

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
53^e année
Numéro 955
15 janvier -
15 février 2014
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
OUADI MADIH



Pêche et Agriculture Quelles avancées ?

ECHOS MAROC

Indicateurs économiques
et financiers

JURIDIQUE

Insuffisances et limites
du cadre légal régissant
la concession des services
publics

MANAGEMENT

Comment faire face à
la complexité en toute
sérénité ?



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

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



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



SOIF DE MINÉRALITÉ ?

EAU MINÉRALE*

NATURELLE BIENFAITS

BIEN-ÊTRE OLIGO-ÉLÉMENTS

CALCIUM



ÉQUILIBRE MAGNÉSIUM

LÉGÈRETÉ...

DU CÔTÉ DE LA NATURE.

WWW.AINIFRANE.MA

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



Eau minérale naturelle

Aïnfrane

Source Bensmim

1.5L



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



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Pêche et Agriculture, quelles avancées ?

« La CFCIM soutient le secteur de l'agriculture et de la pêche »

Pour ce premier éditorial suite à mon élection à la présidence de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), je souhaite tout d'abord remercier les Administrateurs qui m'ont fait confiance lors du Conseil d'Administration du 12 décembre dernier. J'aurai à cœur de poursuivre le développement de notre Compagnie auprès de ses adhérents.

En ma qualité d'Administrateur et de Directeur Général du Groupe des Brasseries du Maroc, « Transformateur des produits de la terre », le Zoom de ce mois de notre revue Conjoncture ne m'est pas insensible.

Dans le cadre de ses activités, la CFCIM s'investit dans ce secteur depuis de nombreuses années. D'ailleurs, le premier salon organisé par votre Chambre remonte à 1988, année au cours de laquelle s'est tenu le 1^{er} Salon Franco-Marocain de la Mer à Safi, connu pour avoir été longtemps le premier port sardinier du monde.

Nous sommes régulièrement présents dans le cadre du Pavillon France, coorganisé par la CFCIM et UBIFRANCE, sur le salon Halieutis et sur le SIAM.

Nous organisons également nos propres évènements pour encourager le secteur. Ainsi, le 21 novembre 2013, la CFCIM a accueilli Monsieur Aziz AKHANNOUCH et Monsieur Guillaume GAROT, respectivement Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime dans le gouvernement marocain et Ministre en charge de l'Agroalimentaire auprès du Ministre français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, et ce dans le cadre de la Journée Agroalimentaire sur le thème : « Exporter et investir au Maroc : de nouvelles opportunités ».

En 2014, nous tiendrons notre salon biennal CFIA Maroc, Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire, les 16, 17 et 18 septembre au Centre International de Conférences et d'Expositions de Casablanca.

Nous accompagnons aussi nos adhérents du secteur à l'international. Du 24 au 28 février 2014, nous conduirons, comme chaque année, une centaine de dirigeants sur le Salon International de l'Agriculture à Paris.

Je saisis l'opportunité de cet éditorial pour vous souhaiter, en mon nom personnel, ainsi qu'au nom de tous les Administrateurs de la CFCIM et de ses collaborateurs, une excellente année 2014.



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** Jean-Marie GROSBOIS ►►► **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), Wafaâ Khalifi, Mustapha Nait Cheikh, Youssef El Hammal, 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

Sika Maroc, partenaire de vos projets



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

Plus d'infos sur notre site web

<http://mar.sika.com>

Sika Maroc S.A.

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

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ
Q S E



BÂTIR LA CONFIANCE



Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Bureau 2014 de la CFCIM
- 7 Conseil d'Administration de la CFCIM
- 8 La médiation, une solution efficace, rapide et amiable
- 10 Réception des Consuls de France à la CFCIM
- 12 DEVCOM Maroc
Un Business Forum incontournable
- 14 La stratégie de la santé dévoilée à la CFCIM

EchosMaroc

- 18 Service économique de l'Ambassade de France
- 20 Indicateurs économiques et financiers
- 22 L'invité de Conjoncture : Ouadi MADIH



ZOOM

Pêche et Agriculture Quelles avancées ?

- 26 L'agriculture, levier de croissance pour le Maroc
- 29 Interview de Mohammed El Guerrouj, Directeur Général de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA)
- 30 La pêche, une richesse à préserver
- 33 Interview de Mohamed Ourais, Président de l'AMIGHA et de la FIMARGANE
- 34 Interview de Régis Toussaint, PDG de COFREPECHE et Gérant de COFREPECHE MAROC
- 35 Entretien avec Rachid Rami, Directeur du développement des parcs industriels de l'Oriental.



Regardsd'experts

- 38 **Juridique** Insuffisances et limites du cadre légal régissant la concession des services publics
- 40 **Management** Comment faire face à la complexité en toute sérénité?
- 42 **Management** Une politique de stages efficace au profit de la productivité de votre entreprise

On en parle aussi...

- 44 **Association Marocaine pour la Protection de la Famille à Oujda**
Au service de la veuve et de l'orphelin





CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Bureau 2014 de la CFCIM

PRESIDENT :

Jean-Marie GROSBOIS
Administrateur, Directeur Général, GROUPE DES
BRASSERIES DU MAROC

PREMIER VICE-PRESIDENT :

Henry AUSSAVY
Directeur Général, GROUPE CHEQUE DEJEUNER
MAROC

VICE-PRESIDENTS, PRESIDENTS DE CATEGORIES :

- Président de la catégorie Industrie :

Bruno IGOUNENC
Directeur Général, EADS MAROC AVIATION

- Président de la catégorie Services

Philippe-Edern KLEIN
Administrateur Directeur Général, CODEXPRO

- Président de la catégorie Commerce

Georges-Emmanuel BENHAIM
Président Directeur Général, FOODS & GOODS

VICE-PRESIDENTE DELEGUEE AUX

RELATIONS INSTITUTIONNELLES :

Nelly RABANE
Gérante, JURILEX

VICE-PRESIDENT DELEGUE AUX RELATIONS INSTITUTIONNELLES REGIONALES :

Serge MAK
Directeur, PROMAMEC

SECRETAIRE :

Yann LEBEAU
Chef de Mission Maghreb-Afrique, FRANCE EXPORT
CEREALES

SECRETAIRE ADJOINT :

Michel BOUSKILA
Directeur Commercial et Développement, CEGELEC
MAROC

TRESORIER :

Eric CECCONELLO
Directeur Général, DELATTRE LEVIVIER MAROC

TRESORIER ADJOINT :

Yannick GIACONIA
Directeur Général, MAROC TRANSMISSION

PAST-PRESIDENT DE LA CFCIM ET VICE-PRESIDENT DE L'UCCIFE :

Joël SIBRAC
Gérant, 3JS CONSEIL

CONSEILLER DU PRESIDENT EN CHARGE DES DELEGATIONS :

Jean-Claude LEILLARD
Ingénieur-Conseil

DIRECTEUR GENERAL :

Philippe CONFAIS

Conseil d'Administration de la CFCIM

INDUSTRIE

BOUSKILA Michel Directeur Commercial et Développement, Cegelec Maroc

CECCONELLO Eric Directeur Général, Delattre Levivier Maroc

DARNAUDE André Administrateur Conseiller de la Présidence, Ventec Maroc

EBERHARDT Guy Directeur Général, Preber

GIACONIA Yannick Directeur Général, Maroc Transmission

GROSBOIS Jean-Marie Administrateur, Directeur Général, Groupe des Brasseries du Maroc

IGOUNENC Bruno Directeur Général, EADS Maroc Aviation

LACHARME Jean Directeur Général, Allplast

MAK Serge Directeur, Promamec

MALLET Frédéric Directeur Général, Spie Maroc

PERRET Alain Consultant

ROBELIN André Gérant, AR Consultant

RUIZ Robert Gérant, Filloucat
de RUTY Hubert Président Directeur Général, Laboratoires Pfizer Maroc

SIEGEL Jean Directeur Général, Midav

TASSIN Michel Président Directeur Général, Imprimepel

VACHER Jean-Luc Directeur, Somati

SERVICES

ANTONIOTTI Olivier Directeur Général, Militzer & Munch Maroc

BATLLE Jean-Christophe Directeur Adjoint région Méditerranée et Afrique, Coface

BENNIS Corine Directrice, Promosalons

DA LAGE Laurent Directeur Général, Air France Maroc-Tunisie

DARRIET Jean-Pascal

Directeur Général, Lydec

DAUTRIA Franck Directeur Général Associé, Monceau Juridique Fiscal

DUPUCH Laurent Président du Directoire, BMCI

ERMENAULT Jean-Pierre Jean-Pierre ERMENAULT Consulting

HASCOËT Michel Président Directeur Général, AXA Assurance Maroc

KLEIN Philippe-Edern Administrateur Directeur Général, Codexpro

LEILLARD Jean-Claude Ingénieur-Conseil

MARCO Emile Consultant, Cipres

RABANE Nelly Gérante, Jurilex

RAYNAUD Patrick Directeur Général, Pyxicom

SIBRAC Joël Gérant, 3JS Conseil
THÉPOT Marc Vice-Président du Directoire, Risma

VALVERDE Baldoméro Président du Directoire, Crédit du Maroc

COMMERCE

BARON Alain Directeur Général, Institut de Commerce et de Distribution, filiale du Groupe Marjane Holding

BENHAÏM Georges-Emmanuel Président Directeur Général, Foods & Goods

BORIAS Bruno Gérant, A2CIM
GEISSMANN Patrick Président Directeur Général, Ets Geissmann

HOTELIN Guillaume Vice-Président, Comarbois

JUTHIER Robert Directeur, SEHL

LEBEAU Yann Chef de Mission Maghreb-Afrique, France Export Céréales

LE BONTÉ Sébastien Directeur Général, Interfer

LEFORT Eric Président Directeur Général, Groupe Premium

MEALET Michel Directeur Général, Sochepress

MORIN Loïc Président Directeur Général, Sopriam

SIMONCELLI William Directeur Général, Carré Immobilier



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

La médiation, une solution efficace, rapide et amiable

Le Club de la Médiation a tenu sa session inaugurale, le 17 décembre dernier, au siège de la CFCIM, à Casablanca.

Il a pour objectif de réunir bimestriellement les Directeurs Juridiques, Directeurs Administratifs et Financiers, Directeurs des Ressources Humaines de sociétés de référence, ainsi que des médiateurs agréés du Centre de Médiation de la CFCIM, autour de thèmes concrets, afin de donner aux professionnels l'ensemble des informations et des connaissances nécessaires à la mise en œuvre pratique et immédiate de l'outil que la médiation constitue pour l'entreprise dans la gestion de ses litiges.

Lancé le 17 décembre dernier par les médiateurs de la Commission Médiation de la CFCIM, le Club de la Médiation a avant tout pour objectif d'apporter des « outils concrets et efficaces permettant aux dirigeants d'entreprises de faire le meilleur usage possible de ce Mode Alternatif de Règlement des Conflits », comme l'a souligné dans son propos introductif Franck DAUTRIA, Président de la Commission Médiation de la CFCIM et Médiateur agréé auprès du Centre de Médiation de la CFCIM et du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP).

La médiation, outil pratique de règlement des conflits

Mais qu'est-ce que la médiation ? « La médiation est un mode amiable de règlement des conflits, par lequel un tiers, neutre, indépendant et impartial, le médiateur, aide les parties à trouver une solution négociée à leur différend », a exposé Yasmine ESSAKALLI, Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM et Médiateur agréé auprès des Centres de Médiation de la CFCIM et du CMAP. Cet outil de règlement de conflit a l'avantage d'être rapide, confidentiel, de maîtriser le processus et de maintenir la possibilité de relations futures

entre les protagonistes. Une idée soutenue par Jean-Marie GROSBOIS, nouveau Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc à compter du 1er janvier 2014, qui a inauguré la rencontre en qualité de Premier Vice-Président de la CFCIM et a salué le travail réalisé en 2013 par la Commission présidée par Franck DAUTRIA pour développer le Centre de Médiation de la CFCIM.

Utile pour la gestion de tous les litiges de l'entreprise

Sur le plan juridique, la médiation est régie par le Dahir du 30-11-2011 promulguant la loi n° 08-05, modifiant le Code de procédure civile, relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle. Seuls certains domaines sont exclus du champ d'application de la médiation, tels que « les successions, les sujets d'ordre public, les droits personnels... ». En revanche, les secteurs commerciaux, industriels, financiers, immobiliers, informatiques, des assurances, de la communication... sont ouverts à la médiation. Par ailleurs, celle-ci peut constituer un outil appréciable pour la gestion de conflits individuels ou collectifs en matière de ressources humaines, ce dont attestait la présence de nombreux Directeurs de Ressources Humaines.



Yasmine ESSAKALLI, Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM, Franck DAUTRIA (au centre), Président de la Commission Médiation de la CFCIM et Sylvain ALASSAIRE, Médiateur agréé auprès des Centres de Médiation de la CFCIM et du CMAP.



La salle était comble.

Un processus technique et structuré

La médiation est un processus technique et structuré, qui comprend différentes étapes, ayant pour objectif un rapprochement des parties afin qu'elles trouvent une solution amiable, et ce fait satisfaisant, au litige qui les oppose, ainsi que l'a exposé Sylvain ALASSAIRE, Médiateur agréé auprès des Centres de Médiation de la CFCIM et du CMAP.

Les valeurs du Centre de Médiation de la CFCIM

Franck DAUTRIA est ensuite intervenu pour développer les avantages que présente pour les entreprises le Centre de Médiation instauré par la CFCIM : expertise, avec le partenariat avec le CMAP, indépendance et transparence, avec la Commission d'Agrement et de Nomination du Centre, éthique, transparence, indépendance, neutralité, impartialité et confidentialité, eu égard aux conditions drastiques mises en oeuvre par la CFCIM dans l'agrément et le renouvellement de ses médiateurs, qui s'engagent notamment à respecter, sous peine d'exclusion, la Charte éthique du Centre de Médiation. Cette démarche rencontre l'adhésion des entreprises, puisque la Charte de la Médiation de la CFCIM a été ratifiée par Alstom, les Brasseries du Maroc, Delattre Levivier Maroc, EADS Maroc Aviation, Foods & Goods, L'Oréal, Risma, Thales, Total, Bureau Veritas...

L'adhésion des professionnels

L'utilité de la médiation a enfin été confirmée par Najette KHEIRI, Responsable juridique de Total Maroc, qui a mis en avant l'apport de la formation reçue en matière de médiation et le rôle que

Succès du Club de la Médiation

Le Club de la Médiation connaît dès son démarrage un franc succès, de par son caractère pratique et concret.

Ont notamment adhéré plus d'une cinquantaine d'entreprises de référence, parmi lesquelles : ADDOHA, ADECCO, AKWA, ALSTOM, ARCELOR MITTAL, AXA, BMCE Bank, BOTTU, BRASSERIES DU MAROC, BUREAU VERITAS, BYMARO, CEGELEC, CHEQUES DEJEUNER, CTM, DELATTRE LEVIVIER, EADS, EDICOM KOMPASS TELECONTACT,

FC COM, FOODS & GOODS, HOLMARCOM, L'OREAL, LYDEC, MAROC TELECOM, MILITZER & MÜNCH, NESTLE MAGHREB, RENAULT, RISMA, SOCIETE MAROCAINE DES TABACS, SOGEPB-SOGEPOS-SETTAPARK, SOPRIAM, SPIE, STROC INDUSTRIE, TIMAR, TOP CLASS LAVAZZA, TOTAL, VENTEC, VIVO ENERGY MAROC...

Pour toute demande d'inscription, contacter Khalid Idrissi, Secrétaire Administratif et Financier du Centre : kidrissi@cfcim.org

joue le médiateur : il « est un architecte, un facilitateur qui contribue au rétablissement de la communication entre les parties ». Keltoum LOMBARDO, Head of Legal and Contracts Management d'Alstom Maroc, a, quant à elle, exposé les raisons pour lesquelles Alstom recourt à la médiation qui présente à la fois l'intérêt de l'intervention d'un médiateur neutre, disposant de recul sur le litige, et l'avantage d'une solution consensuelle en toute confidentialité. Franck DAUTRIA a conclu cette réunion inaugurale

du Club de la Médiation en rappelant : « Nous souhaitons que le Centre de Médiation de la CFCIM constitue un Centre de référence au Maroc ». *

► Ferdinand Demba



Madame Najette KHEIRI (Total Maroc), lors de son témoignage de l'expérience de la Médiation à la CFCIM.



Monsieur Jean-Marie GROSBOIS, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, inaugurant la rencontre du Club de la Médiation.



Madame Keltoum LOMBARDO (Alstom Maroc), lors de son témoignage de l'expérience de la Médiation à la CFCIM.

