembre 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

Durée : 150 heures

Date : Septembre 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 : Septembre 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.

Cycle Réfrigération Industrielle

Durée : 10 jours

Date : Septembre 2013

Objectif : Permettre aux participants de sélectionner, dimensionner et exploiter les équipements de réfrigération industrielle.

Gestion de la Trésorerie

Durée : 2 jours

Dates : 11-12 septembre 2013

Objectif : Maîtriser les techniques de gestion de la trésorerie au quotidien, les moyens de financements prévisionnels, les différents modes de paiement, et enjeux de la gestion de trésorerie.

Perfectionnement à l'Accueil et au Standard

Durée : 2 jours

Dates : 17-18 septembre 2013

Objectif :

Comprendre la notion d'accueil direct et participer activement à l'amélioration de l'image de marque de son entreprise.

Conduite de Réunions

Durée : 2 jours

Dates : 18-19 septembre 2013

Objectif : Mieux conduire, animer et maîtriser les réunions, éviter les réunions inutiles et non

productives, maîtriser les outils et les techniques d'animation, gérer l'amont et l'aval, préparation, convocation, compte rendu suivi, fixer des objectifs clairs et réalistes et faire aboutir la réunion, savoir gérer le groupe et les individualités, savoir recadrer.

Coacher ses commerciaux

Durée : 2 jours

Dates : 24-25 septembre 2013

Objectif : Développer les comportements et savoir-faire de ceux qui encadrent les forces de vente pour favoriser la « montée en puissance » des commerciaux.

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



Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

Bâtiment industriel 850 m² - ZI Bouskoura

A vendre, 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 directe de Casablanca. Investissement immédiatement opérationnel, à un prix particulièrement intéressant.

Nous contacter



ExperTeam est une agence-conseil, spécialisée en immobilier professionnel: bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels.

Nous sélectionnons pour vous des biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés. Nous effectuons des évaluations économiques et des expertises techniques de bâtiments industriels. Nous sommes disponibles pour examiner avec vous vos projets d'acquisition, de vente ou de location. Venez rencontrer, sans engagement de votre part, une équipe d'experts de l'immobilier industriel.

Vie associative

Les enjeux de la loi 09-08 expliqués en régions

La Délégation Régionale de Tanger de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé le 19 juin dernier une réunion d'information au Consulat Général de France sur le thème « La loi sur la protection des données personnelles au Maroc : enjeux et aspects pratiques de sa mise en œuvre pour l'entreprise ». Cette réunion, présidée par Mme Muriel SORET, Consule Générale et M. Benoît VAILLANT, délégué régional de la CFCIM à Tanger, a été animée par Monsieur Said IHRAL, Président de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel (CNDP) et Monsieur Richard BERTRAND, Gérant de la société ACTECIL, Correspondant Informatique et Libertés (CIL) auprès de la CNIL, Chargé de la Protection des Données Personnelles en Allemagne, Accrédité par la Commission

Nationale de la Protection des Données du Luxembourg et Conseil en Protection des Données Personnelles au Maroc.

La loi n° 09-08 adoptée par le Maroc concerne la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel. Cette législation s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale « Maroc Numeric 2013 » qui vise à faire des technologies de l'information un vecteur de développement et de croissance et poursuit l'objectif d'adosser le pays au régime juridique international pour le respect des droits et des libertés individuelles.

Les 70 participants qui ont pris part à cette rencontre ont ensuite été conviés à un cocktail dînatoire dans les jardins du Consulat.

Cette thématique a également été débattue auprès des adhérents à Marrakech le 18 juin.

Le développement des EnR au Maroc

La CFCIM et sa Commission Appui aux Entreprises ont organisé un petit-déjeuner débat, animé par Ahmed SQUALLI, Président de l'Association Marocaine des Industries Solaires et Eoliennes (AMISOLE), sur le thème : « Le développement des énergies renouvelables au Maroc et la réponse du secteur privé », le 26 juin dernier, dans les locaux de la CFCIM à Casablanca.

Après avoir présenté l'AMISOLE dont il est le Président et la Fédération Nationale de l'Électricité et des Énergies Renouvelables (FENELEC) où il occupe le poste de Vice-Président, Monsieur Ahmed SQUALLI a fait un état des lieux du secteur énergétique au Maroc en 2012. Il a précisé que la consommation en énergie primaire était de 17 millions de TEP (tonne équivalent pétrole), avec une progression moyenne de la demande électrique estimée à 6,8 %, résultant d'une croissance économique et sociale continue. Le Président de l'AMISOLE a rappelé à l'assistance que la structure de la demande nationale énergétique s'apparente de plus en plus à celle des pays développés et requiert des réponses appropriées aux défis. Le Maroc est également perçu comme un carrefour régional d'énergie avec une interconnexion avec l'Algérie et l'Espagne.

Quant aux énergies renouvelables, Ahmed SQUALLI a affirmé qu'à court terme, il faudra « rendre obligatoire le pré-équipement de l'habitat collectif par la mise en place d'un cadre réglementaire adapté ». En ce qui concerne le Photovoltaïque, la puissance photovoltaïque installée au Maroc à fin 2012 s'élève à 15 MWc.

Pour l'avenir du Photovoltaïque, le Président de l'AMISOLE a précisé qu'à court terme, il faudra « réhabiliter juridiquement le photovoltaïque connecté au réseau basse tension qui a été proscrit par la loi 13-09 ». Outre les énergies renouvelables et le photovoltaïque, l'énergie éolienne figure également parmi les énergies plébiscitées par le Maroc à l'avenir. On estime la puissance éolienne installée au Maroc à fin 2012 à 380 MW, juste derrière celle de la Turquie. L'avenir du secteur augure de grandes réalisations.

Pour une intégration économique plus étroite UE-Maroc

L'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Européennes au Maroc (EuroCham Maroc) s'est réunie le 4 juin dernier au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Cette réunion organisée sur le thème « Les relations commerciales entre l'Union européenne et le Maroc, considérant les négociations actuelles sur l'Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi (ALECA) » a été animée par Slim KCHOUK, Président d'EuroCham Maroc, Rupert JOY, Ambassadeur, Chef de la Délégation de l'Union Européenne (UE) auprès du Royaume du Maroc et Marta MOYA DIAZ, Chef de la Section Commerciale de la Délégation de l'UE auprès du Royaume du Maroc. Cette rencontre était l'occasion de rappeler où en étaient les échanges commerciaux entre les entreprises du Royaume et celles de l'Union Européenne. A en croire les intervenants, les rapports commerciaux entre le Maroc et l'UE se portent bien. Plusieurs chantiers sont en cours. Chose que n'a d'ailleurs pas manqué de souligner d'emblée Slim KCHOUK, Président d'EuroCham Maroc, qui a affirmé : « Le début des négociations sur un Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi en 2013 est une étape essentielle vers l'approfondissement des relations économiques entre l'Union Européenne et le Maroc. »

Selon Rupert JOY, « le commerce bilatéral a plus que doublé dans la dernière décennie grâce à la mise en œuvre de plusieurs accords. Afin d'atteindre une intégration économique plus étroite, l'UE et le Maroc ont décidé d'aller plus loin, vers un Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi (ALECA) ».

Marta MOYA DIAZ a longuement entretenu l'assistance sur la politique commerciale de l'UE dans la région Euromed et ses relations commerciales avec le Maroc. Elle a souligné les objectifs de l'Union Européenne qui visent à contribuer à la réalisation de la Zone de Libre-Echange Euro-méditerranéenne, entre autres.

Sika Maroc, partenaire de vos projets



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

Plus d'infos sur notre site web

<http://mar.sika.com>

Sika Maroc S.A.

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

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ
Q S E



BÂTIR LA CONFIANCE



« La médiation est un processus rapide. »

Interview de Franck DAUTRIA, Conseil Juridique et Fiscal, Directeur Général Associé de Monceau Juridique & Fiscal, Président du Groupe de Projet Médiation de la CFCIM, Médiateur agréé CFCIM-CMAP.



Les Médiateurs de la CFCIM à l'occasion de la réunion de Tanger. De gauche à droite : Franck Dautria (médiateur), André Robelin (médiateur), Sylvain Alassaire (médiateur), Khalid Idrissi Kaitouni (Secrétaire Administratif et Financier du Centre), Karim Hemras (médiateur), Mostafa Abadou (médiateur), Yasmine Essakalli (médiateur). © DR

Conjoncture : La CFCIM a, depuis un an, redynamisé son Centre de Médiation, qui rencontre désormais une véritable adhésion de la part des entreprises. Quel est l'intérêt de la médiation pour une entreprise ?

Franck Dautria : La médiation est un processus rapide, peu coûteux et confidentiel, permettant de trouver une solution à un différend sans recours à l'affrontement judiciaire. Son but est de parvenir à un accord amiable, librement négocié entre les parties. En s'inscrivant dans une logique qui n'admet pas de perdant, en facilitant la coopération des parties, la médiation favorise le maintien de leurs collaborations futures. Deux tiers des médiations connaissent une issue favorable : cela en prouve l'efficacité...

Y-a-t-il des risques à initier un processus de Médiation ?

Aucun... Les parties sont libres de consentir, ou pas, aux solutions qui auront été librement trouvées par elles et acceptées unanimement. De plus, chaque partie peut mettre fin à la médiation à tout moment.

Quels sont les avantages du Centre de médiation de la CFCIM ?

Notre Centre a souhaité développer des valeurs fortes en termes d'éthique, d'indépendance, de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts.

Une Commission d'Agrément et de Nomination, comme son nom l'indique, agréé les médiateurs auprès de notre Centre et désigne ceux d'entre eux qui interviendront dans le cadre de chacun des dossiers qui lui sont soumis. Elle est composée de Messieurs M'hamed SAGOU, Saâd BENDIDI et Abdelaziz TALBI, qui constituent, de par leurs valeurs et leurs parcours professionnels, des garanties de sérieux et d'intégrité.

Une Charte éthique est par ailleurs signée par tout médiateur de notre Centre de Médiation, qui l'astreint à des obligations rigoureuses en termes de neutralité, d'indépendance et d'absence de conflit d'intérêts.

Enfin, le Centre de Médiation, de par son développement au sein de la CFCIM, a l'avantage de sa connaissance des problématiques entrepreneuriales.

Le Centre de Médiation se développe rapidement, quelles sont ses garanties de succès ?

Le Centre peut se prévaloir d'une expertise enrichie par un partenariat avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP), l'un des principaux centres européens de gestion et de résolution alternative des conflits commerciaux. D'ailleurs, 8 de nos médiateurs, marocains

et français, viennent d'être agréés en qualité de médiateurs du CMAP. Par ailleurs, afin de garantir la diffusion de la médiation, notre Centre a mis en place une Charte de la Médiation inter-entreprises. Celle-ci a déjà été ratifiée par de nombreuses sociétés, qui reconnaissent l'intérêt de ce mode de résolution des conflits et s'engagent à y recourir : Alstom, Brasseries du Maroc, Delattre Levivier Maroc, EADS, L'Oréal, Risma-Accor, Société Générale, Total... Et de nombreuses autres entreprises de premier plan sont en cours de ratification.

Quelles furent les actions de ces derniers mois ?

Plusieurs réunions d'information, avec l'appui de nos Délégations Régionales, ont été organisées à Tanger et Rabat. Elles ont rencontré un vif succès : les entreprises y sont venues nombreuses et les débats ont été enrichissants. Plusieurs adhérents ont, à la suite de cette réunion, fait acte de candidature à la formation de médiateur. C'est la preuve que la médiation répond à un véritable besoin des entreprises et ce, sur l'ensemble du Royaume. Dans ce cadre, la CFCIM avec ses Délégations en régions, nous apporte un atout notable, en termes de déploiement et de connaissance du tissu économique local.

Par ailleurs, une réunion d'information vient de se tenir à Casablanca, qui a été également suivie avec intérêt.

Notre démarche est d'aller vers les entreprises afin de les informer sur cet outil et les inviter à travailler avec nous au développement de la médiation.

Comment devient-on médiateur CFCIM ?

Le développement de la médiation est tributaire de la qualité des médiateurs. C'est pour cette raison que nous sommes extrêmement rigoureux quant aux conditions d'accès.

Deux conditions sont essentielles : suivre avec succès la formation organisée en collaboration entre la CFCIM et le CMAP, à Casablanca et à Paris, et être agréé par la Commission d'Agrément et de Nomination. Celle-ci retient les candidats dont elle estime que le parcours professionnel est suffisamment riche et exemplaire pour devenir médiateur du Centre de Médiation de la CFCIM.

Et demain ?

De nombreux projets et actions de communication seront mis en œuvre, pour nombre d'entre eux, au cours du dernier trimestre, dans le but de faire du Centre de Médiation de la CFCIM un centre de référence en la matière. *

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

DEVCOM

Le Business Forum du Développement Commercial,
du Marketing et de la Communication

MAROC



Le Rendez-vous annuel des
Décideurs du **Marketing**,
de la **Communication**
et du **Développement**
Commercial

Le Rendez-vous
des **Décideurs**
du **Web marketing**
et du **e-Commerce**

planete  e-commerce
maroc

Rentabiliser et développer votre webmarketing et vos ventes en ligne

LES BUSINESS FORUMS

10-11 DÉCEMBRE 2013 | PARADISE - CASABLANCA

Organisateurs



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Contact

Tél. : 05 22 43 96 05
devcom@cfcim.org

Digital IT Days : un essai transformé

La première édition du business forum des professionnels du digital et des technologies de l'information a tenu toutes ses promesses. Organisée les 19 et 20 juin derniers au Paradise à Casablanca, cette rencontre a accueilli près de 1 500 participants.

La première édition des Digital IT Days (DID) a connu son épilogue le 20 juin dernier. Après deux jours d'activités intenses et enrichissantes (19 au 20 juin), les organisateurs sont satisfaits du résultat. Pour un coup d'essai dans le secteur des technologies de l'information, on peut dire, sans crainte de se tromper, que c'est un premier essai transformé. En effet, avec plus de 1 500 participants, venant de secteurs divers et variés, les Digital IT Days ont suscité un engouement sans précédent. Tous ces acteurs ont pu tirer profit de ce business forum au format innovant. Rappelons que les DID, ce sont 30 conférences, 10 émissions TV animées par l'inénarrable Marc-Lionel Gatto, PDG de MLG events, plus de 150 speed-demos et un BarCamp qui ont tenu en haleine un public averti et venu nombreux.

C'était l'occasion pour ces visiteurs et participants d'approfondir certaines problématiques liées aux métiers des nouvelles technologies, tout en profitant des échanges avec d'autres experts. Plusieurs experts bien connus du monde de l'IT et du web ont tenu des conférences, notamment Soufiane Idrissi Kaïtouni, Directeur de la Fédération des Technologies de l'Infor-

mation, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI), Mimoune Chikhi, Vice-Présidente de la CGCI, Abdelkhalik Zyne, Dirigeant-Fondateur d'Equity Conseil, Samira Gouroum, Directrice Business Développement à Maroc Telecommerce, Yasser Monkachi, Manager GBG Casablanca, Hamza Aboulfeth, PDG de Genius Communication, Mohamed Ezzouak, Fondateur du portail internet Yabildi.com, Laila Ahlafi, Responsable du Digital au Groupe BMCE Bank, Taher Alami, General Manager à Web Consulting, et la liste est longue. De toutes les conférences qui ont lieu aux DID, une idée générale en ressort : le monde du digital et des IT est en pleine ébullition. Aujourd'hui, on peut dire que l'économie marocaine est orientée digital, notamment avec la stratégie Maroc Numeric 2013.

74 entreprises présentes

Au total, ce sont plus de 74 entreprises qui ont pris part à ce forum, dont des start-ups, des PME et des grandes entreprises et multinationales à l'image de Meditel, Attijariwafa bank, Renault Maroc, Microsoft, Atos, Bull Maroc, Sage, Viadeo, HP, etc. Cette première édition organisée par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, en partena-

riat avec MLG events, a reçu l'appui du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

La présence du jeune entrepreneur Youcef Es-Koury n'est pas non plus passée inaperçue. Pour cause, ce jeune étudiant en école d'ingénieurs en France, âgé seulement de 20 ans, a créé une start-up web, evento, qui rassemble de nombreux acteurs de la webosphère marocaine autour des événements comme le GeekF'tour et BeMyApp.

A l'issue de ces deux journées, sept trophées ont été décernés aux entreprises les plus performantes et les plus innovantes. Les gagnants de cette première édition sont : Trophée Start-up : Ijabi, agence conseil en communication et stratégie Web ; Trophée Web Apps - e-commerce : Netaffiliation Maroc, plateforme d'affiliation ; Trophée Social Media : Casaplanca, entreprise spécialisée dans la création d'applications web & mobile ; Trophée Sécurité & mobilité : Oxyliom, société spécialisée dans l'intégration et le déploiement de sécurité digitale ; Trophée Infrastructure: Edicom, société éditrice de Telecontact et enfin Trophée Edition : Ribatis, entreprise de consulting opérationnel. *

► Ferdinand Demba

ILS ONT DIT

Soufiane Idrissi Kaïtouni,

Directeur de l'APEBI

« Le secteur des IT au Maroc passe par une phase de ralentissement dû à la crise qui frappe notre premier client et fournisseur, l'Union européenne. »

Fouad Benjoudar

Cloud Director à Bull Maroc

« Les systèmes d'information sont un support à l'activité commerciale des entreprises dans le secteur marchand. Ce n'est pas aux organisations de s'en occuper mais aux spécialistes des SI. »

Abdellatif Mazouz

Directeur Général de Flexy Class

« Les Digital IT Days représentent une opportunité pour se faire connaître et faire connaître ses produits auprès des acteurs du secteur. »

Chams Digne

Directeur Exécutif Afrique de Viadeo

« Le Maroc a su s'approprier rapidement les outils liés aux IT, en l'occurrence les réseaux sociaux. Les Marocains sont particulièrement actifs sur les réseaux professionnels. »

« Une 1^{ère} édition prometteuse »

Interview d'Hicham BENNIS, Directeur du Pôle Salons et Evènementiel à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc



Conjoncture : Que retenir des Digital IT Days?

Hicham Bennis :

Les DIGITAL IT DAYS (DID) ont attiré plus de 1 500 visiteurs professionnels et 74 experts nous ont fait confiance pour cette 1^{ère} édition. Grâce aux experts et à nos partenaires, l'APEBI, l'ASTEC et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, nous avons pu mettre en place un événement riche en termes de contenu et de business. Avec plus de 30 conférences, 10 émissions TV et 7 challenges, les experts des DID ont eu l'occasion de présenter leurs solutions, leurs innovations mais surtout leur expertise à un public composé de DSI, de dirigeants, de directeurs des achats, de directeurs marketing et de directeurs de la communication.

Durant deux jours, les émissions TV auront permis aux visiteurs de découvrir de nombreux témoignages de dirigeants et d'experts sur leurs expériences et leurs best practices. A noter que les entreprises présentes dans le Village Start-up & Innovation ont tiré leur épingle du jeu lors des challenges DIGITAL IT DAYS puisqu'elles ont remporté les faveurs des jurys, parmi lesquels des DSI, des Digital Managers et des journalistes.

Pour une première édition, direz-vous que c'est une réussite totale ?

Absolument. Bien que certaines améliorations restent à apporter à l'évènement, nous pouvons dire que cette première édition est très prometteuse et notre objectif sur le long terme est de faire des DIGITAL IT DAYS le rendez-vous annuel des experts du Digital et des Technologies de l'Information. Les premiers résultats de l'enquête de satisfaction experts nous montrent des signes encourageants puisque le taux global de satisfaction est de 86 %.

Quels sont vos prochains rendez-vous ?

