

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
52^e année
Numéro 954
15 décembre 2013 -
15 janvier 2014
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉE DE CONJONCTURE
NEZHA HAYAT



Régionalisation Où en sommes-nous ?

JURIDIQUE

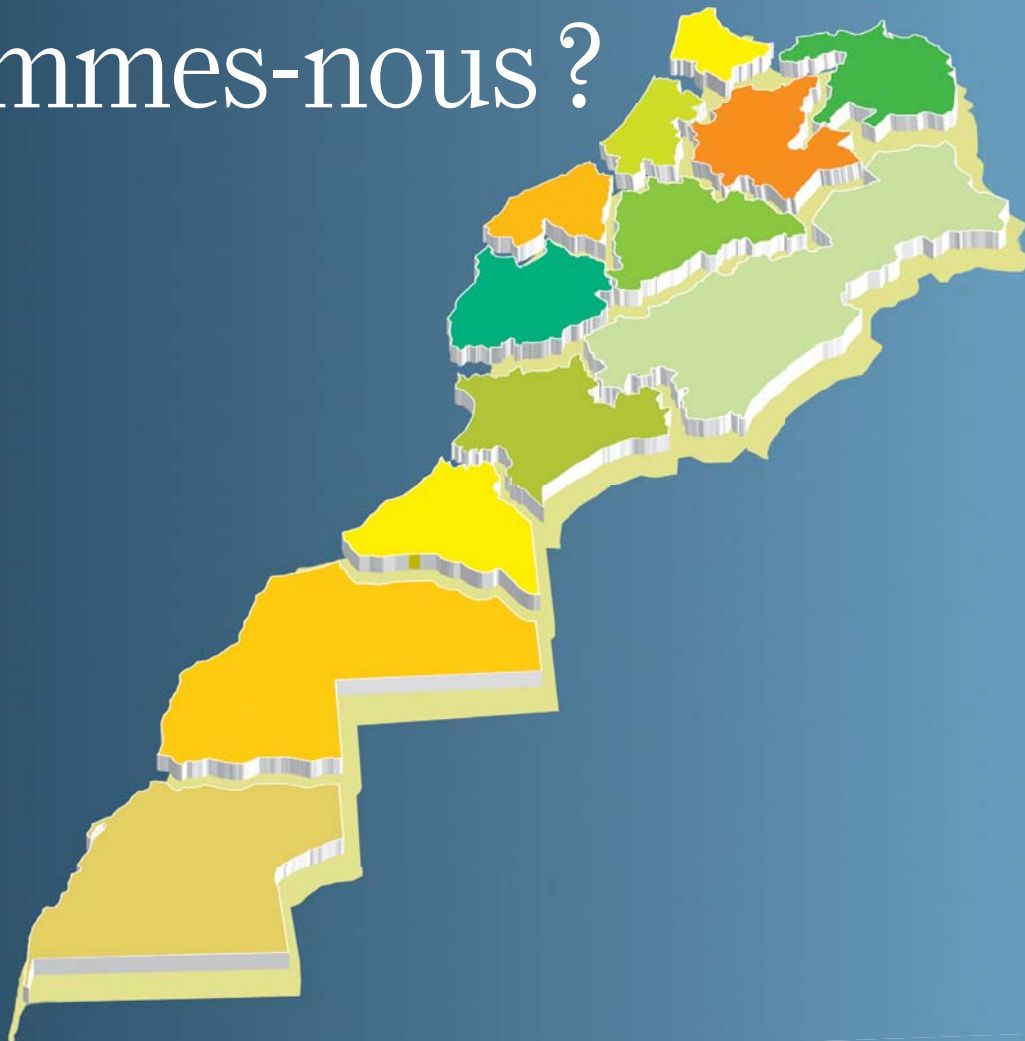
La titrisation : nouvelle
voie du financement
des entreprises au
Maroc ?

GESTION

Comprendre la
trésorerie d'une
entreprise

MANAGEMENT

La gestion du temps et
des priorités





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



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



**CORPORATE
BANKING**

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

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



Editorial

Régionalisation

« Un processus en marche »

Joël Sibrac
Président

« Le modèle marocain de régionalisation avancée s'inscrit clairement dans le cadre d'un Etat démocratique décentralisé et marque un bond qualitatif dans le processus de démocratisation de la société ». C'est fort de ce constat qui ressort de la présentation du Rapport sur la Régionalisation Avancée au Maroc que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a décidé d'accompagner cette stratégie nationale d'autonomie régionale.

Pour ce faire, notre Compagnie, au-delà de son siège situé dans le périmètre du Grand Casablanca, met au service des régions ses délégations implantées dans les principales villes du Royaume. Une mission qu'elle mène notamment à travers sa Commission Régionalisation qui coordonne le travail des délégations.

Ces implantations en régions permettent ainsi de mieux accompagner nos adhérents localement et de soutenir la dynamique régionale enclenchée par les autorités marocaines.

Le travail réalisé de concert avec les autorités locales, qu'il s'agisse des Wilayas, des administrations déconcentrées, des Centres Régionaux d'Investissement..., est un puissant vecteur de développement des territoires. L'augmentation de la proportion de nos adhérents hors du Grand Casablanca ces dernières années en est le parfait exemple et le meilleur des encouragements.

La CFCIM a considérablement intensifié sa vie associative en régions en multipliant les réunions d'information, les petits-déjeuners et déjeuners débats, etc. Elle y délocalise également les formations continues de son Campus et vient de lancer les travaux de son premier parc industriel, hors du Grand Casablanca, à Settat.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a à cœur d'accompagner la dynamique régionale marocaine.



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, Nadia Kabbaj (journaliste), Mohamed Kabbaj, Slimane Lahbabi, Claude Volatier, Denis Meingan, 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

KOMPASS

Connects **business to business**

BIENTÔT UNE NOUVELLE INTERFACE DE **kompass.com**

Avec plus de :

- ✓ Fonctionnalités
- ✓ Interactivité
- ✓ Simplicité



Grâce à un accès rapide et simple, KOMPASS vous aide à promouvoir votre business et prendre les bonnes décisions

Restez connectés



Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Accréditation Grande Ecole
L'ESC Casablanca obtient le sésame
- 7 Commission Régionalisation
- 8 L'innovation comme levier de compétitivité
- 10 Solutions RH : une réussite totale

EchosMaroc

- 12 La CNSS prône une meilleure cohésion sociale
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers
- 20 L'invitée de Conjoncture : Nezha HAYAT



ZOOM

Régionalisation : où en sommes-nous ?

- 24 Régionalisation avancée : où en est-on aujourd'hui ?
- 26 Interview de Mohamed Mrabet, membre de la Commission Consultative de la Régionalisation
- 28 De la régionalisation administrative à la régionalisation avancée
- 30 Interview de Nabila Freidji, Présidente de la Commission Dynamique Régionale de la CGEM
- 31 Interview de Jean-Claude Leillard, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM
- 32 Kénitra, au cœur d'une ville qui bouge



Regardsd'experts

- 36 **Juridique** La titrisation : nouvelle voie du financement des entreprises au Maroc ?
- 38 **Gestion** Comprendre la trésorerie d'une entreprise
- 40 **Management** La gestion du temps et des priorités
- 42 **Management** Les réseaux sociaux d'entreprise : mettre en place une nouvelle approche pour la collaboration et la communication dans les organisations

On en parle aussi...

- 44 L'association du mois : Espoir Alzheimer Maroc
On y croit



Accréditation Grande Ecole L'ESC Casablanca obtient le sésame



C'est fait. Le Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) vient de recevoir le texte officiel de l'accréditation du Programme Grande Ecole. Ce sésame

délivré par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres permet au Campus de la CFCIM de former des jeunes et de leur délivrer un diplôme marocain et français.

Activité des Parcs Industriels :



Le Parc Industriel de Bouskoura de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé, en partenariat avec le Centre Régional d'Investissement du Grand Casablanca, une séance d'information au profit des industriels du parc, afin de passer en revue le dispositif public d'aide à la PME. Cette séance a été animée par le Centre Régional d'Investissement du Grand Casablanca, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, Maroc Export, la Caisse Centrale des Garanties, FINEA et l'Office National de l'Electricité et de l'Eau potable.



A l'occasion de l'achèvement des travaux de construction des bâtiments industriels et locaux de services du Parc Industriel d'Ouled Salah, un déjeuner a été organisé au profit de tous les intervenants sur cet important chantier. Les 21 locaux sont désormais livrés aux premiers locataires qui y démarrent leurs activités industrielles.



المملكة المغربية
وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي وتكوين الأطر

Royaume du Maroc
Ministère de l'Enseignement Supérieur,
de la Recherche Scientifique
et de la Formation des Cadres

مقرر

لوزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر

رقم: 428/2013 بتاريخ: 12 فبراير 2013

وزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر

بناء على القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.199 بتاريخ 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000) ولاسيما المادتين 51 و52 منه؛
وعلى المرسوم رقم 2.09.717 الصادر في 30 من ربيع الأول 1431 (17 مارس 2010) بتطبيق المادتين 51 و52 من القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي ولاسيما المادة 7 منه؛
وعلى قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 2054.10 الصادر في 3 شعبان 1431 (16 يوليو 2010) بتحديد دفتر التحملات المتعلق باعتماد مسالك التكوين لمؤسسات التعليم العالي الخاص؛
وبعد دراسة ملف طلب الاعتماد واستيفاء المؤسسة للشروط اللازمة لذلك؛
وبعد استطلاع رأي اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي المنعقدة بتاريخ 30 سبتمبر 2013؛
قرر ما يلي:

المادة الأولى

يمنح اعتماد مسلك التكوين: "التجارة" "Commerce"
Options: « Activité de service », « Contrôle de gestion et audit interne » et « Banque et marchés financiers »
لـ "ESC Casablanca"
الكائنة بالعنوان: مركب الفرقة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب طريق الوحدة عين السبع 20580-الدار البيضاء- المرخص لها بتاريخ 14 أكتوبر 2011 تحت رقم 312/2010.

المادة الثانية

تحدد مدة اعتماد مسلك التكوين المذكور أعلاه في ثلاث سنوات دراسية متتالية بعد شهادة البكالوريا + سنتين من التكوين المعتمد.
تبتدئ بالسنة الجامعية: 2014/2013.
وتنتهي بانتهاء السنة الجامعية: 2016/2015.

عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي
وتكوين الأطر
الكاتب العام
عبد الحفيظ دباغ



Echos adhérents Dachser s'installe en Suède

DACHSER
Intelligent Logistics

LE PRESTATAIRE INTERNATIONAL DE SERVICES LOGISTIQUES, DACHSER, renforce sa présence dans les pays scandinaves. En effet, d'une part Dachser s'installera à Göteborg en Suède en 2014. L'entreprise investit ainsi un nouveau complexe logistique sur un terrain de 31 000 m². Cette implantation vient confirmer l'ambition d'expansion de son réseau logistique à l'échelle européenne. D'autre part, le prestataire international de services logistiques met également un pied en Finlande. Ainsi, il a augmenté sa participation dans Oy Waco Logistics Finland, une société de logistique en fret aérien et maritime. Cette acquisition permet désormais à Dachser de marquer sa présence dans quatre pays scandinaves, notamment la Norvège, le Danemark, la Suède et la Finlande.

Nouvelle liaison pour M&M Maroc

M&M
MILITZER & MÜNCH

M&M MILITZER & MÜNCH MAROC vient de lancer le 23 septembre 2013 un nouveau service de groupage hebdomadaire depuis et vers le Portugal via ses plates-formes de Casablanca et Tanger et ce en collaboration avec son partenaire exclusif KLOG Portugal. Cette nouvelle ligne assure des liaisons route à l'importation et à l'exportation via le port de Tanger Med. L'entreprise souhaite par ce nouveau produit accompagner les opérateurs marocains ayant des relations commerciales avec le Portugal.

Commission Régionalisation

Monsieur Jean-Claude LEILLARD, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM, a animé à sa dernière réunion en tant que Président de cette Commission le 21 novembre dernier. Après avoir présenté le bilan de trois années de mandat, le Président a remercié les délégations régionales pour le travail accompli durant ces trois années de riches activités.



★ ExperTeam
Maroc
L'immobilier industriel



Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

A louer - Bâtiment de stockage 6.500 m² - Parc Sapino - Casablanca

Bâtiment de stockage disponible à la location en superficies de 1.000 à 6.500 m². La zone de stationnement extérieure, les 4 accès avec quais (l: 4,45 m), la dalle de 8T/m², la vaste zone de manœuvre pour chariots-élévateurs et les bureaux d'expédition permettent la manutention aisée de volumes importants. L'aménagement avec racks (h: 9 m) est possible et inclus dans le prix.

La localisation offre l'accès direct à l'aéroport et aux axes autoroutiers desservant tous les marchés du Maroc.

Loyer mensuel : 50 MAD/m²



ExperTeam est un cabinet-conseil spécialisé en immobilier industriel qui dispose d'une sélection de biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels. Venez rencontrer, sans engagement de votre part, une équipe d'experts de l'immobilier d'entreprise.



Parc Industriel de Bouskoura 27182 Bouskoura Grand Casablanca Maroc
+212 (0) 522 59 37 59 +212 (0) 661 32 63 53
contact@experteam.ma www.experteam.ma

L'innovation comme levier de compétitivité



© CFCIM

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et sa Commission d'Appui aux Entreprises ont organisé le 12 novembre dernier une réunion d'information sur le thème « L'innovation au service de la compétitivité : comment transformer l'entreprise pour la rendre innovante et garantir une compétitivité pérenne ? ». Cette rencontre animée par Stéphanie Nadjarian (Kea&Partners), de Mohamed Smani (R&D Maroc) et de Malory Rollin (Kea&Partners), était l'occasion de comprendre la place de l'innovation dans la compétitivité de l'entreprise. On y retiendra que l'innovation est un le-

vier de compétitivité qui permet de créer une valeur ajoutée. Mais qu'est-ce que la compétitivité ? Etre compétitif, selon nos intervenants, c'est avoir des atouts différenciant et amener un maximum de valeur aux différentes parties prenantes, à la moindre énergie dépensée. Une démarcation qui demande beaucoup d'imagination et de prudence. Car pour lancer un projet innovant, il faut s'informer sur l'état de l'art, créer de bonnes solutions, trouver des relais d'innovation et trouver des sources de financements.

À l'issue de cette réunion, les participants ont pris part à une séance de questions-réponses.

De l'économie verte

Le 7 novembre dernier, la CFCIM a accueilli le Centre Marocain de Production Propre (CMPP) pour animer une réunion d'information sur le thème : « L'économie verte au Maroc : orientations stratégiques et success stories ». Cette rencontre a permis au CMPP de partager son expérience dans l'économie verte avec l'assistance. Après avoir fait le tour du secteur au Maroc et présenté une cartographie mondiale avec les différentes tendances, le CMPP a mis en avant les nombreux défis du secteur. Pour le CMPP, il faut découpler la croissance économique de l'utilisation et la consommation des ressources naturelles et de l'énergie, faire plus avec moins, four-

nir plus de valeur avec un moindre impact sur l'environnement et une meilleure efficacité économique et écologique. Les réponses à ces défis sont l'augmentation des revenus, de la qualité de vie et de la santé et la réduction de l'utilisation des ressources, de la pollution, des déchets et de l'impact sur l'environnement. Le marché présente de nombreuses opportunités et plusieurs opérateurs en Europe s'intéressent de plus en plus à l'économie verte et au développement durable.

Au Maroc, quelques entreprises se sont déjà lancées dans la course. Le CMPP a présenté quelques études de cas d'entreprises ayant intégrées la notion d'économie verte.

Récupérer la TVA en France : facile et efficace !



Savez-vous que vous pouvez récupérer votre TVA professionnelle dépensée en France ?

La CFCIM peut s'en charger pour vous !

Coût zéro ! Risque zéro !

LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC (CFCIM), EN PARTENARIAT AVEC L'UCCIFE (UNION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISES À L'ÉTRANGER), propose à ses adhérents de se faire rembourser la TVA dépensée en France dans le cadre de leurs activités professionnelles. C'est un moyen facile et efficace qui permet aux entreprises de récupérer de l'argent considéré comme perdu et de bénéficier d'une gestion clés en main. Un dossier validé par la CFCIM, c'est une TVA remboursée et cela en un délai moyen de 3 mois. Tous les dossiers sont traités en toute confidentialité.

► Votre contact :

Tarik ELHAKLI

Tel. : +212 5 22 43 96 43 ou 05 27 13 28

E-mail : telhakli@cfcim.org

Formulaire de demande de visa d'affaires

DANS LE CADRE DES DEMANDES DE VISAS D'AFFAIRES, la CFCIM rappelle qu'il faut remplir toutes les rubriques du formulaire, y compris les trois signatures à mentionner (voir rubrique 37, la colonne suivante et le bas de page).



**POUR S'ASSURER DE SA RÉUSSITE,
UN GÉANT CORÉEN DE L'ÉLECTRONIQUE
NOUS A FAIT CONFIANCE**

L'assurance-crédit, pensez-y !

Leader mondial de l'assurance-crédit implanté dans plus de 50 pays et premier assureur-crédit au Maroc, Euler Hermes ACMAR a développé pour vous l'offre de services la plus complète pour la gestion sécurisée de votre poste-client. Unique par sa solidité financière, sa structure mondiale intégrée et sa connaissance approfondie des risques d'entreprises, Euler Hermes ACMAR vous fait bénéficier de solutions sur-mesure pour sécuriser votre trésorerie, optimiser le recouvrement de vos créances et indemniser vos impayés clients, et ce, quels que soient la taille de votre entreprise et son secteur d'activité. Avec Euler Hermes ACMAR, vous êtes assurés de développer votre business en toute sérénité.