Réception des Consuls de France à la CFCIM



La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a reçu, le 22 novembre 2013, Monsieur Didier LAROQUE, Consul Général de France à Rabat et Madame Muriel SORET, Consule Générale de France à Tanger, en présence de Monsieur Jean-Marie GROSBOIS, actuel Président

de la CFCIM et Monsieur Joël SIBRAC, Past-Président de la CFCIM. Etaient également présents Monsieur Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM, Monsieur Jean-Claude LEILLARD, actuel Conseiller du Président chargé des Délégations et les deux Délégués Régionaux de la CFCIM à Rabat et à Tanger.

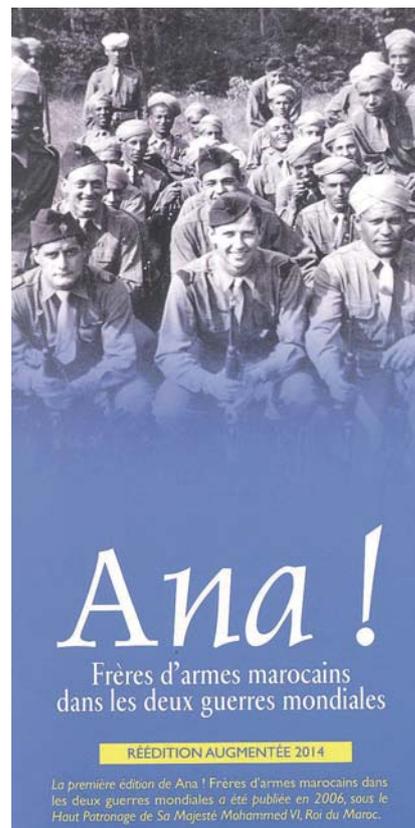
3^{ème} Promotion des Médiateurs de la CFCIM

La formation de la troisième promotion des Médiateurs du Centre de Médiation de la CFCIM a eu lieu en octobre 2013. De droite à gauche : Franck DAUTRIA (Médiateur agréé auprès des Centres de médiation de la CFCIM et du CMAP – Cabinet MONCEAU JURIDIQUE & FISCAL), Najette KHEIRI (TOTAL Maroc), Razane CHROQUI (Enseignante à l'université Hassan I^{er}), Thierry DE MARGERIE (ALSTOM Maroc), Ali HARRAJ (PRIMO CONSULTING), Hamid BOUIDAR (HB AUDIT STRATEGIQUE), El Houssine BOUFOUS (AGRI AND INDUSTRIAL BUSINESS MANAGEMENT), Nesrine ROUDANE (Avocate au Barreau de Casablanca), Jean-Baptiste ROMET (ACELOMITTAL INTERNATIONAL Africa-Casablanca), Sylvain ALASSAIRE



(ALASSAIRE JURICONSEIL), Jean-Bernard DAGNAUD (Arbitre-Médiateur Agréé CMAP), Bérangère CLADY (Consultante CMAP), Jean-Claude GAMBIE (PROFA SYSTEMS) et Khalid IDRISSE KAITOUNI (Directeur de l'Appui aux Investisseurs et de la Création d'Entreprise – Secrétaire Administratif et Financier du Centre de Médiation de la CFCIM).

Réédition augmentée du livre « Ana ! »



« ANA ! FRÈRES D'ARMES MAROCAINS DANS LES DEUX GUERRES MONDIALES »

est un livre sur l'engagement des soldats marocains aux côtés de la France dans les deux conflits mondiaux, dont la première édition a été publiée en 2006, sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. En 2014, une réédition augmentée de 152 pages, contenant près de 130 illustrations supplémentaires, est prévue pour les amoureux des récits historiques. Le bouquin prévoit une « mise en perspective historique plus développée que dans la précédente édition, de même qu'une narration plus détaillée de certains faits d'armes, tout en accordant une place importante aux différents aspects de la vie quotidienne des combattants sur le front et à l'arrière ». Plusieurs témoignages et des anecdotes y sont recueillis. Ceux qui veulent se le procurer peuvent adresser leurs mails à : atamim@lyceelyautey.org

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

DEVCOM Maroc Un Business Forum incontournable

La 3^{ème} édition du Business Forum DEVCOM Maroc a eu lieu les 10 et 11 décembre 2013 à l'Espace Paradise à Casablanca. Cet événement organisé par la CFCIM et MLG events a connu la participation de 2 500 décideurs et d'une centaine d'experts.

Les professionnels du développement commercial, du marketing et de la communication se sont retrouvés pour la troisième année consécutive les 10 et 11 décembre 2013 à l'Espace Paradise à Casablanca. C'était à l'occasion du Business Forum DEVCOM Maroc organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et MLG events. Plus de 2 500 décideurs et une centaine d'experts ont pris part à cet événement. Lancé en 2011, le DEVCOM Maroc est en train de devenir l'événement majeur et désormais incontournable des acteurs du développement commercial, du marketing et de la communication. Pour cette 3^{ème} édition, la manifestation était couplée à Planète e-Commerce Maroc, un nouveau Business Forum dédié au e-commerce et au web-marketing.

Le consommateur au cœur du mix marketing

Le DEVCOM Maroc, ce sont 30 conférences réparties en 5 forums spécialisés, dont la performance commerciale, les solutions marketing, la communication d'entreprise, le web-marketing et le e-commerce. Il faut ajouter à cela le plateau TV qui a « accueilli 10 émissions thématiques permettant ainsi aux dirigeants des autres régions du Royaume et de l'étranger de s'informer sur l'avancée du Maroc dans les différents sujets traités au DEVCOM Maroc à travers la retransmission sur le web ».

Que peut-on retenir concrètement de cet événement ? On peut retenir d'une part que « les réseaux sociaux sont un levier indispensable pour le webmarketing », selon Leila AHLAFI, Directrice du Digital -BMCE Bank. Avec près de 16 mil-

lions d'internautes, la plateforme Web marocaine est de plus en plus investie par les entreprises qui ont compris que la concurrence se joue aussi sur la Toile. « On ne peut pas se passer des nouvelles technologies aujourd'hui. Nous voulons pouvoir développer un produit marocain car nous avons les moyens pour le faire », a renchéri Saad CHAOUI, Directeur Général de Ask Me.

D'autre part, à la question de savoir comment adapter avec succès la communication des multinationales dans un contexte local, Siham EL MACHTANI, General Manager à Stand For, a déclaré : « Il faut prendre en compte les spécificités locales avant de lancer un produit. » Le message est clair. Le consommateur doit être au cœur du mix marketing de l'entreprise. Une approche soutenue par Hugues de MONTERNO, Directeur Général de Com2 Market, qui a affirmé : « Il ne faut pas oublier le consommateur dans notre plan mix. »

On ne peut ne pas souligner la présence de Monsieur Badr BOUBKER, Directeur de l'Economie Numérique au sein du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, sous l'égide duquel était placée cette 3^{ème} édition du DEVCOM Maroc. Ce dernier qui a présidé

l'inauguration du Business Forum et a déclaré que « la croissance de demain repose sur le développement de l'économie numérique ». Peut-on en douter ?

5 vainqueurs aux solutions innovantes

L'un des moments tant attendus du DEVCOM c'est la délibération des vainqueurs des différents trophées récompensant les meilleurs Speed-Demos. Cette année, cinq catégories ont permis aux entreprises concourantes de se disputer la première place. Ainsi, dans la catégorie « Performance commerciale », c'est l'entreprise KEY MED qui a remporté le trophée. Tandis que LOREM a ravi celui de la « Communication d'entreprise ». Dans la catégorie « Web-marketing », c'est la société AMABIS qui a obtenu la première place. L'entreprise BUZZEFF a reçu le trophée « E-commerce ». Enfin, la société IMMERSION s'est, quant à elle, emparé du trophée « Solution marketing ».

Chaque année, ce sont de nouvelles solutions qui sont proposées par des entreprises innovantes. Si toutes ne remportent pas de trophées, leurs solutions n'en sont pas moins intéressantes. Rendez-vous est pris pour la prochaine édition. *

► Ferdinand Demba

ILS ONT DIT

Brice Contassot

Directeur Général de Diagone

« La propagation des solutions mobiles est un phénomène d'envergure aujourd'hui au Maroc. »

Hugues de Monterno

Directeur Général de Com 2 Market

« Pour 2014, il faut privilégier la connaissance du terrain, la connaissance pratique. »

Catherine Boudewyn

Directrice Générale de Mancapital

« Le codéveloppement est un espace sécurisé pour libérer la créativité. »

« La 3^{ème} édition du DEVCOM Maroc a été un véritable succès. »

Interview de M. Boubker Seddik BADR,
Directeur de l'Economie Numérique au
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de
l'Investissement et de l'Economie Numérique



Conjoncture : Comment se porte le secteur du e-commerce au Maroc, aujourd'hui ?

Boubker Seddik BADR : Le secteur du e-commerce au Maroc a connu une progression importante ces dernières années, les chiffres e-commerce enregistrés dernièrement en témoignent. En effet, le chiffre d'affaire e-commerce a atteint 743 millions de DH en 2012, contre 30 millions de DH en 2008. Le nombre de transactions de paiement en ligne traités par la plateforme Maroc Telecommerce en 2012 a dépassé la barre de 1,25 million de transactions. Le nombre des sites marchands actifs affiliés à Maroc Telecommerce a aussi progressé, en atteignant environ 400 sites marchands actifs contre 40 sites en 2008. Cette évolution continue en 2013 : à fin du premier semestre, le chiffre d'affaire a atteint 459 millions DH, le nombre de transactions 810 000 et le nombre de sites environ 500.

Quels sont les avantages qu'offre l'économie numérique aux entreprises marocaines, tous secteurs confondus ?

La croissance de demain repose sur le développement de l'économie numérique. Actuellement, les TIC sont devenus un levier principal pour la croissance des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité économique. Ils sont un accélérateur de productivité et de développement du business des entreprises, quel que soit le secteur d'activité, les TIC permettent à l'entreprise d'optimiser le temps, les ressources et les processus de production. Grâce au numérique les entreprises ont maintenant la possibilité de se positionner dans leurs secteurs d'activité que ça soit dans le marché national ou international. Avec la démocratisation des technologies et la diversité des offres, le numérique n'est plus réservé aux grandes entreprises. Les PME et TPE peuvent aussi utiliser les TIC dans leurs processus.

Comment cela est-il possible ?

Le gouvernement marocain conscient des potentialités et opportunités qu'offre l'économie numérique, a mis en

place des programmes d'accompagnement et d'appui pour améliorer la compétitivité des PME. Il y a lieu de citer :

- Le programme Moussanada TI qui permet de subventionner l'acquisition des systèmes d'informations, pour tous les secteurs d'activités, à hauteur de 70 % du coût global dans une limite de 400 000 DH TTC (www.anpme.ma).
- Le programme Infitah qui vise à sensibiliser les Très Petites Entreprises aux apports des TIC (www.infitah.ma).
- Le programme de dématérialisation des échanges des documents commerciaux entre les grands donneurs d'ordres et les PME fournisseurs.
- La création du label ethiq@ des sites web marchands.

Quel est votre avis sur cette 3^{ème} édition du Devcom Maroc ?

La 3^{ème} édition du DEVCOM Maroc a été un véritable succès. Les organisateurs ont réussi à réunir, sur un même lieu de partage, des professionnels et experts de différentes spécialités (marketing, communication, e-commerce, web marketing, développement commercial...). Le programme des deux journées du forum a été riche en conférences, émissions TV et Speed Démonos, ce qui a donné aux participants l'occasion de partager leurs expériences et bonnes pratiques pour le développement du secteur. *

► Propos recueillis par Ferdinand Demba



Rentabilisez et développez votre web-marketing et vos ventes en ligne

La stratégie de la santé dévoilée à la CFCIM

El Houssaine Louardi, Ministre de la Santé, a animé un forum adhérents de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 5 décembre 2013.



Par Ferdinand Demba

Le Ministre de la Santé, El Houssaine Louardi a animé un Forum Adhérents sur le thème : « La politique de la santé et la stratégie du médicament au Maroc », le 5 décembre 2013 au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

Le Maroc connaît des taux de mortalité infantile et maternel élevés et un déficit en personnel soignant palpable, ainsi qu'une couverture médicale très insuffisante. C'est dans ce contexte que le Pr El Houssaine Louardi a dévoilé la politique de la santé et les points essentiels de sa stratégie du médicament au Maroc. Il s'appuie sur cinq impératifs pour le développement du secteur de la santé. Il s'agit tout d'abord de décliner les dispositions de la nouvelle constitution et de mettre en œuvre le programme du gouvernement. Ensuite, il s'agira de consolider les acquis, en répondant aux attentes essentielles de la population et aux nouveaux défis liés à la santé (nouvelles priorités). Enfin, il sera question de restaurer un climat de confiance entre les parties prenantes du secteur. Cette stratégie du Ministère de la Santé repose sur trois approches complémentaires qui sont :

- Une approche interministérielle de droits humains, basée notamment

sur le genre en faisant du ministère de la santé un garant de l'offre de soins et de l'accès aux soins.

- Une approche de démocratie sanitaire essentiellement participative avec les parties prenantes du secteur, accordant une importance particulière à la reddition des comptes,
 - Une approche systémique, relative au métier, suivant les directives de l'Organisation Mondiale de la Santé.
- Le Ministère entend concentrer ses efforts plus efficacement, sans dispersion. Ainsi, le Ministre de la Santé repositionne son département afin qu'il se focalise sur son corps de métier : la santé. Le Pr El Houssaine Louardi soutient que la vocation de son département n'est pas de s'occuper de tout. Pourtant, il constate qu'« aujourd'hui, son département est le seul ministère chargé des tâches qui ne relèvent pas de ses compétences ». Il souligne que le stockage des médicaments à Berrechid et dans sept autres unités régionales sont assurés par le Ministère. Le Ministre relève que le coût est élevé et les pertes sont très importantes. En effet, « les coûts annuels de stockage sont estimés à 30,5 millions de DH, et la bâtisse de stockage est évaluée à un milliard de dirhams ». Une somme assez importante pour « ouvrir 300 centres de santé et construire un nouveau CHU entièrement équipé », renchérit-il.

Sept priorités d'action

Mais le professeur ne minimise pas la difficulté que représente le secteur de la santé pour son département, malgré le fait que le Projet de Loi de Finance 2014 n'ait réservé que 5 % du budget au lieu des 8 % recommandés par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Pour cela, la vision globale du Ministère prévoit sept priorités d'action. Il s'agit tout d'abord de la réorganisation et le renforcement des urgences médicales hospitalières et pré-hospitalières. Le Ministre annonce l'ouverture de trois nouveaux Centre Hospitaliers Universitaires (CHU) dans trois grandes villes : Oujda, Marrakech et Agadir. Ces nouveaux établissements contribueront à résorber la demande en soins d'urgence. En plus de cela, un numéro national (141) sera lancé, en partenariat avec l'Agence Nationale des Radios et Télévisions, en vue du démarrage du Service Mobile d'Urgence (SMUR).

Ensuite, le Ministère se penche sur la politique de santé mentale et psychiatrique qui n'est pour le moment pas assez prise en charge. Pour cela, il est prévu la mise en place d'unités régionales souples afin de sortir d'une stigmatisation des maladies mentales assez ancrée dans les mentalités. En termes de dépenses, le Ministre estime à 52 millions de dirhams la

facture en médicaments de 3ème génération, contre 30 millions DH auparavant.

Puis le Ministère prévoit de mettre en place une véritable politique pharmaceutique nationale. Partant du constat que 30 % des pharmaciens d'officine éprouvent des difficultés financières et que 20 % d'entre eux ont recours à des facilités bancaires, El Houssaine Louardi entend apporter des réponses aux nombreuses préoccupations des professionnels du secteur.

Quant à l'atteinte des objectifs du millénaire, le Ministère reconnaît que beaucoup d'efforts restent à faire, d'autant plus que le Royaume accuse un gros retard.

Pour une meilleure organisation de l'offre hospitalière, le professeur en appelle à la solidarité de toutes les forces vives de la nation. Un appel qui devrait se matérialiser par le partenariat public-privé, cher au Ministre. Le projet de loi 10-94 qui donne la possibilité aux non médecins le droit d'investir dans des cliniques privées est loin de faire l'unanimité auprès des professionnels du secteur. Mais le Ministre de la Santé s'est voulu rassurant en détaillant le fonctionnement de ces cliniques privées, où, précise-t-il, « l'indépendance professionnelle est garantie ».

Au sixième rang des priorités du Ministère, il faut compter sur le renforcement du dialogue social et de la démocratie sanitaire avec tous les partenaires, notamment les syndicats publics, syndicats privés, ONG et associations professionnelles.

Enfin, l'organisation d'un colloque national sur la santé qui devrait donner lieu à l'élaboration d'une charte nationale de la santé, est la septième priorité du département du professeur El Houssaine Louardi.