Notre prochain rendez-vous est prévu

du 24 au 26 septembre, il s'agit de EnR Casablanca, le salon des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique. Viendra ensuite le business forum des solutions de Gestion en RH, Solutions Ressources Humaines, les 23 et 24 octobre 2013 et enfin nous clôturerons l'année avec le RDV annuel

des professionnels du développement commercial, du marketing et de la communication, DEVCOM Maroc, les 10 et 11 décembre, qui se déroulera en concomitance avec Planète e-commerce.*

► **Propos recueillis par Ferdinand Demba**

**CONSTRUISEZ VOTRE PROJET PROFESSIONNEL
À VOTRE RYTHME SANS RESTRICTIONS NI DÉLAIS**

À 25 MINUTES DE CASABLANCA

LOTS
ENTRE 1000 ET 1700 M²

BÂTIMENT R+3 ET 2 SS
**ZONE INDUSTRIELLE A 4 KM DU
CENTRE VILLE DE MOHAMMEDIA**
CAFÉ, RESTAURANTS, PARKING,
ESPACES VERTS...

ZONE INDUSTRIELLE MANSOURIA
Autoroute Rabat - Casablanca Sortie Est Mohammedia Km2 vers Benslimane
(à coté du karting de benslimane VGK)
Tél. : 0661 4900 64 / 0678 80 58 17
www.zimansouria.ma

interface.ma

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Presque 30 ans après la sortie du Maroc de l'OUA, la tenue à Marrakech fin mai de l'AG de la Banque africaine de développement est un nouveau jalon du rapprochement avec le reste du continent. Deux événements « marocains » y ont été organisés en marge : une présentation de Casa Finance City (signataire d'un accord de coopération avec Paris Europlace

lors de la visite d'Etat), et un séminaire sur le secteur des engrais, organisé par l'OCP. Ces événements sont à rapprocher des initiatives marocaines vers l'Afrique : visites régulières de Mohammed VI, expansion des entreprises publiques (Maroc Télécom, RAM, ONEE, OCP,...) et des banques (ce qui sécurise d'autres investisseurs), transformation de l'aéroport de Casablanca en hub régional (22 destinations desservies), lancement par Maroc Export de 5 Caravanes de l'export. Se confirme ainsi la pertinence de la table ronde organisée lors de la visite d'Etat sur le thème « Entreprises françaises et marocaines au service du continent », ainsi que de la 1^{ère} réunion régionale Afrique des CCEF, organisée mi-mai à Casablanca. Même si le reste de l'Afrique absorbe encore moins de 7 % des exportations du Maroc, cette part croît rapidement, de même que les investissements marocains. Nos entreprises ont donc tout à gagner à explorer les collaborations possibles avec leurs partenaires marocains. ►

Fiche express

Bonne forme du secteur de l'assurance en 2012

En 2012, le secteur de l'assurance a enregistré un chiffre d'affaires global de 26 Mds MAD, en croissance de 8,9 % par rapport à 2011. Le total des primes représente 3,1 % du PIB.

Le secteur a été dominé par l'assurance Non Vie (17,2 Mds MAD), suivis des assurances Vie et Capitalisation (8,8 Mds MAD). Dans la branche Non Vie, la couverture automobile, obligatoire, est toujours en tête des produits vendus (30,8 % du chiffre d'affaires total du secteur). Suivent :

- l'assurance accidents corporels, qui représente 17,1 % de l'activité Non Vie (soit 2,9 Mds MAD en 2012, +5,1 % par rapport à 2011),
- l'assurance accidents du travail, obligatoire, qui représente 11,9 % de l'activité de la branche (soit 2 Mds MAD, +4,2 % sur un an).

L'assurance Vie et Capitalisation représente 34 % du chiffre d'affaires global. Cette branche connaît une hausse de 14,7 % en 2012, principalement grâce aux assurances individuelles qui ont fait un bond de 21 % (avec 5,6 Mds MAD de primes en 2012) ainsi qu'aux assurances de groupes, qui ont enregistré une hausse de 17,4 % sur un an (soit 2 Mds MAD de primes en 2012).

Les quatre premières compagnies du secteur réalisent, à elles seules, les deux tiers du marché : Wafa Assurance reste en tête (22 % de part de marché), suivie de RMA Watanya (19,5 %), en forte croissance cette année. AXA Assurance Maroc, filiale d'AXA France, maintient sa troisième place (13,4 %) devant CNIA SAADA (12,4 %), filiale du groupe Saham.

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

L'économie en mouvement

Un chiffre mis en perspective

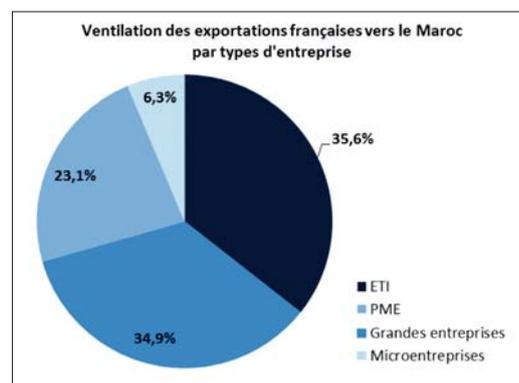
11,2%

11,2% des entreprises exportatrices françaises ont vendu au Maroc en 2012

En 2012, 11,2 % des entreprises exportatrices françaises, soit 13 196 d'entre elles, ont vendu au Maroc pour un montant total de 4 Mds EUR.

Les micro-entreprises (moins de 10 salariés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 M EUR) représentaient 41 % des exportateurs français au Maroc, mais seulement 6,3 % du montant total de nos exportations. Les entreprises françaises de taille intermédiaire (ETI) ont été les plus actives, avec 35,6 % du total de nos exportations vers le royaume, suivies par les grandes entreprises (34,9 %) et les PME (23,1 % des exportations, mais 35,5 % des exportateurs vers le Maroc).

Fait marquant, le nombre de nos firmes exportant vers le Maroc a reculé de 2,3 %, passant de 13 505 (soit 11,7 % du total) en 2011 à 13 196 (11,2 %) en 2012. Cette baisse s'observe également pour les montants exportés, en repli de 7 % d'une année sur l'autre. Deux raisons peuvent être invoquées : la chute des exportations françaises de blé (-46 %) ainsi que la multiplication des partenaires commerciaux du Maroc, durcissant de fait la concurrence sur ce marché.



Source : Douanes françaises

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Les équipementiers automobiles accentuent leur présence

Tirés par le développement de l'usine Renault de Tanger (50 000 véhicules Dacia en 2012, le double prévu en 2013, capacité de 340 000 véhicules après la mise en œuvre de la phase 2) et la possible venue d'un autre grand de l'automobile, les équipementiers augmentent leurs investissements au Maroc par la création de nouvelles unités industrielles ou l'extension d'activités existantes.

C'est ainsi que huit sociétés viennent de signer des conventions d'investissement avec le ministre marocain de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, M. Abdelkader Amara, pour un montant de 54 M€ (le fonds Hassan II apportant une contribution financière de 15 %), avec la création à la clé de 5 700 emplois. Les deux plus gros investissements prévus, ceux du groupe américain Delphi (18 M€, 900 emplois) et du japonais Fujikura (14 M€, 3 000 emplois), portent sur le câblage automobile. Valeo, pour sa part, a prévu de créer une usine de montage de systèmes d'éclairage (3 M€, 100 emplois).

On compte actuellement 150 entreprises sous-traitantes dans ce secteur, installées pour un tiers à Casablanca et pour un tiers à Tanger, qui emploient près de 70 000 salariés. Le câblage automobile reste prédominant avec les 3/4 des effectifs (53 000 personnes) ; il compte dans ses rangs les plus gros employeurs : les japonais Sumitomo Electric Wires (17 500 salariés) et Yazaki (9 300), l'allemand Leoni (9 000), les américains Delphi (6 400) et Lear (4 100). Les 34 entreprises françaises assurent 5 400 emplois.

► hervestemmen@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Coopération franco-marocaine dans les énergies renouvelables



Deux études au bénéfice de l'Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE), financées par un don du Trésor français (procédure Fasep), ont abouti à la remise des rapports finaux en juin dernier.

La société Noveltis a élaboré un Atlas des énergies renouvelables du Maroc. L'Atlas est intégré dans un système d'informations géographiques (SIG) doté d'une interface utilisateur qui présente de façon précise et interactive les ressources éolienne, solaire et biomasse. Accessible sur le site de l'Agence à un 1^{er} niveau d'informations (échelle 12x12 km, les informations d'échelle plus fine sont à demander à l'ADEREE), le SIG permettra d'identifier des zones propices pour l'implantation de futurs parcs de production.

La société Axiosun a par ailleurs mis en place, sur la plateforme de tests de l'ADEREE à Marrakech, un démonstrateur de 10 kW selon une technologie photovoltaïque basse concentration. Artelia a utilisé les outils élaborés dans le cadre de cette étude (outil d'estimation de productible et outil technico-financier) pour réaliser deux études d'avant-projet dans les secteurs hôtelier et agroalimentaire.

Le Fasep-Etudes s'inscrit dans la politique française d'aide publique aux pays en développement et aux pays en transition. Tout financement Fasep-Etudes doit répondre à une demande du pays bénéficiaire et s'inscrire dans les priorités de sa politique de développement. Cet instrument finance des prestations au bénéfice d'entités publiques réalisées par des consultants français en amont de projets pour lesquels il existe une offre française clairement identifiée.

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



Jusqu'alors, Directeur général exécutif de la Royal Air Maroc, Abderrafie Zouiten vient d'être nommé Directeur général de l'Office national marocain du tourisme ►► **Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime** vient de créer une nouvelle Direction, celle du Développement de l'espace rural et des zones de montagne. Jabran Reklaoui en est le 1^{er} Directeur ►► **Une autre nomination au sein du même Ministère** : Soufiane Largent a été nommé Directeur de la Stratégie et des Statistiques ►► **La Coface** vient de publier sa dernière étude sur les risques pays. Elle maintient la note A4 (risque assez faible) pour le Maroc ►► **Première opération de titrisation** sous la nouvelle réglementation (ouvrant notamment cette pratique aux établissements publics) : l'Office national de l'électricité et de l'eau potable a levé 1 Md MAD (90 M EUR) en cédant son équivalent en créances commerciales ►► **La société française d'ingénierie** et de production industrielle Segula Technologies, spécialisée dans la fabrication de pièces d'aérostructure, mais aussi dans la conception mécanique pour l'automobile et le ferroviaire, vient d'annoncer le quadruplement de la surface de son usine de Nouaceur, près de l'aéroport de Casablanca, qui passera ainsi de 2 500 m² à 10 000 m² fin 2014 ►► **Au cours du 2^{ème} round de négociation de l'accord global et approfondi entre l'UE et le Maroc**, qui s'est tenu du 24 au 27 juin à Bruxelles, les autorités marocaines ont annoncé qu'elles acceptaient d'intégrer les négociations sur la libéralisation des services, lancées en 2009 et en stand-by depuis, dans les négociations ALECA.

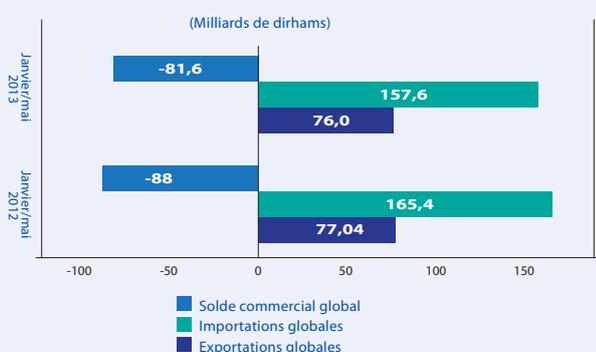
Indicateurs économiques et financiers

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



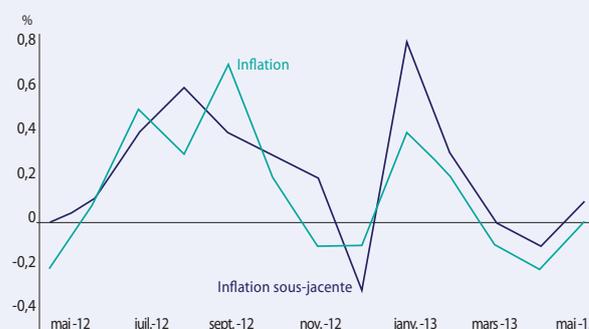
Balance commerciale

A fin mai 2013, le déficit s'est allégé de 7,3 % à 81,6 MMDH -en glissement annuel-



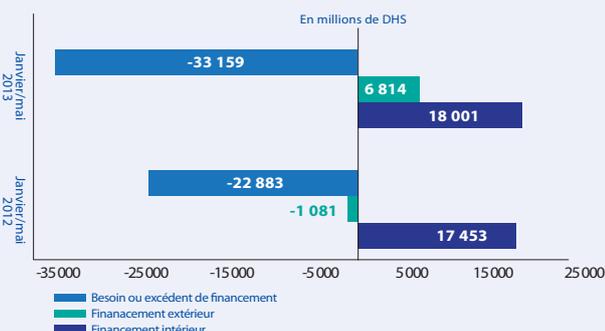
Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Hausse annuelle de 2,8% à fin mai 2013



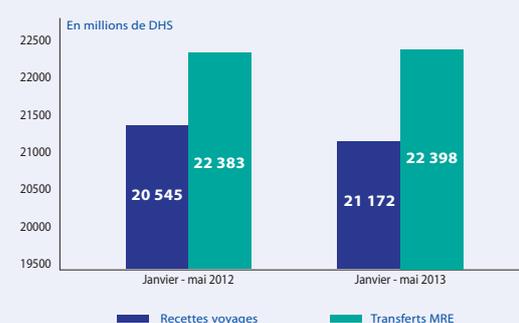
Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire à -26 MMDH à fin mai Vs-19,3 MMDH un an auparavant



Transferts MRE

Hausse des transferts MRE et des recettes voyage de respectivement 0,1% et 3,1% sur l'année glissante à fin mai



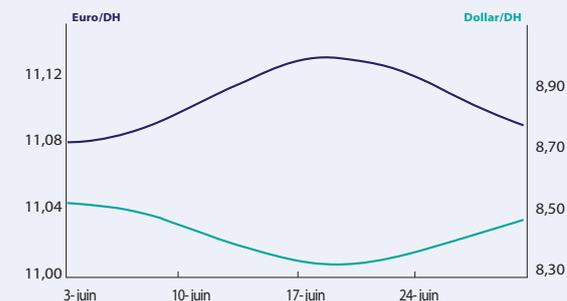
MASI

Evolution mensuelle de -1,29% à 8 792,15 points et annuelle de -6,06%



Cours de change

MAD/Euro : -0,48% MAD/Dollar : -2,13% - à fin juin-



			2012	2013	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh)	mai	181 165	175 590	-3,1
	Exportations globales (mdh)	//	121 030	120 155	-0,7
	Solde commercial	//	-60 135	-55 435	-
	Taux de couverture (%)	//	68,4	66,8	-
	Transferts MRE (mdh)	//	22 383	22 427	+0,2
	Recettes voyages (mdh)	//	20 545	21 164	+3
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	10 820	16 023	48
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	mai	952 124	980 466	4,9
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Avoirs extérieurs nets (mdh)	//	149 355	153 100	0,1
	Créances sur l'économie	//	798 331	811 790	3,3
	Dont Créances des autres institutions de dépôts	//	694 293	712 860	2,9
	Crédits immobiliers	//	213 295	227 748	6,7
	Crédits à l'équipement	//	138 379	134 865	-2,2
	Crédits à la consommation	//	39 257	39 461	6,5
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)				
	Industrie manufacturière	mai	167,5	158,9	-5,13
	Pct et distribution de l'électricité et d'eau	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	154,1	151	-2
	Indice du coût de la vie (100=1989)	mai	120,2	121,3	0,9
	Produits alimentaires	//	106,8	106,9	10,1
	Produits non-alimentaires	//			
	Taux de change (prix vente) ⁽²⁾				
1 EURO	juin	11,02	11,09	0,63	
1 \$ US	//	8,69	8,47	-2,53	
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		10 053,9	8 792,15	-12,5
	MADEX	//	8 202,9	7 139,93	-12,3
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	5 252,7	5 082,2	-3,2
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	472	425	-9,9
Activités sectorielles					
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(en Mdhs)	avril	14 720	12 936	-12,1
	dont Produits dérivés	//	10 417	9 505	-8,8
Énergie	Production d'électricité (GWh)	mars	9 745	9 878	1,4
	Consommation d'électricité	//	8 697	8 636	-0,7
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mai	7 494	6 408	-14,5
Tourisme	Arrivées de touristes dont MRE (en milliers)	mars	2 519	2 558	1,5
	Nuitées dans les EHTC (milliers) ⁽⁴⁾	//	5 253	5 706	8,6

La place boursière clôture le mois de juin sur une note négative, impactée par l'attentisme des investisseurs suite au déclassement du Maroc dans le MSCI, annoncé le 11 juin. Ainsi, le MASI s'est déprécié de 1,29 % à 8 792 points ; ramenant sa performance YTD à -6,06 %.

En terme de performance mensuelle, le secteur des Ingénieries et des biens d'équipements (représenté par Stroc et DLM) occupe le premier rang avec une amélioration de 15,3 % de son cours, loin derrière l'agroalimentaire qui clôture dans le vert à +2,3 %, suivi des bancaires à +1,35 %. A contrario, le secteur de l'immobilier, de la distribution et des assurances ont accusé des baisses respectives de -6,26 %, -3,7 % et -3,51 %.

Par valeur, Stroc et HPS enregistrent les plus grosses performances du mois (+25 % et +24 % respectivement), Alliances clôture également sur une bonne note de +13,46 %. En revanche, Auto Nejma finit le mois sur une contre performance de 14,6%, même tendance pour SOFAC dont le cours s'est déprécié de 11,6 %.

La volumétrie globale du mois s'est arrêtée à 7 663,5 MDH (Vs 1 250 MDH un mois avant), dont 5 082 MDH traité sur le marché central. La capitalisation boursière s'est élevée à 425 MMDH en légère baisse de 1 % sur le mois.

L'évolution de l'indice durant la période estivale devrait être atone, puisque cette phase assiste -historiquement- à une baisse considérable des volumes de transaction. Cette année ne fera certainement pas l'exception ; car en plus de coïncider avec l'avènement du mois de ramadan, et des congés annuels, la nouvelle donne que représente la dégradation du Maroc au rang des frontières markets -en novembre prochain en raison d'un manque structurel de liquidité, après une présence continue de 10 ans dans l'indice MSCI EM- ; va orienter les investisseurs étrangers vers des places plus attractives en terme de liquidité, de souplesse de la législation (entre autres). Ce dernier point - la dégradation dans le MSCI- devrait, cependant, à moyen long-terme être bénéfique pour le Maroc ; dans le sens où l'on se verra attribuer un poids variant entre 6 % et 10 % (Vs 0,095 % dans le MSCI EM). On pourra donc espérer voir des flux entrants bien plus importants.

► Loubna Chihab

Règlementation des changes : ce qui va changer

Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, le 20 juin dernier.



Par Ferdinand Demba

Invité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes (OC), a animé un Forum Adhérents sur le thème : « La simplification de la réglementation des changes pour mieux accompagner l'ouverture de l'économie marocaine », le 20 juin dernier au siège de la CFCIM.