Pour en savoir plus : 05 22 79 03 30



EULER HERMES
ACMAR

www.eulerhermes.com/ma

Solutions RH Une réussite totale



La CFCIM a organisé le premier business forum dédié aux professionnels de la gestion des ressources humaines les 20 et 21 novembre dernier à Casablanca.



Les 20 et 21 novembre dernier, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé son premier business forum dédié aux professionnels de la gestion des ressources humaines, Solutions RH. Cette rencontre qui s'est déroulée à l'Espace Paradise à Casablanca, sur le thème « Optimiser le potentiel humain », a connu un franc succès. En effet, plus de 1000 participants et une cinquantaine d'experts-exposants ont pris part à cette manifestation.

Solutions RH a réuni de nombreux experts et des participants de divers profils. Pendant ce business forum,

plusieurs conférences thématiques et des plateaux TV ont été animés par des dirigeants et experts aux profils de références tels que Rachida Yamouri, Directrice des Ressources Humaines chez Richbond, Essaid Bellal, Directeur Général chez Diorh, Abdelkrim Sekkak, Directeur des Ressources Humaines chez Vivo Energy, Chams Eddine Diagne, Africa General Manager chez Viadeo, Patrick Cohen, Directeur Général de CRIT, etc. Les participants ont également fait des exposés flash de 3 minutes appelés Speed-Demos.

Des trophées pour les meilleurs

Sur le volet compétition, Solutions RH a permis à six entreprises de se distin-

guer grâce à l'originalité des solutions qu'elles ont proposé. Ainsi, six trophées ont été décernés aux entreprises les plus innovantes. Il s'agit du Trophée Recrutement qui a été attribué à Kertys, cabinet de conseil et d'intégration spécialisé dans les solutions de Performance Management. Dans la catégorie Trophée Formation, c'est l'entreprise « Pourquoi pas ? », spécialisée dans la formation et l'accompagnement, qui a décroché le sésame. Quant au Trophée Développement Personnel, c'est Key-Med, entreprise spécialisée dans le conseil en management, qui se l'est adjugé. Le Trophée SI RH a été remis à l'éditeur de logiciels de gestion d'entreprise Sage et le Trophée Management & Stratégie à Stagiaires.ma, site internet mettant en relation les entreprises et les candidats en recherche de stage.

Pour boucler la boucle, c'est l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Anapec) qui a reçu le prix du Trophée Services RH.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc prépare déjà son prochain rendez-vous avec le Business Forum DEVCOM Maroc / Planète e-Commerce Maroc qui se déroulera les 10 et 11 décembre 2013 à l'Espace Paradise à Casablanca. *

► Ferdinand Demba

ILS ONT DIT

Serge Hernandez

Directeur Associé de Be 4 Job.com

« Le secteur se professionnalise et le salon Solutions RH vient accompagner cette démarche. »

Rachida Yamouri

Directrice des Ressources Humaines chez Richbond

« Les enjeux de l'entreprise s'inscrivent dans le contexte que vit le pays. »

Patrick Boulanger

Fondateur de la société Pourquoi pas ?

« Je suis positivement surpris par la qualité des visiteurs. »

Boutheina El Abed

Directrice Générale d'Advyteam

« Ce salon est une mise en relation déclencheur pour concrétiser des opportunités. »

Stéphane Palermo

Directeur de Somaige

« Nous avons eu quelques contacts sérieux. Nous sommes satisfaits de notre participation. »



Pack Evidence

“ Tant qu’il ne pleut pas
de l’argent... J’optimise
la gestion de mon entreprise ”

Entreprise marocaine, vous souhaitez optimiser votre gestion quotidienne ?
Le Crédit du Maroc vous offre la solution : **Pack Evidence**.

Cette offre globale met à votre disposition l'ensemble des produits et services nécessaires au fonctionnement quotidien de votre entreprise. Vous profiterez d'une tarification unique, d'un prix avantageux et de nombreuses options.

Le Pack Evidence regroupe tous les outils vous permettant d'accéder à votre information bancaire et vous permet donc de gagner en visibilité et en disponibilité.

Rendez-vous à l'évidence, optez pour cette offre unique !

(*) Coût d'une communication nationale vers un numéro fixe IAM : 1 Dh TTC / 2 mn.

La CNSS prône une meilleure cohésion sociale

Saïd Amidouch, Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) le 28 novembre dernier.



Par Ferdinand Demba

Le Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), Saïd Amidouch, a animé un forum adhérents sur le thème : « CNSS/Entreprises : Pour une meilleure cohésion sociale » le 28 novembre dernier au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Après avoir rappelé l'intérêt sans cesse grandissant du partenariat de la CNSS avec la CFCIM et celui du Maroc avec la France, Saïd Amidouch a présenté la Caisse à l'assistance venue nombreuse. Parmi les statistiques présentées, il apparaît que les prestations servies par la CNSS représentent aujourd'hui 1,6 % du PIB et les pensions représentent 53 % du total des prestations servies, suivies par les allocations familiales (28 %) et de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) qui représente 16 %.

L'AMO, un régime à généraliser

En ce qui concerne l'AMO, le Directeur Général de la CNSS a exposé ses principales évolutions depuis son entrée en vigueur avec collecte des cotisations mise en œuvre en 2005. En effet, le nombre de dossiers déposés par jour a connu une forte croissance sur la période 2007-2013, passant de 1 200 à 9 000 dossiers/jour. Le régime d'AMO enregistre une population éligible de 5,1 millions en 2013, sachant qu'il y a eu 4,5 millions de personnes ayant les droits ouverts la même année. Quant



aux cotisations, elles s'élèvent à 4,2 milliards de dirhams en 2013, pour 2,4 milliards de prestations servies la même année. Ces indicateurs montrent un régime qui tend à se généraliser.

Par ailleurs, la CNSS mène différentes actions pour la maîtrise des délais de remboursement. Il s'agit de l'optimisation du processus central de liquidation des dossiers ; de la décentralisation de la liquidation des dossiers AMO simples (Consultation + Médicament) : 6 jours comme délai de paiement ; et de la simplification et normalisation des procédures administratives (réduction des pièces, affichage au niveau du réseau, etc.).

Des outils de gestion efficaces

En dépit de ces efforts, la Caisse est quand même confrontée à des lenteurs administratives qui entraînent des plaintes de la part de sa clientèle. Pour faire face à ces difficultés, la CNSS a

mis en place le portail damancom.com pour améliorer la qualité de ses services. Ainsi, elle propose de nouveaux services en ligne, notamment l'adhésion en ligne au portail, l'affiliation des entreprises et l'immatriculation des salariés, l'introduction des réclamations, le redressement des déclarations de salaires effectuées par les entreprises, la consultation de la situation comptable de l'entreprise vis-à-vis de la CNSS et, enfin, la consultation des relevés de comptes des entreprises. Mais « damancom.com » n'est pas le seul outil d'amélioration de la qualité de service de la CNSS, il faut aussi compter sur le portail « cnss.ma », le « Portail Assurés », « Allo Daman », un centre d'appel multilingue à l'écoute des clients et le « Serveur Vocal Interactif », pour une meilleure gestion de l'accueil téléphonique. Enfin, la dématérialisation du mode de paiement, à travers le renforcement de la bancarisation des bénéficiaires constitue également un outil indispensable à l'amélioration de la qualité de service de la Caisse.

Différents projets sont en cours, dont l'Indemnité pour Perte d'Emploi, le remboursement des cotisations salariales, l'extension de l'AMO aux soins dentaires et l'application des astreintes, sans oublier le chantier de la réforme de la retraite.

Selon Saïd Amidouch, « la CNSS s'engage à poursuivre ses efforts en matière d'extension de la couverture sociale tout en assurant la confiance de ses clients ». *

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, UNE BANQUE DE PROXIMITÉ



Banque de proximité, Société Générale Maroc vous accompagne au quotidien dans la réussite de vos projets. Forte de son appartenance à un groupe international de référence et de l'expertise de ses 4 000 collaborateurs, Société Générale Maroc vous réserve le meilleur accueil dans ses 400 agences. Société Générale Maroc est également leader de la banque multi-canal, avec un accès par internet 24h/24h, un large réseau de guichets automatiques (GAB) et un centre d'appels exclusif, Sogetel, qui offre la possibilité de garder le contact avec un conseiller bancaire jusqu'à 20h30.

يدنا في يدك
الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

N° Eco 0801 00 50 50

Prix d'une communication locale

Journée agroalimentaire Les échanges franco-marocains se portent bien

Le 21 novembre dernier, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a organisé la Journée agroalimentaire sur le thème : « Exporter et investir : de nouvelles opportunités ».

Cette rencontre s'inscrit dans la vision stratégique du Ministère français du Commerce Extérieur avec ses quatre axes, dans lesquels le Maroc a été identifié comme marché prioritaire pour les axes « Mieux se nourrir » et « Mieux vivre en ville ». L'évènement a été marqué par les interventions du Ministre marocain de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Monsieur Aziz Akhannouch et du Ministre français Délégué auprès du Ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, chargé de l'Agroalimentaire, Monsieur Guillaume Garot. Les ministres ont rappelé l'intérêt pour les deux pays de travailler étroitement au renforcement des relations bilatérales, tout en soulignant le bon niveau de leurs échanges commerciaux pour l'année 2013. Il faut retenir que la France demeure jusqu'à ce jour le premier partenaire commercial du Maroc, avec des échanges totaux de 8 milliards d'euros en 2012.

Autre fait marquant, la journée a connu la



signature de deux conventions. La première vise la coopération entre l'Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE) et France-Agri-Mer, dans le secteur de l'agriculture et des produits de la mer. Quant à la deuxième, il s'agit du renouvellement du protocole d'accord entre l'Office National Interprofessionnel des Céréales et Légumineuses (ONICL), France-Agri-Mer et France Export Céréales (FEC). Ont également pris part à cette manifestation, Monsieur Joël Sibrac, Président de la CFCIM, Monsieur Philippe Baudry, Chef du Service Economique de l'Ambassade de France au Maroc... et plusieurs autres intervenants de marque.

Le colloque météo à Casablanca

Les 26 et 27 novembre dernier, le pôle CFCIM-UBIFRANCE et Prometeo ont organisé, en collaboration avec la Direction de la Météorologie Nationale du Maroc, un colloque sur la météorologie, à



Casablanca. La rencontre a été inaugurée par M. Jean-Marie GROSBOIS, Premier Vice-Président de la CFCIM, Dr Michel POUSSE, Président de Prométéo et M. Abdellah MOKS-

En plus des conférences, des rendez-vous B-to-B ont été organisés entre les invités régionaux et les représentants des entreprises françaises.

SIT, Directeur Général de la Direction de la Météorologie Nationale du Maroc.

Plusieurs pays arabes y ont pris part, notamment l'Égypte, le Koweït, le Liban, la Lybie, le Qatar, la Tunisie, et de nombreuses entreprises françaises.

Pôle CFCIM-UBIFRANCE Bilan 2013

LE PÔLE CFCIM-UBIFRANCE enregistre un bilan positif pour l'année 2013. En effet, ce sont **250 entreprises** qui ont été accompagnées dans le cadre de leur prospection du marché marocain cette année. **90 % d'entre elles** sont satisfaites des prestations livrées, alors que **49 % des entreprises françaises** déclarent avoir réalisés un courant d'affaires six mois après leur mission de prospection.

Dans le cadre de ses activités de prospection au Maroc, le pôle a participé à quatre salons via des pavillons France, notamment le salon Halieutis, le Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM), le salon Pollutec et le salon Midest. Durant ces différents salons, **181 entreprises françaises** accompagnées ont exposé et **50** ont bénéficié de rendez-vous B-to-B qui leur ont permis de mieux appréhender leur marché cible et de développer des partenariats ainsi que de nombreux courants d'affaires.

En plus des salons, le pôle a organisé six missions collectives dans les domaines des TIC, de la santé, du ferroviaire, et de la météorologie. Des missions qui ont réuni près de **70 entreprises**. Ces opérations ont été conjointement organisées avec de nombreux partenaires, dont CCI Nord Isère, CCI Paris Île-de-France, CCI Caen, Classe Export Tunisie et UBIFRANCE. Dans l'optique d'aider les entreprises à mieux comprendre leur environnement sectoriel, le pôle CFCIM-UBIFRANCE a publié cinq ouvrages spécialisés. Ces documents traitent différents thèmes allant du machinisme agricole, en passant par l'industrie mécanique et métallurgique, le transport ferroviaire ou encore l'environnement.

Ce n'est pas tout, le pôle est également spécialisé dans la réalisation de veilles et d'études de marché sur mesure. Plus de **30 sociétés et établissements publics**, français et marocains s'y intéressent chaque année.

Pour boucler la boucle, cette année a vu le lancement de la nouvelle version de la plateforme adhérents qui a diffusé plus 115 offres depuis sa mise en service.

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



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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Au Maroc comme dans d'autres pays, les PME sont particulièrement vulnérables aux problèmes de mal gouvernance, directement soumises à la concurrence de l'informel et éprouvent, en conséquence, des difficultés à trouver des financements adaptés. Si ce constat n'a rien de nouveau, de récentes initiatives cherchent à y apporter des réponses :

Au plan institutionnel, le remaniement du 10 octobre s'est traduit par la création d'un ministre délégué, chargé des petites entreprises et de l'intégration du secteur informel (M. Bouhadhoud). Autre signal fort, la nouvelle Secrétaire générale en charge de l'Industrie, Mme Echihabi, dirigeait précédemment l'Agence Nationale pour les PME.

La France tente d'appuyer cet effort. La visite de M. Moscovici a ainsi été marquée par la signature de deux documents :

- une « Déclaration d'intention relative à la coopération franco-marocaine en matière de financement des PME », qui annonce la mise en place d'une ligne de financement RPE de 25 M€, ciblant plus particulièrement les actions triangulaires vers l'Afrique et le secteur de l'agro-alimentaire ;
- un protocole de coopération entre la Caisse Centrale de Garantie, BPI France Financement et l'AFD en matière de partage de risques et de financement des PME marocaines et françaises installées au Maroc ou désireuses d'y investir. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

1 Md €

En 2012, les échanges agroalimentaires franco-marocains ont atteint 1 Md €, en baisse de 20 % par rapport à 2011

En 2012, les échanges agroalimentaires bilatéraux ont reculé de 20,3 %, pour atteindre un peu plus de 1 Md €, en raison d'une baisse combinée de nos exportations et de nos importations, respectivement, de -27,6 % et -8,3 %.

Le repli des exportations françaises s'explique essentiellement par le recul de nos ventes de blé (-42,4 %, dû à un effet quantité négatif), qui reste néanmoins le premier produit agroalimentaire français vendu au Maroc, avec une part de 68,3 % du total. Nos exportations d'animaux vivants ont également enregistré une baisse de 38,5 %, pour s'établir à 16,8 M €.

La baisse de nos importations s'explique, en grande partie, par la diminution de nos achats de légumes (-8,9 %) et de fruits (-20,9 %), qui ont malgré tout représenté les deux premiers postes du secteur agroalimentaire français à l'importation depuis le Maroc. A noter que la France est demeurée le premier acheteur de tomates du Maroc.

En 2012, la France était le second fournisseur du royaume dans l'agroalimentaire avec une part de marché de 13,2 % (contre 16,3 % pour le Brésil, qui exporte en particulier du maïs) et son second client avec 17,8 % des ventes du Maroc (contre 19,1 % pour l'Espagne, qui achète principalement des poissons et coquillages).

Au total, en 2012, notre solde bilatéral dans ce secteur, excédentaire depuis 2010, s'est établi à 132,6 M € (en baisse de 57,7 % par rapport à 2011). A noter que le premier semestre 2013 a enregistré une reprise des ventes de blé, ce qui devrait améliorer l'excédent cette année.

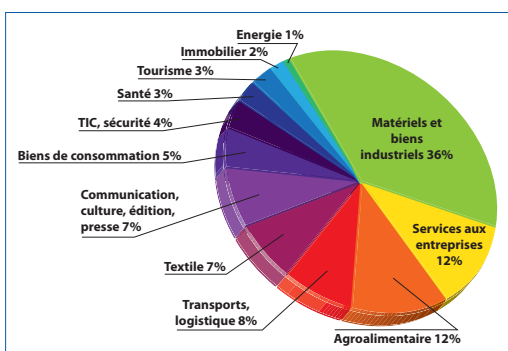
Fiche express

Focus sur les entrepreneurs français au Maroc

Au Maroc, sur un total de 1000 entreprises de droit marocain à capitaux français, on compte environ 250 entreprises créées et développées par des Français sans être des filiales de groupes français.

Les services arrivent en tête des activités développées par ces entrepreneurs français au Maroc (44 %). Suivent la production (fabrication ou exploitation) pour 32 % d'entre eux, et enfin la commercialisation (24 %).

Le premier secteur représenté (36 % des entrepreneurs français) concerne la production et la commercialisation de matériel pour l'industrie, le bâtiment, des produits chimiques et miniers. On trouve des sous-secteurs aussi divers que la chaudronnerie, la plasturgie, le câblage



électrique, les matériaux de construction, les machines agricoles, etc.

Arrivent en deuxième position (12 % chacun) l'agroalimentaire et les services aux entreprises (expertise juridique, fiscale, et financière, aide à l'investissement et à l'export, conseil en organisation et en ressources humaines).