Une Politique Pharmaceutique Nationale dans le pipe

En dehors de ces priorités, une stratégie sectorielle 2012-2016 sur les médicaments et les dispositifs médicaux a été lancée. Le secteur a de grands atouts que le Ministre a rappelé à l'assistance. En effet, « l'industrie pharmaceutique nationale joue un

rôle économique et social important. Le médicament marocain est classé « zone Europe » en termes de standard de qualité et le Royaume dispose d'un système de distribution efficace et efficient. Le réseau officinal est organisé et déployé sur l'ensemble du territoire national ». Cependant, le Maroc se heurte à différentes contraintes. D'une, la forte dépendance de l'étranger en termes d'approvisionnement en matières premières ralentit la fabrication locale des médicaments. D'autre part, le retard dans l'adoption des textes d'application de la loi 17-04 et l'obsolescence des modalités

de fixation des prix des médicaments (arrêté de 1969) sont un frein au développement du secteur. Ajouté à cela la situation de non respect du circuit légal de distribution des médicaments et la faiblesse du pouvoir d'achat, le Royaume a du pain sur la planche.

En somme, le Ministère a prévu la mise en place d'une Politique Pharmaceutique Nationale (PPN) qui répond à 10 objectifs et 35 engagements, regroupés autour de 4 axes qui sont l'accessibilité, la qualité, l'usage rationnel et le développement de l'industrie pharmaceutique nationale. *


L'immobilier industriel



Immobilier d'entreprise à vendre et à louer

A vendre - Bâtiment industriel 850 m² - ZI Bouskoura

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

Investissement immédiatement opérationnel, à un prix particulièrement intéressant:

2.500.000 DH



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

Africa 2.0 Morocco est né



Créer en 2010 en Afrique du Sud, Africa 2.0 est un think tank panafricain qui réunit plus de 300 jeunes leaders d'Afrique et de la diaspora. Le 28 novembre 2013, l'organisation a annoncé le lancement d'Africa 2.0 Morocco, sa section marocaine, lors d'une conférence de presse à Casablanca. Africa 2.0 Morocco a été créée pour être le relai de l'organisation au Royaume. En effet, la section du groupe aura à charge de décliner la vision Africa 2.0 en se positionnant comme une force de proposition, de dissémination des expériences internationales... Elle se positionnera également en plateforme de suivi et de promotion

d'affaires, avec pour cible les investisseurs marocains en Afrique et les investisseurs africains intéressés par le marché marocain.

Le bureau d'Africa 2.0 Morocco est constitué de Rita CHAMI (Interprète de conférence), Son Excellence Aziz MEKOUAR (ancien ambassadeur du Maroc), Gilles ABENSOUR (Directeur Général de Saint-Gobain Développement Maroc), Younès MAAMAR (ex-Directeur Général de l'Office National de l'Electricité), Younès BOUMEHDI (Directeur Général de Hit Radio), Yasmina LAHLOU (Direction Générale de la BMCE), et Ismail MOULAY RACHID (Notaire).

La loi sur la pratique de la médecine dévoilée

2014 est une année inscrite sous le signe des réalisations pour les professionnels de la santé. Le nouveau projet de loi tant attendu relatif à l'organisation de la pratique de la médecine au Maroc vient d'être mis en consultation publique. L'objectif de ce projet de loi est de permettre au secteur marocain de la santé de s'arrimer aux pratiques internationales en la matière. Parmi les principaux points, on peut citer la nouvelle organisation des cliniques pri-

vées, dont la propriété ne sera plus monopolisée par les médecins uniquement. Toutefois, les établissements qui gèrent l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) n'ont pas le droit de créer une clinique privée.

Si une société commerciale ou une personne morale de droit privé venait à créer une clinique, la direction de cet établissement doit être accordée à un médecin inscrit dans le registre national de la profession.

L'économie marocaine en 2014 vue par Euler Hermès

LES ÉCONOMIQUES QUI ONT ENCORE DES DOUTES SUR CE QUI ATTEND LE MAROC EN 2014 peuvent se rassurer, car Euler Hermès a déjà répondu à cette question. En effet, dans un rapport intitulé « Maroc, un Batal dans la bataille », le spécialiste des solutions d'assurances souligne que la croissance devrait avoisiner les 4 % en 2014. Dans son rapport, Euler Hermès pointe du doigt une situation paradoxale. En fait, il précise que si le Maroc est « une terre d'opportunités », malgré sa croissance de 4 %, il y a « un risque d'impayés et des défaillances d'entreprises ». Et ce sont les PME qui en pâtiront.

Un observatoire pour la compétitivité des ports

L'AGENCE NATIONALE DES PORTS (ANP) vient de lancer un appel d'offres pour la création d'un observatoire de la compétitivité des ports marocains. Par ce projet, l'ANP entend créer un outil de documentation, de surveillance et d'analyse de l'évolution de la compétitivité des ports marocains. L'observatoire permettra à l'agence d'analyser l'évolution de tous les ports du pays. Une autre de ses missions consistera en l'anticipation des enjeux et des évolutions futures de l'environnement portuaire. Une étude qui définira les acteurs clés de ce projet et déclinera les enjeux, les objectifs et les missions de l'observatoire est en gestation.

La CFCIM signe une convention avec la BNSTP

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) vient de signer une convention avec la Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat du Maroc (BNSTP), le lundi 9 décembre 2013 au siège de la CFCIM. Cette convention paraphée par Monsieur Joël SIBRAC, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, et Monsieur Mohamed EL HARK, Président de la Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat du Maroc, vise à permettre aux deux parties de bénéficier d'avantages considérables.

La BNSTP est un organisme dont la mission est de promouvoir les PME-PMI sous-traitantes et d'assurer leurs



relations d'affaires avec les donneurs d'ordres et les acheteurs potentiels marocains et étrangers.

La CFCIM organise un Forum de partenariat France-Maroc

La CFCIM, en partenariat avec UBIFRANCE et CCI INTERNATIONAL, organisera un Forum de Partenariat au profit des entreprises françaises et marocaines, les 20 et 21 mai 2014. Une cinquantaine d'entreprises françaises sont attendues.

Ainsi, des programmes de rendez-vous B-to-B seront organisés entre entreprises françaises et marocaines. Plusieurs ateliers thématiques seront également programmés et traiteront de divers sujets en lien avec le développement commercial et l'appui aux entreprises. Un village expert permettra aux institutionnels et entreprises de présenter leurs services d'appui.

Pour tout complément d'information, contactez :

Charafa CHEBANI
cchebani@cfcim.org
Tél. : 0 5 22 43 96 33

Hicham BENNIS
hbennis@cfcim.org
Tél. : 0 5 22 20 90 90

3 QUESTIONS

« Cette convention s'inscrit dans une logique de partage de services. »

Conjoncture : Quel intérêt représente cette convention avec la CFCIM pour la BNSTP ?

Mohamed EL HARK :

Cette convention rentre dans le cadre de notre stratégie, notamment la constitution d'un réseau institutionnel de grande envergure avec des institutions qui ont à peu près les mêmes activités que nous. La particularité de ces institutions partenaires concerne la mise en relation entre des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Notre champ d'activité est un peu plus large car il concerne la mise en relation entre entreprises marocaines, et entre les entreprises étrangères et les entreprises marocaines.

Cette convention s'inscrit donc dans une logique de partage de services. Nous disposons d'une base de données de tous les métiers industriels et nous pouvons apporter, dans le cadre de l'accompagnement de la CFCIM, l'information nécessaire afin qu'elle puisse accomplir convenablement sa démarche. Et vice-versa.



MOHAMED EL HARK,
Président de la
Bourse Nationale de
Sous-Traitance et de
Partenariat du Maroc.

La CFCIM et la BNSTP travaillent ensemble depuis un moment. Cette convention est le résultat d'une collaboration suffisamment huilée qui vient justement la formaliser.

Quel impact cette convention aura-t-elle sur vos relations futures ?

Aujourd'hui la CFCIM est beaucoup plus active sur la place, contrairement à la BNSTP. Surtout en termes d'événements rassemblant tous les donneurs d'ordre. La CFCIM est un partenaire assez important vu le rôle qu'elle joue sur la place. Le fait qu'elle soit reliée à d'autres institutions, telle qu'Ubifrance, est une valeur ajoutée assez importante dans l'élargissement de notre réseau et constitue un élément d'efficacité dans nos actions.

Quelles sont les grandes lignes de cette convention ?

C'est essentiellement de l'échange d'informations, d'événements sur les secteurs et services que nous maîtrisons mutuellement.*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

L'année 2013 fut particulièrement riche pour les relations économiques bilatérales. Dans la foulée de la RHN de décembre 2013, la visite du président de la République en avril a également donné lieu à une 3^{ème} rencontre économique sur le thème « Maroc-France : de nouvelles coopérations pour un partenariat durable », clôturée par le chef de l'Etat. Ce point d'orgue a été suivi d'une nouvelle visite de Mme Bricq en mai pour la réunion des CCEF Afrique et la

remise du Grand Prix VIE Maroc, puis d'une visite de Pierre Moscovici en octobre à l'occasion du centenaire de la Chambre et de celle de Guillaume Garot en novembre.

Au plan communautaire, les négociations de l'ALECA, élargies au secteur des services, ont été lancées et l'accord pêche a enfin été conclu. Mais 2013 a aussi confirmé le dynamisme du Maroc : lancement de 3 nouveaux « métiers mondiaux du Maroc » aux 3^{èmes} Assises de l'Industrie en février, première réforme de la compensation en septembre, remaniement des portefeuilles économiques en octobre et réformes fiscales lors du PLF 2014.

Nul ne sait de quoi 2014 sera fait, mais les premiers mois seront animés : le 1^{er} Comité agricole mixte se tiendra à Paris début février. Il coïncidera avec une journée agroalimentaire, miroir de celle de Casablanca le 21 novembre. Deux séminaires seront organisés en début d'année par la Chambre en collaboration avec le SER sur les thèmes « Investir en France » et « Les nouveaux métiers mondiaux du Maroc ».

Comme en 2013, les efforts de tous seront sollicités pour ces événements à venir. Je joins donc à nouveau mes remerciements aux vœux de santé et réussite que je formule pour tous les contributeurs et lecteurs de ce magazine. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

4,9 %

La loi de finances pour 2014 a prévu un déficit budgétaire repassant sous la barre de 5% du PIB, ce qui, en exécution, n'est plus arrivé depuis 2010

Pour 2014, le déficit du budget général de l'Etat marocain est prévu à 4,9 % du PIB (contre 5,5 % estimé en 2013). Les dépenses de fonctionnement apparaissent en quasi-stagnation, grâce au net recul des subventions aux produits de base (3,7 % du PIB soit 35 Mds MAD, contre 40 Mds dans la loi de finances 2013), recul qui compenserait la hausse des dépenses de personnel (+5,8 % par rapport à la loi de finances 2013). Les dépenses de matériel et dépenses diverses augmenteraient de 2,7 % (à près de 31 Mds MAD).

Les dépenses d'investissement s'élèvent à 49,5 Mds MAD. Le département de l'agriculture et la pêche recevrait 6,9 Mds, l'équipement et les transports 4,8 Mds, la défense 4,2 Mds, l'enseignement 3,1 Mds, l'énergie, les mines, l'eau et l'environnement 2,6 Mds. Toutefois, le volume global de l'investissement public s'élève à 186 Mds MAD (soit 20 % du PIB) compte tenu des investissements prévus via les comptes spéciaux du Trésor, les collectivités locales et les entreprises et établissements publics.

En hausse de 46 % par rapport à 2013, les dépenses budgétaires relatives à la dette relèvent à 87 % de la dette intérieure et à 13 % de la dette extérieure.

	2010	2011	2012	2013 (estimation)	Loi de finances 2014
Solde budgétaire général de l'Etat/PIB	-4,4%	-6,7%	-7,6%	-5,5%	-4,9%

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

Fiche express

Les principales mesures fiscales pour 2014

La loi de finances adoptée pour 2014 constitue la première occasion de mettre en œuvre des recommandations des Assises nationales de la fiscalité d'avril 2013, avec notamment :

- l'introduction progressive de la fiscalisation des grandes exploitations agricoles. L'exonération dont bénéficient les exploitations agricoles arrivant à terme fin 2013, la loi de finances prévoit d'imposer désormais à l'I.S. les sociétés agricoles réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 5 M MAD, et à l'I.R. les exploitations familiales (à partir du même seuil de chiffre d'affaires). La fiscalisation sera mise en œuvre selon un calendrier progressif. Resteront donc exonérées les exploitations agricoles réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 5 M MAD.

- la réforme de la TVA, étalée sur deux ans, qui vise à assurer les conditions de la neutralité de la TVA par l'élargissement de l'assiette (en supprimant certaines exonérations), par la mise en place d'un régime à deux taux qui atténuera les situations de butoir et par une plus grande facilité de remboursement.

Deux nouvelles taxes instaurent par ailleurs des sources de financement supplémentaires au Fonds d'appui à la cohésion sociale créé en 2012 : une taxe sur les billets d'avion et une taxe progressive sur les véhicules neufs de luxe.

A noter enfin l'adoption in extremis d'une amnistie fiscale sur les avoirs et biens détenus illégalement à l'étranger, en contrepartie d'une contribution libératoire.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Montée en puissance du Salon International des Viandes Rouges

Cette deuxième édition du Salon International des Viandes Rouges (MaroCarne – 5 au 7 décembre à Casablanca), organisé par la Fédération Interprofessionnelle des Viandes Rouges (FIVIAR), s'est traduite par une nette montée en puissance tant au niveau des exposants que des visiteurs. On y dénombrait en effet près d'une centaine d'exposants dont un peu moins d'une vingtaine venant de pays étrangers (1^{er} édition en 2012 : 51 exposants dont 8 pays étrangers). Les participations françaises et italiennes étaient de loin les plus importantes avec chacune six entreprises. Côté français, ont exposé leur expertise : Bobet Group (fournitures pour l'industrie agroalimentaire, équipements pour la viande), Couédic Madore Equipement (équipements pour abattoirs et salles de découpe), Eurotec Développement (traitement des eaux usées, de l'air et des déchets des industries agroalimentaires), Industrade (équipements pour abattoirs et industries agroalimentaires), Stale Processing (équipements pour industries de transformation de produits carnés) et SVA Jean Rozé (industrie de transformation de la viande). Les stands français ont eu de nombreuses visites, certaines devant se concrétiser par des retombées commerciales. Les acteurs de la filière viandes rouges se sont fixés des objectifs, tant quantitatifs que qualitatifs, à l'horizon 2020 : une augmentation significative de la production (+ 42 % par rapport à 2012, soit 612 000 tonnes) et de la consommation (+30 %), la mise en place de 8 abattoirs privés, la gestion déléguée de 12 abattoirs municipaux et l'aménagement de 21 marchés à bestiaux.

► michel.helfter@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Tenue d'un séminaire macro-économique dans le cadre de la coopération franco-marocaine



Mohammed Chafiki, Directeur des études et des prévisions financières et Michel Houdebine, Chef du Service des Politiques publiques à la Direction générale du Trésor

© Ministère marocain de l'économie et des finances

Dans le cadre de la coopération franco-marocaine des ministères économiques et financiers, les représentants de la Direction marocaine des études et des prévisions financières et la Direction générale du Trésor français ont organisé, le 13 décembre 2013 à Rabat, leur traditionnel séminaire macro-économique. Co-présidé par Michel Houdebine, Chef du Service des Politiques publiques à la Direction générale du Trésor et Mohammed Chafiki, Directeur des études et des prévisions financières, le séminaire s'est déroulé en deux sessions. La première a été consacrée, en lien avec la problématique de la compétitivité et du commerce extérieur, à la question des chaînes de valeurs mondiales (CVM). Cette rencontre a permis d'appréhender les difficultés liées à l'application de ce concept et d'examiner la façon de gravir les échelons de la chaîne de valeur. La seconde session a été consacrée à une lecture comparée des situations économiques et financières dans le monde, en France et au Maroc. Le débat a notamment porté sur les réformes clés et les choix de politique économique dans les deux pays. Au terme des travaux, les parties se sont félicitées de la richesse des échanges qui font de ces séminaires macroéconomiques biannuels un exemple de bonne pratique en matière de coopération bilatérale. Plusieurs thématiques ont été retenues comme sujets possibles pour les prochains séminaires en 2014 : retour sur la question des CVM pour une éventuelle application au cas marocain, problématique de la croissance potentielle, coût d'opportunité des fonds publics et évaluation économique des grands projets structurants.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



Mouvement au Service économique : Pierre Daignières, Conseiller économique, adjoint du chef de Service, en charge du suivi des grands projets, en particulier dans le secteur des transports (TGV, tramway et BHNS), part à la retraite. Nicole Turon, qui a rejoint le Service en septembre 2013, lui succède ►► **Jean-René Fourtou**, Président du Conseil de Surveillance de Vivendi, et par ailleurs coprésident du Club des chefs d'entreprise France-Maroc, est nommé administrateur au sein du Conseil d'Administration de Douja Promotion (Groupe Addoha) ►► **Jorf Lasfar Energy Company (JLEC)**, premier producteur privé d'électricité au Maroc, a procédé à son introduction en bourse par augmentation de capital, au prix de 447,5 MAD l'action (pour 100 MAD de valeur nominale). Il s'agit de la première introduction à la bourse de Casablanca depuis janvier 2012 ►► **BMCE Bank** a finalisé, le 21 novembre 2013, son premier emprunt en devise d'un montant de 300 M USD, devenant ainsi le premier émetteur marocain non souverain à accéder au marché obligataire international. Cet emprunt, d'une maturité de 5 ans, offre un rendement de 6,5 % ►► **Création d'une police de l'environnement** : créées en septembre dernier, trois brigades régionales sont d'ores et déjà opérationnelles à Rabat, Mohammédia et Casablanca ►► **Objectif tenu** : un an après sa mise en service, le Tramway de Casablanca transporte certains jours jusqu'à 100 000 voyageurs ►► **La Banque mondiale** a octroyé au Maroc un prêt de 300 M\$ (premier d'une série de deux prêts) afin de favoriser la diversification des sources de revenus dans les zones rurales, améliorer la gestion des ressources naturelles et encourager le passage à une croissance à faible intensité de carbone.