Le Maroc est en train de s'ouvrir économiquement aux marchés étrangers. Cette ouverture nécessite une simplification de la réglementation des changes. Conscient de cette réalité, Jaouad Hamri a présenté les différents chantiers engagés par l'Office des Changes dans l'optique d'accompagner le Maroc dans son désir d'ouverture. Pour cela, l'Office a une nouvelle vision, avec une nouvelle organisation et un système d'information pour une meilleure interaction. S'ajoute à cela une refonte des textes réglementaires. Dans sa nouvelle organisation, la direction de l'Office des Changes prévoit de rendre les règles plus transparentes et accessibles, de rendre le contrôle plus simple et plus efficace, d'institutionnaliser les relations avec les institutionnels et opérateurs et de faire évoluer l'image de l'Office. Tout ceci dans l'optique de mieux accompagner les mouvements de libéralisation des changes à venir et à être davantage une force de proposition au service de l'Etat et des opérateurs économiques du Royaume.

Quatre nouveaux organes

Dans sa nouvelle organisation, l'Office a mis en place quatre nouveaux organes à savoir une division Information Opérateurs, un département Juridique et Contentieux, un département Intermédiaires Agréés et un département Veille et Réglementation. Selon Jaouad Hamri, la division Information Opérateurs est chargée de la gestion de l'ensemble des aspects du Front-Office, c'est-à-dire la mise en place d'interlocuteur unique (chargé de compte), l'accueil des opérateurs sur rendez-vous, l'information, le conseil et la délivrance d'autorisations.

Pour ce qui est de la gestion des dossiers constitués par l'Inspection, c'est le nouveau département Juridique et Contentieux qui s'en chargera. Ce

dernier s'occupera de la publication de la charte de l'Office des Changes en matière de contrôle et de contentieux des changes, qui regroupe en un seul document l'ensemble des procédures prévues dans les dispositions législatives régissant le contrôle et le contentieux des changes (disponible sur le site web de l'OC). « Par souci de bonne gouvernance, nous avons séparé l'inspection du contentieux et nous avons créé la charte en matière de contrôle et contentieux », précisait par ailleurs Jaouad Hamri à l'assistance. De nouvelles mesures administratives visant l'amélioration des règles de procédure, de transparence et de bonne gouvernance en matière de contrôle et de contentieux sont contenues dans cette charte. Il s'agit entre autres de la pro-



Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes et Joël Sibrac, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.

cédure de notification de préavis d'inspection, sauf cas exceptionnels ; de la limitation de la période à contrôler à cinq exercices, sauf cas exceptionnels prévus par la loi ; et de la clarification des droits et obligations des agents vérificateurs et des personnes assujetties au contrôle. Cependant, le Directeur de l'Office des Changes a affirmé : « Nous n'avons pas encore apuré tous les dossiers de contentieux, mais nous essayons de le faire, pour partir sur de nouvelles bases dès 2014. »

Un autre département important, est celui des Intermédiaires Agréés. Celui-ci a pour but de veiller à une bonne compréhension par les Intermédiaires Agréés des dispositions de la réglementation des changes à travers notamment des actions de sensibilisation, des formations..., de mettre en place un dispositif de concertation en vue des évolutions progressives de la réglementation et de développer un processus ad'hoc de contrôle et d'inspection sur place des intermédiaires agréés pour les missions déléguées. A l'origine, 95 % des opérations traitées à l'international étaient réalisées par les banques. On note cependant depuis un certain temps, une remontée vers l'Office des Changes. Jaouad Hamri signale que « depuis la mise en place des divisions agréées, les banques se délaissent un peu de leurs responsabilités ».

Quant au département Veille et Réglementation, il est chargé de faire de la veille sur les grandes évolutions en cours pouvant impacter l'Office des Changes, de piloter sa production réglementaire, d'être à l'écoute des partenaires (banques), opérateurs, et cadres de l'Office chargés du contrôle. Il effectue également des benchmarks internationaux en matière de politique de change et de réglementation afin d'anticiper les évolutions futures et de produire les textes législatifs et réglementaires.

Sur le plan pratique, les choses avancent comme prévu. C'est d'ailleurs ce que confirme le Directeur de l'Office en assurant être satisfait globalement de l'état d'avancement des différents chantiers et en se félicitant de l'engagement de son équipe.

Pour faciliter les interactions, une solution de Télé-déclaration/ Télé-services à travers la création d'une interface sur

le site de l'Office des Changes permet aux opérateurs de déclarer en ligne leurs comptes rendus périodiques et demander les autorisations et les attestations.

Des textes en déphasage

Mais pour que tous ces éléments aient une portée considérable et efficiente, la loi doit suivre. C'est pour cette raison qu'une refonte des textes de loi est de mise. Selon Jaouad Hamri, les textes qui régissent le contrôle des changes datent de l'époque du protectorat et sont en déphasage par rapport à l'évolution de l'environnement économique

national et international. Pour y remédier, un projet de loi sur les opérations de change visant à opérer une restructuration profonde du dispositif de la réglementation des changes est en cours.

Un autre projet verra également le jour, celui de la mise en œuvre d'une nouvelle version de l'Instruction Générale des opérations de change à fin 2013 dans la perspective de l'amélioration de l'accessibilité et de la lisibilité de ladite réglementation. Enfin, un projet de loi relative à l'Office des Changes est aussi dans le pipe. L'Office des Changes a du pain sur la planche. *



Abdallah ELANOUNI, Direction 13, rue des 12 Mètres Apt N° 1 Bd M. Y. CASABLANCA 200200 Tel : 05 22 47 27 40
Fax : 05 22 47 27 41 - Mobile : 06 69 59 93 23 / 06 61 68 65 65
instrumar@instrumar-maroc.com - <http://www.instrumar-maroc.com>

Rencontre des CCIFE à Paris

LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISES À L'ÉTRANGER (CCIFE) se sont réunies à Paris et à Valencia fin juin dernier. Une fois de plus, la CFCIM a pris part aux rencontres annuelles de l'UCCIFE qui ont réuni, sur plusieurs jours, de nombreuses CCIFE ainsi que les CCI de France. Au menu, des rencontres et des ateliers thématiques entre directeurs des CCI à l'étranger et directeurs de l'appui à l'international des CCI de France, dans le but de faire converger les besoins et les attentes des parties prenantes.

Mission Côte d'Ivoire

LA CFCIM organise, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Côte d'Ivoire, du 19 au 21 novembre 2013 une mission avec des entreprises ivoiriennes. Cette rencontre qui se déroulera dans les locaux de la CFCIM verra la participation d'une dizaine d'entreprises. Au programme, un séminaire sur le climat des affaires et les opportunités du Maroc, ainsi que des rendez-vous B to B.

Rencontre acheteurs

LA CFCIM ET UBIFRANCE organisent des rencontres acheteurs dans le secteur du sport en décembre prochain. Ces rencontres prévues pendant deux jours à Casablanca seront l'occasion de présenter le marché des événements sportifs au Maroc. Au programme, des visites de sites et des rendez-vous B to B. Une dizaine d'entreprises sont attendues.

La CFCIM à Paris

Le salon « Planète PME » a eu lieu le 18 juin dernier à Paris. Cet événement organisé par Classe Export a reçu le Maroc comme pays invité d'honneur. Parmi la délégation marocaine, on comptait la présence du Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Abdelkader AMARA, l'Ambassadeur du Maroc en France, Chakib BENMOUSSA, la CGEM, la CFCIM, etc. Le stand Maroc a reçu Nicole BRICQ, Ministre français du Commerce Extérieur, qui a appelé la délégation marocaine à unir ses efforts pour développer davantage le partenariat France-Maroc. La CFCIM était représentée par Mehdi MERADJI, Responsable du bureau parisien de la CFCIM et Khalid IDRISSE KAITOUNI, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise, qui a participé à un atelier sur le thème « Les opportunités d'investissements au Maroc et la présence française dans le Royaume ».



La délégation marocaine à Paris, avec, entre autres, le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Abdelkader Amara, l'Ambassadeur du Maroc en France, Chakib Benmoussa, le Directeur développement de l'Agence de l'Orientale, Tawfik Boudchiche, le Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise de la CFCIM, Khalid Idrissi Kaitouni.

Journée agroalimentaire Une rencontre et des débats

Le 21 novembre prochain aura lieu à Casablanca une Journée agroalimentaire sur le thème « Exporter et investir au Maroc : de nouvelles opportunités ». Organisée par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), ce rendez-vous des professionnels de l'agroalimentaire sera l'occasion de comprendre le Maroc agricole et alimentaire grâce aux exposés qui ont été prévus à cet effet. De « la situation des échanges agroalimentaires bilatéraux » au « climat des affaires au Maroc », en passant par « l'accompagnement des entreprises françaises dans leurs démarches », la journée sera riche en enseignement pour les acteurs du secteur. Seront présents à cette journée Monsieur Philippe BAUDRY, Chef du Service Economique de l'Ambassade de France au Maroc, Madame Marta MOYA DIAZ, Chef de la Section Commerciale de la Délégation de l'UE au Maroc, Monsieur Jean-Claude BOUVEUR, Président de la Section Maroc des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, Monsieur Joël SIBRAC, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, Monsieur Franck DAUTRIA, Directeur Général Associé de Monceau Juridique & Fiscal, Monsieur Jean-Marie GROSBOS, Directeur Général du Groupe des Brasseries du Maroc, Monsieur Yann LEBEAU, Directeur du bureau de Casablanca de France Export Céréales, Madame Nathalie BARBE, Directrice du CETIA, pour ne citer qu'eux. En plus de la plénière qui aura lieu en matinée, il faudra également compter sur l'organisation de rendez-vous B to B dans l'après-midi avec les différents intervenants. La CFCIM proposera en outre des programmes de rendez-vous sur mesure pour les entreprises qui le désireront. Le clou de la journée sera les interventions de Monsieur Aziz AKHANNOUCH, Ministre marocain de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et de Monsieur Guillaume GAROT, Ministre français délégué auprès du Ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, chargé de l'Agroalimentaire. Les deux Ministres feront l'honneur de clore les débats de la matinée.

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, cynicole 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





Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

« Depuis 2009, une feuille de route a été tracée pour édifier une industrie moderne. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Abdelkader Amara, Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

Conjoncture : Quel état des lieux faites-vous du secteur industriel au Maroc ?

Abdelkader Amara :

Depuis 2009, une feuille de route a été tracée pour édifier une industrie moderne forte, productive et compétitive. Elle a été conçue dans l'optique d'exploiter au mieux les potentialités de notre pays en focalisant les efforts de relance industrielle sur les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs exploitables.

Nous poursuivons actuellement sa mise en œuvre avec détermination et confiance et nous pouvons d'ores et déjà nous prévaloir de réalisations importantes malgré une conjoncture mondiale difficile pour l'économie nationale.

Je relève, à cet égard, et avec satisfaction qu'en 2012 le secteur industriel s'est positionné au premier rang en termes d'attraction des investissements étrangers. Il est passé devant l'immobilier et le tourisme en drainant l'équivalent de 8 milliards de dirhams, soit une part de 26 %.

Nous avons également signé un pacte de colocalisation industrielle avec la République française et qui est d'une portée symbolique très forte et très porteuse en matière de partenariat futur.

La tenue des 3^{èmes} Assises de l'Industrie à Tanger, le 20 février 2013, sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi et en présence de tout le gouvernement marocain et de plus de 1 500 participants a été également un moment fort qui témoigne de la place qu'occupe l'industrie dans le rang des priorités de l'Etat marocain.

Si ces réalisations ont pu se concrétiser, c'est grâce à un engagement constant et à une mobilisation forte de l'Etat et du secteur privé autour des chantiers du programme. Notre ambition, à présent, est d'aller de l'avant et de hisser le secteur industriel à des niveaux de compétitivité plus élevés.

Il nous appartient, à présent, de fédérer davantage nos efforts pour réaliser les objectifs tracés et inscrire notre appareil productif et, par là, nos échanges dans de nouvelles trajectoires économiques.

Le Royaume est à mi-parcours de la réalisation du Pacte Emergence. Les objectifs annoncés pour 2015 sont-ils en bonne voie de réalisation ?

Comme je viens de le préciser, à mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie industrielle, le constat que nous faisons est qu'une véritable dynamique s'est installée à travers les réalisations enregistrées et les chantiers d'envergure entamés.

Chiffres à l'appui, la stratégie industrielle porte déjà ses fruits avec des résultats intermédiaires concrets et substantiels dont on peut citer, essentiellement :

- La création de plus de 110 000 emplois dans les Métiers Mondiaux du Maroc (offshoring, automobile, aéronautique, électronique, textile & cuir et agroalimentaire).
- L'augmentation du PIB industriel de 34 milliards de dirhams entre 2008 et 2012.
- L'accroissement des exportations dans les MMM de 21,7 milliards de dirhams entre 2008 et 2011.
- L'accélération du rythme d'aménagement du foncier industriel équipé, à raison de 200 ha/an depuis la mise en œuvre du Pacte au lieu des 35 à 40 ha/an auparavant.
- Les retombées positives des programmes Imtiaz et Moussanada sur la compétitivité des PME accompagnées en termes, notamment, de chiffre d'affaire et d'emploi.
- L'implantation de groupes de renommée mondiale (Renault à Tanger et Bombardier à Nouacer).
- La mobilisation de plus de 99 milliards de dirhams d'investissements nationaux.

Sur le plan sectoriel, et s'agissant des six métiers mondiaux du Maroc inscrits dans la stratégie en 2009, le bilan est positif.

Les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile affichent une croissance soutenue. Leur chiffre d'affaires à l'export a augmenté, respectivement de 69 % et de 71 % sur la période 2008-2011 et les emplois créés ont augmenté de 46 % et de 57 % sur la même période.

Les récentes implantations de donneurs d'ordres de renommée internationale donneront, j'en suis convaincu, un dynamisme nouveau à ces secteurs.

Il en est de même pour l'offshoring qui représente un levier de développement considérable et une niche importante de création d'emplois. Preuve en est l'augmentation des exportations du secteur de 90% entre 2008 et 2011, soit une valeur de plus de 3,3 milliards de DH, et la création de plus de 28 000 postes de travail, sur la même période. Les efforts consentis par le Royaume pour le secteur, tant sur le plan des prestations que sur celui de la compétitivité, ont été récompensés par le Trophée de la meilleure destination de l'offshoring francophone pour l'année 2012 décerné par l'association européenne de l'outsourcing (EOA), à Londres.

L'électronique n'a pas connu la même croissance que les secteurs que je viens de

citer, il faut le reconnaître. Sur la période 2009-2012, le secteur de l'électronique a réalisé une évolution annuelle moyenne de 11 % pour les exportations et de 7 % pour l'effectif employé. Toutefois, et comme je l'avais mentionné devant Sa Majesté, il tirera très certainement profit du dynamisme des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique auquel il est imbriqué.

Le secteur de l'agroalimentaire recèle d'un important potentiel non encore pleinement exploité, sa croissance sur les dix dernières années a été de l'ordre de 6 %. Une étude stratégique sera lancée incessamment, en partenariat avec le secteur privé et le Département de l'Agriculture et devra déboucher sur la conclusion d'un contrat programme pour le développement du secteur. Des mesures transverses ayant trait, notamment, à la formation, à la réglementation, au financement, aux infrastructures d'accueil, à la R&D et à la fiscalité, seront identifiées et mises en œuvre pour booster la croissance du secteur et le dynamiser.



« Notre ambition, à présent, est d'aller de l'avant et de hisser le secteur industriel à des niveaux de compétitivité plus élevés. »

Le secteur du textile, quant à lui, a connu une légère baisse en 2012 (CA à l'export-2 %), mais globalement, il a enregistré, sur les 7 dernières années, une croissance à l'export de 11,2 %. Nous sommes, actuellement, en train d'identifier, en étroite collaboration avec l'AMITH, les mesures d'accompagnement devant placer le textile marocain dans une dynamique de croissance et de progrès. A cet effet, une étude a été menée pour comprendre les tendances mondiales des marchés et de la production textile et déterminer les conditions favorables au repositionnement du textile marocain et de ses 3 pôles : « habillement et mode », « art de vivre et textiles de maison » et « textiles techniques et intelligents ». J'ai moi-même présidé les réunions de pilotage et amendé la convention qui permettra le financement de l'étude stratégique.

La phase de syndication et d'affinement des mesures de cette étude a été lancée dans la perspective de conclure prochainement un contrat-programme.

Pour le secteur du cuir, en dépit de la baisse enregistrée en 2012 dans le segment de la



»»» chaussure et qui est due essentiellement à la crise de consommation au niveau des principaux marchés à l'export du secteur, il a enregistré une croissance à l'export de 25 % sur les 7 dernières années.

Pour ce secteur, ce Département a lancé des chantiers structurants dont je citerai celui de l'étude pour la mise en place d'une bourse pour le commerce du cuir au Maroc en vue de palier aux problèmes d'approvisionnement en peaux brutes dont souffre le secteur de la tannerie, ainsi que la réalisation, en 2012, d'un relevé de potentiel pour le secteur de la chaussure afin d'évaluer l'offre marocaine exportable, de l'améliorer et de l'adapter aux besoins des donneurs d'ordres internationaux. Par ailleurs, et dans un cadre de dialogue continu, ce Département est actuellement en discussion avec les industriels du secteur du cuir pour la mise en place d'une feuille de route devant remédier aux différents problèmes que rencontrent les professionnels et redonner une meilleure dynamique au secteur.

Autre volet important de la stratégie industrielle, est celui de la formation. Il est clair que la disponibilité et la qualité des ressources conditionnent largement l'attractivité des investisseurs et contribuent grandement au renforcement de la productivité et à l'amélioration de la compétitivité de notre tissu productif. C'est pourquoi, le Ministère a mis en place, en étroite collaboration avec ses partenaires privés et publics, une feuille de route consacrée au volet formation.

Une offre complète et cohérente a été développée, à cet effet, avec une gouvernance dédiée. En termes de réalisations, je citerai, notamment :

- La création d'instituts de formation spécialisés dans les MMM : l'IFMA à Tanger pour l'automobile, l'IMA à Casablanca pour l'aéronautique, l'école Casa moda de Casablanca pour le textile et l'ISMOTICA, à Casablanca pour l'offshoring. Deux autres instituts automobiles sont en cours de mise en place à Kenitra et à Casablanca.
- La mise en place d'un dispositif d'aide directe, à travers l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), au coût des formations à l'embauche et continue au profit des entreprises des secteurs de l'Offshoring, de l'Automobile, de l'Aéronautique & Spatial et l'Electronique. Ce dispositif, a permis à fin 2012, de former et d'insérer près de 40 000 personnes.

- Le projet de création de l'Ecole Centrale Casablanca (ECC) dans un cadre de partenariat entre l'Etat Marocain, le Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et l'Ecole Centrale Paris.
- La formation, à fin 2012, de 110 000 personnes qui ont pu bénéficier des cycles de formations mis en place dans le cadre PNEI.

Par ailleurs, plusieurs chantiers ont été entamés en début de cette année, parmi lesquels, figure l'intégration industrielle. Le Maroc a pu concrétiser l'implantation de constructeurs de renom et son ambition est, à l'évidence, d'en attirer d'autres. Il s'agit donc, pour l'heure, d'accompagner cette dynamique et de faire émerger un tissu d'équipementiers automobile et aéronautique, notamment, avec une chaîne de valeur complète et intégrée.



« Les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile affichent une croissance soutenue. Leur chiffre d'affaires à l'export a augmenté respectivement de 69 % et de 71 % sur la période 2008-2011 et les emplois créés ont augmenté de 46 % et de 57 % sur la même période. »

Le Maroc œuvre aussi à faire de la compensation industrielle un vrai levier de développement économique. Une stratégie est actuellement en cours d'élaboration, en la matière, qui tient compte des expériences internationales dans ce domaine et des spécificités du contexte marocain.