► delphine.goguet@dgtresor.gouv.fr

Source : calcul SER à partir des données CFCEM

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Secteurs à l'affiche

Investissements publics : opportunités pour les entreprises

La politique d'investissement public au Maroc est portée essentiellement par les Etablissements et Entreprises Publiques (EEP) qui, avec une enveloppe de 126,7 Mds MAD en 2014, en hausse de 4,6 % par rapport à 2013, assumeront près de 70 % de l'effort global prévu par la loi de finances pour 2014 (186,7 Mds MAD). Trois entités représentent à elles seules 40 % du total : le groupe OCP (29,5 Mds MAD), avec la réalisation de deux unités d'acide sulfurique, une laverie et la poursuite du projet de Jorf Phosphate Hub, l'ONEE (12,4 Mds MAD) avec, entre autres, le projet d'extension de la centrale de Jerada et la poursuite du programme de généralisation et de renforcement de l'alimentation en eau potable en milieu urbain, et l'ONCF (7,5 Mds MAD), avec en particulier les travaux de la ligne à grande vitesse Tanger-Kenitra (5,5 Mds MAD) et la mise à niveau du réseau classique.

Les autres programmes portent sur la construction de 359 km d'autoroutes (près de 5 Mds MAD), le développement d'infrastructures portuaires (achèvement de la 1^{ère} phase du projet Tanger Med 2 - 1,79 Md MAD) et aéroportuaires (augmentation des capacités des aéroports de Fès, Marrakech et Nador - 1,98 Md MAD). Un budget de 600 M MAD est affecté à Casa Transports pour les transports urbains de Casablanca (à signaler la création d'un compte spécial du budget général dédié aux transports urbains, le FARTRUI (en remplacement du FART préexistant), doté de 114 M MAD dans la Loi de finances 2014).

Les investissements des collectivités locales représentent enfin 12 Mds MAD (prévision 2014), essentiellement consacrés à des projets d'infrastructures.

► herve.stemmelen@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Visite de Guillaume Garot au Maroc



Aziz Akhannouch, ministre de l'agriculture et de la pêche maritime, Guillaume Garot, ministre chargé de l'agroalimentaire, et Joël Sibrac, Président de la CFCIM

Guillaume Garot, ministre délégué auprès du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, en charge de l'agroalimentaire, a effectué les 20 et 21 novembre 2013 un déplacement au Maroc. Cette visite s'inscrit dans la continuité de la Rencontre à Haut niveau de décembre 2012 et de la visite d'Etat d'avril 2013.

Le Ministre s'est entretenu avec Aziz Akhannouch sur différents sujets, entre autres, le renforcement de la place des entreprises agroalimentaires françaises au Maroc et l'appui à la restructuration de l'enseignement technique agricole marocain via la mise à disposition d'un expert agricole français auprès du ministère.

Sept mois après la signature de la convention de partenariat et de coopération, les deux ministres ont présidé à la signature de deux accords :

- un protocole d'accord sur des appuis techniques dans le domaine des céréales, entre les responsables de l'ONICL (office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses du Royaume du Maroc), FranceAgriMer et France Export Céréales ;
- une convention de partenariat sur un programme de coopération et d'échange en matière de veille, d'analyse économique et d'appui à l'exportation entre l'EACCE (établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations du Royaume du Maroc) et FranceAgriMer.

MM. Garot et Akhannouch ont enfin ouvert la « Journée de l'Agroalimentaire » organisée à Casablanca par le service économique et la CFCIM, avec l'appui des CCEF. L'objectif de cette rencontre était d'inciter les entreprises françaises à davantage exporter et investir au Maroc, dans la logique de la démarche « mieux se nourrir » initiée par Nicole Bricq. Près d'une centaine de responsables français et marocains ont participé à cet événement.

► michel.helfter@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Mouvement au Service économique : Delphine Goguet, en charge du suivi des secteurs banque et assurances, de la veille sur les bailleurs de fonds et de l'expansion internationale de l'économie marocaine, rejoint la Délégation de l'Union européenne à Rabat ►►► **Virginie Reynaud, Directrice générale d'Air Liquide au Maroc**, et par ailleurs Conseillère du commerce extérieur de la France, est nommée à la tête de la communication interne du groupe. Elle est remplacée par Didier Prola, jusqu'alors Directeur commercial de la filiale Air Liquide Welding France ►►► **Agnès Arcier, PDG d'Adetef**, agence de coopération qui porte l'expertise publique française en matière de politiques économiques et budgétaires, et Hamid Chaïbi, Directeur des Affaires administratives et générales du ministère de l'économie et des finances, ont conclu, fin novembre, un contrat d'assistance technique pour l'élaboration du code monétaire et financier du Royaume du Maroc ►►►

Après le contreplaqué et le PVC, la tôle laminée à chaud est le 3^{ème} produit marocain à bénéficier d'une mesure antidumping de la part du ministère chargé du Commerce extérieur. Les mesures antidumping provisoires devront être actées par arrêté ministériel et publiées au Bulletin officiel, avant d'entrer en vigueur pour une durée de 6 mois ►►► **Les agences de notation Fitch Ratings et Standard & Poor's** ont maintenu la note du Maroc inchangée à BBB-. S&P a, cependant, abaissé la perspective adossée à cette note de « stable » à « négative ».

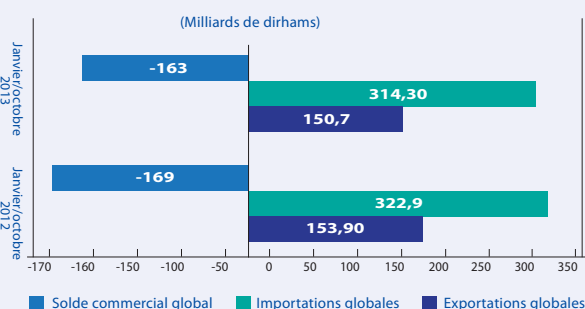
Indicateurs économiques et financiers

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



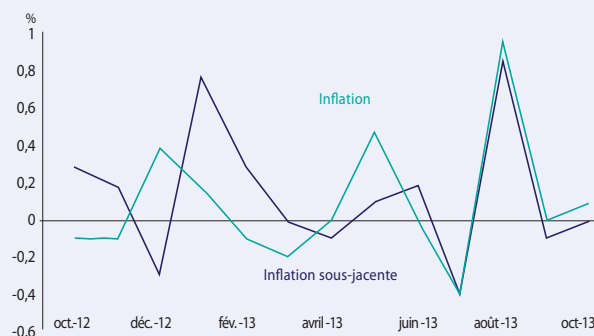
Balance commerciale

A fin octobre 2013, le déficit s'est allégé de 3,6% à 136 MMDH -en glissement annuel-



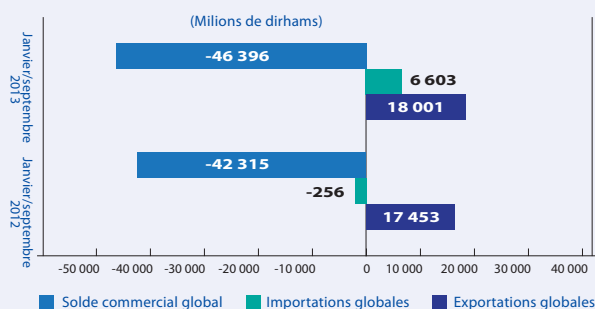
Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Hausse annuelle de 1,5% à fin octobre 2013



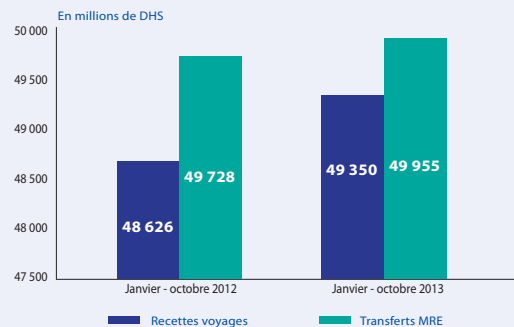
Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire à -46,4 MMDH à fin septembre Vs -42,3 MMDH un an auparavant



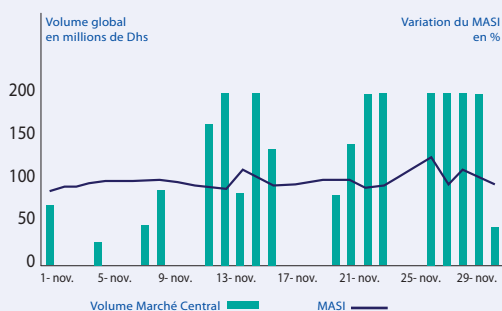
Transferts MRE

Hausse des transferts MRE et des recettes voyage de respectivement 0,5% et 1,5% sur l'année glissante à fin octobre



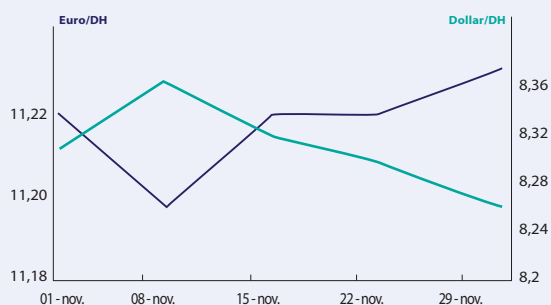
MASI

Evolution mensuelle - à fin novembre de -1,31% à 9 262,49 points



Cours de change

MAD/Euro : 0,09% MAD/Dollar : -0,24% - à fin novembre-



			2012	2013	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh) ⁽¹⁾	octobre	322 947	314 374	-2,7
	Exportations globales (mdh)	//	153 923	150 768	-2
	Solde commercial	//	-169 024	-163 606	3,2
	Taux de couverture (%)	//	477	48	-
	Transferts MRE (mdh)	//	49 728	49 955	0,5
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	26 708	31 901	19,4
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	octobre	948 412	1 005 861	6,1
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Réserves Internationale	//	140 234	145 387	3,7
	Nettes (mdh)				
	Créances sur l'économie	//	806 036	829 140	2,9
	Dont Créances des AID ⁽²⁾	//	706 715	730 637	3,4
	Crédits immobiliers	//	219 258	229 744	4,8
	Crédits à l'équipement	//	135 520	137 351	1,4
Crédits à la consommation	//	39 709	40 379	1,7	
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)				
	Industrie manufacturière	octobre	168,7	161,1	-4,2
	Pct et distribution de l'électricité	//	107,5	107,5	-
	Industries extractives	//	152	152	-
	Indice du coût de la vie (100=1989)	octobre	120,4	122,5	1,8
	Produits alimentaires	//	106	107,5	1,4
	Produits non-alimentaires	//			
	Taux de change (prix vente) ⁽³⁾				
	1 EURO	octobre	11,06	11,19	0,8
	1 \$ US	//	8,57	8,13	-3,6
Taux d'intérêt	Taux interbancaire (en %)	septembre	3,10%	3,07%	-3 pb
	Tx du marché secondaire des bons du trésor				
	26 semaines	//	3,53%	3,75%	+22 pb
	2 ans	//	4,07%	4,52%	+45 pb
	10 ans	//	4,62%	5,48%	+86 pb
Bourse Des valeurs	MASI	novembre	9 733,6	9262,5	-4,8
	MADEX		7 931,6	7 541,4	-4,9
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	1 235,4	4 057,3	-
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	461 989	446 287	-3,4
	Activités sectorielles				
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10⁶ en dhs)	septembre	37 341	29 436	-21,2
Énergie	Consommation d'électricité	septembre	20 838	20 704	-0,6
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	octobre	13 548,5	12 311	-9,1
Tourisme	Arrivées de touristes (en milliers)	septembre	7 278	7 774	6,8
	Nuitées (en milliers)	//	13 437	14 614	8,8

Le marché boursier a fait preuve, au mois de novembre, d'une bonne résistance en amortissant l'impact de sa dégradation dans l'indice MSCI Frontier Market -le 27 novembre-. En effet, le MASI a accusé une légère régression de 1,31% à 9 262,49 points, ramenant ainsi sa performance YTD à -1,03 %. En terme de performances mensuelles, 8 secteurs sur 21 ont réalisé des performances positives à fin Novembre : Le secteur BTP s'est bonifié de 7,88 %, suivi de l'indice « Assurance » qui a enregistré 4,66 % de performance. A contrario, le secteur Loisirs a accusé la plus grosse baisse mensuelle de -12,48 %.

Le volume global du marché a marqué une montée remarquable à fin Novembre, en surperformant de 106 % à 5 744,3 MDhs sur le mois. Par compartiment, le volume sur le marché central « actions » s'est bonifié de 72 % à 4 057,3 MDhs. Notons à ce titre que la place a assisté lors des séances du 26 et 27 novembre, à des niveaux de volumes spectaculaires : En effet chaque séance a drainé un volume quotidien de plus d'1 milliard de DHS -une première depuis 2008- Concernant la capitalisation boursière, celle-ci s'est légèrement délaissée de 0,9 % pour atteindre 450,5 MMDhs.

En terme d'actualités du marché boursier, la place casablancaise va accueillir la JLEC parmi ses valeurs cotées. Une introduction imminente qui a retenu l'haleine des investisseurs, la plus importante depuis celle d'Alliances en 2008, et qui devrait contribuer à la reprise du marché vu son profil attractif et son exposition unique à la production d'électricité dans un pays à forte croissance de la demande. JLEC (Jorf Lasfar Energy Company) première centrale thermique indépendante au Maroc appartenant au groupe Emirati TAQA, est un producteur d'électricité dont les revenus sont assurés par l'ONEE en fonction de la disponibilité de sa production.

L'opération d'introduction qui porte sur 1 Mrds DH avec une souscription prévue du 10 au 12 décembre, a pour objectifs : i) Institutionnaliser le tour de table pour gommer toute susceptibilité sur le caractère sensible de son activité ii) Distribuer un dividende exceptionnel sans toucher aux ratios d'endettement qui sont déjà plutôt conséquents iii) Lever la dette obligataire qui pourrait remplacer la dette bancaire (4) Permettre à Taqa de comptabiliser les titres indirectement acquis au prix du marché ce qui devrait renforcer ses fonds propres.

► Loubna Chihab



Nezha Hayat, Présidente du Club des Femmes Administrateurs d'Entreprises au Maroc.

« Les entreprises doivent afficher leur volonté d'intégrer les femmes dans les organes de gouvernance. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Nezha Hayat, Présidente du Club des Femmes Administrateurs d'Entreprises au Maroc.

Conjoncture : Quel regard portez-vous sur la représentativité des femmes au sein des instances de gouvernance des entreprises au Maroc ?

Nezha Hayat : Une enquête effectuée sur les 500 premières entreprises publiques et privées du Maroc a livré des chiffres qui viennent confirmer ce que nous pressentions déjà : les femmes sont très peu présentes dans les organes de gouvernance, dans lesquels elles ne pèsent en moyenne que 7 %, aussi bien dans les grandes entreprises publiques et privées que pour les sociétés à caractère familial. 62 % de ces conseils d'administration ne comptent aucune femme !

Qu'elle en est l'explication et quels sont les facteurs de blocage les plus souvent identifiés ?

Pour qu'une femme arrive dans les organes de gouvernance, il faut qu'elle ait gravi tous les échelons d'évolution dans l'entreprise, et donc les obstacles se dressent à tous les niveaux. Celles qui ont réussi ont en commun d'avoir beaucoup travaillé, de s'être beaucoup engagé dans leur vie professionnelle et d'avoir bénéficié d'un environnement propice. En effet, pour pouvoir continuer à avancer professionnellement il faut pouvoir gérer les implications dans la vie professionnelle, vis-à-vis des enfants et du

conjoint notamment : c'est ici qu'intervient le poids de l'éducation et de l'environnement familial au sens large. Les femmes qui ont pu percer ont été « portées », à un moment où un autre, par un discours plus encourageant que celui dominant dans la société marocaine : elles ont eu un père ou une mère, qui ont légitimé leur ambition d'épanouissement professionnel, qui leur ont dit « vas-y, tu peux, tu es légitime, tout autant qu'un homme... » et qui ont donc aidé à trouver les solutions nécessaires.

De même, elles se sont trouvées dans une entreprise qui, pour une raison ou une autre, n'était pas hostile à leur évolution : soit, et c'est souvent le cas, parce que le dirigeant était sensibilisé à cette question, soit parce qu'elles apportaient les compétences nécessaires.

Sur quels leviers agir pour renforcer cette représentativité ?

Comme à chaque fois que l'on touche une question liée à l'environnement socio-culturel, l'évolution ne peut se faire en un jour. Il y a là un volet pédagogique important, nous savons que cela prendra beaucoup de temps pour faire évoluer certains stéréotypes.

Mais, parallèlement, les entreprises doivent afficher leur volonté d'intégrer les femmes dans les organes de gouvernance, non seulement par souci d'équité mais aussi et surtout pour

une amélioration de la performance. En effet, de nombreuses études ont démontré le lien entre la représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés et leur rentabilité économique.

Bien entendu, il faudra aussi accompagner les femmes compétentes et qui ont la volonté d'occuper ces sièges, pour qu'elles soient préparées à réclamer et assumer ces responsabilités en toute légitimité.

Enfin, le levier qui a permis de rattraper le retard dans certains pays est d'ordre législatif. L'imposition de quotas a permis dans un certain nombre de pays européens comme en Norvège ou en France, d'atteindre rapidement des taux de représentativité plus acceptables.

Le Club des Femmes Administrateurs d'Entreprises au Maroc a-t-il élaboré une stratégie pour inverser cette tendance ?

Le Club des Femmes Administrateurs d'Entreprises au Maroc (CFA Maroc) est une association à but non lucratif, qui a pour mission la promotion de la participation des femmes dans les conseils d'administration.