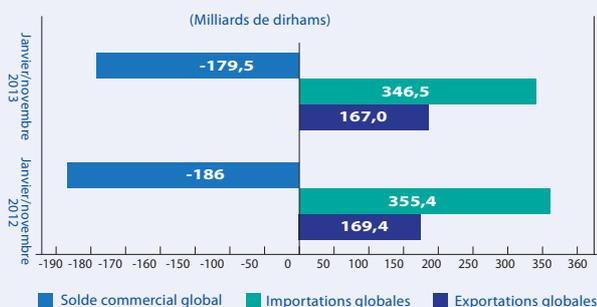
Indicateurs économiques et financiers

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



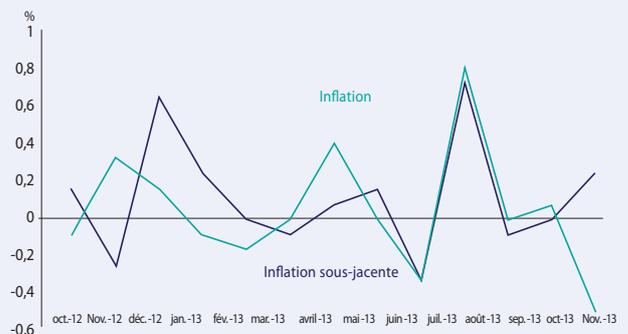
Balance commerciale

A fin novembre 2013, le déficit s'est allégé de 6,5% à 144,2 MMDH -en glissement annuel-



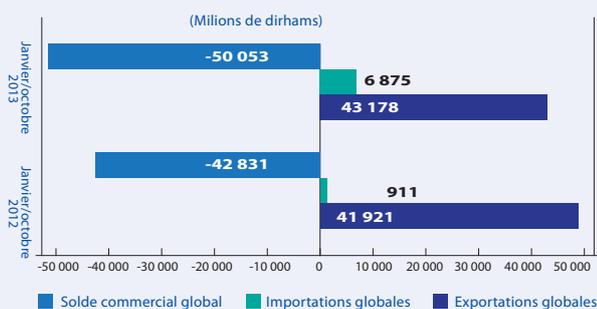
Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Hausse annuelle de 1% à fin novembre 2013



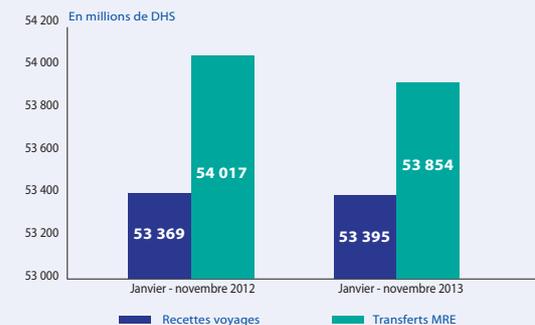
Finances publiques

Aggravation du déficit budgétaire à 7,2 MMDH en glissement annuel, à -50 MDH à fin novembre



Transferts MRE

Hausse des recettes voyage de 0,05% et baisse des transferts MRE de -0,3% sur l'année glissante à fin novembre

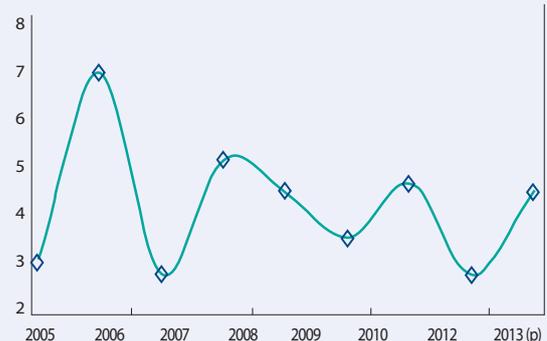


MASI

Evolution annuelle de -2,62% à 9 114,14 points à fin décembre



Croissance du PIB en volume



			2012	2013	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh) ⁽¹⁾	novembre	391 324	382 902	-2,2
	Exportations globales (mdh)	//	273 524	268 077	-2
	Solde commercial	//	-117 800	-114 825	2,5
	Taux de couverture (%)	//	69,9	70	-
	Transferts MRE (mdh)	//	54 017	53 854	-0,3
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	21 520	25 389	18
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	novembre	962 472	1 000	3,9
	Contreparties de M3 (mdh)			031	
	- Réserves Internationale	//	138 927		4,9
	Nettes (mdh)		813 167	145 780	1,9
	Créances sur l'économie	//	712 345	828 686	2,5
	Dont Créances des AID ⁽²⁾	//	219 881	730 499	5
	Crédits immobiliers	//	135 820	230 970	2,4
	Crédits à l'équipement	//	39 644	139 096	2,2
Crédits à la consommation	//		40 518		
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)				
	Industrie manufacturière	novembre	166,8	110,7	-33,6
	Pct et distribution de l'électricité	//	100	100	-
	Industries extractives	//	100,7	100,7	-
	Indice du coût de la vie (100=1989)	novembre	120,1	121	0,7
	Produits alimentaires	//	106,2	107,4	1,1
	Produits non-alimentaires	//			
	Taux de change (prix vente) ⁽³⁾				
	1 EURO	décembre	11,18	11,26	0,7
	1 \$ US	//	8,45	8,17	-3,3
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	décembre	9 359,2	9 114,14	-2,6
	MADEX		7 614	7 418,05	-2,5
	Volumes sur le marché central (en Mdhs)	//	8 300,3	26 449	218
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	445 267	451 112	1,32
Activités sectorielles					
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10⁶ en dhs)	novembre	44 538	34 821	-21,8
Énergie	Consommation d'électricité	octobre	22 941	22 806	-0,6
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	novembre	14 525	13 578	-6,5
Tourisme	Arrivées de touristes (en milliers)	octobre	8 099	8 634	6,6
	Nuitées (en milliers)	//	14 971	16 310	8,9

Le marché boursier a bouclé l'année 2013, sur une perf YTD de -2,62 % à 9114,14 pts pour le MASI. En effet, l'année échuë a assisté à bon nombre d'événements ayant systématiquement impacté l'évolution des indicateurs de la place, démarrant sur une note d'attente accentuée par l'anticipation de l'annonce de résultats annuels 2012 en deçà des prévisions. L'atonie du marché a momentanément laissé place à un vent d'enthousiasme alimenté par une bonne pluviométrie synonyme d'une bonne année agricole, conjuguée aux attentes optimistes des investisseurs à l'affût de rendements intéressants d'une OPA sur Maroc Telecom.

Cependant, cette vague d'optimisme a vite été rattrapée par : - Le recul trimestriel des secteurs d'activités clés (la vente de ciment a accusé une baisse de -20,7 % sur le T1-2013).

-La baisse des recettes de l'IS et le lancement du gouvernement d'un warning sur les comptes publics en suspendant 15 Mrds DH d'investissements.

-Le déclassement de la place casablancaise vers la catégorie des Frontier Markets (où le Maroc compte 8 valeurs et pèsera 6,7 % en mars 2014 (contre près de 4,6 % actuellement)) et la cession de Maroc Telecom à un prix inférieur au cours en bourse.

Le dernier trimestre fut nettement plus salubre pour le marché. Le déclic a eu lieu avec le cru relativement bon des résultats semestriels. Ainsi, le marché actions a entamé une remontée rapide avec une performance de 12 % faisant repasser symboliquement la variation Ytd en positif.

Notons qu'en termes d'introductions, l'engouement sur la place s'est estompé radicalement avec le début du cycle baissier en 2008. Seule Jorf Lasfar Energy Company (Jlec) a rejoint la côte en 2013. Avec cette unique opération, la bourse de Casablanca compte à peine douze introductions depuis 2008. Notons également que six sociétés ont quitté la place et 3 autres s'apprentent à le faire.

En terme de perspectives du marché, la bourse devrait profiter selon Karim Hajji, le DG de la BVC, du contexte de croissance en 2014 qui devrait stimuler les résultats des sociétés cotées. Enfin, cette année devrait connaître l'introduction en bourse de Marsa Maroc et plusieurs autres grosses opérations (dont des augmentations de capital). Notons enfin que la Bourse devrait lancer en 2014, une nouvelle plate-forme de cotation et de surveillance même si l'actuelle a déjà fini l'année avec un taux de disponibilité de 100 %.

► Loubna Chihab



Ouadi Madih,
Président de l'Association casablancaise
de protection du consommateur
Uniconso et Secrétaire Général de la
Fédération Nationale des Associations de
Consommateurs.

« Nous préconisons en premier lieu l'entente à l'amiable avec le fournisseur. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Monsieur Ouadi Madih, Président de l'Association casablancaise de protection du consommateur Uniconso et Secrétaire Général de la Fédération Nationale des Associations de Consommateurs.

Conjoncture : Quelle cartographie pouvez-vous faire de la situation du consommateur marocain ?

Ouadi Madih : Aujourd'hui, le consommateur marocain devient de plus en plus vigilant. C'est un consommateur actif, car il commence à réclamer. C'est une chose très importante pour nous en tant que mouvement consumériste, d'autant plus qu'il nous permet de jauger l'évolution du mouvement.

Il y a quatre ou cinq ans, le consommateur au Maroc était considéré comme un élément neutre et passif. Cela peut s'expliquer par le fait que le Marocain est un être conciliant à la base. Une situation qui a permis à certains fournisseurs ou prestataires de faire passer des produits ou des services qui ne respectent pas la santé du consommateur.

La loi n° 31-08 édictant des mesures de protection des consommateurs a été approuvée en 2010 par le Parlement. Trois ans après, quelles avancées constatez-vous ?
La loi 31-08 a été appliquée à partir du mois

d'avril 2011. C'est une loi qui pourrait protéger le consommateur. Mais ce n'est qu'une loi parmi tant d'autres. Il faut dire que l'arsenal juridique marocain est très riche en termes de protection du consommateur. Il y a au moins 300 articles de lois sur le sujet et la loi 31-08 est venue étoffer cet arsenal juridique.

En revanche, son application sur le terrain ne suit pas. Nous constatons que certains fournisseurs n'observent pas la loi mais attendent que le consommateur fasse des réclamations. C'est un problème épineux car ces derniers ne sont pas forcément préparés. On a l'impression que les fournisseurs ou les prestataires de services attendent qu'il y ait répression pour respecter la loi.

Votre association a-t-elle prévu des mesures pour une meilleure protection du consommateur ?

Notre association travaille sur trois axes très importants. Le premier axe concerne la sensibilisation, le conseil et l'orientation du consommateur. Cet axe est dédié à toutes les associations du consommateur (il en existe au moins 84 au Maroc). Leur rôle est de protéger

le consommateur par une bonne information, un bon conseil, par l'assimilation de la pratique commerciale et les dispositions légales des lois. Le deuxième axe concerne la défense du consommateur proprement dite. Il se caractérise par le règlement des litiges et la défense des droits économiques du consommateur. Pour matérialiser ce droit sur le terrain, nous avons mis en place des « guichets consommateurs ». Les guichets consommateurs sont un outil de proximité de l'association auprès du consommateur. Ils permettent de conseiller, d'orienter et essaient de régler les litiges des consommateurs. Nous préconisons en premier lieu l'entente à l'amiable avec le fournisseur. Si ces derniers sont coopérants, généralement les conflits sont réglés sans avoir à ester en justice.

Quid de la Fondation Marocaine du Consumérisme (FMC) ?

La Fondation Marocaine du Consumérisme, créée en 2010, est dédiée au soutien du mouvement consumériste en particulier et à la consommation en général. En 2013, la Fondation a mené plusieurs actions dans les villes d'El Jadida, d'Agadir, de Meknès et Oujda. Ce sont essentiellement des actions de sensibilisation au profit d'associations de consommateurs.

Force est de reconnaître que les réalisations de la Fondation sont encore timides. Nous espérons qu'en 2014 les choses iront plus vite et bien. Nous attendons beaucoup de cette fondation qui pourra venir en aide aux nouvelles associations de consommateurs qui ne sont pas encore imprégnées des réalités du terrain.

Quel est le secteur où vous enregistrez le plus de plaintes des consommateurs ?

Il faut savoir qu'il y a deux sortes de plaintes dont nous jugeons utile de parler. Le premier volet de plaintes concerne l'orientation, le conseil et l'information du consommateur. Il se trouve que les consommateurs ont parfois juste besoin de s'informer et de s'orienter ou d'être conseillés. Cette partie représente 50% des réclamations des consommateurs. Et c'est l'agroalimentaire qui monopolise le plus de plaintes. Aujourd'hui les gens essaient au maximum de s'informer afin de savoir ce qui se passe dans le secteur (tous les produits sont minutieusement contrôlés).

Le deuxième volet concerne les réclamations sérieuses. Il s'agit des réclamations bancaires (crédits...), immobilières, e-commerce, etc. Nous traitons aussi des plaintes sur les assurances, les mutuelles, etc. Ce sont là les familles de réclamations que nous enregistrons.

Observe-t-on actuellement une tendance baissière ou haussière, en termes de plaintes ?

Les réclamations sont en hausse. D'année en année nous recevons de plus en plus de plaintes de consommateurs. C'est un bon signe car le consommateur devient de plus en plus attentif, de plus en plus regardant et de plus en plus demandeur de l'application de la loi. Notre travail aujourd'hui est d'éveiller le consommateur afin qu'il soit toujours prêt à contrôler et à poser des questions avant de se procurer un produit ou de recevoir un service. Nous mettons actuellement en place une plateforme de réclamations dédiée au consommateur, en collaboration avec la Fédération Marocaine du e-commerce. Elle sera dotée de toutes les nouvelles technologies qui existent en matière de traitement de litiges.



« Le premier pilier de l'économie c'est le consommateur. »

La situation du consommateur peut-elle avoir un impact sur l'économie ?

L'économie est basée sur trois piliers. Le premier pilier c'est le consommateur. Le deuxième pilier c'est l'industriel. Et le troisième pilier c'est la surveillance du marché qui est assurée par le gouvernement, l'Etat. Ces trois piliers sont indissociables. Pourtant, au Maroc, nous constatons que le consommateur n'est pas suffisamment pris en compte par les deux autres piliers. Une situation désolante qui est marquée par une économie vacillante. Car si nous avons des consommateurs exigeants et écoutés, nous aurons de plus en plus de produits compétitifs et de qualité. L'illégalité et l'informel tendront à disparaître peu à peu.

Quelles perspectives pour cette année 2014 pour le consommateur marocain ?

En 2014, nous allons continuer notre mission de sensibilisation du consommateur. Nous continuerons à lui apporter les outils nécessaires afin qu'il parvienne à se défendre lui-même. Notre objectif est d'avoir des consommateurs actifs et capables de se constituer en lobby afin de défendre leurs droits.

En 2012 nous avons eu 10 000 réclamations, en 2013 nous souhaitons avoir entre 12 000 et 13 000 réclamations, et en 2014 nous tablons sur 20 000 réclamations. Les réclamations sont notre baromètre. C'est à travers elles qu'on l'on saura si le consommateur est totalement actif et capable de se prendre en main.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

UNE VERITABLE OEUVRE D'ART.

DACHSER Contract Logistics



Conseil, transport, entreposage, opérations de douane et bien d'autres choses encore par un seul prestataire : DACHSER Contract Logistics est la solution complète et intégrée qui donne à votre entreprise, dans tous ses processus, un avantage en termes de rapidité, de productivité et de pérennité.