Je lance également le chantier du foncier industriel pour l'adapter aux besoins de la PME, et ce en mettant à plat les modèles que nous avons menés et en tirant profit de certaines expériences réussies notamment celle de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc.

Au terme de ce bref aperçu des réalisations de la stratégie industrielle, je tiens à réaffirmer que des performances louables ont été réalisées, mais il reste encore beaucoup à faire d'ici 2015 et nous nous y attelons avec confiance et détermination.

Le Maroc vient d'ajouter trois nouveaux secteurs à sa liste des métiers mondiaux : la chimie-parachimie, l'industrie pharmaceutique et la métallurgie. Pourquoi ces secteurs ?

L'ajustement de la stratégie industrielle s'est imposé récemment comme une nécessité. Les trois nouveaux secteurs sont désormais érigés en tant que métiers mondiaux du Maroc.

Ce sont des secteurs importants et à fort potentiel de développement. Le secteur de la chimie-parachimie se trouve au cœur de plusieurs activités industrielles ayant bénéficié de stratégies sectorielles. Celui des industries mécaniques et métallurgiques représente le soubassement de l'industrie et constitue un maillon fondamental de la chaîne d'approvisionnement de plusieurs activités. Pour ce qui est de la pharmacie, nous disposons d'un savoir faire confirmé, d'opérateurs solides et d'un réel potentiel à l'export.

Mais, s'il est un fait incontestable, c'est bien que sans vision stratégique claire et concertée, ces secteurs ne sauraient réaliser leur plein développement.

Nous avons donc décidé de les intégrer à la liste des métiers mondiaux du Maroc et de les doter d'une feuille de route pour les dix prochaines années.

Notre ambition est claire: hisser ces secteurs à des niveaux de compétitivité plus élevés, leur permettre de mieux répondre à la demande croissante du marché national et mieux accéder au marché international.

Aujourd'hui, la chimie-parachimie contribue à hauteur de 29 % à la production industrielle marocaine. Pouvez-vous nous indiquer à quel stade d'avancement est l'étude stratégique initiée pour accompagner le développement du secteur ?

Je tiens à préciser que l'étude stratégique pour le développement des industries chimiques et parachimiques a été finalisée en 2011 et qu'en 2012, un travail très méticuleux a été mené pour l'élaboration d'un contrat programme pour le secteur qui a été signé, sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, lors de la 3^{ème} édition des Assises de l'Industrie.

Ce contrat-programme fixe le cadre de développement de l'ensemble des 15 filières du secteur pour les dix prochaines années à travers le déploiement de mesures planifiées et budgétisées, et projette, à l'horizon 2023, d'augmenter la participation du secteur au PIB de 16 milliards de dirhams à 47 milliards

de dirhams, de porter son chiffre d'affaires de 50 milliards de dirhams à 150 milliards de dirhams et d'augmenter l'effectif employé dans le secteur de 40 000 à 83 000.

Il nous appartient, à présent, de veiller à l'exécution effective des mesures fixées et nous ne ménageons aucun effort pour cela.

A ce titre, des réunions des comités de suivi et de pilotage de la stratégie ont démarré après les Assises et se tiennent régulièrement pour examiner l'avancement des démarches entreprises.

La plasturgie fait partie des quinze filières identifiées comme porteuses d'avenir dans le secteur de la chimie-parachimie. Comment cette filière contribuera-t-elle au développement de l'agriculture ?

Le secteur de la plasturgie regorge de potentialités de développement importantes. Il a réalisé, en 2011, un chiffre d'affaires de 8,6 milliards de dirhams couvrant ainsi près de 60 % des besoins du marché, et ses exportations, en 2011, ont été de l'ordre de 419 millions de dirhams.

Ce potentiel avéré devrait être induit par la croissance des marchés consommateurs, dont le secteur de l'agriculture qui bénéficie d'une stratégie dédiée, le Plan Maroc Vert.

Cette feuille de route prévoit de développer l'agriculture à travers notamment l'utilisation de techniques et technologies réduisant la consommation d'eau et développant des cultures sous serres essentiellement destinées à l'export.

La filière plasturgie est appelée, à cet effet, à répondre à la demande croissante du secteur de l'agriculture à travers l'amélioration de la qualité des produits existants et le développement de produits innovants.

Je préciserai, par ailleurs que l'agriculture n'est pas l'unique secteur applicatif de la plasturgie dont les options de croissance sont étroitement liées aux marchés de l'agro-alimentaire (développement du besoin d'emballages), de l'automobile et de l'aéronautique (développement du besoin en pièces techniques).

C'est pourquoi plusieurs actions ont été lancées en vue de créer les conditions favorables au développement de la filière plasturgie, allant du développement de la R&D, pour encourager le développement de produits à haute valeur ajoutée, à la quête continue des IDE ou la création de joint-ventures pour aider la filière à monter en compétence, en passant par la formation des ressources humaines, la mise en place de zones industrielles dédiées (chempark), >>>>

»»» la promotion des exportations, ou encore l'accompagnement des entreprises du secteur à travers des programmes d'appui tels que Moussanada et Imtiaz.

Le 20 février dernier, à l'ouverture des Assises de l'Industrie à Tanger, un contrat-programme du secteur pharmaceutique, couvrant la période 2013-2023, a été signé. Pouvez-vous nous en donner les détails et les enjeux ?

Le contrat-programme pour le secteur de la pharmacie se fixe des objectifs ambitieux à l'horizon 2023, compte tenu du potentiel et des atouts nombreux du secteur.

Cette stratégie qui entend donner plus de visibilité aux industriels pour les dix prochaines années devra, à terme, permettre de porter le CA à l'export de 332 millions de dirhams à 9,5 milliards de dirhams, créer entre 20 000 et 25 000 nouveaux emplois (directs et indirects) et faire passer la consommation du marché intérieur de 6,6 milliards de dirhams à 16,6 milliards de dirhams.

Pour réussir cet objectif, le contrat programme couvre l'ensemble des activités de production et présente des mesures orientées essentiellement vers l'amélioration de la productivité, de l'export et l'élargissement du marché national.

Deux segments à fort enjeux économique et social ont été priorisés ; il s'agit de la production des médicaments génériques et celle des médicaments chers. Nous avons pour ambition de la booster à travers la mise en place d'une « offre Maroc » attractive devant inciter les fabricants et laboratoires internationaux à s'implanter au Maroc. Ces investisseurs pourront opportunément tirer profit de l'expansion significative des marchés à l'international et, notamment, du marché africain.

L'offre Maroc s'articule principalement autour d'aides à l'installation et à l'acquisition d'équipements et d'aides à la formation.

D'autres chantiers tout aussi importants et prometteurs sont inscrits dans le contrat-programme. C'est le cas du développement du marché intérieur, de la réglementation des essais cliniques, de l'offshoring production, de l'outsourcing des activités de R&D, du façonnage et du renforcement de l'export vers le marché africain.

S'agissant de l'avancement des actions mises en œuvre, à ce jour, nous avons déjà donné le son de cloche par une convention de partenariat signée entre le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles

Technologies, le Ministère de la Santé et le Groupe Sanofi Aventis pour le renforcement des compétences du secteur de la santé.

En plus, ce même Groupe a réalisé une plateforme logistique de distribution dans l'objectif d'améliorer la qualité du service client. Cette plateforme constitue un fer de lance permettant de faciliter le commerce des produits pharmaceutiques aussi bien au niveau national, qu'à l'échelle régionale et internationale.

Je préciserai, par ailleurs, que les réunions des comités de pilotage et de suivi de la stratégie se tiennent régulièrement et nous sommes particulièrement soucieux d'en assurer une bonne gouvernance. Des instances sont prévues à cet effet par le contrat-programme.

Les spécialistes du secteur pharmaceutique pensent que son potentiel est encore largement sous-exploité. Qu'en pensez-vous ?

Le secteur de l'industrie pharmaceutique occupe une place de choix dans l'économie nationale. Plusieurs indicateurs le prouvent : c'est la deuxième activité au niveau des industries chimiques au Maroc et la troisième à l'échelle du continent africain après l'Afrique du Sud et l'Égypte. La production locale de médicaments est assurée par 32 entreprises qui emploient directement 7 500 personnes et indirectement 35 000.

Ce potentiel important de développement n'est pas encore pleinement exploité. A une capacité de production réduite et utilisée à moins de 60 %, s'ajoute la quasi inexistence des activités de R&D en amont. Cette dernière jouerait, pourtant, un rôle crucial dans la chaîne de valeur, notamment, au niveau de certaines activités où le Maroc peut se positionner en tant que prestataire de services. L'accent sera donc mis sur le soutien à l'investissement dans l'outil de production dans l'objectif d'ériger les professionnels du secteur en véritables « Blockbusters », compétitifs pour adresser le marché national et international. Nous ambitionnons également de développer les activités de R&D pharmaceutiques tant pour les essais cliniques (incluant les études de bioéquivalence), que pour l'outsourcing de services R&D. Un positionnement cible sur des segments de niche et fortement attractifs sera encouragé. Parmi ces segments, figurent la bioinformatique, la bioimagerie, ou encore les biomarqueurs.

Le développement des exportations du secteur est aussi un enjeu majeur. Elles

ne dépassent pas 8 % à 10 %, ce qui est regrettable. Surtout si l'on sait que les sociétés fabriquent des médicaments selon les standards internationaux et peuvent développer leurs exportations, notamment vers les marchés de l'Afrique.

Le contrat programme prévoit dans ce cadre, d'encourager le regroupement des entreprises du secteur et de mutualiser les efforts individuels à travers la mise en place d'un consortium à l'export, permettant de renforcer le pouvoir de négociation des entreprises pharmaceutiques marocaines sur leurs marchés cibles, et le développement d'une plateforme commune de distribution pour les marchés de l'Afrique.

La signature du contrat-programme relatif au secteur de la métallurgie est toujours en cours de finalisation. Le dossier est-il en bonne voie ? Qui en seront les signataires ?

Lors des 3^{èmes} assises de l'industrie, un mémorandum d'entente pour l'établissement d'un contrat programme entre l'Etat et les professionnels du secteur des Industries Métallurgiques et Mécaniques (IMM) a été signé. Il définit les axes majeurs de la stratégie de développement du secteur des IMM. La vision que nous avons adoptée pour le développement d'un secteur IMM fort et créateur de richesses, s'appuie sur une forte volonté d'intégration industrielle, rendant indispensable un renforcement de la compétitivité du secteur et permettant à terme le développement d'une réelle stratégie à l'export autour de la maîtrise progressive de la chaîne de valeur industrielle.

Ainsi, le contrat programme projeté s'articulera autour de deux piliers stratégiques et d'un axe transverse.

Le premier pilier consiste en l'élargissement des débouchés des IMM marocaines à travers le développement de nouvelles filières pour répondre aux besoins des marchés applicatifs à fort potentiel, la valorisation des ressources disponibles et le renforcement des débouchés des filières traditionnelles.

Le deuxième pilier a pour objectif le renforcement de la compétitivité des entreprises à travers la sécurisation de l'approvisionnement en matières premières, la réduction de la facture énergétique, l'amélioration de la logistique, la modernisation des procédés et l'amélioration de la qualité, l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du secteur et l'encouragement du progrès technologique. Pour ce qui est de l'axe transverse, il porte sur la mise en place d'un environnement

favorable au développement du secteur à travers le renforcement de la représentativité professionnelle, le développement de l'export, ainsi que l'adaptation de la réglementation et du système normatif aux besoins du secteur.

Nous sommes maintenant en phase de syndication des mesures que je viens de mentionner ; plusieurs groupes de travail ont été constitués regroupant les professionnels et les différents départements ministériels en vue de mettre en place les différents plans d'actions et les réunions se tiennent à une cadence élevée. Une fois le travail de syndication finalisé, le contrat programme sera signé entre ce Ministère, la FIMME et les différents départements concernés par les engagements de l'Etat.



« L'offre Maroc s'articule principalement autour d'aides à l'installation et à l'acquisition d'équipements et d'aides à la formation. »

Un mot de fin sur l'avenir de l'économie du Royaume et la place des métiers mondiaux pour les années à venir...

A travers cette brève esquisse de la dynamique à l'œuvre dans le secteur industriel, il apparaît clairement que notre pays est en train de construire une base industrielle et de services compétitive et diversifiée, créatrice d'emplois et génératrice de richesses. Notre modèle intéresse plus d'un pays ami qui voudrait s'en inspirer et cela nous réjouit.

Il nous appartient, à l'avenir, de poursuivre avec détermination et engagement l'accomplissement des chantiers engagés ; l'objectif étant de consolider un modèle de développement marocain fort et diversifié, compétitif et productif sur les plans sectoriel et territorial.

C'est désormais une nouvelle ère qui s'amorce : des chantiers d'envergure ont été lancés lors des dernières Assises de l'Industrie, et nous insufflerons une nouvelle dynamique à d'autres secteurs. En somme, nous œuvrons résolument à l'accomplissement de notre dessein, celui d'édifier l'industrie marocaine de demain.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

RESIDENCE FARAH A OUISLANE

Votre villa finie à aménager à votre rythme et selon votre goût

Villas économiques

Emplacement stratégique

Rez - de chaussée + un étage +
garage

Superficie lot :

136 à 251 m²

Superficie habitable :

179 à 210 m²



Adresse : Rue ibn sina, BP 253, Ville Nouvelle - Meknès

Téléphone : +212(0) 5 35 52 26 32

Fax : +212(0) 5 35 51 04 40

N° Eco 080 100 15 16

ZOOM

- p.32** Politique de l'habitat
Un déficit de 840 000 logements à combler

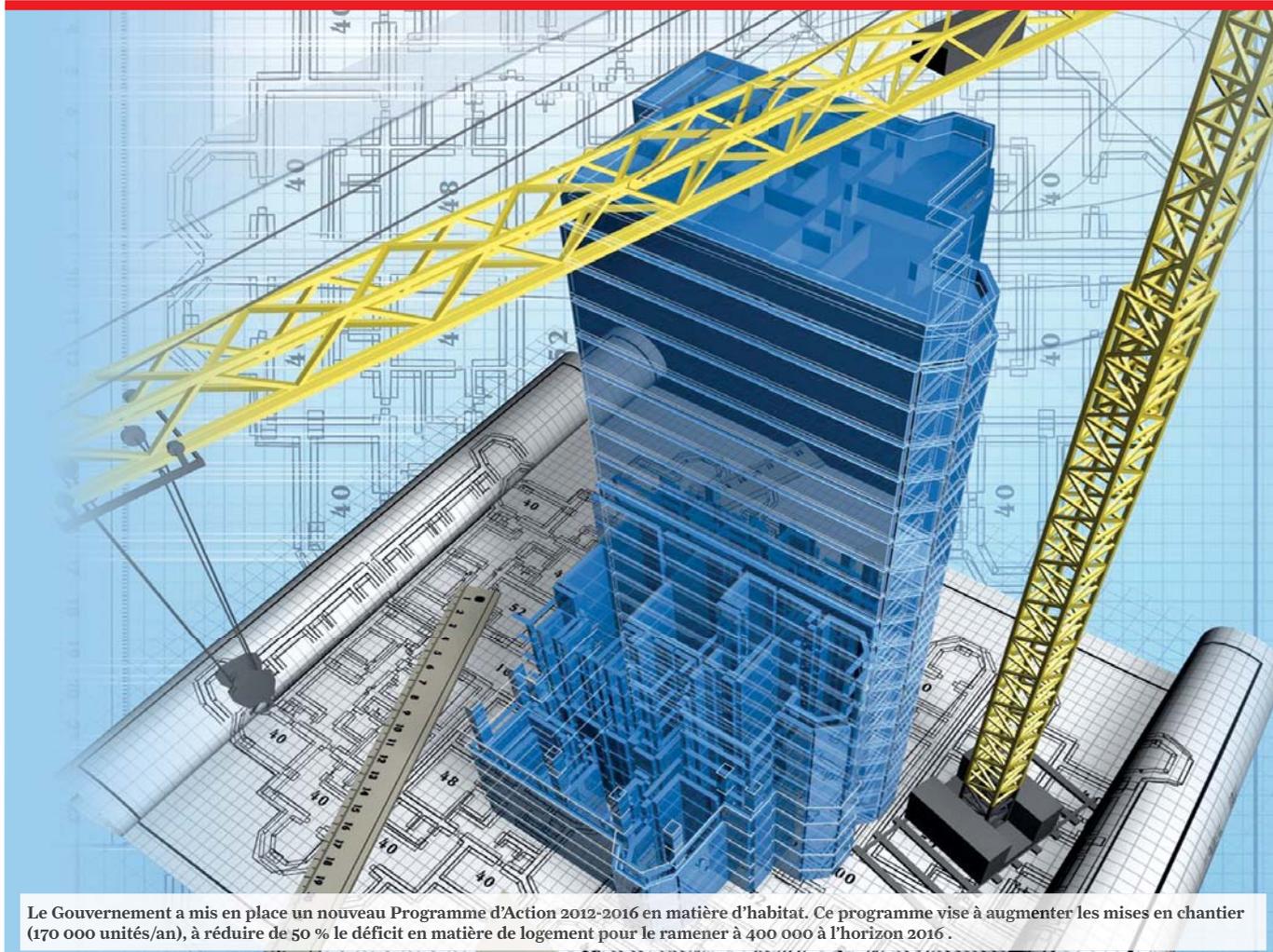
- p.34** Interview de Redouane M'Fadel,
Consultant / Expert en immobilier

- p.35** Des villes nouvelles pour un immobilier maîtrisé

- p.36** Interview de Driss Jaydane,
Écrivain et Philosophe

- p.38** Où en sont les plans d'aménagement urbain ?

- p.39** Témoignage



Le Gouvernement a mis en place un nouveau Programme d'Action 2012-2016 en matière d'habitat. Ce programme vise à augmenter les mises en chantier (170 000 unités/an), à réduire de 50 % le déficit en matière de logement pour le ramener à 400 000 à l'horizon 2016.

Montage CFCIM, © DR

Immobilier A la recherche d'une stratégie efficace

Au regard du déséquilibre en matière d'offre et de demande de logement, l'Etat marocain tente de trouver une issue favorable à la réduction du déficit causé par cette situation. Plusieurs actions ont été préconisées mais, sur le terrain, les choses ne vont pas assez vite.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

Politique de l'habitat

Un déficit de 840 000 logements à combler

Le déséquilibre entre l'offre et la demande de logement s'est traduit par un important déficit atteignant 1,24 million d'unités en 2002. Grâce à l'activation de plusieurs leviers, le programme de « Villes sans bidonvilles » et la création de « Villes nouvelles », le déficit en logements a été réduit à 840 000 unités à fin 2011. L'objectif de l'Etat est de réduire de moitié le déficit à l'horizon 2016 grâce aux nouvelles mesures prises dans le cadre du programme d'action 2012-2016.

Le gouvernement a arrêté un plan d'actions visant à augmenter le rythme de production et à atteindre l'objectif de 100 000 logements sociaux par an.

Le secteur immobilier occupe une place centrale au sein de l'économie nationale puisqu'il représente 6,8 % du PIB et 9 % en termes d'emplois. Il se caractérise toutefois par un important déséquilibre entre l'offre et la demande en logements. L'accélération de l'urbanisation non maîtrisée, résultat de l'accroissement démographique et de l'exode rural, a eu pour conséquence d'accroître le déséquilibre entre une offre estimée à 90 000 logements/an face à une demande estimée à 125 000 logements/an. En plus de ce déséquilibre, la nature de l'offre ne correspondait pas aux besoins des couches sociales défavorisées, ce qui a eu pour conséquence d'exclure une part estimée à 30 % des ménages.