CFA Maroc développe une stratégie à double dimension : d'un côté nous prévoyons des opérations de sensibilisation et de lobbying, auprès de toutes les parties concernées, patronat, entreprises privées et publiques, régulateurs, départements ministériels concernés par la gouvernance des entreprises publiques ..., et de l'autre nous mettons en place des actions pour accompagner les femmes membres du club dans leur recherche de mandats d'administrateurs au Maroc et à l'international. Pour cela, nous bénéficions de l'expertise et de l'appui du réseau mondial WCD (women corporate directors), le premier en nombre de femmes administrateurs siégeant dans les plus grandes sociétés à travers 60 États et pays.

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes marocaines qui débutent leur carrière en entreprise afin qu'elles puissent marcher dans les pas des femmes qui composent le Club que vous présidez ?

Les femmes qui composent le club ont en commun, outre un parcours professionnel riche et une compétence reconnue, d'être portées par des valeurs d'ambition, de détermination et de combativité. Ensuite, tout au long de leur carrière, elles ont eu une attitude qui privilégie l'épanouissement et l'intérêt pour les missions qui leur sont confiées. Mais cela n'est pas suffisant, puisqu'en faisant uniquement cela on a besoin en plus d'avoir de la chance, pour être reconnue et pour avoir une opportunité d'évolution... Mon conseil pour les jeunes femmes est qu'il faut bien sûr s'engager professionnellement, développer

son expertise et ne jamais s'endormir sur ses acquis, mais il faut aussi faire comme les hommes, c'est-à-dire le faire savoir et demander à évoluer. Vous savez, lorsqu'un dirigeant a le choix entre faire évoluer deux personnes de compétence égale, mais dont l'une manifeste clairement et régulièrement son ambition d'évoluer et l'autre ne demande rien, clairement le dirigeant a tendance à privilégier celui qui demande. Et généralement les femmes ne demandent pas, attendent d'être reconnues. Le second conseil, toujours inspiré de l'exemple masculin, est qu'il faut entretenir ses réseaux professionnels et les utiliser. Les femmes ont trop souvent tendance à considérer leurs réseaux uniquement sous l'angle amical et convivial, alors que les hommes savent aussi intégrer la dimension professionnelle dans l'entretien de leurs réseaux. Autre leçon à suivre...



« Les femmes ont trop souvent tendance à considérer leurs réseaux uniquement sous l'angle amical et convivial. »

Cette année, vous avez reçu, à Londres, un prix d'excellence pour votre parcours exceptionnel dans le secteur financier et bancaire au Maroc. Pour vous, quelle est la signification de cette distinction ?

J'ai d'abord été très honorée de recevoir un prix décerné par le G8 durant l'année de sa présidence britannique, pour ma carrière dans le secteur bancaire et financier au Maroc. Je l'ai reçu comme la reconnaissance d'un parcours durant lequel je n'ai cessé et ne cesse d'œuvrer pour construire une carrière et grever les « plafonds de verre », mais également pour mon implication en faveur du développement des marchés financiers au Maroc et ce, depuis la fin des années 90, aussi bien comme administrateur de la Bourse de Casablanca, comme présidente de l'association professionnelle des sociétés de bourse et ensuite à la fédération des secteurs bancaire et financier. Le secteur bancaire et financier marocain a la particularité de compter un certain nombre de femmes à la tête de banques d'affaires, de sociétés de gestion, sociétés de bourse et sociétés de financement. En effet, la réforme de 1995 a permis l'éclosion de nouveaux métiers, aussi bien dans les activités de marchés que les activités de financement, et qui ont offert la même opportunité aux jeunes femmes et jeunes hommes de formation équivalente.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Vous recherchez un partenaire pour financer les projets de vos employés ?



AXA CRÉDIT, filiale du Groupe AXA, vous accompagne en matière de politique sociale en permettant à vos employés un accès rapide et sécurisé au crédit à la consommation avec des avantages certains.

La gamme AXA CRÉDIT est conçue pour répondre aux besoins de l'employeur et de l'employé : externalisation des avances sur salaires, acquisition auto-moto, équipement, voyage, financement des études,...



Contactez votre
Conseiller AXA CREDIT



Connectez-vous sur
www.axacredit.ma



Appelez le
08 020 020 40

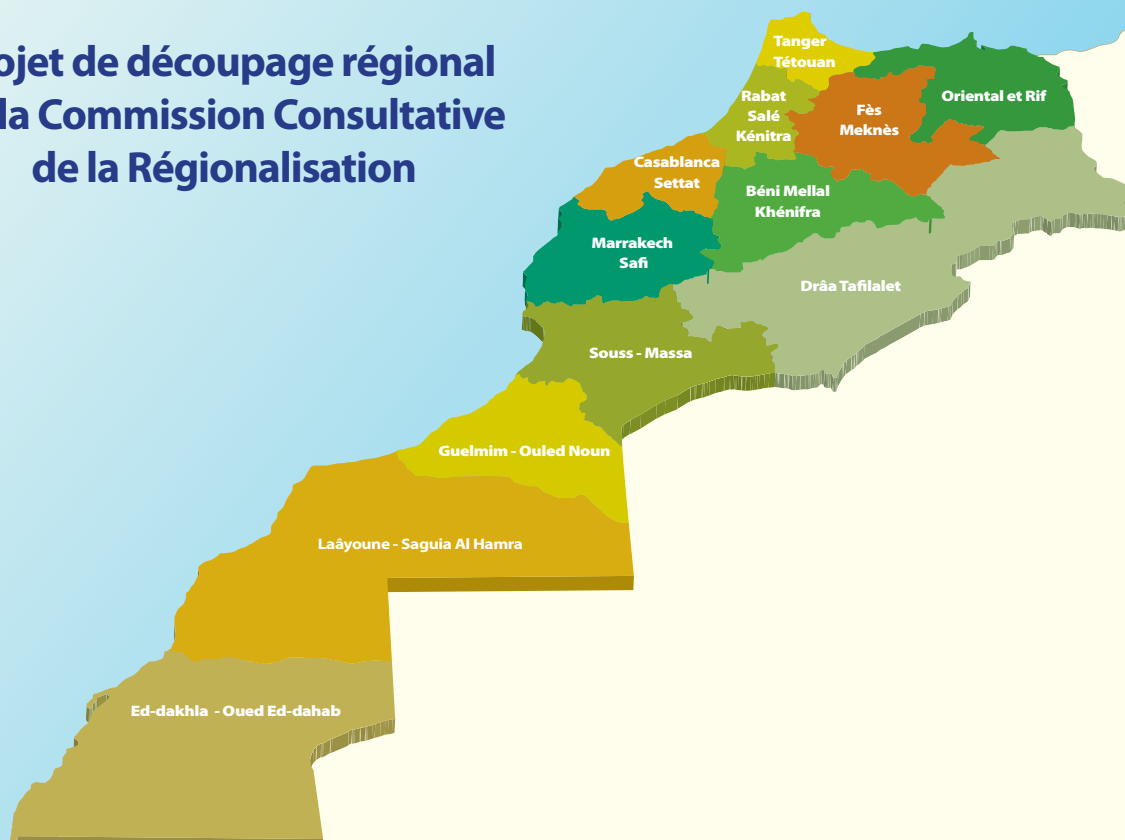
22 - Conjoncture N° 954 - 15 décembre 2013 - 15 janvier 2014

AXA CREDIT
réinventons / le crédit

ZOOM

- p.24** Régionalisation avancée : où en est-on aujourd'hui ?
- p.26** Interview de Mohamed Mrabet, membre de la Commission Consultative de la Régionalisation
- p.28** De la régionalisation administrative à la régionalisation avancée
- p.30** Interview de Nabila Freidji, Présidente de la Commission Dynamique Régionale de la CGEM
- p.31** Interview de Jean-Claude Leillard, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM
- p.32** Kénitra, au cœur d'une ville qui bouge

Projet de découpage régional de la Commission Consultative de la Régionalisation



Les politiques de développement sectorielles et les grands projets ne sont plus pensés uniquement à l'échelle nationale, mais prennent également une dimension régionale.

Régionalisation : où en sommes-nous ?

Lancé en 2010, le projet de régionalisation avancée suit lentement son cours. Cette lenteur due à l'immensité du projet suscite des interrogations quant à son état d'avancement. Les observateurs se demandent où nous en sommes et ce qui reste à concrétiser.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

Régionalisation avancée : où en est-on aujourd'hui ?

Depuis son lancement en 2010, le projet de régionalisation avancée peine à se déployer. Étant donnée sa dimension sociale, économique, politique, constitutionnelle..., ce projet est particulièrement complexe à mettre en œuvre et nécessite l'adhésion de nombreux acteurs. Quelles étapes reste-t-il à franchir ? Quels sont les obstacles que rencontre le projet et comment les contourner ?



Source : Rapport sur la régionalisation avancée de la Commission Consultative de la Régionalisation

breuses propositions figurant dans le rapport de la Commission Consultative de Régionalisation (*voir encadré ci-après*). On y retrouve notamment des dispositions phares, telles que l'élection au suffrage universel des conseillers régionaux, le rôle prééminent du conseil régional par rapport aux autres instances territoriales et la création du Fond de solidarité interrégional.

Une loi organique qui se fait attendre

La prochaine étape attendue dans le cadre de la régionalisation avancée est l'élaboration de la loi organique par le gouvernement et son adoption par le parlement. Depuis la constitution de 2011, seul un projet de loi fixant les principes de délimitation des circonscriptions territoriales des collectivités a été présenté en janvier 2013.

Plusieurs facteurs expliquent le retard de la régionalisation avancée : certains sont liés au contexte économique et politique et d'autres sont liés à la nature même du projet. La crise économique internationale, qui a fini par toucher le Maroc, a bouleversé les priorités du gouvernement et le calendrier politique, sans parler du récent remaniement ministériel. D'importantes réformes, telles que celle de la justice, ont été lancées parallèlement à la régionalisation, ce qui a également ralenti le travail de l'appareil législatif.

Un manque de conciliation

Autre problème rencontré par le projet de régionalisation : la difficulté de concilier tous les intérêts particuliers (parfois contradictoires) des différentes parties prenantes et de fédérer ces dernières autour d'un même projet. Le découpage constitue par exemple un point sensible. Certaines provinces, pour des raisons historiques ou autres, souhaitent être rattachées à une région plutôt qu'une autre,

Les étapes de la régionalisation avancée

Janvier 2010 : création de la Commission Consultative de la Régionalisation
Mars 2011 : présentation du rapport de la Commission Consultative de la Régionalisation
Juillet 2011 : inscription de la régionalisation avancée dans la constitution
Janvier 2013 : présentation d'un projet de loi fixant les principes de délimitation des circonscriptions territoriales des collectivités.

Depuis que la Commission Consultative de la Régionalisation a rendu son rapport en mars 2011, la principale réalisation du projet de régionalisation avancée a été son inscription dans la constitution du 1er juillet 2011. La nouvelle constitution consacre de nombreux articles à la régionalisation avancée (elle est même mentionnée dès le premier article), dont l'article 146, qui fixe les objectifs de la loi organique. Le texte reprend les principaux points de la feuille de route établie par Sa Majesté le Roi Mohammed VI (discours du 3 janvier 2010), ainsi que de nom-

ce qui ne correspond pas toujours aux critères pris en compte dans la régionalisation avancée. Autre mesure difficile à mettre en place : la déconcentration. Ce processus exige une remise à plat des attributions de l'ensemble des institutions territoriales. Mais certaines ne voient pas toujours d'un très bon œil le fait de devoir renoncer à certains de leur pouvoir au profit d'une vision et d'une coordination à l'échelle régionale.

Mobiliser l'ensemble des acteurs

La régionalisation avancée ne pourra être déployée qu'en obtenant la pleine adhésion des différents acteurs, en identifiant et en levant les freins au projet. Tel est l'objectif de la démarche participative qui a été adoptée. Or, bien qu'étant

La régionalisation avancée ne pourra être déployée qu'en obtenant la pleine adhésion des différents acteurs.

essentielle à la réussite du projet, cette approche est longue à mettre en œuvre.

D'une manière ou d'une autre, le Maroc doit finaliser son projet de régionalisation avancée, car les enjeux dépassent aujourd'hui le simple cadre de la région. Les politiques de développement sectorielles et les grands projets ne sont plus pensés uniquement à l'échelle nationale, mais prennent également une dimension régionale. Enfin, le projet de régionalisation avancée doit, de manière urgente, réduire les disparités régionales et donner la chance aux régions les plus démunies de s'inscrire durablement dans une logique de développement. *

► **Nadia Kabbaj, journaliste**

Décryptage : les grandes lignes du projet de la Commission Consultative de la Régionalisation

Une meilleure représentativité des citoyens

- Les conseillers régionaux ayant voix délibérante sont élus au suffrage universel direct.
- Les citoyens sont impliqués dans l'élaboration des plans de développement régionaux et des projets de grande envergure (écoutes, rencontres, sondages...). Ils ont un droit de recours vis-à-vis de la région (pétitions, réclamations...).

Une montée en puissance des conseils régionaux

- Le Conseil Régional est chargé d'élaborer et d'adopter la vision et le plan de développement de la région dans le domaine économique, social, culturel et environnemental. Il élabore également le schéma régional d'aménagement du territoire.
- Le Conseil Régional a un rôle prééminent vis-à-vis des autres collectivités territoriales, en assurant notamment une mission de coordinateur.

- Le Conseil Régional gère de manière autonome le budget qui lui est alloué.

De nouvelles ressources

- Un fonds de mise à niveau sociale des régions, d'un montant de 128 à 215 milliards de dirhams, sera destiné à la santé, à l'éducation, aux infrastructures, à l'accès à l'eau potable et à l'électricité, et à la lutte contre la précarité et la pauvreté.
- Un fonds public de solidarité interrégionale sera également mis en place. Chaque région y contribuera en fonction de ses moyens.

Une gouvernance renforcée

- Une agence d'exécution des projets sera chargée d'exécuter les projets et programmes de développement (recrutement des compétences, gestion des enveloppes budgétaires...). Elle apportera également une assistance (technique, juridique, financière...) à l'élaboration de ces projets.

- Des partenariats avec le secteur privé seront mis en place dans le cadre de la préparation des politiques régionales de développement.

- Afin de renforcer le pouvoir des régions et de simplifier les procédures administratives, la décentralisation et la déconcentration seront accélérées, en coordination avec l'ensemble des acteurs.
- Le mandat de Président du Conseil Régional ne peut être cumulé avec un mandat parlementaire.

La nouvelle cartographie

- Le nombre de régions passe de 16 à 12.
- Les nouvelles régions abritent une masse de population plus forte, couvrent des territoires plus étendus et regroupent des circonscriptions administratives (provinces, préfectures et communes) plus nombreuses.

« La région est l'entité la mieux placée pour gérer les affaires du pays »



Interview de Mohamed Mrabet, membre de la Commission Consultative de la Régionalisation

Conjoncture : Quel est l'enjeu de la régionalisation avancée pour le Maroc ?

Mohamed Mrabet : Il s'agit d'un enjeu fondamental. Sur le plan institutionnel, le projet de régionalisation avancée prévoit tout d'abord que le Conseil Régional sera élu au suffrage universel direct. Or c'est une très bonne chose pour la démocratie : les élus auront une responsabilité directe vis-à-vis des électeurs. De plus, le Conseil Régional est tenu de consulter la société civile et le secteur privé pour tout ce qui a trait aux affaires de la région, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les organisations professionnelles, les associations, les ONG... seront ainsi consultées. Il est même possible de faire des réclamations écrites au Conseil Régional et ce dernier a l'obligation d'en tenir compte. En parallèle, le Conseil Régional sera doté d'un grand pouvoir. Dans la nouvelle constitution, le Président du Conseil gère son propre budget. Sur le plan économique, la régionalisation avancée pourrait nous faire gagner deux points de PIB national.

A présent, pour assurer le succès du dispositif, c'est aux partis politiques de désigner, pour les élections, des hommes et des femmes de qualité capables de tirer leur région vers le haut.

De quelle manière la commission a-t-elle procédé au découpage ?

Dans un premier temps, nous avons auditionné toutes les parties prenantes. Nous avons donc reçu les élus, les syndicats, les chambres professionnelles, la société civile, les partis politiques... Certains ont été surpris et nous ont même avoué qu'ils n'étaient pas préparés à cette réforme. En ce qui concerne le découpage des régions, nous nous sommes basés essentiellement sur un critère

économique. En effet, il était impossible de prendre en compte les ethnies, car il en existe plus de 3 500 au Maroc. Nous avons ainsi proposé un découpage dans lequel nous n'avons conservé que les régions considérées comme économiquement viables. Par exemple, la région Taza-Al Hoceima-Taounate, qui participe actuellement à 1 ou 2 % du PIB, disparaît. Les provinces de cette région ont été réparties vers Fès (pour Taounate et Taza) et vers l'Oriental (pour Al Hoceima et Guercif). Nous avons essayé de créer une région homogène qui comprend Figuig, Errachidia et Ouarzazate, car ce sont des provinces qui ont les mêmes problématiques. Il s'agit en effet de régions frontalières, avec des oasis, qui présentent un fort potentiel pour le tourisme oasien et l'énergie solaire.

Où en est actuellement le projet de régionalisation avancée ?

La commission a fait un ensemble de propositions dont un grand nombre a été inscrit dans la constitution du 1er juillet 2011. Aujourd'hui le gouvernement doit élaborer et faire voter les lois organiques. Il doit également approuver le découpage que nous avons proposé ou en formuler un nouveau. Mais le problème, c'est que beaucoup de régions ne sont pas d'accord avec ce découpage. Quand on touche aux régions, c'est comme si l'on touchait à leur identité. Or, ce n'est pas du tout le cas. Nous sommes tous des Marocains et nous devons faire passer l'intérêt du pays avant tout.