Tél. : 05 22 67 58 50

Email : com.maroc@dachser.ma

Internet : www.dachser.ma

Valence, L'Hemisfèric

ZOOM

- p. 26** L'agriculture, levier de croissance pour le Maroc
- p. 29** Interview de Mohammed El Guerrouj, Directeur Général de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA)
- p. 30** La pêche, une richesse à préserver
- p. 33** Interview de Mohamed Ourais, Président de l'AMIGHA et de la FIMARGANE
- p. 34** Interview de Régis Toussaint, PDG de COFREPECHE et Gérant de COFREPECHE MAROC
- p. 35** Entretien avec Rachid Rami, Directeur du développement des parcs industriels de l'Oriental.



Le premier objectif de la politique agricole marocaine est d'assurer la sécurité alimentaire de 33 millions d'habitants.

Pêche et Agriculture Quelles avancées ?

La dynamique de développement économique enclenchée par le Maroc depuis quelques années portent peu à peu ses fruits. Dans les secteurs de la pêche et de l'agriculture, le Plan Maroc Vert et Halieutis font partie de ces projets d'envergure lancés par le Royaume pour booster son économie. Le point.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

L'agriculture, levier de croissance pour le Maroc

En 2008, le Royaume s'est doté du Plan Maroc Vert (PMV), une stratégie nationale qui vise à ériger le secteur agricole en levier de développement socio-économique. De nombreuses mesures ont donc été engagées pour moderniser le secteur et augmenter sa productivité tout en intégrant les enjeux de développement durable. Aujourd'hui, quel est le bilan du PMV ? Le Maroc a-t-il réussi à remplir ses objectifs sans créer une agriculture à deux vitesses ?



L'Agriculture est un secteur structurant pour l'économie qui contribue à hauteur de 16 % du PIB national (4 % pour l'agro-industrie), représente 10 % du volume des exportations et emploie environ 44 % de la population active.

© 123rf

« La Loi de finances 2014 vient contrecourant du dispositif de soutien aux agriculteurs. »

Une année pluvieuse est une année prospère, selon la sagesse populaire marocaine. Cet adage illustre bien le lien étroit qui existe entre la performance économique du pays et les résultats de sa campagne agricole. Emploi, aménagement du territoire, compétitivité, développement social et rural... l'agriculture est un secteur structurant pour l'économie à de nombreux niveaux. Aujourd'hui, il contribue à hauteur de 16 % du PIB national (4 % pour l'agro-industrie), représente 10 % du volume des exportations et emploie environ 44 % de la population active. En milieu rural, le secteur concentre 80 % des emplois et constitue une source de revenus pour 14 millions d'habitants.

Une forte pression de la demande nationale

Le premier objectif de la politique agricole marocaine est d'assurer la sécurité alimentaire de 33 millions d'habitants. Etant donné la forte croissance démographique du pays, le secteur

a du mal à satisfaire la demande nationale. Le Maroc doit ainsi importer les produits de base tels que les céréales, le sucre et les huiles végétales. En parallèle, la hausse du niveau de vie a modifié les habitudes alimentaires des consommateurs marocains qui recherchent de plus en plus les produits à forte valeur ajoutée (viandes, produits issus de la transformation agroalimentaire...). Pour s'adapter à cette nouvelle demande, le secteur agricole doit augmenter sa productivité et diversifier son offre tout en garantissant un bon rapport qualité/prix au consommateur.

Augmenter la productivité sans épuiser les ressources

Malgré les efforts accomplis dans le domaine de l'irrigation, la production marocaine reste encore trop dépendante de la pluviométrie. L'agriculture irriguée n'occupe que 15 % des superficies cultivées alors qu'elle contribue à environ 45 % de la valeur ajoutée agricole (source : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime). L'agriculture est par ailleurs le secteur qui consomme le plus de ressources hydriques, c'est pourquoi le Maroc a mis en place le Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI). L'objectif de ce programme transversal, initié dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV), est d'équiper 550 000 hectares de systèmes d'irrigation localisée sur 10 ans. Dans les zones rurales défavorisées, telles que les régions oasiennes, l'irrigation revêt un caractère stratégique pour lutter contre la sécheresse et la désertification.

En parallèle, le Maroc encourage la Recherche & Développement pour améliorer la productivité agricole et la résistance des cultures face aux aléas climatiques (sélection de semences et plants, engrais, produits phytosanitaires...). Dans sa course à la productivité, l'agriculture maro-

caine doit cependant veiller à ne pas surexploiter les sols en mettant en place des bonnes pratiques agricoles (reboisement, jachère, préservation de la biodiversité...).

Moderniser la chaîne de valeur

Au Maroc, la filière agricole et agro-industrielle doit rattraper un certain retard (techniques de conditionnement et de conservation, procédés de transformation...). L'enjeu est non seulement de répondre à la demande nationale, mais aussi de mieux valoriser les produits agricoles marocains à l'export. Parmi les problèmes qui entravent la modernisation du secteur agricole : le morcellement des exploitations (70 % des exploitations agricoles marocaines ont une superficie inférieure à 5 ha). Dans ces conditions, il est plus difficile de mettre en place des infrastructures modernes et de générer des économies d'échelle. Pour répondre à ce problème, le PMV compte généraliser le modèle de l'agrégation (regroupement en coopératives ou GIE) afin de moderniser les filières et sécuriser les débouchés pour les petits producteurs. L'investissement est estimé entre 110 et 150 milliards de dirhams. Le PMV prévoit également de réaliser 6 agropoles dans



Parmi les problèmes qui entravent la modernisation du secteur agricole : le morcellement des exploitations (70 % des exploitations agricoles marocaines ont une superficie inférieure à 5 ha).

© 123rf

les régions agricoles du Maroc (Meknès, Oriental, Tadla, Souss, Haouz et Gharb) afin de renforcer la compétitivité des entreprises agroalimentaires et d'accroître leur valeur ajoutée. Deux sont déjà opérationnelles à Meknès et Berkane. Un contrat-programme d'un montant d'environ 1 milliard de dirhams a par ailleurs été signé en 2011 pour mettre à niveau la filière biologique. >>>>

Décryptage – les grandes lignes du Plan Maroc Vert

Basé sur une approche globale et intégrée, le Plan Maroc Vert (PMV) définit la stratégie de développement agricole à l'échelle nationale et régionale. Son objectif est de relancer ce secteur clé de l'économie marocaine, tout en assurant la sécurité alimentaire de la population et en protégeant les ressources naturelles des différentes régions. Le Plan Maroc Vert vise également à stabiliser les populations vivant dans les zones rurales en créant des emplois générateurs de revenus durables.

Le PMV repose sur deux piliers majeurs :

➤ Le Pilier I a pour optique de développer une agriculture moderne et à forte valeur ajoutée en s'appuyant sur les investissements, notamment

privés. Ce pilier a aussi pour vocation d'améliorer la productivité agricole et de renforcer la compétitivité des produits marocains sur les marchés internationaux.

-> Pilier I : 700 à 900 projets d'agrégation pour un investissement de 110 à 150 milliards de dirhams sur 10 ans.

➤ Le Pilier II concerne, quant à lui, la mise à niveau et l'accompagnement solidaire de la petite agriculture (soutien pour la conversion des cultures, l'irrigation...). L'objectif est d'augmenter la production des filières végétales et animales dans les zones rurales défavorisées afin d'accroître le revenu agricole des exploitants.
-> Pilier II : 500 projets solidaires pour un investissement de 15 à 20 milliards sur 10 ans.

Afin de lutter contre le morcellement des exploitations et moderniser les infrastructures agricoles, le Plan Maroc Vert se fonde sur un nouveau modèle d'organisation : l'agrégation. Les agriculteurs qui se regroupent en association ou en coopératives bénéficient, en contrepartie, d'un soutien pour mettre en place des outils modernes de production et de gestion. L'agrégation implique également une meilleure intégration en amont et en aval des filières de production.

Le PMV comprend par ailleurs une série de mesures transversales qui concernent en outre la gouvernance du secteur, l'organisation interprofessionnelle, la politique de l'eau et la gestion du foncier.

»»» Développer le potentiel à l'export

L'un des grands axes du PMV est de développer la compétitivité des produits agricoles marocains sur les marchés internationaux. Bien que le Royaume dispose d'un réel potentiel en la matière, les filières maraîchères, agrumicoles ou oléicoles ne sont pas encore pleinement valorisées à l'export. Le Maroc doit aussi diversifier ses marchés de destination, car il reste fortement dépendant de l'Union européenne, son principal client, qui concentre plus de 70 % des exportations agricoles marocaines. Dans le cadre du PMV, des organismes tels que l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) et l'Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE) sont chargés d'assurer la promotion de l'offre Maroc à l'international. Les petits producteurs sont associés à cet effort de développement à l'export, notamment à travers la stratégie de commercialisation des produits du terroir (dattes, miel, huile d'argane, figes séchées, cactus, safran, eaux florales, plantes aromatiques et médicinales...). Pour protéger ses produits, le Maroc met progressivement un dispositif de labellisation. En 2008, il adopte une loi portant sur Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité (SDOQ), qui donne davantage de poids aux appellations telles que l'IGP Huile d'Argane.

Une importante mobilisation d'investissements

Le PMV s'appuie sur un important dispositif de financement qui mobilise des bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Ainsi, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et le Ministère des Finances ont signé en avril 2009 un accord-cadre de financement. Le Fonds Hassan II va également mobiliser au total 800 millions de dirhams. Le Pilier II du PMV (projets solidaires pour les zones défavorisées) est financé à hauteur de 12,3 milliards de dirhams par les bailleurs de fonds internationaux (Millennium Challenge Corporation, Union européenne, Coopération belge, Banque mondiale, Agence Française de Développement), dont 5,3 milliards de dons et 7 milliards de prêts.

Ces investissements sont redistribués à travers le Fonds de Développement Agricole. Des contrats-programmes ont été ainsi signés avec les différents groupements interprofessionnels afin de mettre à niveau les différentes filières (céréales, agrumes, viandes rouges, lait...).

Afin de faciliter les projets d'agrégation (notamment les agropoles) un partenariat public-privé autour des terres agricoles relevant du domaine privé de l'État a été mis en place. Lancée en 2004, cette opération consiste à mettre à disposition des investisseurs privés des terrains sous forme de location longue durée (jusqu'à 40 ans).



Afin de faciliter les projets d'agrégation (notamment les agropoles) un partenariat public-privé autour des terres agricoles relevant du domaine privé de l'État a été mis en place.

© DR

« Le premier objectif de la politique agricole marocaine est d'assurer la sécurité alimentaire de 33 millions d'habitants. »

La Loi de finances 2014 vient cependant à contre-courant du dispositif de soutien aux agriculteurs, sachant que les entreprises agricoles réalisant plus 5 millions de chiffre d'affaires seront désormais imposées à 17,5 % au titre de l'IS (impôt sur les sociétés).

Un bilan globalement positif pour le Plan Maroc Vert

Après son lancement, le Plan Maroc Vert affiche un bilan plutôt positif. Par rapport à 2005-2007, la superficie plantée a augmenté de 11 % et le niveau de mécanisation de 35 %. La production agricole s'est globalement améliorée de 45 %, ce qui représente 43 millions de tonnes supplémentaires, notamment dans la filière céréalière où la productivité a augmenté de 56 %. 333 000 hectares ont été équipés de système d'irrigation localisée (soit une hausse de 79 %). Par ailleurs, 17 contrats-programmes ont été signés avec chaque filière agricole (céréales, agrumes, ovins...) afin de fixer des objectifs de productivité clairs et chiffrés. En parallèle, plusieurs réformes ont été engagées afin de favoriser les investissements et améliorer le climat des affaires : réforme du Fonds de développement agricole, amélioration du système d'assurance, adaptation du service public...

A fin 2012, 134 projets de type Pilier I ont été lancés pour un montant global d'investissement de 28,55 millions de dirhams. En ce qui concerne l'agriculture solidaire (Pilier II), 319 projets ont été réalisés pour un investissement de plus de 10,3 milliards de dirhams. Le PMV semble donc avoir réussi son pari en ce qui concerne l'amélioration de la valeur ajoutée agricole et la modernisation du secteur. Le Maroc doit à présent renforcer la dynamique au profit des zones rurales les plus défavorisées et poursuivre ses efforts pour accroître l'attractivité des produits marocains à l'export. *

► Nadia Kabbaj, journaliste

« Le Plan Maroc Vert : une approche proactive et intégrée »



Interview de Mohammed El Guerrouj,
Directeur Général de l'Agence pour le
Développement Agricole (ADA)

Conjoncture : Après le lancement du Plan Maroc Vert, est-ce que l'agriculture marocaine est aujourd'hui moins dépendante du niveau des précipitations ?

Mohammed El Guerrouj :

Le Pilier II du Plan Maroc Vert adopte une approche proactive de la gestion des risques liés aux aléas climatiques, notamment à la sécheresse, grâce aux projets de reconversion, d'intensification et de diversification.

Les projets de reconversion encouragent les agriculteurs précaires à se tourner vers des activités à haute valeur ajoutée et moins sensibles aux précipitations. À horizon 2020, dans les régions à vocation non céréalière, il est donc prévu de convertir un million d'hectares de céréales (soit 20 % de la sole céréalière actuelle) en arboriculture fruitière. Les projets d'intensification, quant à eux, consistent à mettre en application de bonnes pratiques agricoles (taille, fertilisation, irrigation d'appoint, alimentation animale...) afin d'améliorer la productivité des filières arboricoles et animales. En ce qui concerne les projets de diversification, l'objectif est de créer des revenus complémentaires pour les exploitants fragiles, à travers le développement accéléré et durable des produits du terroir.

En parallèle, le Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI) vise à reconverter sur près de 550 000 ha les systèmes d'irrigation gravitaire en systèmes d'irrigation localisés, plus économes. À ce titre, le Fonds de Développement Agricole prévoit plusieurs dispositions pour inciter les agriculteurs à adopter une gestion intégrée des cultures.

Avec le lancement du nouveau produit « Multirisque Climatique », l'assurance agricole constitue également un important levier du PMV pour gérer les risques liés aux aléas climatiques.

Par ailleurs, l'ADA a été accréditée par le Conseil d'Administration du Fonds International d'Adaptation aux Changements Climatiques. Elle approuve les projets et programmes présentés dans ce cadre et gère les financements octroyés par ce Fonds.

De quelle manière l'ADA accompagne-t-elle les petits agriculteurs ?

Cinq milliards de dirhams ont été débloqués pour soutenir l'agriculture solidaire dans le cadre de projets Pilier II et du programme Millennium Challenge Account. L'ADA intervient et accompagne les acteurs tout au long du processus de montage, de mise en œuvre et de suivi de ces projets.

Le développement du secteur agricole est en outre confronté à l'exiguïté des exploitations marocaines. En effet, 70 % d'entre elles ont une superficie inférieure à 5 ha. Dans le cadre des projets Pilier I, les petits agriculteurs sont intégrés grâce au système d'agrégation. Cette forme d'organisation repose sur un partenariat gagnant-gagnant entre les agrégateurs, qui cherchent à sécuriser leur approvisionnement, et les petits agriculteurs, qui souhaitent trouver des débouchés réguliers. Les petits agriculteurs qui intègrent les projets d'agrégation bénéficient également des aides préférentielles accordées aux investissements liés à l'irrigation localisée et au matériel agricole.

Par ailleurs, les petits agriculteurs bénéficient de dispositions dans le cadre de l'opération de partenariat public-privé. Les projets de moins de 20 ha représentent ainsi 42 % des projets lancés en 2013. Afin d'accompagner les petits producteurs dans la commercialisation des produits de terroir, que ce soit sur le marché national ou à l'export, l'ADA a lancé un programme pilote de mise à niveau de 50 GIE. L'objectif est de répondre aux exigences des marchés en termes de qualité, de traçabilité, de packaging, de régularité des approvisionnements et de suivi des ventes. Dans cette optique, deux plateformes logistiques et commerciales sont en cours de réalisation à Meknès et à Al Hoceima.

Comment se comportent actuellement les exportations de produits agricoles marocains ? Les produits de terroir sont-ils bien accueillis sur les marchés internationaux ?

Le PMV vise à tripler les volumes d'exportation pour les fruits et légumes en assurant la promotion des produits agricoles marocains sur les marchés traditionnels, comme l'Union européenne, et sur les nouvelles destinations à fort potentiel (Russie, Amérique du Nord et Afrique).