Le développement d'une offre conséquente et diversifiée a été entravé par un ensemble de contraintes dont la faiblesse de l'assiette foncière mobilisée, les conditions bancaires de financement du logement peu attrayantes, la déficience de la gestion urbaine en matière de prise en charge de l'infrastructure primaire et hors site, etc. Conséquence, le déficit en logements n'a cessé d'augmenter passant de 930 000 unités en 1994 à 1,24 million en 2002. Face à l'aggravation du déficit en logements, l'habitat social a été placé parmi les priorités nationales afin de répondre aux besoins d'une importante couche de la population. Dans ce cadre, le gouvernement a arrêté un plan d'actions visant à augmenter le rythme de production et à atteindre l'objectif de 100 000 logements sociaux par an afin d'éradiquer pro-

gressivement l'habitat insalubre. Afin d'éviter les écueils du passé qui avaient aussi bien plombé la production de logements que l'acquisition des biens immobiliers par les particuliers, les pouvoirs publics ont opté pour une action simultanée aussi bien sur les éléments de l'offre que sur ceux de la demande.

D'importants leviers pour stimuler l'offre

Ainsi, pour résorber les besoins croissants en logement, une stratégie reposant sur plusieurs volets a été mise en place dès 2003. Pour corriger les déséquilibres entre l'offre et la demande en logements, plusieurs leviers ont été mis en place : mobilisation du foncier (plus de 8 000 ha), aides publiques et avantages fiscaux (exonération au profit des promoteurs immobiliers s'engageant à réaliser des programmes d'habitat social dans le cadre de conventions signées avec l'Etat), restructuration des organismes publics de l'habitat (création d'Al Omrane avec des missions complémentaires dont la réalisation des travaux d'aménagement foncier et la lutte contre l'habitat insalubre), adoption de nouveaux outils de gestion de dossiers (mise en place des guichets uniques dans les agences urbaines), etc. En outre, l'Etat a œuvré au renforcement des ressources allouées au Fonds de Solidarité de l'Habitat à travers le doublement, en 2004, de la taxe sur le ciment se dotant ainsi des ressources complémentaires pour combattre l'habitat insalubre.

Du côté de la demande, des fonds de garantie (Fogarim et Fogaloge) ont été institués afin de permettre à la population démunie d'accéder plus facilement au crédit bancaire.

Grâce à toutes ces actions, le secteur bancaire, baignant durant cette période dans un environnement surliquide, a assoupli ses conditions d'octroi de crédits immobiliers : baisses des taux d'intérêt, allongement de la durée de remboursement jusqu'à 25 ans, quotité de financement atteignant 100 %, etc. Conséquence, l'encours des crédits bancaires au secteur immobilier a marqué une nette amélioration passant de 35,2 milliards de dirhams en 2002 à 220 milliards de dirhams en 2012, constituant ainsi un véritable moteur pour l'accès à la propriété.

4 villes nouvelles

Ces leviers ont eu des impacts positifs sur l'accès à la propriété pour les différentes couches de la population marocaine comme en atteste la hausse de la production de logement durant cette période et celle de l'encours des crédits immobiliers.

Outre la mise en place de ces leviers visant à stimuler l'offre et la demande, l'Etat a lancé, en 2004, le programme de «Villes sans bidonvilles» (VSB) qui concerne 85 villes aujourd'hui, contre 70 à son lancement. Le programme national VSB qui a ciblé initialement près de 270 000 ménages se répartissant sur un millier de bidonvilles recensés concerne aujourd'hui, compte tenu des actualisations opérées, près de 340 000 ménages, soit plus de 1,6 million d'habitants. En considération des échéances initialement fixées (achèvement du programme en 2012), des retards sont enregistrés dans plusieurs villes, dont les plus importantes sont Casablanca, Rabat, Témara, Salé, Marrakech et Larache. En tout, quelques 46 villes sont déjà déclarées VSB et quelques 240 000 familles ont profité du programme de VSB. De plus, selon M. Nabil Benabdellah, Ministre de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville, 2013 sera marquée par l'éradication des bidonvilles de 13 nouvelles villes portant à environ 60 le nombre de VSB sur les 84 visées.

Par ailleurs, pour faire face à la forte croissance démographique et à l'urbanisation accélérée, l'Etat marocain s'est engagé en 2004 dans un ambitieux programme de création de villes nouvelles dans le but de désengorger les grandes agglomérations du Royaume (Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger, etc.). Ce programme de villes nouvelles vise à atténuer la pression sur les villes dans les années à venir, résorber l'habitat insalubre et offrir sur le marché un habitat correspondant aux besoins des différentes couches sociales. Quinze sites potentiels sont programmés pour accueillir 15 nouvelles villes à l'horizon 2020. Pour le démarrage du programme, 4 projets phares ont été lancés : Tamansourt (1 172 ha pour un coût global avoi-

Grâce à la croissance de la production au cours de ces dernières années, le déficit en logements a baissé sensiblement malgré l'évolution de la démographie.

sinant les 24,5 milliards de dirhams avec une capacité de 450 000 habitants), Tamesna (840 ha pour un coût global avoisinant 22 milliards de dirhams et une capacité de 250 000 habitants), Lakhyayta (1 560 ha pour un coût global avoisinant 35 milliards de dirhams et une capacité de 300 000 habitants) et Chrafate (770 ha pour un coût global avoisinant 18,5 milliards de dirhams et une capacité de 150 000 habitants). La réalisation de ces 4 villes sur une surface globale de 5 000 ha va nécessiter un investissement de 100 milliards de dirhams. Actuellement, quelques 100 000 habitants vivent dans les premières unités bâties de ces 4 nouvelles villes. Toutefois, de nombreuses insuffisances entourent ces villes nouvelles qui manquent d'infrastructures.

Ramener le déficit à 400 000 unités

Toutes les actions entreprises au cours de cette dernière décennie dans le cadre de la promotion du logement à faible coût, la lutte contre l'habitat insalubre et la création de villes nouvelles se sont traduites par une dynamique immobilière ente 2002 et 2012. Cette dynamique s'est matérialisée par une hausse sensible du rythme de production de logements qui est passé de 90 000 unités, dont 40 000 unités sociales en 2003, à 259 115 unités en 2012, dont 121 783 unités sociales. Quant au nombre d'unités mises en chantier, il a atteint 419 362 au cours de l'année 2012.

Grâce à la croissance de la production au cours de ces dernières années, le déficit en logements a baissé sensiblement malgré l'évolution démographique et l'urbanisation croissante. Il est ainsi passé de 1,24 million d'unités en 2002 à 1 million d'unités 2007 avant de tomber à 840 000 unités à fin 2011. Cela a été rendu possible notamment grâce à la forte production de logements sociaux dont les promoteurs bénéficient, depuis 1999, des incitations fiscales significatives de la part de l'Etat dans le cadre des différentes lois de finances.

Malgré les résultats obtenus, partant du niveau du déficit en logement qui reste élevé, le Gouvernement a mis en place un nouveau Programme d'Action 2012-2016 en matière d'habitat. Ce nouveau plan vise plusieurs objectifs : augmenter les mises en chantier (170 000 unités/an), réduire de 50 % le déficit en matière de logement pour le ramener à 400 000 à l'horizon 2016, renforcer le programme Villes sans bidonvilles, améliorer la qualité des produits, diversifier l'offre de meilleure qualité pour les classes moyennes, les jeunes et le locatif social. Pour atteindre ces objectifs, l'Etat va mobiliser plus de 20 000 ha de foncier public au profit de l'habitat. *

► Rachid Alaoui, journaliste

« La fiscalité à l'achat doit baisser. »

Interview de Redouane M'Fadel,
Consultant / Expert en immobilier



Conjoncture: Quelle appréciation faites-vous du secteur immobilier ?

Redouane M'Fadel : Le secteur de l'immobilier a connu une forte croissance durant les années 2000 à 2008 liée à l'urbanisation, la démocratisation du crédit, la baisse des taux d'intérêt et le développement relatif de la classe moyenne. Les Marocains du Monde évalués à près de 5 millions d'individus ont aussi tiré la croissance de la demande.

Aujourd'hui, le secteur connaît une crise marquée même si Casablanca, le poumon du pays, semble moins touchée. L'offre de logement favorisée par le crédit, la désindustrialisation et l'avènement de multiples nouveaux entrepreneurs immobiliers attirés par l'espérance de marges élevées est aujourd'hui largement supérieure à la demande solvable, alors que la crise, qui s'aggrave, crée l'incertitude et le doute auprès des acquéreurs potentiels.

Deux idées fortes se dégagent : l'immobilier balnéaire et le nord du pays (Tanger, Tétouan), de même que Marrakech, Fès et Meknès marquent le pas significativement. L'axe Casablanca-Rabat, concentrant 60 % des ressources du pays, connaît un certain ralentissement notamment sur les biens dits de haut standing mais résiste, pour l'heure, sur le logement social.

Considérez-vous que le secteur est en proie à des difficultés liées à la crise internationale ?

Il est certain que la crise internationale met à nu le modèle de développement économique du Maroc qui reposait comme en Espagne sur deux piliers : l'immobilier et le tourisme. Ces deux secteurs ont eut durant les années 2000 un effet d'entraînement positif sur l'ensemble de l'économie marocaine.

Aujourd'hui, ils sont en crise et l'immobilier souffre particulièrement du chômage qui progresse au Maroc, du surendettement marqué des classes moyennes et de la précarité ressentie par les Marocains du Monde dans leur pays d'accueil. De même, les étrangers ont déserté Marrakech à la faveur de cette crise durable.

Les prix élevés des biens, la cherté du DH, la fiscalité pénalisante à l'achat comme à la revente découragent certains investisseurs.

Quels sont les segments de marchés les plus exposés à la crise ?

Même si à Casablanca, Rabat ou Mohammedia, l'immobilier se maintient, on peut dire que le haut standing est en difficulté.

De même, l'immobilier dit balnéaire ne trouve pas preneur sauf baisse des prix très significative ou emplacement exceptionnel. Nous avons à l'évidence trop construit et sans études de marché, pensant que le marché absorberait toute production quelle qu'elle soit. A noter que l'offre de bureaux a explosé durant ces cinq dernières années, dynamisée par une perspective de marge plus élevée que le logement alors que la demande se tarit significativement. Dans certaines

villes de taille moyenne, le logement social est aussi en proie à une décélération de la demande, la production ayant largement dépassé les besoins et la demande.

Comment expliquez-vous le ralentissement des marchés de l'immobilier alors que 800 000 logements manquent à l'appel ?

Il y a une erreur souvent faite par les profanes. Il ne faut pas s'attacher à la demande qui est certes réelle puisque la croissance démographique est très dynamique. La population marocaine a moins de 30 ans à près de 60 % et il existe un déficit cumulé global de 800 000 logements. Toutefois, en économie et en gestion, on s'attache à cerner et à apprécier la demande réelle potentielle, c'est-à-dire la demande solvable percevant des revenus ou dotée d'un capital. Cette demande solvable est seule éligible au financement bancaire pour le logement intermédiaire ou de haut standing. Or, la classe moyenne est largement endettée, elle se renouvelle peu et elle est prise d'une crise de confiance alors que le tissu économique se fragilise et que les entreprises naviguent à vue. En plus, les banques sont plus regardantes sur les dossiers de crédit et les taux d'intérêt ont augmenté.

Le logement social, pour lequel l'Etat apporte sa garantie, s'intéresse également aux ménages non bancarisés. Il a très bien fonctionné durant une quinzaine d'années mais il s'essouffle et les banques ne suivent pas forcément comme les promoteurs l'espéreraient et les problèmes d'impayés se multiplient, d'où la méfiance des banques.

Qu'est-ce qui pourrait favoriser la relance du secteur ?

Une baisse des taux d'intérêt est nécessaire mais cela ne suffit pas. La fiscalité à l'achat (droits d'enregistrement et d'inscription à la conservation foncière) doit baisser. De même, les redressements systématiques opérés sur les prix de cession par les impôts freinent la revente et la fluidité des transactions sur le marché de l'ancien. Enfin, la TPI (Taxe sur les Profits Immobiliers) notamment sur les logements mais aussi sur les terrains nus est décourageante. La confiance reviendra si la relance économique est au rendez vous et si les perspectives économiques s'améliorent.

Un dernier mot ?

L'immobilier et le BTP représentent près de 20% du PIB. Ce n'est pas un secteur comme les autres car il emploie énormément de main d'oeuvre et souvent peu qualifiée (les 2/3 n'ont pas de niveau scolaire). Sa contribution à la croissance du PIB et à l'emploi est forte depuis 15 ans. Il est important pour la stabilité économique et sociale du pays car il a également un effet d'entraînement sur toute l'économie du pays. Or il a perdu près de 70 000 emplois ces derniers mois et aucune stratégie de sortie de crise n'est en débat.

► Propos recueillis par Rachid Alaoui.

Des villes nouvelles pour un immobilier maîtrisé

La création des villes nouvelles répond à un souci de désengorgement des grandes agglomérations. Seules deux villes ont été lancées pour le moment.

Grâce aux villes nouvelles, l'Etat tente d'apporter une réponse à l'exode rural et à une urbanisation accélérée.

Depuis plus d'une décennie, le Maroc a fait le pari de construire des « Villes nouvelles » afin de désengorger les grandes agglomérations. Ainsi, plusieurs nouvelles villes sont en projet ou ont été réalisées. C'est le cas notamment de Tamesna (ville satellite de Rabat), Tamansourt, (ville satellite de Marrakech), Tagadirt à Agadir, Laroui à Nador, Melloussa à Tanger, Fès Saïss près de Fès et Al Mansour Zenata dans le prolongement de Casablanca et de Mohammedia. L'objectif de départ de cette politique urbanistique est noble, puisqu'il vise à « renforcer l'offre immobilière et la diversifier tout en mettant fin à un désordre urbanistique dans lequel se sont développées les cités marocaines depuis l'indépendance ». Grâce aux villes nouvelles, l'Etat tente d'apporter une réponse à l'exode rural et à une urbanisation accélérée. C'est donc dans un souci de « réorganiser l'armature urbaine, de maîtriser le développement périurbain, de répondre à la demande en logements et en équipements divers, d'expérimenter de nouveaux modèles en architecture et en urbanisme durable » que cette politique a été mise en place. Les gouvernements qui se sont succédés ont mis en place des outils pour tenter de trouver le meilleur moyen de bâtir ces villes nouvelles sans faire de dégâts. Jusque là, les projets de

villes nouvelles qui sont en passe d'aboutir sont ceux de Tamansourt (lancée en 2004) et de Tamesna (lancée en 2007). Ces deux villes nouvelles sont à un stade très avancé. Tamesna sera bientôt dotée d'un pôle de formation technologique destiné à la formation d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et aux études en sciences et commerce et gestion. Quant à Tamansourt, les travaux avancent à pas de géant selon les responsables. Les autres villes nouvelles sont en projet, d'autres ont déjà lancé des appels d'offres. Celle de Zenata qui offre de nouvelles opportunités immobilières à la classe moyenne casablancaise, par exemple, vient de recevoir un accord de prêt de la part de l'Agence Française de Développement.

Des promoteurs qui en veulent plus

Ces projets, qui représentent une véritable aubaine pour les investisseurs, contribueront à terme à la création de nombreux emplois et accueilleront des centaines d'habitants. Cependant, les promoteurs immobiliers ne le voient pas de cet oeil. En effet, ces derniers estiment qu'il faut aborder en priorité la question de l'absence des ressources humaines suffisantes en ce qui concerne la ville nouvelle de Tamansourt, sans oublier l'insécurité et les moyens de transport quasi absents. Par ailleurs, au niveau de Tamesna, les promoteurs pensent que l'absence d'accès routiers et l'insécurité en raison d'un éclairage insuffisant est un handicap pour la ville. Ils estiment également que l'absence de service d'eau et d'électricité ainsi que des stations services est un problème auquel il faudra penser le plus tôt possible. Les remarques des promoteurs immobiliers, réunis sous la bannière de la Fédération Nationale de la Promotion Immobilière (FNPI), adressées aux responsables du Ministère de tutelle, interpellent plus d'un. Elles démontrent qu'il y a encore beaucoup à faire dans les deux premières villes nouvelles les plus avancées. Qu'en sera-t-il de celles qui sont encore à l'état de projet ?



Ici, une maquette de ce que sera la ville nouvelle de Zenata.

► Ferdinand Demba

« La question de l'habitat est, à mon sens, la politique même. »



Interview de Driss Jaydane,
Écrivain et Philosophe

Conjoncture : Quelle appréciation avez-vous de la politique initiée en matière d'habitat ces dernières années ?

Driss Jaydane : Au fond, la question de l'habitat sera devenue une question véritablement brûlante au lendemain des attentats du 16 mai. Ce fût là l'instant « t » d'une sorte de prise de conscience qui a lié la question des conditions de vie, - difficiles, intenable, insalubres, et surtout désocialisées et les extrêmes auxquels ces conditions de vie affreuses pouvaient conduire. Pour faire court, le bidonville devenait, à partir de 2003, le lieu où naissait le terrorisme, le lieu où s'agrégeaient, ou vivaient, - comme dans un milieu, au sens biologique du terme, des frustrations pouvant conduire à des actes d'une violence sans précédent, en ce pays. En ce sens, je serai tenté de dire que ce n'est pas la politique de l'habitat - social, dans ce cas, mais une sorte d'urgence à loger les plus démunis, qui me semble être le trait remarquable de ces dernières années.

Parfois, on oublie voire néglige la fonction réelle et première d'une politique dédiée à l'habitat, qu'est-ce que cela vous inspire ?

La question de l'habitat est, à mon sens, la politique même. Dis-moi où tu habites et je te dirais qui tu es. Il existe une coïncidence réelle entre le lieu où l'on vit, et ce que l'on dit de soi, sur soi. Je me suis amusé, dans le cadre de l'écriture d'un texte sur l'usage de la langue française au Maroc comme langue de reproduction de bon nombre de nos élites, à compter le nombre de rue dont les noms renvoient à l'identité arabe, dans les beaux quartiers... Savez-vous combien, statistiquement il y en a ? Pas moins de 5 % ! Ta rue porte le nom d'un député français de la troisième République, ou d'une victoire, ou d'une montagne... française : tu es un nanti. Alors, une politique ? Elle suppose, aujourd'hui de repenser la question des quartiers à partir des principes économiques, sociaux, culturels, de la mixité et de la diversité sociale.

Comment expliquez-vous que malgré les efforts importants consentis par l'Etat, le pays n'arrive pas à résorber les bidonvilles et à offrir des logements décents aux populations vulnérables ?

Je crois que ce problème relève d'un blocage psychologique

qui renvoie à un vieux principe de survie, la nécessité, pour les humains, de construire du lien social, pour se protéger contre les aléas de l'existence. Il ne s'agit pas tant de reloger que de construire des lieux de vie, du vernaculaire, de la circulation, de la vie. Le bidonville, toute proportions gardées, est un lieu où l'on se rencontre, se dispute, se prête le sel, où l'on partage du pain, où l'on pleure la mort du voisin et où l'on est heureux pour le père qui marie sa fille. Dans les deux cas, les voisins seront conviés à pleurer le défunt, à féliciter les mariés. Reloger ne permet pas cela, le temps du social permet, seul, de construire du lien. Les bulldozers, les équations mathématiques, ne pourront jamais.

Comment vit-on psychologiquement d'être mal logé ou non logé ?

Ma réponse précédente vous donne une idée de ce dont on est privé si l'on est mal logé, sans le temps du social, ou la possibilité de l'inventer, on peut en tant qu'individu vivre une terrible aliénation. Laquelle peut créer des violences, ou, en tout cas, des formes de fermeture sur soi.

Plus d'un milliard d'individus sur terre sont mal ou non logés, est-ce à dire que le droit au logement n'est plus un droit mais un privilège ?