La régionalisation avancée est un tournant majeur dans l'histoire du Maroc. Et le fait d'avoir été un petit acteur, même à une petite échelle, avec mes idées d'homme d'affaires, c'est pour moi une réelle fierté.*

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres
Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



www.cfcim.org





POUR MOI, IL N'Y A
PAS DE DOUTE
C'EST LA CIMR

POUR VOTRE
RETRAITE
ADHÉREZ À LA CIMR



05 22 437 434

Coût d'un appel local

Rendement à 10%

Réversion gratuite

Revalorisation annuelle des pensions

Produits adaptés et diversifiés

ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification



RETRAITE BIEN PRÉPARÉE, AVENIR ASSURÉ !



afco

De la régionalisation administrative à la régionalisation avancée

Depuis le début du 20^{ème} siècle, le Maroc a progressivement structuré son territoire en adoptant, les premiers temps, une logique essentiellement administrative. En 2010, la régionalisation avancée est lancée. Elle se base sur une vision stratégique et intégrée, où la région prend toute sa place dans le développement national. Retour sur la genèse et les enjeux de ce projet majeur.



Le Roi Mohammed VI entouré des membres de la Commission Consultative de la Régionalisation.

© DR

Au niveau régional, le système actuel ne permet pas d'assurer une bonne représentativité du citoyen.

La première région civile marocaine voit le jour lors du Protectorat. Région entourant Casablanca, la Chaouia est instaurée par décret du 31 juillet 1913, dans le cadre de la création de la fonction de contrôleur civil (en charge du contrôle de l'administration et de la justice chérifiennes). Après plusieurs redécoupages successifs, l'arrêté résidentiel du 19 septembre 1940 définit trois régions civiles (Rabat, Casablanca et Oujda) et quatre régions militaires (Fès, Meknès, Marrakech et Agadir).

Après l'Indépendance, il était nécessaire de constituer des entités territoriales de proximité pour mieux gérer le pays. Le dahir du 2 décembre 1959, relatif à la division administrative, scinde le Royaume en 16 provinces et deux préfectures (Rabat et Casablanca), ainsi qu'en communes rurales et urbaines. Première étape de la décentralisation, la charte communale de 1960 définit les modalités de fonctionnement des communes rurales et urbaines.

En 1971, la régionalisation économique est lancée : sept régions (Sud, Tensift, Centre, Nord-Ouest, Centre Nord, Oriental et Centre Sud) sont créées

par le dahir du 16 juin. Des assemblées consultatives régionales donnent leur avis sur tous les programmes de développement économique et social et d'aménagement du territoire concernant leur région.

C'est la constitution de 1992 qui reconnaît à la région le statut de collectivité territoriale. Dans la lignée de la constitution de 1996, la loi 47-96 du 2 février 1997 définit un nouveau cadre juridique pour la région, qui est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Le Conseil Régional est alors créé. Il est composé de représentants élus des collectivités locales, des chambres professionnelles et de salariés. L'ambition de cette loi est de fournir « un atout supplémentaire aux forces vives de la Nation en vue de contribuer au développement du Maroc du XXI^e siècle ».

L'actuel découpage administratif en 12 régions, 17 wilayas, 62 provinces et 13 préfectures a été réalisé en 2009 par décret (n° 2-09-319 du 11 juin).

Une disparité régionale qui se creuse

Entre 2000 et 2012, le Maroc connaît d'importantes mutations : le modèle de régionalisation de 1997 n'est plus en phase avec les réalités sociogéographiques et économiques du pays. Selon le Centre d'Etudes et de Recherches Démographiques (CERED), le Royaume compte 32,6 millions d'habitants en 2012 contre 28,8 millions d'habitants en 2001, soit un taux d'accroissement démographique annuel moyen de 1,1 %. La disparité entre les régions urbaines et rurales se creuse : les populations urbaine et rurale enregistrent respectivement un taux de croissance démographique de 1,8 % et 0,2 %. Le taux d'urbanisation passe, quant à lui, de 54,6 % à 58,8 %. En 2011, près du tiers de la population se concentre dans trois régions : le Grand Casablanca avec 3,9 millions d'habitants (soit 12,1 % de la population nationale), Souss-Massa-Drâa avec 3,5 millions (10,8 %) et Marrakech-Tensift-Al Haouz avec 3,3 millions (10,3 %).

Cette disparité concerne également la répartition des richesses (voir carte ci-après). D'après les chiffres 2011 du Haut-Commissariat au Plan (HCP), la région du Grand Casablanca affiche par exemple un PIB de 40 624 dirhams par habitant alors que celui de la région Taza-Al Hoceïma-Taounate plafonne à 12 544.

L'urgence de décentraliser, déconcentrer et coordonner

Autre limite rencontrée par le modèle actuel de régionalisation : la lourdeur du système administratif, encore trop centralisé. En raison de l'engorgement et du manque de réactivité des instances décisionnaires centrales, le développement des projets en région est freiné (infrastructures, écoles, santé...). Cela impacte la vie quotidienne des habitants, le climat des affaires et, par conséquent, l'attractivité globale de la région.

Le système administratif marocain comporte par ailleurs un grand nombre de structures : wilayas, préfectures ou provinces, communes, arrondissements... Le champ de compétence de ces différentes entités n'est pas toujours bien défini, de même que les modalités de coopération. C'est ainsi que des problèmes liés au manque de coordination peuvent voir le jour.

Selon Mohamed Mrabet, membre de la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR), l'un des exemples les plus frappants de ces dysfonctionnements concerne les travaux de voirie : « Dans une même rue, chaque opérateur (que ce soit pour l'eau, l'assainissement, l'électricité, les réseaux télécom...) intervient successivement, sans coordination. À chaque chantier, la chaussée doit être refaite : c'est un gaspillage que notre pays n'a pas les moyens de se permettre. » Or, pour le moment, les Conseils Régionaux ne disposent ni des pouvoirs ni des ressources pour remplir pleinement leur vocation, à savoir apporter une vision et orchestrer le développement économique à l'échelle régionale.

Au niveau régional, le système actuel ne permet pas d'assurer une bonne représentativité du citoyen. Ce dernier n'élit pas directement les membres du conseil régional et a peu de recours pour faire valoir ses droits en ce qui concerne les affaires régionales. En raison du faible pouvoir qui leur est accordé (notamment par rapport aux wilayas ou aux conseils communaux), les Conseils Régionaux peinent à attirer les élites politiques et les profils compétents.

La régionalisation avancée, l'un des grands chantiers de Sa Majesté

Dès son intronisation, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a inscrit la régionalisation au cœur des priorités nationales. Lors de son discours du 12 octobre 1999, devant les responsables des

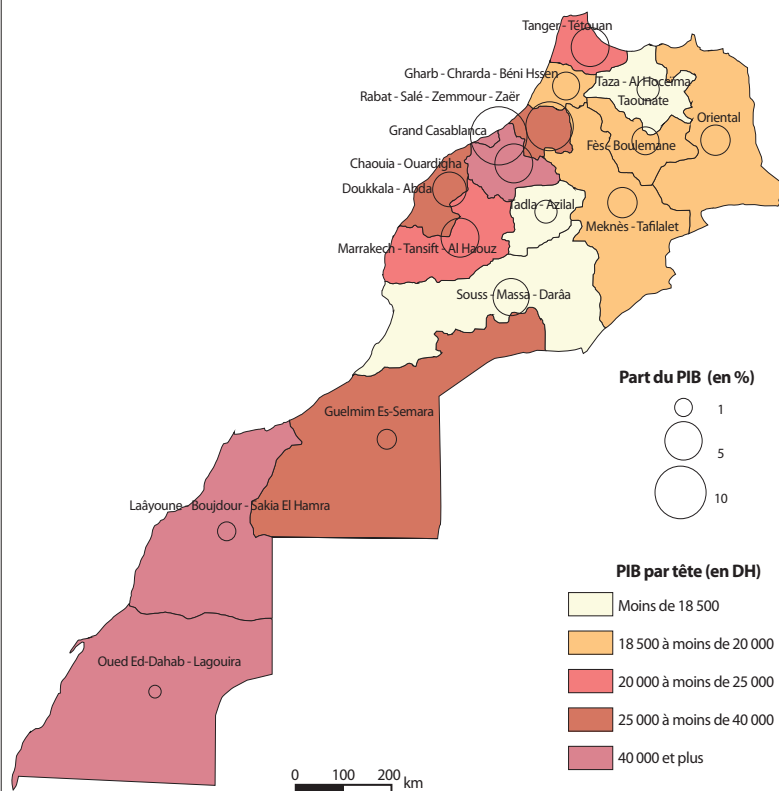
C'est dans le discours du 3 janvier 2010, à l'occasion de la création de la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR), que la feuille de route du projet est fixée.

régions, wilayas, préfectures et provinces, il enjoint le gouvernement à « s'atteler, dans les plus brefs délais, à l'élaboration d'un ensemble de textes d'application de la loi régissant la Région afin que cette institution puisse participer à l'œuvre de développement ». Depuis, Sa Majesté fait régulièrement mention de la régionalisation avancée dans ses messages à la Nation.

C'est dans le discours du 3 janvier 2010, à l'occasion de création de la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR), que la feuille de route du projet est fixée. Le Roi insiste notamment sur la nécessité de créer un modèle « maroco-marocain de régionalisation » et « avant-gardiste pour les pays en voie de développement ». Dans le cadre de ses travaux, la CCR est invitée à adopter une approche participative en procédant à une écoute de l'ensemble des parties prenantes. Le discours pose également les quatre grands principes qui guideront le projet de régionalisation avancée : l'unité de la Nation, la solidarité entre les régions, l'harmonisation et l'équilibre dans la répartition des compétences et des moyens, et la déconcentration. *

► Nadia Kabbaj, Journaliste

Produit Intérieur Brut régional par tête et contribution des régions au PIB



« La régionalisation sera porteuse de progrès. »



Interview de Nabila Freidji, Présidente de la Commission Dynamique Régionale de la CGEM.

Conjoncture : Quel est votre regard sur la régionalisation avancée ?

Nabila Freidji : Le projet est à inscrire parmi les grandes réformes que mène le Maroc, des projets stratégiques à dimension historique. La régionalisation est un pas important pour la construction d'un projet démocratique par la décentralisation, c'est la société dans son ensemble qui se responsabilise et va de l'avant.

Si l'on s'inscrit dans une analyse strictement économique, le projet de la régionalisation avancée offre des opportunités, des forces et des perspectives qui stimuleront l'objectif de résorption des inégalités socio-économiques régionales.

Autrement dit, des régions fortes, c'est une économie plus attractive avec un rayonnement régional et international.

Selon vous, quels sont les principaux enjeux pour le Maroc ? Dans quelle mesure le projet contribuerait-il au développement économique du pays ?

D'abord, il est important de rappeler que les pays qui ont eu une approche territoriale ont la capacité d'offrir aujourd'hui plus d'attractivité sur le plan économique. Pour le Maroc, une approche territoriale globale basée sur la dynamisation de l'ensemble des régions est un gage de renforcement de la capacité nationale à offrir de nouvelles perspectives économiques et sociales.

Chaque région sera amenée à faire un profond travail de réflexion sur ses atouts et ses compétences, il y aura nécessairement un effet d'entraînement positif profitant aux régions les moins avancées et indéniablement un élargissement du « cercle de la richesse ». Chaque région présente des spécificités, qu'elles soient agricoles, industrielles, touristiques, culturelles, toutes les ressources représentent une force dans la construction d'un modèle économique.

Ce qui doit être recherché pour l'entreprise et l'investisseur, c'est le cadre et le Scaling up (changement d'échelle). Une région plus dynamique, plus attractive, offrirait à l'entreprise un potentiel de développement plus important. Nous pensons aujourd'hui à ces entreprises à dimension régionale qui n'ont pas la capacité d'avoir une dimension nationale à cause de la faible richesse du bassin économique d'accueil. Le renfor-

cement économique est donc pour elles une opportunité de développement, et pour la région une possibilité de création de richesse. L'exemple de l'investisseur pourrait être plus parlant : une région qui a opéré une mise à niveau économique (mise en place d'infrastructures nécessaires à l'accueil de l'investisseur) offrirait à celui-ci plus de choix et impacterait positivement sa décision.

Quelle démarche le Maroc doit-il adopter pour assurer le succès du projet ? Comment peut-on mobiliser tous les acteurs ?

La mobilisation est là, elle se renforce au fur et à mesure que le projet se concrétise. Initiée et voulue par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, élaborée par la Commission Consultative de la Régionalisation, la régionalisation avancée sera consolidée par la mise en place du cadre législatif et des lois organiques. L'exemple de la contribution de l'ensemble des acteurs des régions pour l'élaboration du nouveau modèle de développement des provinces du Sud proposé par le Conseil Economique, Social et Environnemental illustre parfaitement cette mobilisation et cette volonté. Il va sans dire qu'une fois la mise à niveau des régions opérée, l'approche territoriale devra s'inscrire dans le cadre d'un accompagnement de l'acte d'entreprendre et le marketing territorial doit forcément tenir compte de cette dimension. Les « Régions » (secteur privé et institutions publiques) seront soumises en permanence à l'écoute du « marché », des opérateurs économiques nationaux et internationaux afin d'offrir une réponse aux besoins de la population locale et des opérateurs économiques et assurer de ce fait la pérennisation de la richesse créée dans la région.

Quel rôle assure la CGEM au niveau des régions ?

La mandature de Mme Miriem Bensalah Chaqroun et M. Salaheddine Kadmiri a placé les régions au cœur de ses préoccupations et priorités étant conscientes de l'enjeu que celles-ci représentent pour l'avenir de l'économie marocaine. C'est ainsi qu'a été créée la Commission Dynamique Régionale qui s'est attachée à élaborer en concertation avec les régions un plan d'actions qui tient compte des spécificités régionales. La commission participe activement à la plateforme Gouvernement-CGEM afin de sensibiliser les pouvoirs publics aux problématiques à dimension régionale.

»»» Consciente de la problématique de l'accès au financement au niveau régional, la CGEM a conclu une convention-cadre avec une banque de la place profitant aux entreprises à dimension régionale. Par ailleurs, nous continuons à explorer d'autres leviers à même d'améliorer l'accès au financement. Ce sont là quelques exemples loin d'être exhaustifs, mais qui pourraient donner une indication sur la dynamique que voudrait instaurer la CGEM au profit des régions. Enfin, la CGEM veille à garantir une représentativité et une participation de l'ensemble des régions afin d'avoir une vision économique harmonisée du Maroc. C'est ainsi que nous

avons réactivé par exemple la région du Sud. Nous continuons à identifier également d'autres régions à forte croissance ou potentiel pour y ouvrir une représentation et appréhender de manière adéquate leurs spécificités. C'est le cas de la région de Doukkala.

La régionalisation sera porteuse de progrès. Nos membres sont très nombreux à s'inscrire d'ores et déjà dans cette perspective, car elle leur permettra d'opérer dans un cadre plus structuré et organisé. L'attente est forte, la mobilisation aussi.*

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste

« Le projet va permettre une certaine décentralisation sur le plan économique. »

Que pensez-vous du projet de régionalisation avancée ?

Je pense que c'est une grande chance pour le Maroc, qui est en avance sur son temps par rapport à d'autres pays, et je ne parle pas uniquement des pays arabes. Ce projet est très important, car il va permettre de consolider l'union des provinces du Maroc. Or, ces régions sont très différentes les unes des autres : chacune a ses spécificités, sa propre approche de la vie économique. Pour moi, l'enjeu primordial, c'est le désenclavement du Grand Casablanca et le développement de nouvelles régions telles que celles de Tanger, Agadir, Marrakech, Fès, Oujda...

Quel en sera l'impact sur les entreprises et les investisseurs ?

Le projet va permettre une certaine décentralisation sur le plan économique et une meilleure répartition des richesses. Cela peut être intéressant pour les investisseurs qui souhaitent s'installer en région pour bénéficier d'un prix du foncier plus bas, d'une main d'œuvre qualifiée à coût abordable ou d'un régime fiscal avantageux. Pour les convaincre de s'implanter, il faut mettre en place des dispositifs de formation solides, spécialisés par secteur. Je pense aussi qu'il est important de prévoir une politique d'accueil (sur le plan de l'éducation, de la santé, des loisirs, des infrastructures, du transport...) pour les familles qui viennent s'installer dans les

régions qui ne sont pas aussi attractives que les grandes métropoles.

Comment la CFCIM accompagne-t-elle le projet de régionalisation ?

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) est implantée dans les régions depuis de nombreuses années, quasiment depuis le début de ses activités. Aujourd'hui, elle dispose de délégations dans la plupart des grandes villes marocaines et il n'est pas exclu d'en créer d'autres à l'avenir. Ces délégations (composées de délégués bénévoles et de chargés d'affaires salariés de la CFCIM) participent autant que faire se peut aux événements économiques, voire politiques et culturels de leur région. Dans le cadre du projet de régionalisation avancée, nous essayons de participer aux travaux des commissions locales de manière ciblée.

Depuis longtemps, la Chambre a pris conscience du fort potentiel des régions. C'est pourquoi nous coopérons beaucoup avec les autorités locales : Wilaya, CRI, Chambres de Commerce..., ainsi qu'avec les représentations consulaires françaises. Par ailleurs, le rôle du Maroc en tant que hub vers l'Afrique se confirme : il suffit de voir le nombre d'entreprises marocaines implantées dans les pays africains. Et il n'y a pas que Casablanca qui est intéressée par l'Afrique : les régions adoptent de plus en plus des stratégies de développement à l'international.*

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste



JEAN-CLAUDE LEILLARD
Président de la Commission
Régionalisation de la
CFCIM

Kénitra, Au cœur d'une ville qui bouge

La ville de Kénitra opère peu à peu sa mue. Différents chantiers structurants ont été lancés et le projet de régionalisation vient à point nommé pour renforcer cette volonté de développement.