La participation aux différents salons (tels que la Semaine Verte Internationale de Berlin, le SIAL de Paris ou le SIAL Middle East à Abu Dhabi) a démontré l'intérêt des différents acteurs pour les produits du terroir marocains. Ces derniers sont très recherchés pour leurs qualités et leur authenticité, en particulier les produits tels que l'huile d'argan, l'huile d'olive, le safran, les câpres, le miel, la figue de Barbarie, les dattes, la rose à parfum ou les plantes aromatiques et médicinales.*

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste

La pêche, une richesse à préserver

Le secteur de la pêche est en pleine transition. Avec les nombreux accords que négocie le Maroc avec l'Union Européenne, le secteur prend peu à peu son envol. Sa contribution au PIB est 2,3 % en moyenne durant les 10 dernières années. D'ici 2020, grâce au plan Halieutis, le Maroc compte augmenter le nombre d'emplois directs à 115 000, contre 61 650 actuellement



La dynamique que connaît le Maroc ces dernières années n'échappe pas au secteur de la pêche. En plus de son rôle socio-économique de premier plan, le secteur est un des piliers de l'économie du pays. Avec 660 000 emplois (directs et indirects), le secteur permet à près de 3 millions de personnes de vivre décemment. Sa contribution au PIB est de 2,3 % en moyenne durant les 10 dernières années. Concernant la balance commerciale, avec un chiffre d'affaires à l'export de 13,2 milliards de dirhams, le secteur de la pêche assure 10 % des exportations totales et 50 % des exportations agroalimentaires du Royaume. En

volume, sur 1 017 tonnes de volumes capturés par an, les crustacés représentent 1 % du volume total, le poisson blanc 10 %, les céphalopodes 8 %, tandis que les pélagiques représentent 81 %. En revanche, si les pélagiques représentent plus de 80 % des volumes capturés, ils ne représentent qu'1/4 de la valeur totale (soit 23 %). Les espèces à haute valeur ajoutée sont les crustacés, suivi des céphalopodes. En ce qui concerne la répartition des captures par sous-secteur, l'affrètement occupe 11 % des captures contre 11 % pour la pêche hauturière et 77 % pour la pêche côtière et artisanale. La zone économique exclusive marocaine compte une grande diversité des ressources pré-

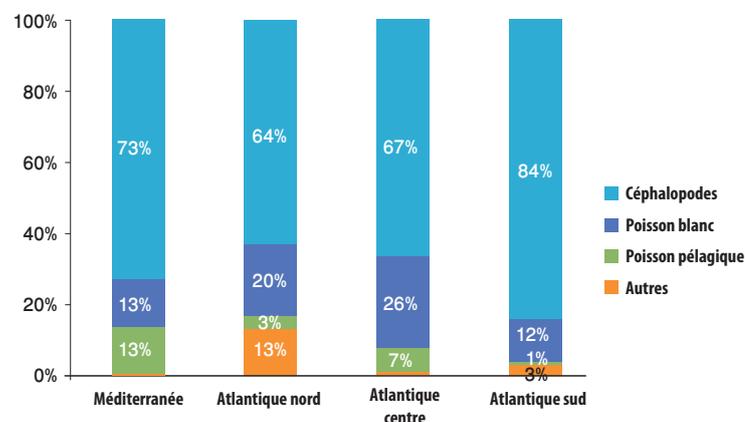
sentes (soient 500 espèces, dont 60 exploitées). On y compte des petits pélagiques, des grands pélagiques, des céphalopodes, du poisson blanc et des crustacés. Ils sont répartis en Méditerranée (Tanger, Tétouan et Oujda, pour 7 % des captures), en Atlantique Nord (Rabat et Casablanca, pour 9 % des captures), en Atlantique Centre (Agadir, pour 30 % des captures) et en Atlantique Sud (Laâyoune et Dakhla, pour 55 % des captures). Cependant, en termes de volume, la ressource se compose essentiellement des petits pélagiques concentrés en Atlantique Centre et Sud.

Le Maroc dispose d'une flotte opérationnelle composée de près de 15 000 barques, dont 37 % de la flotte nationale est concentrée dans l'Atlantique Sud. Elle représente 49 % des captures en volume et 64 % des captures en valeur. 22 % de la flotte nationale opère en Méditerranée, soit 7 % en poids et 6 % en valeur. Selon le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, en 2012, 73 % des captures en valeur de la pêche artisanale en Méditerranée concernent les céphalopodes. La part des ventes de cette espèce par la pêche artisanale est également importante dans les autres régions particulièrement en Atlantique Sud avec 84 %. Dans une moindre mesure, le poisson blanc et le poisson pélagique arrivent ex-æquo en deuxième position dans les ventes de la pêche artisanale en Méditerranée, soit 13 % chacun. Le niveau de ventes du poisson pélagique en méditerranée est le plus important par rapport aux autres régions.

Accords de pêche, des étapes franchies

Dans l'optique du développement du secteur de la pêche, le Maroc a engagé des pourparlers avec l'Union Européenne. En effet, le premier accord de pêche conclu entre l'UE et le Maroc a été signé en 1995. Le protocole n'a malheureusement pas été renouvelé car aucune des deux parties ne le désirait. Il n'y a donc eu aucun accord jusqu'à l'entrée en vigueur de l'actuel partenariat sur la pêche, en février 2007. Prévu pour une durée de quatre ans, l'accord a été reconduit du 28 février 2011 au 27 février 2015, avec une contribution financière de 36,1 millions d'euros, dont 13,5 millions destinés à la politique de la pêche du Royaume. Un autre protocole, reprenant les mêmes conditions que le premier, prolonge celui-ci d'une année. Mais cette année là, le Parlement Européen décide de ne pas approuver la conclusion. Puis s'en suivent des négociations qui aboutiront au paraphage d'un nouveau protocole le 24 juillet 2013. Ce protocole est actuellement soumis au Conseil et au Parlement Européen. Il devrait normalement être adopté au cours du premier trimestre 2014. Pourtant, le nouveau protocole de pêche entre le Maroc et

Répartition des principales captures en valeur de la pêche artisanale par secteur géographique, 2012



Source : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

l'Union Européenne est adopté le 10 décembre 2013 à Strasbourg pour une durée de quatre ans. La contribution financière totale annuelle de cet accord s'élève à 40 millions d'euros. Le protocole d'accord vise à offrir des possibilités de pêche pour les navires de l'Union dans les eaux du Maroc dans les limites du reliquat disponible. >>>>

Aquaculture, un potentiel énorme

L'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA) a reçu 38 projets d'investissements après un appel à manifestation d'intérêt qui a concerné 4 concessions en mer dans la zone méditerranéenne, entre cap Mazari et cap Targha. On apprend que 10 de ces 38 projets sont en état d'avancement poussé. Selon l'agence, un travail d'investigation est en cours qui donnera lieu à une cartographie qui définit les zones potentielles aquacoles mais cette fois-ci de tout le littoral marocain. Une fois l'étude terminée, elle sera publiée. L'agence multiplie les actions en invitant des spécialistes du domaine au Maroc.

En effet, lors d'un séminaire organisé conjointement en avril 2013 par l'Agence Nationale pour le développement de l'aquaculture (ANDA) et le Centre technologique de l'Aquaculture de l'Andalousie (CTAQUA), l'expert international Juan Manuel Fernandez Aldana mettait en exergue les potentialités naturelles du Maroc qui permettent l'installation de différents sites dédiés à cette activité tout au long du littoral. Il soulignait également la possibilité pour le Royaume d'acquérir la technologie nécessaire au développement de ce secteur à travers des partenaires avec le CTAQUA.

Dans sa mission de favoriser l'essor de l'aquaculture au Maroc, l'ANDA est aidée par l'Institut National de la Recherche Halieutique (INRH) qui réfléchit aux potentialités du secteur et son impact sur l'environnement.

►►► Halieutis, où en est-on aujourd'hui ?

Malgré ces performances, force est de constater que le secteur de la pêche rencontre d'énormes difficultés. Entre la non généralisation des plans d'aménagements à l'ensemble des pêcheries, l'effort de pêche surdimensionné en Méditerranée, les équipements et techniques de pêche non adaptées (barques surdimensionnées, etc.)... le contrôle insuffisant : contrôle sanitaire, contrôle des tailles marchandes..., le gouvernement a mis en place une stratégie de développement du secteur. Lancée en 2009, Halieutis est la nouvelle stratégie de développement du secteur halieutique au Maroc à l'horizon 2020. Son ambition est de mettre à niveau et de moderniser les différents segments du secteur de la pêche, ainsi que l'amélioration de sa compétitivité et de sa performance. Ainsi, Halieutis prévoit de valoriser de façon pérenne la richesse halieutique marocaine et de tripler le PIB du secteur d'ici 2020. Elle ambitionne également d'augmenter le nombre d'emplois directs à 115 000 contre 61 650 actuellement. D'ici 2020, la valeur des exportations des produits de la mer augmentera à plus de 3,1 milliards de dollars contre 1,2 milliard en 2007. Ce projet ambitionne d'atteindre un tonnage conséquent chiffré à 200 mille tonnes, sachant que la production annuelle actuelle ne dépasse guère les 300 tonnes. Halieutis, c'est aussi « la concrétisation d'un certain nombre de projets phares de transformation et de valorisation des produits de la mer, avec à leur tête la création de trois pôles de compétitivité, à savoir Tanger, Agadir, et Laâyoune-Dakhla, devant mobiliser des investissements de neuf milliards de DH ». En somme, cette stratégie s'appuie sur trois axes, notamment l'exploitation durable des ressources et la promotion d'une pêche responsable impliquant les pêcheurs, le développement d'une pêche performante et de qualité, et le renforcement de la compétitivité. Ses trois axes se déclinent en 16 projets : quatre projets concernent la durabilité, quatre projets portent sur la performance, trois projets relatifs à la compétitivité et cinq projets transversaux concernant les actions prévues pour l'encadrement du secteur. L'objectif ultime est, selon le Ministère, la mise en place d'un système de gouvernance sectorielle permettant un transfert de pouvoir graduel aux régions et au secteur privé.

Actions concrètes

Depuis son lancement, deux conventions ont été signées portant sur la promotion des activités de pêche et le développement des infrastructures du secteur. La première concerne le contrat de performance de l'Office National des Pêches (ONP) au titre de la période 2009-2012. Quant à la deuxième convention, elle porte sur la concession des ports de pêche en faveur de l'ONP.

Le Maroc dispose d'une flotte opérationnelle composée de près de 15 000 barques.

Sur le plan des réalisations entamées sur ce projet, la préservation des ressources halieutiques a été mise en exergue. L'Institut National de Recherche halieutique (INRH) a été chargé d'effectuer des recherches d'évaluation du stock des espaces et de développement de l'aquaculture. Des plans d'aménagement des pêcheries ont été mis en place pour l'occasion. A cela il faut ajouter l'équipement en balises VMS (Vessel Monitoring System) de plusieurs navires de pêche, permettant ainsi de réduire l'informel. Aujourd'hui, le mot d'ordre pour la construction de 29 points de débarquement aménagés (PDA) et villages de pêcheurs (VDP) a été lancé, dont principalement 7 sont en cours, pour un coût de 1,8 milliard de dirhams. Dans la même lancée, un Plan National d'Aménagement du Littoral (PNAL) pour la période 2012-2016 a été élaboré par le Département de la Pêche maritime. Le plan vise la construction d'un réseau de 5 marchés de gros poissons en cours de réalisation, notamment à Rabat, Meknès, Marrakech, Taza et Béni Mellal. Ce sont là quelques actions concrètes parmi tant d'autres initiées par le Royaume depuis la mise en place de ce gigantesque projet du secteur de la pêche.

Si les accords négociés par le Royaume avec l'Union Européenne sont en bonne voie, il n'en demeure pas moins que plusieurs points restent à redéfinir. Pour arriver à une compétitivité réelle, l'Etat doit mettre les bouchées doubles. *

► Ferdinand Demba

Coopération concluante entre le Maroc et la Russie

Alors que l'accord de pêche avec l'Union Européenne est en attente de validation, la Commission des Affaires Etrangères, de la Défense nationale, des Affaires Islamiques et des Marocains résidant à l'étranger a adopté à l'unanimité, le 2 janvier 2014, le projet de loi 37.13 concernant l'accord de coopération en matière des pêches maritimes entre le Royaume et la Russie. Ce nouvel accord retrace, selon la ministre déléguée aux Affaires étrangères, Mbarka Bouaida, les principes de coopération relatifs à la préservation de la richesse halieutique nationale et son exploitation, ainsi que les conditions de pêche pour les bateaux russes. Cet accord a été signé à Agadir le 14 février 2013.

Il permet ainsi à 10 navires de la flotte russe de reprendre leurs activités de pêche dans les eaux marocaines, et, en retour, les armateurs russes s'acquitteront d'une contrepartie financière représentant le droit d'accès à la ressource des eaux marocaines.

« Il est urgent de préserver l'arganeraie. »

Interview de Mohamed Ourais, Président de l'AMIGHA* et de la FIMARGANE**



Conjoncture : Pourquoi avoir lancé l'appellation IGP Argane ?

Mohamed Ourais : Deuxième essence forestière du Maroc, l'arganier est un arbre endémique. Nous sommes en effet quasiment le seul pays à produire de l'huile d'argane. Or, cette huile suscite une certaine convoitise au niveau international. Le produit est clairement victime de contrefaçon : à mon sens, la production mondiale d'huile d'argane, déclarée en tant que telle, est nettement supérieure à la production réelle marocaine. Des sociétés internationales ont par ailleurs déjà enregistré « Argane » en tant que marque commerciale. C'est pourquoi nous avons lancé l'Indication Géographique Protégée (IGP) Argane. L'objectif est de fixer cette appellation au niveau de son origine géographique, au profit des producteurs. L'IGP protège également le consommateur en garantissant une traçabilité tout au long de la chaîne de production.

Combien de personnes vivent de la production d'huile d'argane ?

Environ 3 millions de personnes, vivant dans la zone de production de l'huile d'argane, tirent leurs revenus de la filière, de manière directe ou indirecte. L'Argane a permis d'insuffler un certain dynamisme économique de production, mais pas au point de créer une vraie richesse et d'augmenter le niveau de vie des producteurs. Chez ces populations, la précarité et le taux d'exode rural restent encore importants. Parfois, la matière première est laissée sur place, car le travail pénible du ramassage n'est pas justifié au regard du prix de vente. Malheureusement, l'huile d'argane produite au Maroc est très peu valorisée : elle est majoritairement vendue en vrac, à prix dérisoire, en tant que matière première ou huile brute. Seulement 10 % des produits exportés sont conditionnés dans le Royaume. Et même s'il existe un fort potentiel à l'international, nous devons avant tout retenir la valeur ajoutée dans le territoire d'origine, au lieu de la transférer au niveau des marchés d'Europe, d'Asie, ou des Etats-Unis. Le jour où l'on arrivera à valoriser l'huile d'argane, ces régions connaîtront un réel développement économique. D'autant plus que l'argane constitue leur seule ressource naturelle.

Quel a été l'impact du plan Maroc Vert sur la filière argane au Maroc ?

En 2011, un contrat-programme a été signé avec le gouvernement, pour un investissement de 2,8 milliards de dirhams à horizon 2020.

Mais, jusqu'à présent, sa mise en œuvre sur le terrain connaît certaines difficultés, notamment au niveau de la coordination. Les acteurs impliqués sont nombreux : les organisations interprofessionnelles (FIMARGANE), l'ANDZOA (Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier), le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts, l'administration, le Ministère de l'Intérieur... Or, il est urgent que tout le monde collabore pour mettre à niveau la filière.

L'arganeraie est une réserve de biosphère reconnue par l'UNESCO depuis 1998. Mais, en réalité, la zone n'est pas protégée : nous perdons actuellement 600 ha par an, et ce n'est qu'une estimation. La forêt est menacée par l'urbanisation, les grands chantiers d'infrastructure, la pression agricole (notamment dans la plaine du Souss), la sécheresse... Sans oublier la surexploitation liée à la transhumance d'énormes troupeaux d'élevage qui occasionnent d'importants dommages pour l'arbre et son écosystème. Il est à présent urgent d'intervenir. C'est une question qui intéresse le gouvernement et les autorités au plus haut degré, sachant que l'arganeraie est le dernier rempart contre la désertification. Si l'arganier disparaît, nous perdons beaucoup avec lui : nous perdons sur le plan écologique, économique, mais aussi sur le plan social et identitaire.

Quels sont vos projets à venir ?

Nous comptons, bien évidemment, poursuivre le déploiement de l'IGP auprès de l'ensemble des producteurs car il s'agit de l'avenir de la filière. Nous devons également mener d'autres chantiers majeurs. Le contrat-programme que nous avons signé avec le gouvernement prévoit de réhabiliter 200 000 ha, à raison de 20 000 ha par an. L'aspect R&D doit être également développé : amélioration des conditions de production et de valorisation de l'huile, deuxième génération des équipements d'extraction...