Non. Si plus d'un milliard d'individus sont mal logés, c'est probablement que la question du lien, qui était au cœur, qui était l'une des préoccupations majeures des sociétés dites traditionnelles, - souvenons-nous que chacun y trouvait sa place, autour d'un centre, si donc, cette question n'est plus fondamentale, c'est que nous sommes probablement entrés dans ce que j'appellerai, - inspiré par les livres de Michel Foucault, une forme de gestion de l'espèce... Quitte à ce que la violence devienne une donnée dans le dispositif de gestion.

Un dernier mot ?

Nous parlons d'habitat, mais au fond, c'est toujours de dignité et de respect de la personne humaine qu'il s'agit. Les vrais politiques sont celles qui conçoivent l'avenir des sociétés sur la base de ces deux principes, les autres, qui les méprisent, nous préparent à des violences inouïes. Mais cela fait partie du dispositif...

► Propos recueillis par Rachid Alaoui



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

Où en sont les plans d'aménagement urbain ?

Dans sa course au développement, le Maroc fait une part belle à l'urbanisation du territoire national. Cette volonté se matérialise par la mise en place des plans d'aménagement urbain pour les grandes villes du Royaume. Plusieurs blocages enrayent la machine.

L'ambition affichée par les dispositions du PAU est de promouvoir les atouts de la ville de Rabat.

Tanger lance son PAU

Du côté de Tanger, un plan d'aménagement unifié (PAU) est prévu dès 2014. Ce plan, proposé en 2012 et qui vient remplacer d'autres textes qui ont péché par leur inefficacité, est prévu pour l'ensemble du périmètre urbain de la ville du Détroit. En effet, le nouveau document remplace six plans d'aménagement, notamment celui de Tanger-Madina, de Charf, de Bni-Makada et le plan de la zone off-shore, en plus de celui du boulevard Mohammed VI, entre autres. Pour parer à toute éventualité, le document prévoit de prendre en considération l'ensemble des douars qui existent sur le littoral et d'y définir les modalités de construction.

Dans le souci d'organiser l'urbanisation et d'encadrer l'extension urbaine, le Royaume s'est doté de textes juridiques en la matière. A cela, se sont ajoutés d'autres textes qui accordent une place de choix aux instruments de la planification urbaine : ce sont les plans d'aménagement urbain. Les plans d'aménagement permettent de donner une base légale aux Schémas Directeurs d'Aménagement Urbain prévus par les Agences urbaines du Royaume. Malheureusement, la pratique de la planification urbaine au Maroc souffre encore d'un nombre incalculable d'insuffisances juridiques et pratiques.

33 plans d'aménagement pour Casablanca

Au niveau du Grand Casablanca où le Schéma Directeur d'Aménagement Urbain (SDAU) prévoit à l'horizon 2030 une augmentation significative de la population à 5,1 millions et une ouverture de 25 000 ha à l'urbanisation, 33 plans d'aménagement ont été prévus, dont 16 pour la ville proprement dite et 17 pour les communes environnantes. Malgré sa taille importante, la région n'a jusque-là pas encore exécuté la moitié de ses plans. En cause, les lenteurs administratives dans l'octroi de licence ou des autorisations d'exploitation, la rareté du foncier et plus encore. « Des anciens plans d'aménagement, il a été prouvé que seul 17 % des équipements publics ont pu être réalisés », déclarait Hamid Benelafdil, Directeur du Centre Régional d'Investissement du Grand Casablanca, sur ces colonnes. Et malgré la mise en place de certains instruments de pilotage de ces plans d'aménagement, les lenteurs persistent.

A ce jour, très peu de plans d'aménagement ont été mis en exécution. Le premier plan d'aménagement opérationnel a été lancé en 2009, c'est celui de Hay Hassani qui prévoit la construction de 34 000 logements, 1 700 villas et 49 unités industrielles.

Homologation en cours pour Rabat

L'Agence urbaine de Rabat-Salé a présenté son projet de Plan d'Aménagement Urbain unifié (PAU) devant les membres du comité technique local. Ce projet, dont l'homologation est prévue avant la fin de cette année, devrait donner un nouveau visage à la capitale. « L'ambition affichée par les dispositions du PAU est de promouvoir les atouts de la ville de Rabat, sans chamboulement aucun, mais en garantissant toutes les conditions nécessaires à un environnement propice au développement humain, économique et social », déclarait Kahlid Ouya, Directeur Général de l'Agence urbaine de Rabat-Salé, sur les colonnes du Matin. Il faut souligner que le plan d'aménagement urbain unifié de Rabat ambitionne de planifier « une ville durable qui assure une conception rationnelle et diversifiée de l'espace, une préservation des espaces naturels et paysagers par la réorganisation du transport entre les différents quartiers de la ville, mais aussi entre Rabat et les espaces avoisinants ». Un véritable challenge que la ville compte relever. Ce plan vise à assurer un équilibre entre les différents milieux et composantes de la ville. Des plans d'aménagement urbain, le Royaume en compte pour chaque grande ville depuis la mise en place du processus de régionalisation avancée. Cependant, nombre d'entre eux souffrent d'un manque d'une véritable politique de suivi. L'homologation traîne la plupart du temps et le nombre important des différents intervenants dans la chaîne de mise en œuvre du projet freine la volonté des promoteurs immobiliers qui estiment que la procédure est très longue. On ne peut pas non plus occulter le fait que plusieurs appels d'offres aient été lancés, mais cela ne résout pas pour le moment les nombreux problèmes auxquels sont confrontées les populations sur le plan urbanistique. Les promoteurs immobiliers ne voient toujours pas le bout du tunnel.

► Ferdinand Demba

« On est dans un marché en ébullition. »



WILLIAM SIMONCELLI,

Directeur du Cabinet
Carré Immobilier,
Administrateur de la
CFCIM

Le premier semestre 2013 est à découper en deux. Nous avons le premier trimestre qui a accusé un net recul en termes de transactions. Nous avons été quasiment au point mort jusqu'à mi-mars mais depuis, il y a eu un rebond autant au niveau de l'immobilier résidentiel que dans l'immobilier d'entreprise. Il y a eu un regain d'activité. Pour autant, les décisions sont beaucoup plus longues, y compris dans l'achat. Cela est dû à une offre plus qu'abondante et aussi à des demandes de crédits qui sont beaucoup plus difficiles à obtenir. C'est pareil pour les entreprises pour qui les décisions sont longues. Mais il y a également le fait que la Bourse ne soit pas dans sa meilleure forme depuis le début de l'année, avec -6 ou -7 points. Le fait que la Bourse ait reculé a suscité un regain d'intérêt, à la fois pour les institutionnels qui ont décidé de se diriger vers des investissements un peu plus compliqués tels que l'immobilier ou alors pour des particuliers qui finalement se font un peu d'argent en Bourse

qui les retirent pour s'acheter des appartements pour les mettre en location.

La demande dans l'immobilier est la même que l'an dernier. Sauf qu'il y a un ralentissement des transactions dû aux délais qui se sont rallongés. Chez Carré Immobilier, la demande est relativement soutenue dans les appartements dont les tarifs sont inférieurs à 1 500 000. Et en ce qui concerne les villas, il y a deux catégories. Il y a celles qui varient entre 350 000 et 600 000 DH et celles qui varient entre 600 000 et 900 000 DH. L'accessibilité au foncier est problématique. Il y a des fonciers qui sont juridiquement inaccessibles parce qu'ils sont gérés par des rites coutumiers. Il y en a qui sont dans des zones où la qualité du foncier est inconnue.

On est dans un marché immobilier en pleine ébullition. Sur les dix dernières années, on a réellement évolué.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba



- ⚡ Réseau international
- ⚡ Service
- ⚡ Fiabilité
- ⚡ Rapidité
- ⚡ Environnement

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

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

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

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

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



SAGET MAROC
SHIPPING AGENTS

Agent exclusif Hapag-Lloyd

**Nouvelle Adresse
à Casablanca :**

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

Adresse à Tanger :

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

Nos contacts sur
www.hapag-lloyd.com





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



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 Assistance technique étrangère : spécificités en matière de réglementation des changes

Management Knowledge Managers : regards croisés entre la France et le Maroc

Coaching L'importance du diagnostic et des outils dans le coaching

RH « La problématique de l'inadéquation des diplômés avec les exigences du marché de l'emploi n'est plus un secret »

La parole au Campus CFCIM Le Leadership managérial au féminin

Assistance technique étrangère : spécificités en matière de réglementation des changes

Dans le cadre du repositionnement stratégique par rapport à ses missions et depuis 2010, l'Office des Changes a engagé une réflexion sur les textes législatifs et réglementaires régissant la réglementation des changes et le fonctionnement de l'Office des Changes. Cette réflexion, qui se veut continue dans le temps, a donné lieu, en novembre 2011, à la publication de la première version de l'instruction générale des opérations de change qui a regroupé l'ensemble des dispositions de la réglementation des changes. Depuis, elle fait l'objet d'une révision chaque année. Ainsi, début 2013, l'Office des Changes a publié une nouvelle version de l'instruction ayant pour objectif une plus grande facilitation et simplification des procédures.



Wafaâ Khalifi
Expert-comptable DPLE à Lydec

En matière d'importation de services, l'instruction générale institue le cadre général qui régit les transferts à l'étranger, et définit également les règles spécifiques applicables à certaines opérations, notamment les transferts relatifs aux prestations d'assistance technique étrangère. Ainsi, la réglementation des changes distingue entre deux formes d'assistance technique étrangère : l'assistance technique continue et l'assistance technique ponctuelle.

►► Assistance Technique Continue : le transfert du savoir-faire

L'assistance technique continue correspond au transfert par des personnes morales ou physiques étrangères non-résidentes, de technologie ou de savoir-faire au profit des entreprises marocaines pour une durée fixée selon les clauses contractuelles. Il s'agit de :

- l'usage ou la concession de l'usage d'un brevet, d'une licence, d'une enseigne ou

d'une marque de fabrique ou de commerce ;

- l'utilisation d'une formule, d'un procédé secret ou d'informations ayant trait à une expérience acquise notamment dans le domaine industriel, commercial ou scientifique et non révélés au public ;
- toute autre opération d'assistance technique consistant en un transfert de savoir-faire pouvant contribuer au développement de l'activité de l'entité marocaine et à l'amélioration de ses performances.

La relation contractuelle entre l'entité marocaine et son partenaire étranger doit nécessairement être matérialisée par un contrat.

►► Modalités de rémunération

Les redevances dues au titre de l'assistance technique continue peuvent être forfaitaires et/ou calculées sur la base du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée réalisée au Maroc. Les montants des redevances doivent

s'inscrire dans le sens de la dégressivité pour tenir compte des connaissances acquises par l'entité marocaine. Toutefois, il importe de distinguer l'assistance technique des managements fees qui constituent une contribution financière des sociétés marocaines aux frais de gestion et de recherche développement engagés par leurs maisons mères. Les transferts relatifs aux managements fees sont subordonnés à l'autorisation préalable de l'Office des Changes.

►► Formalisme à respecter

Bien que les contrats de prestations de services, notamment d'assistance technique continue, peuvent être conclus librement et les rémunérations y afférentes sont librement transférables et ne nécessitent pas l'obtention préalable de l'autorisation de l'Office des Changes, les entités marocaines doivent, toutefois, respecter un certain formalisme en matière de domiciliation et de déclaration du contrat, à l'occasion de chaque transfert à

l'étranger et annuellement, un compte rendu des opérations effectuées doit être adressé à l'Office des Changes.

Ainsi, le contrat d'assistance technique continue doit être domicilié par l'entité marocaine auprès d'une banque de son choix qui est seule habilitée à procéder aux transferts des redevances dues au titre de ce contrat. Et tout avenant au contrat initial doit être remis à la banque domiciliaire. Bien évidemment, les entités peuvent, à tout moment, changer la banque domiciliaire en respectant le formalisme de transfert de contrat correspondant.

Toutefois, restent dispensés du formalisme de déclaration et de domiciliation des contrats d'assistance technique continue, les administrations, entreprises et établissements publics.

En outre, à l'occasion de chaque transfert à l'étranger au titre de contrat d'assistance technique continué, l'entreprise doit présenter à la banque domiciliaire la facture éta-

blie par le prestataire étranger visée et cachetée par l'entité marocaine. Cette facture doit faire ressortir, en application des clauses contractuelles, la période couverte, la nature et l'étendue de la prestation fournie, le mode de détermination de sa rémunération et enfin, le montant à transférer. Elle doit être accompagnée d'une attestation de réalisation des prestations prévues dans le contrat.

►►► Assistance Technique Ponctuelle : une prestation limitée dans le temps

Par assistance technique ponctuelle, il faut entendre toute prestation de services limitée dans le temps fournie par un non-résident au profit des opérateurs économiques. Elle peut consister en l'une des prestations suivantes :

- études, expertises et analyses de toutes natures à l'étranger ;
- prestations liées au génie civil, aux travaux routiers, portuaires, aéroportuaires, ferroviaires, d'électrification etc...
- réception de matériel, son montage et sa mise en service ;
- réparation, dépannage, révision et maintenance de matériel ;
- location de matériel, d'engins ou d'équipements de toutes natures ;
- formation au Maroc et à l'étranger ;
- et toutes autres prestations en personnel.

►►► Formalisme à respecter

Les intermédiaires agréés sont habilités à transférer à la demande des entités résidentes bénéficiaires de l'assistance technique ponctuelle, les montants dus au titre de ces opérations, sur présentation d'une copie de la facture établie par l'entité étrangère et visée et cachetée par l'entité marocaine. Cette facture doit être accompagnée d'une attestation

par laquelle ladite entité certifie que les prestations objet du règlement ont été effectivement réalisées.

►►► Acomptes et avances

La réglementation des changes autorise les intermédiaires agréés à transférer des acomptes, dans la limite de 20% de la rémunération contractuelle. Le transfert de ces

rémunération correspondante, les modalités de sa détermination et prévoyant le paiement de l'acompte. Aucun règlement d'acomptes n'est permis si la facture prévoit plusieurs acomptes dont le taux global dépasse 20% de la rémunération contractuelle. Le paiement du reliquat au titre de la rémunération ne doit intervenir qu'après réalisation effective

« La relation contractuelle entre l'entité marocaine et son partenaire étranger doit nécessairement être matérialisée par un contrat. »

acomptes peuvent être effectués sur présentation d'une facture pro forma ou d'une facture définitive précisant la nature et l'étendue des prestations à fournir, le montant de la

de la prestation. La réalisation des prestations de services relatives aux acomptes payés, doit être justifiée dans un délai maximum de six mois. En cas de non réalisation de la pres-

tation, l'entité marocaine est tenue de rapatrier le montant correspondant à l'acompte.

►►► Comptes rendus annuels

Les entités ayant procédé à des règlements au titre des opérations d'assistance technique étrangère ponctuelle et/ou continue sont tenues d'établir un compte rendu des transferts effectués durant l'exercice précédent et de le transmettre à l'Office des Changes -Département Opérateurs- au plus tard le 31 mars de chaque année.

En conclusion, il importe de rappeler qu'en matière de réglementation des changes, le principe est que toutes les opérations non prévues par l'instruction générale demeurent soumises à l'accord préalable de l'Office des Changes et ce en attendant que le projet d'établissement d'une liste négative des opérations nécessitant une autorisation préalable soit achevé. *

Les nouvelles mesures de la réglementation des changes

►► Assouplissement des conditions d'exécution des transferts au titre des économies sur revenus : suppression de l'obligation de déduction des dépenses effectuées au Maroc et libéralisation du transfert au titre des charges sociales pour le compte des marocains bénéficiant d'une nationalité étrangère

►► Simplification des formalités requises pour le transfert des revenus des investissements étrangers au Maroc à travers notamment la suppression de l'obligation de visa des annexes aux documents comptables

►► Libéralisation du transfert au titre des frais de participation à des foires et expositions à l'étranger

►► Autorisation des administrateurs étrangers non-résidents à faire fonctionner les comptes bancaires de sociétés marocaines

►► Octroi de facilités de change aux

entités bénéficiaires du statut «CFC» (Casablanca Finance City) notamment en matière d'assistance technique étrangère, de simplification des formalités requises et de reportings à l'Office des Changes

►► Autorisation des entités bénéficiaires du statut CFC à gérer les avoirs en devises de provenance étrangère et la possibilité d'ouvrir, à cet effet, des comptes en devises ou des comptes en dirhams convertibles

►► Mise en place d'un cadre réglementaire simplifié pour l'utilisation des dirhams billets de banque dans les zones franches d'exportation situées sur le territoire national.

►► Fixation du plafond de la dotation touristique à 40.000 dirhams par année civile, utilisable en un ou plusieurs voyages au cours de l'année, au lieu de la limite de 20.000 dirhams par voyage à partir de janvier 2013.

Knowledge Managers : regards croisés entre la France et le Maroc

Depuis ses premières apparitions dans les entreprises américaines au début des années quatre-vingt-dix, le Knowledge Management s'est développé mondialement et la fonction de Knowledge Manager est apparue pour le supporter.



Denis Meingan
Directeur associé
KnowledgeConsult



El Houssaine Azour
Knowledge Manager
Trésorerie Générale du Royaume

Enseignant de Knowledge Management
Ecole des Sciences de l'Information

Depuis quelques années de nombreux groupes marocains s'intéressent au Knowledge Management et pour certains d'entre eux commencent à le mettre en place. Cependant, il semble que le métier de Knowledge Manager soit encore méconnu.

Qu'en est-il du Knowledge Management ?

L'origine du Knowledge Management (KM) est le plus souvent positionné dans les travaux de SEELY-BROWN chez XEROX aux Etats-Unis au début des années quatre-vingt-dix. Il avait constaté que les techniciens en charge de la réparation des photocopieurs donnaient plus de valeur aux échanges informels réalisés entre eux en dehors des séances de formation qu'aux interventions des formateurs elles-mêmes.

En 1995, sort le livre de deux professeurs japonais de management NONAKA et TAKEUCHI. Il est considéré comme l'ouvrage fondateur du KM. Sur la base de l'étude des modalités de création des connaissances dans les grandes entreprises japonaises, ils ont mis au point un modèle d'apprentissage organisationnel devenu une référence ensuite.

A partir de cette époque, de nombreux projets de Knowledge Management ont vu le jour et à la fin des années quatre-vingt-dix, le consultant Mc DERMOTT

a mis en avant avec l'APQC, think tank américaine intervenant sur le KM, le déploiement des communautés de pratique comme dispositifs de partage des connaissances déployés dans les grands groupes américains. C'est en fait WENGER qui le premier avait utilisé le terme de communauté de pratique.

C'est au début des années deux mille que le KM s'est déployé en Europe dans des grands groupes comme Schneider Electric, Arcecor Mittal, Bureau Veritas, Alstom, Siemens, Robert Bosch... à travers principalement la mise en œuvre de communautés de pratique.

Depuis, le Knowledge Management a connu de nombreuses approches. Il a aussi été déployé avec différentes finalités relevant de l'amélioration de la performance ou du développement de l'innovation...

L'approche retenue maintenant présente le KM comme la définition, la mise en place et la gestion de dispositifs qui facilitent la création, le partage, l'enrichissement, la conservation, la transmission et l'utilisation des connaissances pour le bénéfice des parties prenantes de l'organisation.

Le choix entre les différents dispositifs à mettre en place se fait, de manière idéale, à travers la définition d'une stratégie KM qui est ensuite déployée avec les différentes parties prenantes. Il

faut noter que le déploiement des Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) dans les organisations a fait évoluer cette approche des dispositifs KM.

Quelles activités pour les Knowledge Managers en France ?