Avec l'urbanisation rapide que connaît la région, Kénitra a un taux d'urbanisation qui se situe à 52 %.

La région de Gharb-Chrarda-Beni Hssen, d'une superficie totale de 7 900 km² avec un taux d'urbanisation de 42 %, regroupe 2 000 000 d'habitants. Elle occupe 1,6 % du territoire national et connaît une croissance économique continue.

Cette région est composée de trois provinces qui sont Sidi Slimane, Sidi Kacem et Kénitra qui est la plus importante. La région est également dotée d'un potentiel humain favorable à son développement. Sa population est jeune : 32,5 % a moins de 15 ans et 65 %, moins de 30 ans. Avec l'urbanisation rapide que connaît la région, Kénitra a un taux d'urbanisation qui se situe à 52 %.

Au niveau de l'enseignement supérieur, Gharb-Chrarda-Beni Hssen est dotée d'un pôle universitaire et de recherche d'envergure qui compte l'université pluridisciplinaire Ibn Tofail et les écoles ENCG et ENSA, totalisant 34 000 étudiants inscrits. Sans oublier plusieurs écoles de commerce et de management privées, avec plus de 45 000 étudiants à l'extérieur de la région.

Sur le plan de la formation professionnelle, la région enregistre 21 000 stagiaires et 123 centres de formation. Au niveau de l'éducation nationale, 400 000 élèves, dont plus de 50 %

de sexe féminin, sont inscrits. Ce qui fait un taux de scolarisation de 92,5 % (6 à 11 ans) et plus de 17 000 candidats au baccalauréat par an. A cela il faut ajouter des formations classiques et techniques, BTS ...

Un potentiel agricole et touristique énorme

Grâce à sa terre arable, fertile et équipée, avec une superficie cultivée de 900 000 ha, de bonnes conditions édaphoclimatiques, un domaine forestier de 126 500 ha et un potentiel halieutique important, la région a une vocation agricole indéniable. « La contribution du secteur dans la production nationale dépasse les 70 %, pour la plupart des principales cultures agricoles », peut-on noter du côté du Centre Régional d'Investissement de Kénitra.

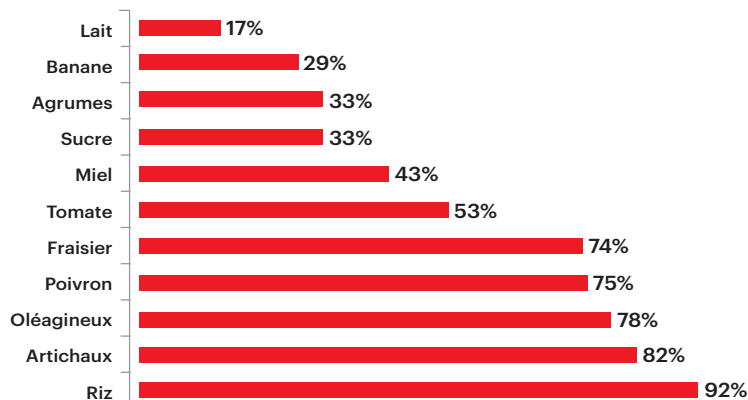
Quant à l'industrie de la région, elle est performante, spécialisée et en cours de mutation. Elle compte 300 établissements industriels, pour 20 000 emplois et une production de 9 milliards de dirhams. Ces établissements contribuent dans deux secteurs phares : l'Industrie Agroalimentaire et l'Industrie Chimique et Parachimique qui représentent 75 % des établissements, 88 % de la production globale et 98 % du PIB industriel de la région. L'Industrie automobile est un secteur émergent dont la mutation est en cours. La région compte aussi une infrastructure d'accueil diversifiée. Ainsi, 95 % du tissu industriel de la région est composé de PMI qui réalisent 47 % de la production, 55 % des exportations et emplois.

Le potentiel touristique de la région est sous exploité. Elle ne compte que 6 établissements hôteliers (548 lits), malgré un littoral de 140 km et des sites historiques et archéologiques importants. La région n'exploite pas assez son potentiel en matière de tourisme interne, balnéaire et d'affaire.

Le commerce et les services représentent une dynamique remarquable, grâce à une présence des grandes surfaces nationales de distribution, l'émergence de plateforme d'Offshoring avec l'ouverture de call centers et plusieurs chantiers en cours de projets touristiques, d'animation et de loisirs.

Contribution de la production régionale

La contribution du secteur dans la production nationale dépasse les 70 % pour la plupart des principales cultures agricoles.



Quatre moteurs de croissance identifiés

Au niveau des infrastructures, la région a un positionnement stratégique au carrefour des principaux grands axes d'infrastructures nationaux. Elle compte 3 165 kms de réseau routier, est située à 200 km du port de Tanger-Med, à 150 km du port de Casablanca et à 100 km de l'aéroport Mohammed V. C'est également un carrefour ferroviaire.

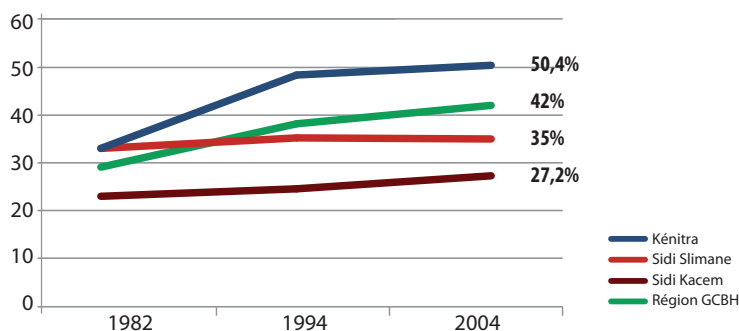
La région a identifié quatre moteurs de croissance pour son développement économique. Le premier c'est le plan Emergence qui prévoit l'intégration dans la région d'une plateforme industrielle logistique et d'une agropole, de développer une niche pour les équipements automobiles et de consolider la position agro-industrielle de la région.

Le deuxième c'est le plan Maroc Vert qui intègre le développement de 5 filières porteuses et l'agrégation autour de projets de production végétale et animale. 113 projets sont prévus pour un montant d'investissement de 18 milliards de dirhams. Le troisième moteur de croissance, ce sont les grands travaux prévus par le Royaume. Sur ce plan, la région sera dotée de grands projets, notamment le TGV, la Centrale thermique et la plateforme industrielle intégrée (P2I) de Kénitra. Enfin, le quatrième moteur c'est la Vision 2020 du Tourisme qui dotera la région d'un plan régional touristique et développera la destination pour un tourisme culturel et d'affaire.

Un plan d'aménagement urbain pour Kénitra

La pression urbanistique que connaît Kénitra et les régions environnantes, du fait de leur proximité avec les pôles urbains et économiques importants, cause énormément de soucis à la région. Discuté en 2004, le plan d'aménagement urbain de Kénitra a vu le jour en 2012. C'est l'Agence Urbaine de la ville qui l'annonçait. Elle prévoyait le lancement d'une étude pour la réalisation du Schéma Directeur d'Aménagement Urbain de la ville et de sa banlieue. Doté d'une enveloppe de 7,5 millions de dirhams, le projet couvrira trois communes urbaines et six communes rurales abritant une population de 700 000 habitants. C'est une aubaine pour la ville de Kénitra car elle est située dans une région qui occupe une position stratégique. En effet, elle est située sur « un axe névralgique par lequel passent les voies de communication, les autoroutes, le réseau ferroviaire, la ligne de chemin de fer à grande vitesse en cours de réalisation, sans compter la zone économique intégrée située entre Kénitra et Sidi Yahia El Gharb ». Depuis, différents ateliers thématiques avaient été mis en place par l'Agence Urbaine afin de mener une réflexion sur les problématiques du développement durable et les enjeux économiques,

Evolution du taux d'urbanisation par Province



Source : CRI Kénitra

La plateforme industrielle intégrée (P2I) de Kénitra, Atlantique Free Zone, permettra la création à terme de 20 000 emplois directs et 25 000 emplois indirects.

sociaux, culturels et environnementaux de la région.

Dans la lancée des grands projets, l'Agence annonce également le grand chantier du centre commercial de Khabazat, dans l'ancienne médina.

La plateforme industrielle intégrée de Kénitra

La plateforme industrielle intégrée (P2I) de Kénitra, Atlantique Free Zone, est un projet d'envergure qui changera le visage de la région. Situé à 17 km à l'Est de Kénitra, la P2I est réalisée sur une assiette foncière de 345 ha, appartenant à la Collectivité Ethnique Ouled Bourahma. Ce projet réalisé par Atlantic Free Zone Investment, est situé à 8 Km de l'échangeur « Kénitra - Nord » de l'autoroute Kénitra-Tanger. Il comprend une plateforme logistique, une zone industrielle, une cité de l'électronique et une zone high-tech, un show room et une zone de devanture, un tertiaire (bureaux et formation), une animation avec équipements de proximité, hôtel, parc d'exposition et station service, des espaces verts, un parking et une voirie.

Avec un montant d'investissement d'1,2 milliard de dirhams, Atlantic Free Zone de Kénitra s'inscrit dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle. Il vise l'intégration de la chaîne industrielle automobile dans la région. Le projet permettra la création, à terme, de 20 000 emplois directs et près de 30 000 emplois indirects. Les investissements induits prévisionnels devraient dépasser 6 milliards de dirhams. Quant aux travaux d'aménagement in-site de la plateforme industrielle, ils ont été réalisés à hauteur de 97 % et ceux hors site ont atteint un stade avancé.

Ce projet structurant est une aubaine pour les habitants de la capitale du Gharb car il représente une locomotive du développement économique et social au niveau régional. Reste à l'Etat d'y mettre la volonté et les moyens pour que le projet soit livré dans les délais *

► Ferdinand Demba



Le Groupe Cosumar, acteur engagé pour le développement de la filière sucrière, s'investit pour sa consolidation et pour l'amélioration continue de ses performances. En assumant pleinement son rôle d'agrégateur, Cosumar s'implique auprès de ses partenaires agricoles et met en oeuvre tous les moyens nécessaires pour respecter, défendre, et promouvoir les principes de la responsabilité sociale et du développement durable.

Le Groupe contribue au quotidien à créer de la richesse et de la valeur dans son activité et son environnement socio-économique régional.

Depuis 2009, le Groupe Cosumar est régulièrement reconnu pour son implication et ses efforts dans la mise en oeuvre de ses

programmes d'actions dans la RSE. Ainsi, la FAO a distingué le Groupe comme modèle d'agrégateur à l'échelle nationale et toutes les filiales ont été labellisées RSE par la CGEM. En 2012, le trophée Top Performer RSE décerné par VIGEO, a été remis à Cosumar. Dans la même année, le Groupe a obtenu le Prix du «Pionniers de la RSE et de l'Economie Verte en Afrique» et le Maroc, représenté par Cosumar, a été élu Président du réseau des acteurs de la RSE et du Développement Durable pour l'Afrique.

Et en juin 2013, le Rotary Club Mers Sultan Casablanca a accordé au Groupe Cosumar le prix de «l'Entreprise Citoyenne de l'année 2013» qui vient, encore une fois, reconfirmer le positionnement RSE du Groupe Cosumar.



MÉDAILLE FAO
MODELE AGRÉGATEUR 2009



TROPHÉE RSE-CGEM
2011



VIGEO 2012
TOP PERFORMER RSE



PRIX DES «PIONNIERS DE LA RSE ET DE L'ECONOMIE
VERTE EN AFRIQUE» 2012



PRIX ROTARY CLUB MERS SULTAN
«ENTREPRISE CITOYENNE DE L'ANNÉE 2013»

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 La titrisation : nouvelle voie du financement des entreprises au Maroc ?

Gestion Comprendre la trésorerie d'une entreprise

Management La Gestion du temps et des priorités

Management Les Réseaux Sociaux d'Entreprise : mettre en place une nouvelle approche pour la collaboration et la communication dans les organisations

La titrisation : nouvelle voie du financement des entreprises au Maroc ?



La titrisation est l'opération financière qui permet à une entreprise de se séparer d'actif financier (le plus souvent des créances sur un tiers, même si ce n'est pas systématique) en les confiant à une société créée pour l'occasion, cette société émettant des titres négociables qui sont ensuite cédés à des tiers.

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

Ce type d'opérations est réglementé au Maroc par une loi nouvelle, la loi 33-06 qui est venue abroger et remplacer la loi 10-98 qui l'avait précédée, publiée au Bulletin Officiel en français le 5 septembre 2013. Si le précédent dispositif avait placé le droit marocain au niveau des réglementations internationales, selon des standards déjà anciens, la loi 33-06 semble avoir rehaussé le niveau.

Il convient de se rappeler qu'il y a quelques décennies la titrisation avait permis le développement de la finance en France d'une manière importante, via les marchés financiers ou non. Alors que le projet Casablanca Finance City prend corps de manière de plus en plus développée et que les ambitions du Maroc en ce qui concerne l'industrie de la finance en Afrique sont clairement affirmée, la question de la titrisation, bien que technique, prend toute son importance.

Il faut souligner que la titrisation peut également constituer une technique de nature à favoriser le développement de produits financiers alternatifs, relevant des principes de la finance islamique. Dans la période actuelle, développer une place financière, via des véhicules cotés ou non, impose de prendre en compte ce phénomène dans un pays comme le Maroc.

Il faut également agir prudemment en la matière car, tout le

monde s'en souviens, la crise dite des « subprimes » qui a ensuite dégénéré en Europe en crise du financement public, est parti de pratiques de titrisation tellement complexes que nul n'avait réellement compris leur fonctionnement et que bon nombre d'établissements pourtant renommés se sont retrouvés à la tête de portefeuilles de placement dont la valeur s'est soudainement

prêts pour l'acquisition ou la détention d'actifs éligibles et/ou la garantie de risque de crédit ou d'assurance.

La loi 33-06 a réalisé des apports significatifs assouplissant le régime préexistant et rendant le recours à la titrisation plus facile et plus pertinent au regard des besoins des entreprises.

L'apport le plus concret pour les entreprises concerne les

dépendance du fait du caractère récurrent des opérations d'affacturage là où les opérations de titrisation sont par définition ponctuelles (même si elles peuvent se répéter). De même, face à des délais de paiement qui atteignent parfois des durées insupportables pour la trésorerie de certaines entreprises, la titrisation peut permettre à un établissement émetteur de réduire les délais pour percevoir les sommes qui lui sont dues.

►►► Elargissement des établissements émetteurs

En ce qui concerne les établissements émetteurs, la loi 10-98 était restrictive en limitant de fait la liste des émetteurs au secteur public ou parapublic, aux établissements financiers et aux entreprises d'assurance. La loi 33-06 a opté pour une définition plus large en visant l'Etat et les organismes publics soumis à la loi 69-00 ainsi que les organismes privés régis par une législation particulière. Le nombre des professions ayant un champ d'action (voire des conditions d'accès) spécifiquement encadré étant plus large que les seules activités bancaires ou assurancielles, le nombre des établissements émetteurs se trouve donc potentiellement élargi.

En ce qui concerne les FPCT, la loi 33-06 a innové en permettant aux fonds de titrisation (FT) de disposer de

« Il convient de se rappeler qu'il y a quelques décennies la titrisation avait permis le développement de la finance en France d'une manière importante. »

trouvée fortement dépréciée.

►►► Les apports de la loi 33-06

La définition de la notion de titrisation exposée plus haut ne doit pas être prise pour argent comptant dans le contexte réglementaire marocain. En effet, la loi 33-06 précise les opérations qu'elle entend régir et réguler. Selon la loi, il s'agit de la technique financière qui consiste pour un fonds de placements collectifs en titrisation ou FPCT à émettre des titres pour réaliser des opérations de trois ordres possibles : l'acquisition d'actifs éligibles, le financement par la voie de

objectifs possibles de l'opération de titrisation. En effet, sous l'empire de la précédente loi, l'objectif ne pouvait être que la cession d'actifs éligibles à un FPCT. Avec la loi 33-06, les entreprises peuvent utiliser la titrisation pour deux objectifs essentiels vu le contexte économique. En effet, on sait que les impayés et l'état des finances des entreprises sont deux préoccupations majeures. Les deux dernières catégories d'opération visées par la loi permettent de répondre à ces soucis. En effet, la titrisation peut être une alternative à l'affacturage, qui présente un risque de

la personnalité morale, sur l'initiative de l'établissement gestionnaire. Cela permet de diversifier et multiplier les FT gérés par une même entité. Les groupes bancaires ou les établissements financiers spécialisés dans la titrisation peuvent ainsi compartimenter les risques. Le fin de l'exclusivité accordée au marocains en la matière permet aussi d'ouvrir la porte à l'arrivée d'expertises étrangères et donc au développement de l'activité de titrisation au Maroc. Or, on l'a vu plus haut, cette activité peut présenter de réels avantages pour l'économie marocaine.

Il faut remarquer que la loi permet à un établissement gestionnaire de gérer plusieurs FPCT, et donc à émettre des titres, éventuellement compartimentés, pour chacun des FPCT gérés. Cela peut paraître peu orthodoxe juridiquement dans la mesure où la théorie classique du patrimoine considère que les actifs d'une personne forment un tout indivisible. Cependant, c'est une pratique conforme aux standards financiers internationaux en la matière.