Pour réaliser tous ces projets, il faut une vraie concertation avec les administrations et les institutions de tutelle. Car en tant qu'association, en tant qu'organisation interprofessionnelle, nous ne pouvons pas travailler sans leur appui. C'est un appel que nous lançons depuis très longtemps et que nous relancerons encore. Sinon nous devons rester les bras croisés, à contempler la dégradation de l'arganeraie et l'accapement de la filière par les compagnies étrangères.*

*Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane
**Fédération Interprofessionnelle Marocaine de la Filière Argane

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste

« La pêche présente de vraies perspectives de développement au Maroc »



Interview de Régis Toussaint,
PDG de COFREPECHE et Gérant de COFREPECHE MAROC

Conjoncture : Que pouvez-vous nous dire du projet de modernisation des industries des produits de la mer ?

Régis Toussaint : C'est une idée qui émane des professionnels, en particulier du Dr Mohamed Bouayad au nom de la Fédération des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche (FENIP), qui a constaté comme nous, que l'industrie de la pêche méritait un plus fort soutien de modernisation dans le cadre de la stratégie sectorielle Halieutis. C'est un secteur assez éparpillé sur le territoire national mais avec des unités qui nécessitent d'être modernisées au sens de leur compétitivité, de leur durabilité, d'élargissement de la gamme de leurs produits, d'économie d'énergie, d'eau, etc. Une fois ce projet validé par le Ministre de la pêche, le Ministre français de l'Economie et des Finances a accepté, sur notre requête, de financer les prestations de préparation du plan. Un Protocole a été signé par les Ministres concernés en avril 2013, en présence de sa Majesté le Roi et du Président de la République française. Puis les prestations ont été confiées à un groupement de bureaux d'études COFREPECHE (qui a une filiale au Maroc depuis 2009), GEM et 2F Conseil dans le cadre d'un protocole avec le Département de la Pêche Maritime et la Direction des Industries de la Pêche.

Le but du projet, qui est réalisé à l'échelle nationale sur tout le territoire, est d'identifier les actions prioritaires de modernisation des unités de production à promouvoir, ceci avec les acteurs au double niveau des organisations professionnelles et des entreprises elles-mêmes. Un site dédié au projet a été mis en place (www.modernisation-industrie-peche.ma). 70 entreprises ont déjà manifesté leur intérêt et présenté leurs axes de développement. Un premier rapport a été remis.

L'un des objectifs du projet est aussi de présenter l'offre française d'équipements et de savoir-faire, puis de mettre en place des dispositifs d'accompagnement adaptés côté marocain et côté français afin de développer les échanges.

Avez-vous une estimation des retombées de ce projet sur le plan économique ?

Non pas encore mais elles seront certainement importantes en termes d'investissements et d'emplois. Nous en sommes au niveau identification, mais les réactions déjà recueillies nous rendent optimistes. Nous les estimerons, en termes d'investissements, d'axes prioritaires, d'enjeux, c'est-à-dire sur le plan des produits, des marchés et de la compétitivité et si possible d'emplois.

Que pensez-vous du secteur de la pêche au Maroc ?

Il est difficile de s'introduire sur le marché de la pêche au Maroc comme bureau d'études. Cela dit, après plusieurs années d'efforts et de convictions progressivement partagées, nous nous sommes fixés un objectif, celui de travailler le plus possible dans les Provinces du Sud, car c'est là que l'avenir de la pêche se positionne. Personnellement je milite depuis 1998 pour la construction d'un port de désenclavement du Sud, sur la façade atlantique, pour protéger le baie de Dakhla (où un port ilot a été construit) et de façon à offrir des perspectives structurantes industrielles et portuaires qui permettraient de développer la pêche et d'entraîner les autres secteurs économiques. Nous avons réussi à faire inscrire ce projet dans le Plan National de la Stratégie Portuaire à l'horizon 2030. C'est le projet de Dakhla Atlantique. Et récemment le CESE a recommandé ce projet dans son rapport de novembre 2013 sur le nouveau modèle de développement pour les Provinces du Sud.

Le secteur de la pêche a un grand potentiel, car le Maroc est l'un des rares pays au monde, avec la Mauritanie, où le développement de la pêche est encore possible. C'est-à-dire que l'on peut pêcher plus qu'on ne le fait aujourd'hui à condition bien entendu de respecter les règles d'une gestion durable des ressources. Tandis qu'ailleurs on gère la pénurie des ressources halieutiques.*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Agropole de Berkane : l'agriculture de demain ?



La première tranche de l'Agropole de Berkane, d'une superficie de 50 ha, a été livrée en juin dernier par le promoteur-aménageur MEDZ. Il s'agit de l'une des six agropoles qui sont prévues dans le cadre du plan Maroc Vert. Dotée d'un pôle Recherche & Développement, l'agropole s'étendra à terme sur une superficie de 102 ha. Entretien avec Rachid Rami, Directeur du développement des parcs industriels de l'Oriental.

Conjoncture : Quels sont les composantes et les objectifs du projet Agropole de Berkane ?

Rachid Rami : Le concept de l'agropole de Berkane est d'offrir non pas uniquement des lots de terrains, mais un ensemble de services ainsi qu'un accompagnement des investisseurs. Le pôle R&D répond ainsi aux besoins des agro-industriels et des agriculteurs et concerne l'ensemble des services qui interviennent dans la chaîne de valeur de l'agro-industrie et de l'amont agricole. Actuellement opérationnel, il abrite notamment des organismes tels que l'Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE), l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA) et l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique). Les domaines de recherche sont très variés : nouveaux produits, nouvelles semences, lutte contre les parasites...

En parallèle, une partie des lots a été dédiée à l'industrie de transformation alimentaire et à l'agro-industrie. Une autre zone est consacrée à l'activité de mise en marché. La région de Berkane est en effet très connue pour ses produits agricoles : cette composante du projet a été créée pour améliorer l'accessibilité de ces produits vers d'autres marchés et améliorer leur conditionnement. Elle comprend notamment des entrepôts frigorifiques, des stations de conditionnement d'emballage ainsi qu'une plateforme logistique.

Après l'inauguration de la première tranche, à quelle étape se situe actuellement le projet ?

Quel est le profil des investisseurs ?

Aujourd'hui, nous avons traité une quarantaine de projets et sélectionné 20 qui sont ou seront concrétisés sur une superficie nette d'environ 12 ha. Le taux de remplissage pour la première tranche

est de 65 %, ce qui est encourageant étant donné le contexte difficile sur plan de l'investissement international. Les projets actuellement hébergés concernent la transformation de l'agro-industrie (produits laitiers, fruits et légumes, plantes aromatiques et médicinales...). Nous avons également des activités qui améliorent le conditionnement et la mise en marché des produits agricoles (équipements frigorifiques, emballages...). Certaines entreprises proposent des solutions pour améliorer la productivité agricole (goutte à goutte, filtration, pompage, salle de traite, produits phytosanitaires...).

Quel sera l'impact sur la région de Berkane ?

La région de Berkane a été identifiée dans le Plan Maroc Vert parmi les celles qui offre les plus grandes richesses agricoles.

L'agropole va permettre d'accompagner les agriculteurs et de les aider à atteindre des marchés beaucoup plus importants. Grâce à l'industrie de transformation implantée sur place, les produits gagnent en valeur ajoutée, que ce soit sur le marché local ou à l'export. Nous proposons des terrains de toutes les superficies pour accueillir toutes les catégories d'entreprises : les grands comptes et multinationales comme les startups et les PME.

L'agropole a aussi un impact socioéconomique : 5 000 emplois directs seront créés à terme dans le parc. C'est un projet qui va générer une réelle dynamique au niveau local. Il représente 1 milliard de dirhams d'investissements induits à l'intérieur de l'agropole, sans compter les travaux d'aménagements que nous avons réalisés, qui s'élèvent à environ 361 millions de dirhams.*

► Interview réalisée par Nadia Kabbaj, journaliste



© DR



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 Insuffisances et limites du cadre légal régissant la concession des services publics

Management Comment faire face à la complexité en toute sérénité ?

Management Une politique de stages efficace au profit de la productivité de votre entreprise

Insuffisances et limites du cadre légal régissant la concession des services publics



Plusieurs secteurs sont concernés, le transport, les autoroutes, la gestion des déchets et la distribution de l'eau et de l'électricité. La concession des services publics au Maroc date des années 90, elle a vu le jour pour répondre à des insuffisances liées à la gestion publique de certains secteurs. Le Maroc s'est inspiré des modèles de gestion européens qui ont fait leur preuve dans la gestion des services publics, notamment le modèle français.

Wafaâ Khalifi,

Expert-Comptable DPLE

Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

Récemment, à travers les médias, ce modèle de gestion a été pointé du doigt. On parle même d'une mise à plat de ce modèle et de nouvelles orientations dans la gestion des services publics. A travers cet article, nous faisons le point sur la réglementation en vigueur, en matières juridique, comptable et fiscale tout en mettant en évidence les limites constatées à chaque niveau.

►► Sur le plan juridique, le premier contrat de gestion déléguée des services publics au Maroc a été conclu en 1997. Mais il a fallu attendre jusqu'en 2006, pour qu'un cadre légal propre à la gestion déléguée voit le jour et ce suite à la publication du Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006) portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. Cette loi a mis fin à un vide juridique ayant eu pour conséquence un certain nombre de difficultés pratiques. L'article 2 de la Loi définit la gestion déléguée comme un contrat par lequel une personne morale de droit public (le délégant) délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité, à une personne morale de droit public ou privé (déléataire) en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des

bénéfices sur ladite gestion.

Conformément à ladite Loi, le contrat de gestion déléguée est composé de la convention définissant les principales obligations contractuelles du délégant et du déléataire, du cahier des charges constitué des clauses administratives et techniques et des annexes constituées de toutes les pièces jointes à la

« Le législateur marocain s'oriente vers une vision plus large pour couvrir toutes les formes du partenariat public-privé. »

convention et au cahier des charges.

La Loi n°54-05 dispose que le contrat de gestion déléguée doit être limité dans sa durée et précise les conditions dans lesquelles cette durée doit être déterminée. En matière de contrôle, le contrat doit prévoir la tenue de réunions, à intervalles réguliers, entre le délégant et le déléataire, afin d'examiner l'état d'exécution dudit contrat. Et dans le cas où la durée de la gestion déléguée est supérieure à dix ans, le contrat doit en outre envisager une évaluation commune, au moins une fois tous les cinq ans, et une éventuelle révision de certaines de ses dispositions, sans préjudice des

clauses prévoyant les modalités de révisions périodiques.

Cette Loi établit au profit du délégant un pouvoir général de contrôle sur tous les aspects du contrat (économiques, financiers, techniques et sociaux) et désigne des structures et des instances permettant d'exercer ce contrôle dans un esprit de partenariat avec le déléataire.

En contrepartie, le délégant doit prendre toutes les mesures nécessaires pour la bonne exécution de la gestion déléguée.

Quant au déléataire, il doit gérer le service délégué à ses risques et périls et en bon père de famille et répondre à toutes les exigences et obligations énumérées par la loi.

Cependant, la loi n° 54-05 reste limitée et n'aborde que la gestion déléguée. Aujourd'hui, le législateur marocain s'oriente vers une vision plus large pour couvrir toutes les formes du partenariat public-privé et ce à travers le projet de loi n°86-12 sur le partenariat public-privé qui constitue un cadre juridique unifié.

Les grandes orientations de ce

projet de loi s'articulent autour de l'amélioration du climat général des affaires et le renforcement de la qualité des prestations et des infrastructures socio-économiques tout en tenant compte de l'insuffisance des ressources financières de l'Etat.

Le projet de loi consacre les notions de transparence et de compétitivité et vise à tirer avantage du potentiel d'innovation du secteur privé.

Il prévoit également le partage des risques entre la personne publique et le partenaire privé. L'objectif étant de maintenir l'équilibre du contrat et d'attribuer les risques à la partie jugée la mieux capable de les gérer.

►► Sur le plan comptable, le déléataire est, comme toute société de droit privé, soumis à la loi 9/88 relative aux obligations comptables des commerçants et aux prescriptions du code général de la Normalisation Comptable (CGNC).

Il doit également se conformer à l'avis n°4 du Conseil National de la Comptabilité émis le 26 Mai 2005. L'avis « Normes comptables applicables aux concessions de services publics » décrit les modalités de comptabilisation des opérations spécifiques aux entreprises concessionnaires notamment les modalités de comptabilisation des immobilisations et met en place

un plan comptable et des états de synthèse propre à la concession. Ainsi, l'avis n°4 du CNC distingue entre les biens de retour, qui doivent revenir obligatoirement au concédant à la fin de la concession, et les biens de reprise qui peuvent devenir la propriété du concédant s'il exerce la faculté de leur reprise. Les biens mis dans la concession par le concédant et le concessionnaire sont inscrits à l'actif du bilan du concessionnaire lui permettant le renouvellement de ces actifs à leur valeur de remplacement.

Les biens de retour financés par le concédant sont comptabilisés en haut de bilan en contrepartie du compte « Droits du concédant » et ne donne pas lieu à dotations aux amortissements au niveau du compte de produits et de charges du concessionnaire. Le concessionnaire peut toutefois constituer des provisions pour renouvellement de ces actifs.

Les biens financés par le concessionnaire peuvent être des biens de retour ou des biens de reprise. Les biens de retour financés par le concessionnaire sont comptabilisés à l'actif (en bas du bilan) sous la rubrique « immobilisations mises en concession par le concessionnaire » qui font l'objet d'amortissement de caducité sur la durée restante jusqu'à la fin du contrat de concession. Les dotations aux amortissements de ces biens constituent une charge pour le concessionnaire. Ces biens font également l'objet d'une inscription en haut de bilan avec un amortissement pour dépréciation sans incidence sur le résultat du concessionnaire.

Les biens de reprise sont comptabilisés selon les règles du droit commun.

L'avis n°4 du CNC précise également le traitement comptable de certains cas particuliers, tels que la comptabilisation de l'apport à titre gratuit par le concédant, le financement des immobili-

sations par une subvention et le cas du paiement par le concédant d'une indemnité de fin de concession.

Et enfin, pour les contrats nécessitant des investissements importants et où la rentabilité ne peut être atteinte que sur le long terme, tel est le cas des autoroutes par exemple, l'avis autorise l'application de la méthode des charges différées qui consiste à reporter la constatation des charges de structure (amortissement de caducité et charges financières) sur la période postérieure au franchissement du seuil de rentabilité.

Le Conseil National de la Comptabilité, à travers son avis n°4, a voulu encadrer le traitement comptable des points particuliers de la concession. Toutefois, force est de constater aujourd'hui, que ce cadre s'est avéré incomplet voire limité puisqu'il ne touche pas à tous les volets particuliers de la concession, ne permet pas de répondre aux difficultés pratiques rencontrées par les délégataires, ne tient pas compte des évolutions récentes et n'aborde pas l'ensemble des spécificités des contrats conclus.

Une simple comparaison de cet avis aux normes internationales IFRS, notamment l'IFRIC 12 qui traite de la concession, permet de relever les différents volets non couverts et les insuffisances du cadre comptable marocain.

►► Sur le plan fiscal,

il faudrait tout d'abord distinguer entre le délégataire, société commerciale soumise aux dispositions du droit commun et les Fonds (appelés Fonds de réhabilitation ou Fonds de travaux), qui sont gérés sous mandat par le délégataire pour le compte de l'Autorité Délégante, et qui sont soumis à un régime fiscal particulier.

En ce qui concerne la fiscalité applicable au délégataire, les seules exceptions, au droit commun, sont la déductibilité des amortissements en caducité des immobilisations financées par le Délégataire et remises à l'autorité délégante en fin de contrat et de la déductibilité de la provision destinée au renouvellement des immobilisations propriété du concédant.

En ce qui concerne les Fonds gérés sous mandat pour le compte de l'Autorité délégante, l'article 12 de la loi des finances n°26-04 pour l'année budgétaire 2005 a rendu obligatoirement passibles de l'impôt sur les sociétés, les fonds créés par voie législative ou par convention ne jouissant pas de la personnalité morale et dont la gestion est confiée à des organismes de droit public ou privé. L'imposition doit être établie au nom du gestionnaire qui doit tenir une comptabilité séparée pour chacun des fonds qu'ils gèrent faisant ressortir ses dépenses et

ses recettes. Aucune compensation ne peut être faite entre le résultat de ces fonds et celui de l'organisme gestionnaire. La note circulaire n°717 commentant les dispositions de la loi des finances 2005, a défini les caractéristiques des fonds visés par l'article 12 de la loi.

Toutefois, l'analyse des particularités de ces fonds, au regard des dispositions de la loi des finances et de la circulaire la commentant, ne permet pas de trancher sur la qualification de ces fonds et le statut fiscal à leur attribuer et ce pour plusieurs raisons. D'abord, parce qu'ils ne sont pas créés par une convention dédiée mais par une disposition dans le contrat de concession. Ensuite, les fonds prévus par les conventions de gestion déléguée ne figurent pas parmi les exemples cités par la note circulaire n°717. En outre, la note circulaire n°717 n'a pas explicité le statut fiscal du Fonds de travaux et n'a pas renvoyé aux dispositions relatives à l'imposition des fonds qu'elle a énumérés.