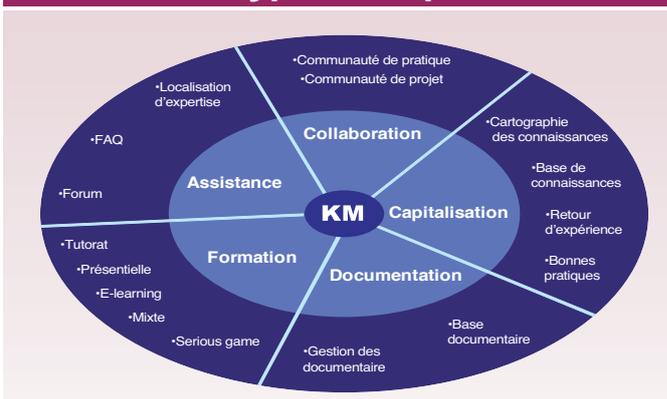
Après la mise en avant éphémère des Chief Knowledge Officer (CKO), la fonction de Knowledge Manager s'est bien installée dans les organisations françaises. Des associations professionnelles se sont développées comme le Club de gestion des connaissances, CoP-1... pour échanger entre praticiens sur les expériences de mise en œuvre du KM.

Par ailleurs, différentes universités et écoles ont mises en place des masters spécialisés ayant pour vocation de former des Knowledge Managers. Cer-

tains organismes de formation ont à leur tour mis en place des modules pour la formation continue des professionnels qui voulaient devenir Knowledge Managers.

Avec la communication autour de l'Entreprise 2.0 et surtout le déploiement des RSE, les Knowledge Managers ont dans certaines organisations été remis en cause. Par exemple, certains ont demandé leur suppression et la création de la fonction de « Chief Community Officer ». Cependant comme l'a montré l'enquête que KnowledgeConsult a réalisée récemment avec l'EMLYON, les RSE sont utilisés principalement pour supporter le travail collaboratif. Dans ce contexte, la fonction de Knowledge Manager a été confirmée par les organisations et ils sont actuellement en train d'intégrer les savoir-faire nécessaires pour en supporter le

Les différents types de dispositifs de KM



déploiement dont :

- la facilitation du travail collaboratif sur un mode virtuel ;
- la définition en collaboration avec les directions ressources humaines du contenu des profils des professionnels dans les RSE ;
- la gestion du bon niveau de transparence dans le RSE des actions réalisées par les collaborateurs ;
- la gestion du changement organisationnel comme individuel.

►► Quelle place actuelle pour les Knowledge Managers au Maroc ?

Le métier de Knowledge Manager est méconnu au Maroc même s'il semble que de nombreux professionnels assurent ses missions usuelles dans le cadre des fonctions classiques comme la formation, l'informatique, la qualité... De fait, ce métier a du mal à émerger et cela pour au moins les trois raisons suivantes :

- l'absence de consensus entre les professionnels marocains sur sa définition précise ;
- l'insuffisance des dispositifs de formation existants ;
- le caractère défavorable de l'environnement organisationnel à la pratique du KM.

Au Maroc, il n'existe pas un consensus sur les concepts et les métiers du Knowledge Management. Il y a un foisonnement des appellations et cela ne facilite pas la tâche des décideurs qui veulent comprendre le métier de Knowledge Manager et la valeur ajoutée qu'il peut apporter à leur organisation.

L'offre de formation au métier de Knowledge Manager au Maroc est insuffisante pour les étudiants ou les opérationnels pour qu'ils puissent exercer ce métier avec professionnalisme. Si l'École des Sciences de l'Information (ESI) forme, depuis plusieurs années déjà, des cadres qualifiés pour gérer les connaissances, cette formation reste toutefois généraliste. De même, les grandes écoles de gestion comme l'Ins-

titut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) abordent ce sujet dans leur cursus de formation en tant qu'un module de management des organisations. En réalité, ce n'est qu'à partir de cette année que l'ESI prévoit l'ouverture d'un master spécialisé en intelligence stratégique et management des connaissances. Il faut noter aussi l'absence d'actions de formation continue au métier de Knowledge Manager.

Même s'il existe quelques entreprises qui ont mis en place des dispositifs de KM et la fonction de Knowledge Manager comme la Trésorerie Générale du Royaume, La Marocaine des jeux, Call Center Maroc... la culture hiérarchique, voire parfois bureaucratique, est dominante dans la majorité des organisations marocaines.

« L'offre de formation au métier de Knowledge Manager au Maroc est insuffisante pour les étudiants ou les opérationnels pour qu'ils puissent exercer ce métier avec professionnalisme. »

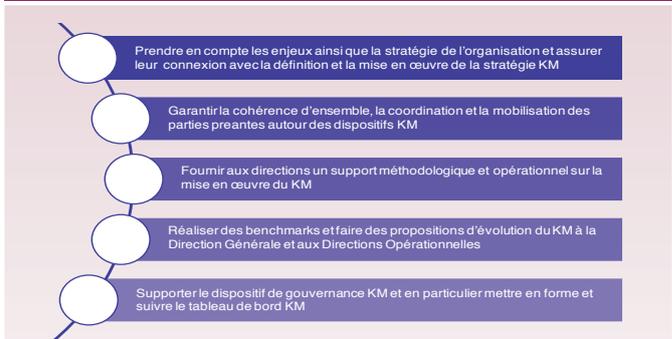
L'environnement est globalement défavorable voire hostile aux initiatives de KM et donc à la mise en place de la fonction pour les supporter. Les organisations raisonnent encore avec la logique de « l'information c'est le pouvoir ».

►► Comment développer le métier de Knowledge Manager au Maroc ?

Pour favoriser l'émergence des Knowledge Managers, il est nécessaire de :

- renforcer la visibilité du métier ;
- développer les compétences des professionnels ;

Les attentes par rapport à la fonction de Knowledge Manager



- créer une culture de partage et de participation au sein des organisations marocaines.

Pour renforcer la visibilité du métier, il est primordial d'orchestrer une campagne de communication qui aura pour objectifs de montrer aux dirigeants l'intérêt à faire du KM ainsi que de positionner le profil de Knowledge Mana-

gestion et de pilotage, maîtriser les outils d'animation des communautés professionnelles présentes ainsi que virtuelles et connaître les outils logiciels. Pour qualifier le Knowledge Manager, il est nécessaire de consolider et renforcer l'offre de formation par une formation spécialisée et « diplômante » ainsi que de développer la formation continue.

Le développement d'une nouvelle culture de partage et de participation passe par le déploiement d'actions sur deux axes. D'abord, il faut intégrer le KM dans la vision stratégique et les valeurs des organisations. Ensuite, il faut changer leurs pratiques de gestion à travers l'instauration de nouveaux modes d'organisation comme l'organisation par projet, par processus et par communautés professionnelles ainsi que la mise en avant de nouvelles valeurs de travail basées sur le partage et la réutilisation des connaissances.

Heureusement, le développement des réseaux sociaux sur le Web offre une opportunité pour accélérer les changements et favoriser l'appropriation rapide des pratiques collaboratives au Maroc. En éduquant le grand public à large échelle, ils ouvrent des perspectives très concrètes pour mettre en place au sein des organisations marocaines des RSE porteurs de forte valeur ajoutée. A charge aux futurs Knowledge Managers marocains d'en prendre la mesure et de promouvoir ces dispositifs dans leurs organisations. *

L'importance du diagnostic et des outils dans le coaching



L'article précédent a clarifié la notion de coaching qui, bien souvent, fait l'objet d'un malentendu dans nos esprits. A présent, il s'agit de définir comment un coach parvient à poser un diagnostic pour aider le coaché à valoriser ses compétences professionnelles.

Marine Vincent, Consultante Sia Partners

Le coaching est un processus qui consiste à faire prendre conscience à la personne coachée de ses modes de fonctionnement afin d'améliorer son efficacité. C'est la pertinence du diagnostic formulé par le coach et son analyse à l'aide d'outils spécifiques, qui permettra au coaché de perfectionner son style managérial.

►► Le diagnostic

Les formations scolaires et universitaires encouragent les dirigeants à porter leur attention sur l'acquisition de savoirs théoriques plutôt que sur eux-mêmes. Le système éducatif favorise l'apprentissage d'une expertise, un savoir-faire dans un domaine particulier (ex : Droit, Economie...). Les dirigeants apprennent à développer leurs capacités d'analyse et de logique pour résoudre les problèmes au détriment de leurs compétences relationnelles et affectives. Ils ne sont pas encouragés à réfléchir sur les motivations profondes de leurs comportements et leur façon de communiquer. Par ailleurs, le principe des concours apprend aux futurs dirigeants à évoluer dans un esprit de compétition et non de complémentarité ou de synergie avec les autres. Il apparaît donc que les dirigeants n'apprennent pas à cultiver une dimension essentielle de leur rôle, l'appren-

tissage d'un management porté par une connaissance de soi et des autres. Dans cette perspective, l'objectif du diagnostic formulé par le coach est de créer un espace de questionnement intérieur où le coaché fait un retour sur lui et s'interroge sur les motivations profondes de ses comportements en situation professionnelle. Cette prise de conscience initiée par des outils spécifiques que le coach maîtrise va permettre au coaché de mieux appréhender ses responsabilités managériales.

« La méthode d'accompagnement proposée par le coach dépend principalement de sa formation et de ses références théoriques et culturelles. »

►► La boîte à outils du coach

La méthode d'accompagnement proposée par le coach dépend principalement de sa formation et de ses références théoriques et culturelles. Dans tous les cas, il est primordial que celui-ci emploie les outils spécifiques au coaching comme moyen d'accéder à un diagnostic pertinent et non comme une fin en soi. Il existe plusieurs

approches regroupées en deux grandes catégories. Les approches dites « comportementales » qui regroupent les outils incitant à une connaissance approfondie de soi et des échanges relationnels avec son entourage (par exemple avec la PNL, programmation neuro-linguistique ou le 360°). Les approches dites « psychanalytiques » qui éclairent sur les motivations conscientes et inconscientes des individus dans leur modes de fonctionnement (par exemple avec le profil MBTI, l'Analyse

comme lors des entretiens d'évaluation, mais également les perceptions de l'ensemble des collaborateurs du coaché afin qu'il puisse avoir une vue d'ensemble de ses points forts et de ses axes d'amélioration. Le principe de cet outil est d'engager une réflexion sur le décalage entre ce que le coaché croit être et ce que les autres perçoivent. Ce diagnostic, totalement confidentiel, ne peut en aucun cas être utilisé lors de l'évaluation annuelle du collaborateur. Le profil MBTI (Myers Briggs Type Indicator), quant à lui, examine les préférences psychologiques des personnes dans le cadre de leurs relations interpersonnelles selon quatre axes : l'orientation de l'énergie, le recueil d'information, la prise de décision et le mode d'action. La combinaison de ces préférences détermine un type psychologique qui permet de comprendre les comportements individuels afin de mieux appréhender les problèmes de communication notamment dans le cadre d'un travail en équipe. En conclusion, le processus de retour sur soi initié par le coach suppose de sa part une expertise des outils qu'il utilise pour dresser un diagnostic pertinent sur les comportements professionnels du coaché et lui apprendre de nouvelles manières de faire face aux difficultés rencontrées. *



« La problématique de l'inadéquation des diplômes avec les exigences du marché de l'emploi n'est plus un secret. »

Anouar Ismaili Alaoui, Directeur régional à l'ANAPEC (Grand Casablanca)

►► Conjoncture : Que pensez-vous de la formation dispensée par le pôle universitaire public ?

Anouar Ismaili Alaoui : La question de la qualité de la formation dispensée par les universités publiques marocaines est un sujet d'actualité qui revient sans cesse et ce depuis dix ans suite à l'adoption de la Charte de l'éducation de la formation et de la réforme de l'enseignement supérieur. Beaucoup de dysfonctionnements à la foi relatifs à la bonne gouvernance et aux politiques en général qui se manifestent par une mauvaise gestion des ressources allouées aux universités et par le non-respect des normes pédagogiques prévues dans le système LMD (licence, master, doctorat). Rajouter à ceci l'isolement des universités publiques de l'environnement socio-économique. Les statistiques sont très alarmantes.

►► Et par l'université privée ?

Nous pensons qu'il est judicieux de rappeler que l'université publique et l'université privée ne fonctionnent pas de la même manière, puisque la dernière qui obéit à une logique de rentabilité et de compétitivité se voit impérativement soucieuse d'adapter ses modules aux besoins du marché de l'emploi et jouit d'une souplesse au niveau de sa prise de décision contrairement à l'université publique qui dépend des politiques gouvernemen-

tales. Ces universités qui disposent aussi de moyens financiers considérables peuvent se permettre des ressources humaines de haut niveau. Les modules offerts par les universités privées souvent liées par des partenariats avec des universités internationales se différencient dans leurs offres et mettent en avant des formations pluridisciplinaires s'ouvrant beaucoup plus sur le monde est proposent des disciplines telles que la santé, l'aéronautique, l'automobile, les énergies renouvelables.

« Les statistiques de la qualité de la formation dispensée par les universités publiques marocaines sont très alarmantes. »

►► Est-ce que les profils universitaires répondent aux exigences des marchés de l'emploi ?

La problématique de l'inadéquation des diplômes avec les exigences du marché de l'emploi n'est plus un secret et le chômage des diplômés est un problème structurel. D'après des statistiques officielles, 65 % des élèves choisissent encore des disciplines littéraires et 35 % seulement choisissent des filières scientifiques ; aucune économie ne pourrait absorber ce flot au niveau des spécialités litté-

raires qui sont, certes, importantes, mais ne correspondent pas aux besoins du marché ?

►► Selon vous, qu'est-ce qui pourrait doper l'employabilité des universitaires ?

Favoriser l'employabilité passe par deux étapes la première est relative au cadre contractuel des contrats liant le candidat à l'employeur et le deuxième traite de l'aspect formation. Pour le premier cas, l'anapec à travers l'amélioration du dispositif « Idmaj »

La deuxième mesure est la mise en place d'un contrat d'intégration professionnelle (CIP) qui permettra de faciliter l'accès à un premier travail aux personnes titulaires de diplômes universitaires de formation générale ainsi qu'aux demandeurs d'emploi inscrits à l'Anapec depuis plus d'une année. En contrepartie pour l'entreprise, l'Etat compte attribuer une indemnité de formation/intégration de 25 000 dirhams, qui ne sera versée qu'en cas de signature d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à l'issue de la période de stage. Concernant le deuxième volet qui concerne la formation et le programme Taehil, ce dernier prévoit l'identification de la formation pour insertion au profit de 20 000 chercheurs d'emploi. Ladite formation prendra deux formes : la formation contractualisée pour l'emploi et la formation qualifiante. Plusieurs conventions ont donc été signées avec d'autres partenaires et ce dans le cadre de la recherche d'adéquation formation/emploi initiée dans le cadre du Plan National Emergence. Ces partenariats sont le fruit des recommandations du Comité formation mis en place pour veiller à la disponibilité au Maroc de ressources humaines, formées au niveau de qualité nécessaire pour répondre aux besoins du développement des secteurs porteurs. *

Propos recueillis par Rachid Alaoui

Le Leadership managérial au féminin



Début du 21^{ème} siècle : il existe encore aujourd'hui des obstacles auxquels les femmes sont confrontées pour accéder à des postes à responsabilités. Peut-on imaginer que dans un futur proche, les inégalités professionnelles relatives à la condition de la femme ne deviendront qu'un souvenir ?

Shahla Ameri de Rinaldi, International Consultant, Université de Toulouse, Toulouse Business School

Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les femmes détiennent 1 % de la richesse mondiale, leur part dans le revenu mondial est de 10 % et elles occupent 14 % des postes de direction dans le secteur privé comme dans le secteur public. Ces chiffres publiés par l'OMC soulèvent un constat frappant : celui de la faible représentation des femmes leaders dans une société contemporaine avide de changements.

En effet, l'internationalisation de notre environnement, les conditions difficiles d'accès au marché, les préférences des consommateurs, la culture organisationnelle et les évolutions démographiques ont un fort impact sur la société et l'orientation des décisions à prendre au sein de cette dernière. Les études sont unanimes pour dire que les salariés des entreprises sont globalement insatisfaits des conditions de travail et des décisions prises par les dirigeants de ces mêmes entreprises.

Cette insatisfaction grandissante pousse les acteurs économiques à ne pas rester passifs face à cette situation. Elle doit au contraire permettre de conduire des politiques de changement. Les acteurs économiques et politiques sont et seront de plus en plus confrontés à devoir imaginer autrement les entreprises. Les politiques différentialistes

ne peuvent plus être menées par des gagnants mais par des leaders. Une différenciation doit être effectuée entre leadership et management, c'est à dire entre les leaders et les managers.

Les stratégies des acteurs économiques se sont pendant longtemps fondées sur leur croissance interne et externe, mais se souciaient guère des aspirations des hommes et des femmes qui contribuaient aux résultats. Ces modèles économiques sont aujourd'hui obsolètes. Désormais, le facteur humain est un élément clé dans toute stratégie mana-

« Les politiques différentialistes ne peuvent plus être menées par des gagnants mais par des leaders. »

gériale. Aspirer à la réussite doit dorénavant être unanime. Plusieurs réflexions ont été engagées sur les différents modèles économiques à adopter. L'un des critères pris en compte par ces études est celui de la diversité. Ce terme peut être entendu comme étant la diversité de métiers, des compétences ou des sexes. Ce critère faisant l'objet ici d'une attention toute particulière car des études ont montré qu'il existe une forte corrélation entre l'égalité entre

les sexes et la rentabilité des sociétés, le PIB par habitant, et la croissance économique d'un pays. L'importance de la promotion de la femme à des postes de direction se justifie donc pleinement.

Des progrès considérables ont été accomplis en matière de représentation des femmes aux postes de direction au cours des dernières décennies. Cependant, des écarts demeurent : les femmes sont en effet toujours sous-représentées aux postes de direction et concentrées dans des secteurs moins rémunérateurs du marché du travail. Bien que

►► Leaders et managers : leurs différences

Comme l'a écrit Vance Packard, « le leadership est semble-t-il, l'art de donner aux autres l'envie de faire ce que vous voulez qui soit fait ». Comprendre ce qu'est un leader, c'est comprendre l'essence même du leadership. En effet, le leadership revient à supposer que ceux qui travaillent le font de leur plein gré et non parce qu'ils y sont contraints. Ainsi, un leader ne doit pas donner des ordres mais au contraire donner envie de réaliser la tâche ordonnée. Existe-t-il une différence entre un leader masculin et un leader féminin ? Les études comportementales sont partagées sur la question.

Cependant, si l'on se fie aux préjugés, le leader est un homme. Les représentations qui entourent l'image du leader sont généralement masculines. L'homme est par définition charismatique, sait attirer le respect et surtout l'homme est capable de prendre en charge de lourdes responsabilités. De même, il est courant de qualifier un dirigeant responsable de « bon père de famille » est couramment utilisée. A contrario, parmi les qualités associées aux femmes, on leur reconnaît le sens de l'organisation et la capacité à mobiliser des équipes.

« Si vous voulez des discours, demandez à un homme ; si vous voulez des actes, demandez à une femme ». Cette citation de Margaret Thatcher, extraite d'une Interview en 1975, est

révélatrice quant à la représentation des femmes leaders.

Au-delà de la différence comportementale, la réalité de la sous-représentation des femmes aux postes de direction s'expliquent par les causes citées dans cet article. Au-delà des initiatives des acteurs économiques et politiques, les femmes doivent posséder des qualités d'un leader accompli.