Une autre grande innovation doit être relevée en matière d'actifs éligibles. Antérieurement, il ne pouvait s'agir que de quelques catégories de créances. Avec la loi 33-06, sont éligibles, les créances en général, les titres de capital, les sukuk et autres titres de créance, négociables ou non, représentant un droit de

créance à l'égard de leur émetteur initial, les biens corporels ou incorporels, mobiliers ou immobiliers et les matières premières. Le champ des possibles à cet égard s'est donc grandement étendu. Il faut remarquer que la possibilité de procéder à une opération de titrisation sur la base de biens corporels est conforme aux exigences de la finance islamique. De même cela peut permettre aux éventuels éta-

« Il faut souligner que la titrisation peut également constituer une technique de nature à favoriser le développement de produits financiers alternatifs. »

blissements émetteurs ne disposant pas de créances suffisamment sûres mais disposant de biens notamment immobiliers susceptible de constituer une base de financement.

En ce qui concerne les titres que les FT peuvent émettre, il faut remarquer que le contexte de la finance islamique a été pris en compte puisque des sukuk sont autorisés. En outre, les FT peuvent également émettre des actions, des parts, des titres de créance négociables. De même, avec la fin du monopole marocain sur les opérations de titrisation

a ouvert également la voie vers la soumission des titres émis à des législations étrangères ainsi que leur émission en devise. Cela élargi donc de beaucoup les techniques qui peuvent être utilisées dans un contexte de titrisation et pourrait soulever des questions ultérieurement en matière de contrôle des changes ou pousser vers une plus grande libéralisation de cette réglementation.

cadre y sont soumis au taux de 10 %. La TVA est alors collectée par l'établissement initiateur. Enfin, en matière de droits d'enregistrement, les actes de constitution des FT, d'acquisition des actifs, d'émissions obligataires et de création de nouvelles parts, les modifications des règlements de gestion et autres actes relatifs au fonctionnement des fonds ainsi que les rachats postérieurs des actifs titrisés par les établissements émetteurs sont exonérés.

On peut donc remarquer des avancées et une modernisation notables du régime de la titrisation. Les bases sont posées clairement pour permettre de rendre possibles aussi bien le financement des entreprises que le développement de la place financière de Casablanca. Toutefois, on peut voir en filigranes de certaines règles, à la lumière des pratiques constatées dans d'autres pays, que des excès restent possibles par la complexification des opérations qui pourraient être engagées. En d'autres termes, la titrisation est une technique. Pour qu'elle soit efficace, elle nécessite que le cadre dans lequel elle s'exerce soit suffisamment souple. Cependant, une démarche prudentielle est fondamentale pour permettre un développement sain et constructif de cette pratique. En ce sens, le rôle du CDVM ne peut et ne doit pas être négligé en tant qu'autorité de régulation. *

►►► Avancées du régime de la titrisation

Rappelons que la fiscalité appliquée aux opérations de titrisation, depuis la loi de finance 2013, est particulièrement favorable. Ainsi, les cessions opérées par les établissements émetteurs ne sont pas passibles de l'IS, même si, en cas de défaillance avant l'échéance la taxation sera appliquée de plein droit et rétroactivement. Il en va de même pour l'application de la TVA : les opérations de titrisation en elles-mêmes n'y sont pas soumises. Cependant, les profits réalisés dans ce



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres
Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



www.cfcim.org



Comprendre la trésorerie d'une entreprise



La trésorerie constitue le point focal de la gestion d'une entreprise. Sur le long terme, les données de trésorerie doivent théoriquement être en ligne avec les résultats opérationnels de l'entreprise. En revanche, sur le court terme, la trésorerie peut constituer une pierre d'achoppement qui sanctionne, parfois durement, la politique des dirigeants.

Claude VOLATIER
Expert-comptable à A & A Conseil

Il n'est une surprise pour personne que la quasi-totalité des défaillances d'entreprises sont dues à des difficultés de trésorerie.

Cette sensibilité des données de trésorerie est d'autant plus accrue actuellement si l'on considère les difficultés de financement de nombre d'entreprises et l'allongement des délais de paiement dans certains secteurs d'activité. Dans ce contexte, il est essentiel que le dirigeant d'entreprise comprenne bien le lien entre ses résultats opérationnels et ses données de trésorerie et ait connaissance de quelques données clefs en la matière, sans pour autant se noyer dans des détails techniques.

Ce passage des résultats de gestion au données de trésorerie doit se faire par quatre étapes structurées, afin de bien décomposer les paramètres qui impactent la trésorerie de l'entreprise à savoir :

- L'analyse de l'activité de la période synthétisée par la capacité d'autofinancement générée par l'entreprise
- Le suivi de la gestion des actifs courants de l'entreprise représentée par la variation du besoin de fonds de roulement
- L'évaluation des investissements et le cas échéant des cessions d'actifs immobilisés
- Le suivi des financements de l'entreprise qu'il s'agisse

de capitaux propres ou d'endettement.

Le cumul méthodique de ces paramètres permet, in fine, de comprendre la constitution des flux de trésorerie de la période.

►►► La capacité d'autofinancement de l'entreprise - CAF

La capacité d'autofinancement mesure les flux de trésorerie générés par l'activité de l'entreprise au sens strict, sans tenir compte d'autres variables telles que, par exemple, les délais de paiement. Très concrètement,

« Le besoin de fonds de roulement (BFR) dépend, d'une part, de l'activité de l'entreprise, et d'autre part d'évènements propres à l'entreprise elle-même. »

la CAF se calcule à partir du résultat comptable en annulant les éléments qui n'ont pas d'impact sur la trésorerie, à savoir essentiellement les dotations aux amortissements et provisions et les reprises de provisions. Dans la plupart des cas, on pourra donc évaluer la CAF de la façon suivante :

Résultat net comptable de la période
+ Dotations aux amortissements et provisions
- Reprises de provisions
= CAF

►►► La variation du besoin de fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement représente, en fait, la trésorerie dont l'entreprise a besoin pour faire fonctionner son activité de façon récurrente. Concrètement, il s'agit de la différence entre les actifs d'exploitation tels que les stocks et les créances à court terme et les dettes d'exploitation à court terme telles que les dettes fournisseurs et les dettes fiscales et sociales. Le besoin de fonds de roulement (BFR) dépend, d'une part, de l'activité de l'entre-

prise de la variation du BFR. Dans le cadre d'un bilan d'entreprise, on pourra représenter le BFR de la façon suivante : en somme, les variables essentielles du BFR résident dans la capacité de l'entreprise à maîtriser ses stocks, son crédit client et son crédit fournisseur.

►►► Les flux d'investissements

Les flux d'investissements sont de deux sortes : les acquisitions d'immobilisations telles que des fonds de commerce, des logiciels, des machines, du matériel informatique, des véhicules, etc... mais également ces flux peuvent être positifs s'il s'agit de cessions d'immobilisations. Là encore, le plan d'investissement doit être suivi avec précision dans la mesure où les sommes en jeu peuvent vite avoir un impact significatif sur la gestion de trésorerie.

►►► Les flux de financement à long terme

Il s'agit de la dernière catégorie des flux impactant la trésorerie de l'entreprise. Les financements sont de deux sortes :

- Le financement propre des associés de l'entreprise
- Le financement externe à savoir l'endettement financier à long terme.

Ces flux sont positifs en cas d'augmentation de capital ou de nouveaux emprunts et

négatifs en cas de distribution de dividendes ou de remboursements d'emprunts.

►►► **La synthèse des flux de trésorerie**

Après avoir identifié ces différentes variables, nous sommes en mesure de bien comprendre la constitution des flux de trésorerie dont on comprend bien qu'ils résultent de plusieurs données. En substance, le flux de trésorerie s'analysera comme suit :

- + Capacité d'autofinancement
- Variation du Besoin de Fonds de Roulement
- Investissements
- + Flux de financements
- = Flux de trésorerie net (variation de la trésorerie sur la période).

En procédant de la sorte, le

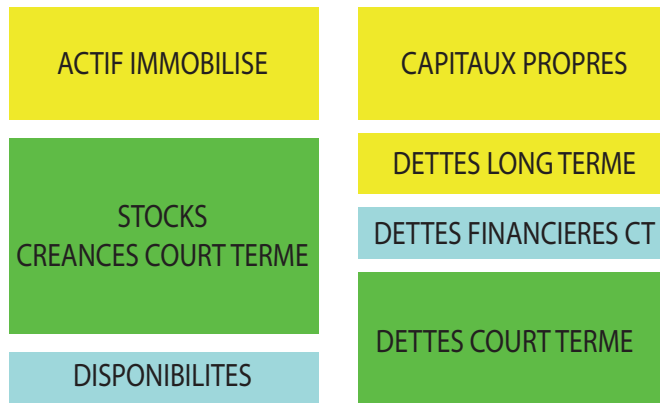
dirigeant peut être en mesure de comprendre la variation de la sa trésorerie et d'agir en conséquence. Aussi, une dégradation de la trésorerie n'est-elle pas toujours expliquée par une baisse d'activité. Il peut s'agir aussi d'un

problème de BFR en cas de retards de paiement clients ou d'augmentation des stocks par exemple. Il peut aussi s'agir d'un financement inadéquat des investissements.

L'objectif de cette approche consiste également à adapter

les sources de financement aux besoins réels de trésorerie de l'entreprise et à faciliter l'obtention de financements adaptés. Il est donc essentiel de comprendre l'origine des besoins de trésorerie : on ne financera pas l'acquisition d'une machine de la même façon qu'un crédit client. Le dirigeant de l'entreprise doit être en mesure de pouvoir l'expliquer clairement à ses financeurs qu'il s'agisse des actionnaires ou des établissements de crédit.

Très fréquemment, afin d'avoir une compréhension « au fil de l'eau » de sa trésorerie, le dirigeant pourra identifier quelques indicateurs qui permettront d'apprécier l'évolution de la trésorerie sans pour autant mettre en place un reporting lourd et difficile à mettre en place.*



BFR : stocks et créances court terme - dettes court terme - (cases vertes)
 Trésorerie : disponibilités - dettes financières
 Fonds de roulement : Capitaux permanents - actif immobilisé

La gestion du temps et des priorités



Mais que représente le « temps » ? Le temps est une ressource. Nous disposons tous, à la base, de la même quantité de cette ressource : la journée dure 24 heures pour tout le monde ! C'est donc aussi une ressource limitée. De plus, selon le nombre d'évènements qui caractérisent l'activité de chacun, la ressource « temps » sera plus ou moins insuffisante. Or dans le monde, moderne caractérisé par une pression économique sans cesse croissante et par la révolution des moyens de communication, il y a une recrudescence des évènements et des tâches à réaliser qui engendre rapidement un déséquilibre entre le temps dont on a besoin et le temps dont on dispose. En ce sens, le temps est donc de surcroît une ressource rare. La rareté faisant la cherté, c'est la raison pour laquelle il est d'adage que « Le temps c'est de l'argent » !

Slimane LAHBABI
Directeur Général de HORIZON PRO

Comme le temps est une ressource rare et que nous en nécessitons toujours plus, il est indispensable de savoir la gérer. Or, les règles traditionnelles de gestion du temps ne sont plus applicables. En effet, la liste des tâches évolue en permanence : imprévus, changements de priorités,... autant d'évènements qui sont favorisés par le développement massif des outils de communication (nous sommes connectés constamment à un nombre important de personnes à travers les récents outils « téléphone », « email », « sms », « réseaux socio-professionnels », etc. ; lesquels outils n'existaient pas jadis). Du fait de ce changement permanent de la liste des tâches, nous devons redessiner notre trajectoire en permanence et à peine notre agenda est-il défini qu'il est aussitôt obsolète !

Par ailleurs, les conséquences d'une mauvaise gestion du temps pour un manager sont nombreuses : accumulation de tâches, tâches commencées et jamais terminées, génération de problèmes issus des tâches non traitées à temps, accumulation de stress, débordement et perte de recul, perte de motivation et d'énergie positive (lesquelles se répercuteront sur les équipes), objectifs non ou mal atteints...

Ainsi, pour réussir à gérer son temps, il est incontournable d'appliquer de véritables techniques de gestion du temps et des priorités.

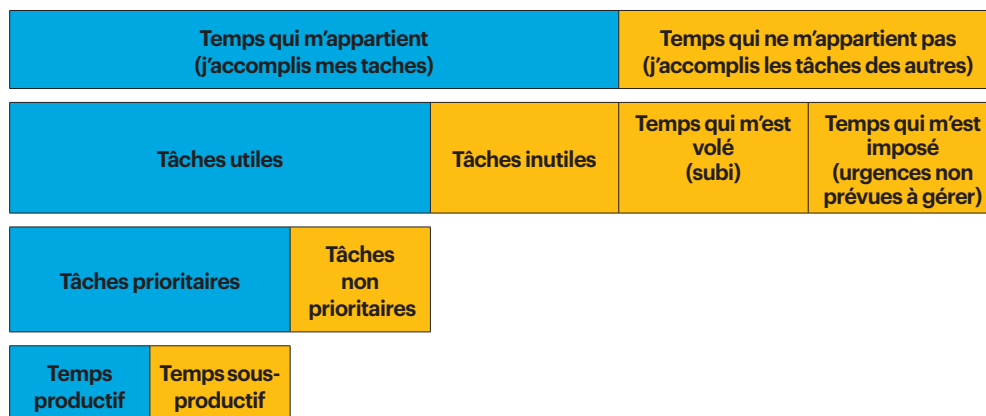
Pour savoir comment bien gérer le temps, il convient tout d'abord de savoir de quoi est rempli ce dernier. Le 1er niveau de découpage répartit le temps en deux catégories : le temps qui m'appartient et le temps qui ne m'appartient pas. Tandis que dans la 1^{ère} catégorie j'accomplis mes propres tâches, la 2^{ème} catégorie est constituée de tâches que je n'ai pas choisies a priori et/ou qui me sont imposées par les autres. Plusieurs exemples caractérisent le quotidien du

manager : collaborateurs qui rentrent spontanément dans votre bureau sans rendez-vous alors que vous étiez concentré sur un travail urgent, réponses à des coups de téléphone en plein milieu d'une réunion, etc. Les « voleurs de temps » sont sans aucun doute une des principales menaces de la gestion du temps.

Le 2^{ème} niveau de découpage du temps répartit les tâches qui m'appartiennent selon leur degré d'utilité (cf. graphique ci-dessous). Ce n'est pas parce que vous avez choisi vous-même de réaliser une tâche que celle-ci est utile. Ne vous est-il jamais arrivé de réaliser vous-même certaines tâches à faible

valeur ajoutée que vous auriez pu (dû !) déléguer à un collaborateur ? Ou de passer une heure à affiner un calcul alors que le résultat recherché n'a pas besoin d'être très précis ? Les 3^{ème} et 4^{ème} niveau de découpage du temps répartissent les tâches utiles selon leur degré de priorité et suivant leur degré d'efficacité de réalisation. Lorsque l'on a un agenda trop chargé, traiter des tâches non prioritaires ou bien passer deux fois plus de temps que nécessaire sur une tâche s'avèrent être des sources importantes de mauvaise gestion du temps. Bien gérer le temps et les priorités repose en quelque sorte sur un mécanisme de filtra-

La répartition du temps ®



Nota: l'échelle de représentation du graphique ci-dessus n'est pas représentative des proportions réelles des rubriques de temps. La couleur orange représente les rubriques de pertes de temps.

tion : il s'agit d'appliquer 4 filtres successifs sur les différentes tâches qui se présentent à nous :

- le filtre n°1 contre les tâches qui ne m'appartiennent pas
- le filtre n°2 contre les tâches inutiles.
- le filtre n°3 contre les tâches non prioritaires (priorisation).
- le filtre n°4 contre les tâches improductives.

Plusieurs techniques sont utilisées pour mettre en œuvre ces filtres de gestion du temps. La première consiste à limiter les distractions et chasser les voleurs de temps. Entre les coups de téléphone intempestifs, les e-mails incessants et les collègues intarissables, il est bien souvent difficile de se concentrer au bureau. Et l'efficacité de son travail en pâtit trop souvent. La loi de Carlson indique que « tout travail interrompu sera moins efficace et prendra jusqu'à 4 fois plus de temps que s'il était effectué de manière ininterrompue ». L'interruption constitue le plus grand des chronophages. Pour retrouver des périodes de concentration, mieux vaut se protéger des interférences qui parasitent l'esprit. Grâce à des réflexes simples et de bonnes habitudes, vous pouvez retrouver ces précieuses minutes de calme qui vous permettront de rester dans les temps et de limiter le stress lié au retard accumulé :

►►► S'éloigner du flot continu de mails :

Les e-mails inondent nos messageries. Or, si les e-mails nous permettent de communiquer simplement, ils nous empêchent trop souvent d'avancer sur nos dossiers en imposant leur rythme continu. ►Le filtre : pour se désintoxiquer, il faut commencer par se sevrer. Planifiez des périodes d'une heure ou plus pendant lesquels vous vous interdisez

de consulter vos mails. L'idéal est de consulter ses mails 1 à 2 fois par jour maximum. Les plus dépendants peuvent carrément fermer leur messagerie. L'idée est de pouvoir les lire d'un coup plutôt qu'au fil de l'eau (sachant qu'il existe un temps fixe minimum pour consulter les mails qu'il y en ait 4 ou 10 !). Un tri régulier de ses messages permet aussi de ne porter attention qu'aux messages importants et urgents. Vous pouvez aussi exiger de vos correspondants de préciser des mots clés dans les titres de mails afin de savoir du 1er coup d'œil si vous êtes censé ouvrir un mail ou pas, et quelle est la

« La loi de Carlson indique que " tout travail interrompu sera moins efficace et prendra jusqu'à 4 fois plus de temps que s'il était effectué de manière ininterrompue". »

tâche qui vous est demandée (« à valider : ... », « pour information : ... », etc.).

►►► Se protéger des coups de téléphone intempestifs :

Le téléphone est un outil de travail indispensable pour la plupart d'entre nous. Collègues, clients et partenaires sont tous accessibles par un simple coup de fil. Tellement simple que beaucoup en abusent. Malheureusement, répondre au téléphone implique de se plonger dans une nouvelle discussion et sortir complètement la tête de son travail.

►Le filtre : Filtrer ses communications n'a rien d'impoli. Si un appel ne semble pas urgent, laissez-le sonner : votre correspondant ignore que vous le snobez et cherchera à vous joindre d'une autre façon. Si par mégarde vous décrochez

malgré tout, congédiez les interlocuteurs que rien ne presse. N'hésitez pas, c'est parfaitement compréhensible.

►►► Se protéger des sollicitations de ses voisins :

« L'enfer, c'est les autres », prétendait Sartre. Entre le collègue incapable d'envoyer un email, celui qui a besoin d'une information urgente et l'autre qui souhaite parler de ses problèmes, vos plus proches voisins sont parfois vos premières sources de distraction. Et leurs priorités viennent contrecarrer les vôtres.

►Le filtre : Pour limiter les interruptions, il faut adopter

►Le filtre : apprendre à décliner les invitations aux réunions. Pour cela, assurez vous bien : que vous êtes bel et bien concerné par le sujet, que votre présence est indispensable, qu'il n'y a pas un autre moyen moins chronophage de traiter le sujet (mail, temps masqué pendant un déjeuner...). Un autre remède consiste à jouer à la réunion buissonnière : prévenir très tôt de son absence, se faire remplacer, prévoir un impératif pour s'échapper...

►►► Se protéger du téléphone portable :

Le problème avec le mobile, c'est justement qu'il vous suit partout et vous vous rend joignable à tout moment ! Lorsque votre téléphone portable sonne, vous vous sentez trop souvent obligé de décrocher. En réunion, en déjeuner ou en voiture, les coups de fils intempestifs hachent votre quotidien, gênent vos collaborateurs...

►Le filtre : vous devez être convaincu qu'un appel n'a pas nécessairement besoin d'obtenir de réponse immédiate, même sur un portable. Dites vous que c'est un interlocuteur qui veut vous voler votre temps au moment qu'IL a choisi ! Prenez le dessus et faites le attendre. Le passage par la boîte vocale peut suffire. N'hésitez pas à mettre votre portable en silencieux lorsque vous avez besoin de concentration ou bien de calme. Et si c'est urgent, de toutes façons la personne appellera encore ou enverra un texto. Maintenant que nous avons appris à éviter de perdre du temps, nous devons essayer d'en gagner et savoir gérer les priorités pour résoudre notre équation du temps ! *

Suite dans le prochain numéro
Conjoncture

Les réseaux sociaux d'entreprise : mettre en place une nouvelle approche pour la collaboration et la communication dans les organisations



En Europe et aux Etats-Unis, les réseaux sociaux d'entreprise préoccupent les organisations depuis quelques années déjà. Certains estiment que les réseaux sociaux d'entreprise s'apparentent à un Facebook d'entreprise et qu'ils doivent se déployer de manière virale. D'autres les considèrent comme un outil logiciel classique et abordent leur déploiement suivant cet angle. D'autres enfin pensent qu'il faut radicalement changer la culture des organisations pour permettre leur mise en place.

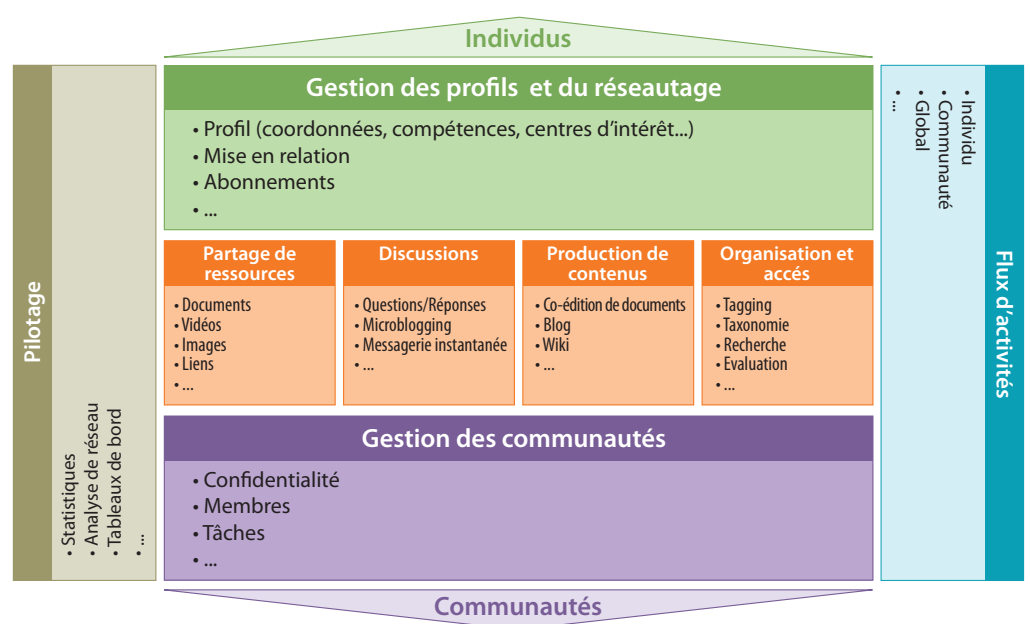
Denis Meingan
Directeur Associé, KnowledgeConsult

Bien que de nombreuses entreprises aient déjà initialisé des projets d'implémentation, force est de constater qu'il n'existe pas à l'heure actuelle un consensus sur la nature des réseaux sociaux d'entreprise et la démarche à suivre pour les mettre en place. Il est donc nécessaire de prendre un peu de recul et d'examiner le contexte dans lequel ils sont apparus

►► L'arrivée des réseaux sociaux d'entreprise

En réaction aux contraintes liées à l'évolution rapide de leur environnement, des besoins très forts d'amélioration de la communication transversale et du travail collaboratif se sont largement développés ces dernières années dans les organisations. Ces besoins se positionnent dans un contexte où trois tendances de fonds sont en train de redessiner les contours et la nature même des organisations, tant du point de vue de leur structure que de leurs modes de fonctionnement. Il s'agit de :

- la mise en avant de plus en plus forte des professionnels en tant qu'individus ;
- la digitalisation des processus et des interactions ;
- le développement de la trans-



parence des activités des uns par rapport aux autres.

Dans le même temps, les collaborateurs, dont le comportement est également impacté par ces trois tendances de fonds, sont à la recherche de logiciels professionnels fournissant des services comparables à ceux qu'ils utilisent quotidiennement sur le Web à titre privé. Ces services sont faciles à comprendre, à mettre en œuvre et accessibles n'importe quand et depuis n'importe quel lieu.

Dans le contexte du « Web 2.0 »,

le début des années 2000 a vu le déploiement sur Internet de Facebook, Google +, Twitter, LinkedIn... qui ont été appelés réseaux sociaux car ils facilitaient la mise en relation des individus. Passant du Web aux entreprises, avec des éditeurs comme : Bluekiwi, Jamespot, Jive, Yammer... les Réseaux sociaux d'entreprise se sont développés dans les organisations car ils répondaient à leurs besoins de collaboration et de communication mais aussi à ceux de leurs collaborateurs sur

la facilité d'utilisation et l'accessibilité des outils logiciels. Même si les plateformes des éditeurs de réseaux sociaux d'entreprise peuvent être catégorisées actuellement entre celles qui sont spécialisées et celles qui intègrent des modules complémentaires comme la gestion documentaire, il est possible de réaliser une présentation des fonctionnalités usuelles d'un tel outil logiciel. C'est ce que fait le schéma ci-dessus.

►► La mise en œuvre des

réseaux sociaux d'entreprise

A ses débuts, la mise en œuvre des réseaux sociaux d'entreprise a été portée par les concepts et les usages des réseaux sociaux sur le Web. Certains acteurs étaient même persuadés que le « social », c'est-à-dire le fait de nouer des relations et d'établir des conversations entre les collaborateurs, allait se développer spontanément pour peu qu'une promotion adaptée en soit réalisée. Dans les faits, les organisations se sont vite aperçues que les Réseaux sociaux d'entreprise, malgré le nombre réduit et la simplicité de leurs fonctionnalités, étaient porteurs d'une dynamique humaine impactant les structures, les modes de fonctionnement ainsi que les comportements des collaborateurs. C'est pourquoi, la vision d'implémentation des Réseaux sociaux d'entreprise issue du Web s'est rapidement avérée insuffisante. Une vision adaptée de leur mise en œuvre restait donc à construire.

De fait, le déploiement d'un Réseau social d'entreprise représente le plus souvent un changement dans une organisation parce qu'il va induire notamment de nouvelles pratiques de collaboration et de communication. Suivant la maturité de l'organisation par rapport à ces sujets, le changement pourra être plus ou moins important. Le schéma suivant présente un modèle de maturité des organisations par rapport aux dispositifs de travail collaboratif et de communication transversale.

Dans le cas d'une organisation

Préparer

- Elaborer la vision
- Identifier les résistances
- Structurer le projet
- Choisir une plateforme

située au niveau 0 ou 1 de maturité et qui vise à aller au niveau 3, le changement considéré est un changement transformationnel, c'est-à-dire un changement dont la cible n'est pas connue précisément et de fait, le dispositif final qui en résultera, sera le reflet de la manière dont les collaborateurs l'auront défini dans l'action. Avec ce type de changement, les actions suivantes sont critiques :

- fixation de la vision de développement sur la base de principes globaux ;
- mesure des impacts avec prise en compte de l'émergence d'une nouvelle situation ;
- gestion du projet en séquences avec retour d'expérience ;
- gestion du changement des mentalités et de la culture.

Pour une organisation située au niveau 2 de maturité et qui vise à aller au niveau 3, le changement considéré est un changement transitionnel, c'est à un changement dont la cible est connue avec un bon niveau de précision. Avec ce type de changement, les actions suivantes sont critiques :

- fixation de la vision par une spécification détaillée de la

Mettre en œuvre

- Déployer des communautés
- Gérer les profils
- Accompagner les animateurs
- Gérer le changement

cible à atteindre ;

- mesure des impacts de la mise en place de la cible par rapport à l'existant ;
- gestion du projet dans sa globalité et sa linéarité ;
- gestion du changement des comportements et des modes de fonctionnement.

Dans les deux cas, le changement doit être géré suivant sa nature mais il est cependant possible de définir une approche commune à suivre dont les différents éléments se rassemblent en trois groupes qui sont présentés dans le schéma ci-dessous.

Parmi les éléments ci-dessus, il faut retenir dans le premier groupe l'élaboration d'une vision qui doit permettre de donner un véritable sens au projet de déploiement du réseau social d'entreprise et de mobiliser les parties prenantes en leur offrant la possibilité de trouver une place active dans l'histoire qui est en train de se construire. Il y a aussi l'identification des résistances qui vise à prendre la mesure au niveau individuel, de groupe et par rapport à l'ensemble de l'organisation des impacts considérés comme négatifs de la mise en place du Réseau social d'entreprise.

Dans le second groupe, l'accompagnement des animateurs de communauté est une activité critique car ils sont les pierres angulaires du fonctionnement du réseau social d'entreprise par leurs activités d'animation mais aussi par leurs relations avec le management. Il est donc indispensable de s'assurer qu'ils aient à leur disposition l'assistance et les ressources néces-

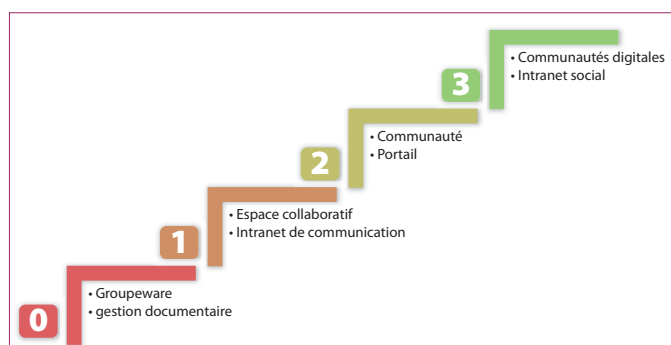
Pérenniser

- Institutionnaliser
- Installer une gouvernance
- Mettre en avant les résultats

saires. A travers la gestion du changement qui se positionne aussi à ce niveau, il s'agit principalement de vérifier que tout se déroule de manière cohérente, tant du point de vue du plan projet que de l'appropriation du réseau social d'entreprise par les collaborateurs.

Dans le dernier groupe, l'institutionnalisation du dispositif à travers l'intégration de ses différents composants dans les processus, le système d'information, les référentiels RH, etc. de l'organisation et la mise en place de sa gouvernance sont ses éléments clés.

Dans la mesure où la mise en place d'un réseau social d'entreprise est le plus souvent un changement d'ampleur, l'approche à adopter pour faire évoluer les pratiques de collaboration et de communication doit être résolument orientée conduite du changement. Pour le Maroc, alors que les organisations de ce pays commencent juste à implémenter les réseaux sociaux d'entreprise, il faut d'ores et déjà intégrer cette dimension. De manière plus précise, il s'agit de prendre en compte le travail sur les différents freins à la collaboration et à la communication transversale. Des actions de conduite du changement doivent être déployées au niveau individuel, du groupe et de l'organisation sur les axes de sponsorship et leadership, communication, formation, coaching et gestion des résistances. Pour obtenir plus de détails sur la démarche présentée ci-dessus, consulter le site : www.knowledgeconsult.com/rse.*



L'association du mois

Espoir Alzheimer Maroc On y croit



« Il est très difficile aujourd'hui de donner un nombre précis de personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer au Maroc. On estime plus ou moins à 80 000 personnes affectées par la maladie ». Ces chiffres qui font froid dans le dos sont divulgués par l'association Espoir Alzheimer Maroc. Cette association nationale à but non lucratif, créée à Marrakech en 2011, est constituée de nombreux volontaires de la société civile et du domaine associatif, de médecins neurologues, gériatres, des enseignants, des infirmiers, sans oublier des familles et patients atteints de la maladie d'Alzheimer.



L'association Espoir Alzheimer Maroc lors des 2^{èmes} rencontres internationales Alzheimer et Méditerranée en avril dernier à Marrakech.

Dans le cadre de ses activités, l'association s'est fixée de multiples objectifs :

- Combattre la maladie d'Alzheimer et atténuer les souffrances des personnes atteintes.
- Soutenir les familles des patients dans leur lutte contre la maladie de leurs proches.
- Veiller au respect et à la dignité des patients.
- Attirer l'attention des responsables de la santé au Maroc sur l'ampleur et la gravité des démences notamment celle d'Alzheimer.

- Créer un espace de rencontres et d'échange.
- Créer un centre d'accueil de jour pour les patients atteints de démences.
- Participer à l'enseignement et à la formation des médecins et autres professionnels dans le domaine des démences.
- Etablir une collaboration avec les organismes nationaux et internationaux, associations, fondations, établissements publics ou privés qui peuvent être concernés par la lutte contre la maladie d'Alzheimer.

Pour ce faire, Espoir Alzheimer a lancé différents projets depuis sa création. L'association a organisé les 2^{èmes} ren-

contres internationales « Alzheimer et Méditerranée » à Marrakech en avril 2013. En septembre dernier, elle a ouvert 1^{er} Institut de formation des métiers de la dépendance. Elle prévoit la création d'un centre d'accueil de jour pour les personnes âgées dépendantes fin 2013 et l'ouverture du centre Alzheimer fin 2014. Ces réalisations nécessitent des coûts que l'association ne peut supporter à elle seule. C'est

pour cela qu'elle sollicite l'aide de différents acteurs du secteur associatif, de la société civile et des différents secteurs d'activités du pays. Elle a, pour ce faire, besoin de bénévoles et des dons matériels ou financiers afin d'offrir un soutien et des services aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et leurs aidants partout au Maroc. Cette aide servira également à former des personnes qui accompagneront les malades.

► Contacts :

Porte-parole : Abdelhafid. EL Bouanani
Tél. : 06 61 35 50 38
Mail : bouanani@gmail.com
Site web : www.alzheimer-maroc.net

Ciblez les décideurs
En 2013

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

www.cfcim.org

Préservez l'énergie. Préservez votre budget.



Afriquia gaz, consciente de son rôle d'entreprise citoyenne, met en place un projet global visant à accompagner l'ensemble de ses clients pour optimiser la consommation d'énergie. Afriquia gaz démontre sa détermination au service de la compétitivité et du bien être de ses clients.

www.afriquiagaz.com

AKWA
GROUP




AFRIQUIAGAZ
افريقييا غاز

Forfaits Mobile Entreprises

Numéro illimité
Internet 3G 3.6M
Intra-flotte illimitée

INCLUS



Maroc Telecom enrichit sa gamme de forfaits mobiles Intra flotte et Optimis et vous fait profiter de nouveaux avantages. Choisissez votre forfait à partir de 100 DH HT/mois seulement et bénéficiez de nombreuses options offertes : 1 numéro illimité gratuit fixe ou mobile au choix, plus d'heures sur les crédits mensuels de communication, Internet 3G gratuit à 3.6 Méga, Intra flotte illimitée et gratuite vers les fixes et les mobiles de l'entreprise, un tarif unique vers toutes les destinations nationales et les principales destinations internationales.

Pour plus d'informations sur les conditions de l'offre, consultez le site www.iam.ma

Offre soumise à conditions.