Warren Bennis, qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprises, distingue le leader du manager, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ». Le leader doit en réalité pouvoir se distinguer du manager. Alors que le manager se concentre sur les tâches à réaliser à court terme, le leader, quant à lui, est tourné vers l'avenir. Il s'engage dans une vision à long terme tout en tenant compte de son environnement social de manière large, il se fie avant tout à son intuition et sait gérer les pressions qu'elle subit. Le manager est un suiveur, le leader est au contraire un meneur.

Le leader est un chef d'orchestre : il communique clairement sa vision avec enthousiasme. Il donne vie et sens à ses visions et tient des objectifs ambitieux.

Il sait obtenir le meilleur de ses équipes en leur attribuant des responsabilités et en les motivant. Il noue une relation individuelle avec chacun de ses collègues, reconnaît et apprécie leurs efforts. Il veille cependant à ce que les membres de son équipe assument leur rôle et leurs responsabilités. En échange, les membres de l'équipe se sentent valorisés et appréciés. Le leader fait ainsi régner une cohésion harmonieuse. En gérant son équipe intelligemment, il mobilise son intelligence collective et sa synergie. La performance interne est par conséquent plus grande puisque son équipe se sent associée aux objectifs voulus par le leader. La performance

externe se voit renforcée et les résultats du travail mené sont positifs.

Il ne faut cependant pas dénigrer les compétences du manager puisque les compétences de direction et de gestion sont intrinsèquement complémentaires. Les deux compétences sont essentielles dans une structure et sont garantes de son succès. Le leader doit savoir réaliser les deux tâches : gérer des équipes, tout en leur donnant des prospectives de cohésion et de succès collectifs. Toutefois, le leader se différencie du manager en ce qu'il peut devenir manager, alors que l'inverse n'est pas possible.

« Selon une étude de l'IMA, les femmes ne sont que 7 % à occuper des fonctions de direction au sein des entreprises au Maroc. »

►►► Position des femmes en entreprise et inégalités

A l'occasion de la conférence « Gouvernance au féminin » le 7 avril 2013 à Rabat, l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA) a rendu public une étude présentant des chiffres en matière de gouvernance des femmes au Maroc¹.

Un premier constat permet de mettre en évidence une inégalité de représentation des femmes leaders selon les pays.

En effet, selon les derniers chiffres diffusés par la Commission européenne², la féminisation des instances dirigeantes au sein des conseils d'administration en Europe est vérifiée dans les pays nordiques. Ainsi, la Norvège obtient des résultats à la hauteur des mesures prises avec 41 % de femmes dans les conseils d'administration, 17 % au Danemark, 20 % en Finlande et 27 % en Suède. Ces taux placent sans surprise l'Europe du

Nord devant les Etats-Unis (15 % de femmes dans les CA) ou le Royaume-Uni (12 %). Par ailleurs, selon l'étude de McKinsey³, la part des femmes au sein des comités exécutifs est la suivante : 21 % de femmes dans les comités exécutifs suédois, 15 % en Norvège, 11 % au Royaume-Uni et 8 % en France.

La part élevée des femmes à des postes à haute responsabilité est souvent due à une législation plus favorable aux femmes notamment dans les pays du Nord de l'Europe. En Finlande par exemple, le congé paternité est de trois mois, et en Suède, le lobby féminin est très fort. La gestion du temps est également

différente, et non discriminante pour les femmes. « Les bons salariés ne sont pas ceux qui restent le plus tard au bureau. La culture du résultat est plus ancrée dans les esprits ». Autant d'éléments qui permettent de mieux concilier vie familiale et professionnelle.

Le Maroc figure parmi les « mauvais élèves ». Selon l'étude de l'IMA, les femmes ne sont que 7 % à occuper des fonctions de direction au sein des entreprises publiques et privées au Maroc. En outre, plus de la moitié de ces entreprises ne comptent aucune femme dans leur instance de gouvernance.

Par ailleurs, la sous-représentation des femmes est observée à tous les échelons de direction. De nombreuses grandes entreprises ne comptent toujours aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et seulement quelques cadres de direction de sexe féminin. A titre

d'exemple, en 2010, une grande entreprise sur trois (34 %) dans l'Union Européenne et au moins la moitié de toutes les entreprises étudiées dans dix pays ne comptent aucune femme dans leur conseil d'administration et un autre tiers (32 %) des entreprises ne comptent qu'une seule représentante féminine. Au sein des plus grandes entreprises européennes cotées en bourse, en moyenne seul un membre des conseils d'administration sur dix est une femme, et seuls 3 % d'entre elles les président⁴. Face à ce constat, de nombreuses études ont souhaité identifier les raisons d'une telle inégalité au sein des fonctions de direction.

Pour mener à bien leurs études, les cabinets de conseils et organisation internationales se fondent sur les critères suivants : le système économique, le système légal et politique ou encore les valeurs socioculturelles telles que la religion, l'éducation et la langue. Ces critères ont un impact relatif selon les pays sur la promotion des femmes à des postes de direction.

Selon des interviews personnelles menées depuis 20 ans au Maroc auprès des femmes, les raisons de ce déséquilibre sont multiples. Certaines femmes déclarent vouloir privilégier une vie familiale harmonieuse pour ne pas avoir à subir ou cesser de subir les pressions sociales de leur entourage : elles doivent pouvoir être mères mais également des professionnelles accomplies. D'autres femmes avouent être empêchées par leur famille, qui leurs refusent de travailler ou d'évoluer dans leur travail. En outre, certaines femmes révèlent ne pas avoir eu l'opportunité de suivre une formation scolaire et/ou universitaire qui leur permettrait d'accéder à des postes à responsabilités. Certaines femmes considèrent ne pas pouvoir évoluer au sein de leur structure du fait de l'attitude de certains



»»» hommes à leur égard (ils considèrent qu'elles ne peuvent pas assumer un travail et une vie familiale ou qu'elles ne peuvent pas être compétentes dans leur domaine d'activité). Par ailleurs, d'autres femmes n'acceptent pas des postes prestigieux parce qu'elles refusent une rémunération plus faible que celle de leurs collègues masculins. Enfin, lorsqu'elles accèdent à des postes de direction, les femmes disent subir des pressions considérables et être régulièrement confrontées à des conflits internes.

L'étude de l'IMA présentée le 9 avril 2013 confirme cette étude en faisant état « des facteurs exogènes entravant l'évolution des femmes en entreprise et leur accès aux fonctions de gouvernance ».

Le rapport souligne des obstacles liés à la culture d'entreprise tels que l'absence de réseaux féminins de cooptation, un manque d'appétence des femmes pour le pouvoir, les postes à responsabilité élevée « réservés » et « brigués » par les hommes, la crainte des dirigeants que les femmes soient entravées dans l'exercice de leurs fonctions par le poids de leurs responsabilités familiales, les perceptions que certaines fonctions sont plutôt masculines, la crainte chez les femmes de ne pas pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle et le refus de « sacrifier » leur vie familiale.

Par ailleurs, le rapport met en avant les contraintes liées au contexte socioculturel des femmes marocaines tels que les stéréotypes véhiculés à l'école notamment dans les manuels scolaires, une éducation discriminante au sein de la famille (machisme, valorisation des fils, cantonnement des femmes à certaines tâches et rôles, modèles véhiculés par les parents...), la réticence des hommes à l'implication de leurs femmes dans l'univers

professionnel, le poids des responsabilités familiales et éducatives et les préjugés liés à ces contraintes, le manque de visibilité de modèles féminins de référence, ou encore l'absence de discours de promotion des femmes ou d'égalité des genres dans les médias.

Il est intéressant de signaler que l'étude de l'IMA reprend les « états des lieux » soulevés dans les rapports rendus par les grandes organisations internationales. Ces rapports, nombreux en la matière, renvoient à la notion de « plafond de verre ». Cette expression est notamment définie par le Bureau International du Travail (BIT) comme étant « les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels,

« Les femmes doivent apprendre à être plus ferme, à gagner en confiance et à ne pas sous-estimer leurs compétences. »

qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités ».

Parmi ces rapports, le rapport de l'OCDE⁵ englobe les obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles. Le rapport souligne que les femmes prennent en charge les enfants et les parents âgés, de même que le coût des soins professionnels. Selon l'OCDE, ces obligations jouent beaucoup sur les décisions d'intégrer ou non le marché du travail et sur les profils de carrière. Les femmes assument généralement plus de responsabilités en la matière que les hommes. Par conséquent, les femmes plus que les hommes recourent à ces dispositifs d'aménagement

du temps de travail, cela contribue à perpétuer les différences d'évolution de carrière entre les sexes.

Ce même rapport constate que les femmes qui arrivent sur le marché du travail ont un niveau de formation comparable, et souvent supérieur, à celui de leurs homologues masculins. Néanmoins, comparées aux hommes, elles sont plus susceptibles d'exercer une activité non rémunérée, de travailler à des postes et dans des secteurs à bas salaires, et d'occuper un emploi temporaire. Par rapport aux hommes, les femmes salariées ont également des horaires de travail plus réduits, ont moins de chances de progresser dans leur carrière, et sont sous-représentées aux postes à responsabilités. En conséquence

de ces facteurs, et parfois de la discrimination dont elles font l'objet, qui est rarement directement observable ou mesurable, la rémunération des femmes est inférieure de 16 % en moyenne dans la zone OCDE à celle des hommes. Les écarts de salaires sont souvent plus prononcés à l'extrémité haute de la distribution des salaires.

»»» **Le Maroc : une évolution à encourager**

L'étude de l'IMA préconise deux solutions : l'une dite « méthode douce » reposant sur « une forte volonté politique et une implication de tous les acteurs » ; l'autre dite « méthode forte » axée « sur l'instauration de quotas et de sanctions ».

L'étude de l'IMA propose une série de recommandations et de pistes d'action pour renforcer la représentativité des femmes dans les organes de gouvernances des entreprises. Dans ses recommandations, l'étude détaille les mesures prises dans d'autres pays et évoque notamment la possibilité de mettre en place un système contraignant. Le Maroc pourrait s'inspirer des mesures proposées par l'enquête « Women Matter » de MacKinsey pour réduire les inégalités en la matière. S'inspirant d'entreprises performantes sur le sujet qui réussissent à compter 20 % de femmes dans leurs fonctions de direction, la première recommandation du cabinet est de maintenir un fort engagement de la direction générale et s'assurer que ses effets concrets soient perçus à tous les échelons de la hiérarchie. Pour cela, les dirigeants peuvent notamment : montrer l'intérêt économique de la mixité pour l'entreprise ou encore montrer l'exemple par des actions concrètes.

Ensuite, le cabinet propose de développer des indicateurs permettant de mesurer la situation et les progrès réalisés et s'assurer que ceux-ci soient utilisés pour cibler et améliorer en permanence les actions menées. Des données sont intéressantes à observer, notamment : la proportion de femmes lors de promotions ; leur taux de conversion d'un niveau de séniorité à un autre ; leur taux de participation à des programmes de développement des compétences de leadership, etc. L'analyse de ces outils permet, une fois installés, d'identifier de façon précise les éléments bloquants la progression des femmes.

La troisième recommandation est de catalyser le changement culturel et accélérer l'évolution des mentalités au sein de l'entreprise. McKinsey propose d'engager deux types d'actions : « impliquer les cadres inter-

médiatiques, notamment masculins », et « lever les freins invisibles ». « Il s'agit notamment d'identifier et d'ajuster les trajectoires de carrière qui ont été a priori conçues pour des hommes et qui pourraient freiner une femme dans sa progression (par exemple, en adaptant les nécessaires mutations en province ou à l'étranger au calendrier scolaire), et d'adapter le support 'logistique' proposé ». Enfin, Mac Kinsey propose de cibler les mesures les plus cruciales en fonction du contexte du pays et de la situation particulière de l'entreprise. « Au sein des entreprises françaises, par exemple, les programmes de développement des femmes, les programmes et événements de mentoring et les infrastructures et aides à la famille sont les mesures les moins bien mises en oeuvre », conclut le cabinet de conseil.

►►► Les combats pour les femmes continuent, mais le temps et l'espace sont manquants

Les expériences du 21^{ème} siècle ont montré que pour être un gestionnaire et un leader efficace, les dirigeants doivent non seulement s'affirmer professionnellement, mais doivent aussi connaître les valeurs communes, les appliquer et fixer des objectifs réalistes. La recherche montre qu'il n'existe pas qu'un seul style de leadership. Les dirigeants ont besoin d'appli-

quer une pédagogie et des stratégies afin de conduire le personnel d'entreprise vers les objectifs prévus. Les femmes doivent donc s'adapter à des environnements différents et s'affirmer pour obtenir des postes à responsabilité dans les entreprises. Elles peuvent facilement développer certains traits de caractère des leaders en auto-évaluant leurs forces, leurs faiblesses ainsi que leurs valeurs, le style de communication et de travail, pour une meilleure compréhension de soi et des autres. La conscience de soi et la réflexion sur l'expérience du passé sont importantes pour établir et gérer des relations saines de travail, éviter les conflits, afin de réduire le stress et encourager une plus grande coopération entre les personnes.

Aujourd'hui, ces femmes qui ont combattu pour leur succès ne peuvent pas soutenir une société qui les a empêchées de réussir et de gravir les échelons. Les femmes doivent apprendre à être plus ferme, à gagner en confiance et à ne pas sous-estimer leurs compétences. Elles doivent pouvoir proclamer leurs droits sans qu'aucune pression ne leur soit exercée. Parallèlement, les anciennes habitudes devraient changer. En effet, la réussite du foyer n'est atteinte que si le couple y contribue. Le foyer est la source du leadership ; en partageant les responsabilités au sein du foyer,

l'homme admet implicitement l'importance de la femme et sa contribution nécessaire pour tout type de succès.

Des pays en développement, comme le Maroc, ont besoin de cette précieuse ressource féminine pour améliorer la performance de l'entreprise et contribuer à la croissance économique du pays. Par exemple, la nomination de Miriam Bensalah Chaqroun en 2012 à la tête de la CGEM comme "patronne des patrons" est une réelle étape pour l'émancipation de la femme au sein de la société marocaine et un exemple concret de la capacité de réussite des femmes dans des postes aussi importants. D'autre part, l'accès des filles à l'enseignement supérieur est nécessaire mais cela ne suffit pas à encourager le leadership des femmes au sein de l'entreprise. En effet, les grandes écoles et universités devraient former les filles à devenir des gestionnaires d'entreprise, à occuper des postes clés et à accepter d'importantes responsabilités.

Il est important de réfléchir en ce qui concerne la responsabilité de la femme, son ouverture d'esprit, sa curiosité en tant que femme-individu et sa capacité à s'ouvrir et se fermer des portes. Quelle est la confiance que la femme peut avoir en elle-même ?

Quelles sont les priorités dans son parcours en entreprise et pour l'entreprise ?

Il est également important de poser des questions concernant :

- les mesures et les actes forts des responsables
- la confiance en la valeur femme : le leader femme

S'agissant des responsables, les mesures prises devraient être appliquées pour rendre ce changement effectif. Les compétences en leadership ne peuvent être injectées, mais il peut être encadré par un enseignement pédagogique spécial et le développement de carrière. Beaucoup de femmes ont des compétences en leadership, mais elles ont besoin d'aiguiser leurs compétences et de les mettre en action. Par conséquent le développement personnel et professionnel est nécessaire dans leur vie pour devenir autonomes et indépendantes. Les entreprises ont besoin d'embaucher les femmes avec divers parcours scolaires et expériences pour créer un large éventail de talents. *

1. Etude « Réalisation d'un état des lieux analytique sur la représentation des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées », Institut Marocain des Administrateurs rendue publique lors de la conférence « Gouvernance au féminin » le 7 avril 2013 à Rabat.
2. Eurobaromètre spécial 376, publication 2012.
3. Enquête du cabinet Mac Kinsey « Women Matter », 2012.
4. Source : base de données de la Commission européenne sur la répartition hommes/femmes dans la prise de décision.
5. Rapport sur l'initiative de l'OCDE pour la parité : l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat, Réunion du Conseil au niveau des ministres, Paris, 25-26 mai 2011.



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



L'association du mois

Association des Femmes de Gzenaya Promotion de la femme et de l'enfant

L'Association des Femmes de Gzenaya, dans la province de Taza, a été créée en février 2000. Son domaine d'activité est l'alphabétisation de la femme rurale. Avec le temps, son champ d'action s'est étendu jusqu'à l'initiation professionnelle, la promotion d'activités génératrices de revenus, la promotion du préscolaire et de la scolarisation de la jeune fille, le soutien scolaire aux catégories défavorisées, la sensibilisation de la femme rurale sur l'éducation, l'hygiène et sur la santé et le sport.

Cette association s'est fixée comme objectif de promouvoir la femme et l'enfant issus du milieu rural, d'améliorer les conditions de vie des femmes et des enfants de la zone d'Aknoul, d'effectuer des campagnes de sensibilisation et de diffusion sur la coopération et la participation et de promouvoir les activités génératrices de revenus. Chose qu'elle a réussi à accomplir en réalisant un



foyer féminin, une salle de sport, des journées de sensibilisation, des cours d'alphabétisation et un atelier de céramique. Pour leur nouvelle campagne, les femmes de l'Association de Gzenaya prévoient la création d'un Centre de formation en Nouvelles Technologies de l'Information, la mise en place d'un transport scolaire au profit des enfants de la Commune de Gzenaya Al-Janoubiya, la création d'un Centre de formation professionnelle en cuisine et restauration pour les jeunes femmes, la création d'un Centre d'écoute des femmes maltraitées, entre autres. Toutes ces activités nécessitent des moyens aussi bien matériels que financiers. Toute aide quelle qu'elle soit est la bienvenue.

► **Contacts :**

Présidence : Téléphone : 05 35 27 76 53

Email : femmesgzenaya@yahoo.fr



Ciblez les décideurs

En 2013

Recherche Conjoncture



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Conjoncture
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
MEHDI KI

Energie
efficacité

ECHOS MAROC
Indicateurs économiques et financiers
MANAGEMENT
Comment optimiser ses profits
RESEAUX SOCIAUX
Le recrutement à l'ère du web 2.0

L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France
Le Coin des Adhérents - Nouveaux Adhérents

Conjoncture
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
NOUZA SKALLI

Protection sociale :
ce que ça coûte

ECHOS MAROC
Indicateurs économiques et financiers
JURIDIQUE
Actes Individuelle ou action sociale ?
RSE
Une démarche pour accroître la performance de l'entreprise
BH
La gestion des carrières et des compétences

L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France
Le Coin des Adhérents - Nouveaux Adhérents CFM - Opportunités d'affaires - Emploi

Conjoncture
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
DOUHRI

le secteur
vol

ECHOS MAROC
Indicateurs économiques et financiers
JURIDIQUE
Du Notariat moderne et de son fonctionnement
BH
La gestion des carrières et des compétences

L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France
Le Coin des Adhérents - Nouveaux Adhérents CFM - Opportunités d'affaires - Emploi

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



REXALU

MENUISERIE ALUMINIUM

DES SOLUTIONS PERFORMANTES ET ADAPTÉES À VOS BESOINS

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

PALETTE INFINIE DE COULEURS ET DE TEXTURES

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

Tél. : +212 522 241 112 - www.rexalu.ma

5, Rue Saint Omer, Belvédère - Casablanca - Maroc - Fax : +212 522 241 114 - rexaluminium@gmail.com



Forfaits Mobile Entreprises

Numéro illimité

Internet 3G 3.6M

Intra-flotte illimitée

INCLUS

À PARTIR DE

100 DH HT/MOIS



Service Clientèle Entreprises
Appel gratuit depuis un poste fixe IAM

Numéro illimité fixe ou mobile à hauteur de 30h/ mois.
Débit Internet 3G théorique, limité à 1Go.