Se pose également la question de l'impact de l'imposition de ces fonds qui pénaliserait leurs ressources et donc la réalisation de leur objet principal qui n'est autre que la réalisation d'investissements de grandes infrastructures nécessaires pour le développement des villes et de notre pays notamment dans le contexte actuel. *

Textes de lois applicables à la concession de services publics

- Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006) portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics
- Dahir n°1-02-124 du 1^{er} rabii II 1423 portant promulgation de la loi 62-99 formant code des juridictions financières qui soumet les concessions de services publics au contrôle de la Cours des comptes
- Avis n° 4 du Conseil National de

la comptabilité relatif aux normes comptables applicables aux concessions de services publics décrivant les modalités de comptabilisation des opérations spécifiques aux entreprises concessionnaires de services publics.

- Article 12 de la Loi des Finances n°26-04 pour l'année budgétaire 2005
- Circulaire n° 717 de la Direction Générale des Impôts commentant l'article 12 de la loi des finances 2005.

Comment faire face à la complexité en toute sérénité ?



L'Enquête 2010 IBM Global CEO Survey menée sur 1540 CEO & dirigeants interrogés Worldwide montre que leur préoccupation n°1 est : comment faire face à la complexité ! Alors que lors des 3 dernières enquêtes, c'était le changement qui était en tête. Ils prévoient un accroissement de cette complexité et pour 50%, ne sentent pas leurs organisations prêtes aux défis de demain...de quelles clés disposent-ils pour gérer cette complexité ?

Mustapha NAIT CHEIKH,
Directeur du développement INC MAROC

Pour relever les défis actuels de l'entreprise de façon efficiente et sereine, il est plus que jamais nécessaire d'apprendre à solliciter les ressources de notre cerveau, notamment celles du cortex préfrontal au cœur de « l'intelligence Adaptative ». Celle-ci nous permet d'anticiper, d'innover, de transformer les crises en opportunités, de gérer la complexité, l'incertitude, les émotions... et le stress ! Décideurs, managers, salariés, tous gagneront à la développer !

►► Deux modes de fonctionnement

Les neurosciences nous aident à comprendre comment nous réagissons face à différents types de situations. En tant que tel, elles nous donnent des indications sur la façon de les gérer. Ainsi, notre système nerveux, le cerveau, réagit très différemment selon que la situation est simple et connue ou complexe et inconnue : il ne recrute pas les mêmes circuits et ne déploie pas les mêmes stratégies. Deux états d'esprit (manière de penser) sont alors définis : Le mode mental automatique et le mode mental préfrontal ou adaptatif. Quel est donc l'état d'esprit le plus à même de gérer l'imprévu, le complexe, et les relations constructives ?

Il y a deux grands modes de fonctionnement :

- le premier, appelé « mode mental automatique »

(MMA), réagit émotionnellement ou par réflexe aux sollicitations les plus immédiates par des stratégies connues et maîtrisées, en basant son évaluation sur des jugements de valeur, et en adoptant des compétences et des stratégies habituelles, connues et maîtrisées, avec l'impression de maîtriser ce qui se passe.

- le second, le « mode mental Préfrontal ou adaptatif » (MMP), nous rend capable de nous adapter en temps

pour étayer ses décisions, en se faisant sa propre opinion pour décider (intégrant le point de vue des autres comme une information) et en assumant les risques de ses décisions. C'est le lieu de rencontre entre le cœur et la raison pour citer A. Damasio.

►► La résistance au changement, une attitude naturelle et normale

Le problème, c'est que notre pensée consciente s'appuie

« Le mode mental adaptatif, au regard de la complexité des traitements d'informations en parallèle qu'il réalise, ne peut être qu'inconscient. »

réel à un environnement complexe ou inconnu : ce dernier fonctionne en explorant les situations avec curiosité, en acceptant pleinement les événements sur lesquels il n'a pas de maîtrise, en nuancant ses représentations qu'il sait irrémédiablement partielles et déformées et en étant conscient de ses limites de représentation d'un environnement complexe, en cherchant les liens de cause à effet entre les événements

essentiellement sur des processus automatiques, intégrant nos représentations du monde, nos émotions positives et négatives, nos jugements de valeur, nos connaissances, notre expérience. Nous sommes, biologiquement, plus souvent en mode mental automatique qu'en mode adaptatif. Essayez par exemple de suspendre tout jugement de valeur dans un accompagnement ou une activité... C'est rarement spontané, sauf dans des situations vraiment nouvelles pour lesquelles nous

n'avons aucun référentiel. Le mode mental adaptatif, au regard de la complexité des traitements d'informations en parallèle qu'il réalise, ne peut être qu'inconscient. Il se manifeste à notre conscience par des formes d'intuitions. Par exemple, pour accompagner un changement ou une réorganisation, les paramètres à prendre en compte sont tellement complexes et multidimensionnels qu'il serait à mon avis extrêmement difficile d'imaginer, aujourd'hui, une approche prédéfinie qui n'intègre pas le fonctionnement humain pour la réussite de ce changement. La résistance au changement est une attitude naturelle et normale : notre manière automatique de réfléchir préfère le connu. Un accompagnement aux changements réussi est alors d'accéder à l'état d'esprit adéquat en mobilisant, à la demande, notre mode adaptatif, qui dépend des territoires préfrontaux du cerveau chez nous et nos collaborateurs. Ceci permettra d'éviter les levées de boucliers, de créer la confiance dans l'équipe et redonner confiance en chacun. La question qui se pose maintenant est : comment peut-on savoir si on fonctionne en mode automatique ou en mode adaptatif ?

Nous sommes biologiquement équipés d'un « détecteur d'incohérence » dont la science commence à comprendre le sens,

il s'agit de notre propre stress. Le stress est connu depuis longtemps comme un processus d'adaptation de l'homme à une situation non maîtrisée. Or depuis quelques décennies, notre société produit en permanence de l'innovation et de la nouveauté, donc de la non maîtrise potentielle : sommes-nous donc condamnés à vivre stressés dans un monde qui change en permanence ? Est-ce ce qui explique la montée du stress, de l'agressivité, de la consommation croissante de psychotropes ? Au premier degré, c'est une explication plausible : mais à y regarder de plus près, à la lumière des progrès récents de la compréhension du fonctionnement de notre cerveau, cette explication semble trop simpliste : comment expliquer que certaines personnes restent sereines faces à des situations non maîtrisées tandis que d'autres vont stresser ? Tous laisse à penser aujourd'hui que, comme l'avait pressenti

Epictète, ce ne sont pas tant les choses qui nous font souffrir mais notre regard sur elles. Et les neurosciences, aujourd'hui, permettent de définir très précisément la nature du « regard » sur les choses qui nous rendent capable de vivre sereinement la plupart des situations. Les travaux scientifiques internationaux les plus avancés sur les neurosciences et sur le rôle du cortex préfrontal commencent à s'orienter vers un modèle du stress, que nous avons synthétisé et décrit dans un ouvrage accessible au grand public (« L'intelligence du stress », Jacques Fradin, éditions d'Organisation 2008) qui serait le symptôme d'une non sollicitation de nos ressources préfrontales (le mode mental adaptatif) dans une situation qui nécessiterait d'utiliser ces ressources.

►►► **L'effet miroir**

Pour conclure, j'aimerais partager avec vous une des

techniques de communication managériale qui favorise le développement d'un état d'esprit adaptatif au sein de vos équipes. Mais avant cela, je souhaite mettre le focus sur la facilité de contagion de ce dernier. En effet, les modes mentaux sont des états d'esprit « contagieux » : si vous êtes rigides face à un interlocuteur, vous risquez fort de susciter chez lui une attitude rigide en miroir. A l'inverse, si vous êtes souple et ouvert, sur la forme, avec votre interlocuteur, il sera plus à même d'adopter cet état d'esprit. On va donc développer non seulement la capacité d'adopter cet état d'esprit, mais en plus de le susciter chez l'autre par des techniques de communication appelées « communication consensuelle ». Par exemple, si vous êtes en désaccord avec quelqu'un et que vous lui dites « tu te trompes et je vais t'expliquer pourquoi », vous sollicitez sans forcément le savoir son mode automatique, et il risque

de rejeter votre opinion. Si vous lui dites plutôt « J'ai un point de vue différent du tien sur ce sujet, et je vais te l'exposer », vous mobilisez chez lui le mode mental adaptatif, il sera à l'écoute et en mesure d'intégrer vos arguments. La résistance au changement est souvent une simple question de forme de communication et d'état d'esprit : intégrer dans sa communication de l'ouverture (je suis en désaccord avec toi, mais je vais quand même t'écouter jusqu'au bout) si l'on n'est pas préalablement dans un état d'esprit capable de changement, tous les arguments du monde ne suffiront pas à nous faire changer d'avis... on va donc apprendre à communiquer pour favoriser, chez soi comme chez l'autre, les 6 dimensions du mode mental adaptatif, décrites par Jacques Fradin : la curiosité, l'acceptation, la nuance, la relativité, la rationalité et l'opinion personnelle, qui sont un prérequis au changement.*

Une politique de stages efficace au profit de la productivité de votre entreprise



Après avoir été considérés comme une charge pour l'entreprise, les stagiaires sont aujourd'hui perçus comme une source de productivité. Le premier baromètre des stages et des stagiaires au Maroc paru en septembre 2013 dévoile que les entreprises marocaines sont seulement 38 % à recruter des stagiaires¹ bien qu'elles soient 84 % à en exprimer le besoin.

Youssef El Hammal, Directeur Fondateur de Stagiaires.ma

Les entreprises au Maroc, comme à l'étranger, sont de plus en plus nombreuses à comprendre les enjeux d'intégrer un programme dédié aux stages dans leur stratégie RH mais rencontrent des difficultés quant au recrutement et à l'encadrement des stagiaires.

Le stage permet à l'étudiant d'acquérir une première expérience sur le terrain et d'appliquer les connaissances théoriques apprises en cours de formation. Pour l'entreprise, il apporte aux équipes un soutien temporaire en cas de surcharge de travail ou pour mener à bien une mission spécifique à faible valeur ajoutée mais nécessitant une ressource dédiée à plein temps. Le recrutement de stagiaires permet aux salariés d'acquérir des compétences managériales et de développer leurs capacités à travailler en équipe. Les statistiques démontrent aussi que les stages permettent aux employeurs de retenir les talents plus longtemps dans l'entreprise puisque les personnes embauchées à temps plein à la suite d'un stage restent en général dans l'entreprise pour des périodes plus longues. Les coûts liés à la formation seront également moins onéreux, parce qu'un employé ayant effectué un stage dans l'organisation avant son recrutement aura des besoins en formation moins élevés. Enfin, un programme de stages abouti permet de développer un relationnel fort avec les établissements d'enseignement supérieur locaux, de préparer les recrutements futurs et de favori-

ser le maintien des étudiants les plus talentueux dans la région où est implantée l'entreprise.

Comment mettre en place au sein de sa stratégie RH une politique de stages efficace ?

►► Comprendre les attentes des stagiaires

La préparation du stage est fondamentale pour sa réussite. Une majorité des étudiants interrogés dans le cadre du baromètre des stages et des stagiaires déclare ne pas avoir bénéficié d'outils adéquats et de ne pas avoir été bien encadrés durant leur stage pour mener à bien leur mission. Au minimum, une présentation des équipes doit être réalisée au début du stage

dans le cadre d'un projet pédagogique et n'a de sens que par rapport à ce projet.

Un quart des stagiaires abandonne le stage dès la première semaine. En général, ces départs prématurés sont dus au fait que les entreprises n'incorporent pas les stages dans leur stratégie RH, d'où un processus d'intégration approximatif sans aucune planification.

►► Quid de la rémunération ?

Seulement 27,3 % des stagiaires interrogés dans le cadre du baromètre des stages et des stagiaires perçoivent une indemnité et moins de 35 % d'entre eux perçoivent une indemnité com-

►► La fin du stage, une étape cruciale

La réunion de fin de stage est une étape négligée par la plupart des managers. 64 % d'entre eux en effet ne font pas de point d'évaluation. Cette étape est cependant très déterminante pour le stagiaire qui termine son passage dans l'entreprise mais aussi pour le manager et l'entreprise en général.

Les derniers jours du stagiaire dans l'entreprise sont le moment pour lui de faire le bilan de son expérience, de ses nouvelles compétences acquises, de ses faiblesses ainsi que des points où il doit s'améliorer. Cette étape est aussi importante pour l'entreprise qui doit saisir cette occasion pour laisser une bonne image d'employeur. Le stagiaire doit garder un souvenir positif de son expérience.

A terme, le stagiaire doit quitter l'entreprise avec une fiche d'évaluation personnelle, une lettre de recommandation et une attestation de travail. 30 % des managers vont plus loin et octroient une prime de stage pour récompenser le stagiaire de ses efforts et de son implication durant la mission. Le plus important reste que le stagiaire, à l'issue de ce débriefing, sente que son passage dans l'entreprise a été valorisé. *

« La réunion de fin de stage est une étape négligée par la plupart des managers. »

et une définition de la mission doit être énoncée. L'étudiant doit se sentir reconnu et attendu par l'entreprise d'accueil. Le stagiaire sera ainsi mieux intégré dans son service et aura l'opportunité de s'épanouir dans cet environnement. Même si il doit être autonome dans sa mission, un suivi régulier de ses travaux doit être effectué par son maître de stage à hauteur d'une heure par jour. La responsabilisation et l'implication des stagiaires passent par l'assignation d'une vraie mission lui apportant de la valeur ajoutée. Ne pas oublier que la finalité du stage s'inscrit

prise entre 2 000 et 3 000 DH. La rémunération versée par l'employeur n'est certes pas un salaire, mais elle doit être suffisamment motivante et à même de valoriser le stagiaire pour lui donner envie de travailler dans l'entreprise à plus long terme. Bien que la loi précise que l'indemnité de stage ne peut être ni inférieure à 1 600 DH, ni supérieure à 2 600 DH², - toute indemnité dépassant ce palier étant soumise à cotisation - les stagiaires touchant une indemnité de 3 000 DH ou plus sont davantage motivés et productifs dans leur travail.

¹ Enquête réalisée pour le compte de *stagiaires.ma* auprès d'un échantillon représentatif de 2800 étudiants du cycle supérieur ayant effectué au moins un stage et de 310 managers RH et non-RH.

² dahir portant loi n° 1-9316 du 29 ramadan 1413



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



"Conjoncture", mensuel économique de la CFCIM / CFCIM actualités / Revue de presse, appels d'offres et opportunités d'affaires / Annuaire en ligne des entreprises adhérentes / Forums, réunions d'information et petits-déjeuners débats à Casablanca et en régions / Informations économiques, réglementaires et sectorielles / Commissions, groupe de projet et comités / Publications CFCIM-UBIFRANCE



Carte et guide privilèges UCCIFE / Assistance au dépôt des demandes de visas d'affaires / Plate-forme d'opportunités d'affaires / Annuaire électronique CFCIM / Accès aux 7 délégations régionales et au bureau de représentation de Paris / Sélection de contacts qualifiés / Veille sectorielle / Test sur l'offre / Etude de marché sur mesure / Mission de prospection au Maroc / Suivi de contacts post-mission / Enquête de notoriété / Missions sur des salons professionnels en France et à l'international / Salons et événements professionnels organisés par la CFCIM / Règlement des conflits par la médiation / Recouvrement de créance à l'amiable / Service de récupération de la T.V.A. en France / Espace de services de l'OMPIC à la CFCIM / Relations presse



Service d'aide au recrutement / Conseil juridique et accompagnement administratif pour la création d'entreprise / Hébergement d'entreprises / Domiciliation physique ou postale / Accueil de VIE / Parcs industriels de la CFCIM : location de terrains ou de bâtiments industriels prêts à l'emploi / Assurances santé et rapatriement



Campus CFCIM / Ecole Française des Affaires : Formation initiale à Bac+2 en commerce et gestion / ESC Toulouse : Bachelor, Mastères, Tri Executive MBA, Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE) / ESC Casablanca : Programme Grande Ecole / CEFOR entreprises : formation continue intra et inter-entreprises

www.cfcim.org



On en parle aussi...

L'association du mois

Association Marocaine pour la Protection de la Famille à Oujda Au service de la veuve et de l'orphelin

L'Association Marocaine pour la Protection de la Famille à Oujda est un organisme pour l'action sociale et la promotion familiale. Elle œuvre pour la protection des familles démunies, des veuves et des orphelins. Sa création répondait au besoin d'encadrer les efforts entrepris par les bienfaiteurs visant à subvenir aux besoins des orphelins et des pauvres.

Quelques années après sa création il y a une quinzaine d'années, l'Association Marocaine pour la Protection de la Famille a fait de la protection des orphelins son cheval de bataille. Pour ce faire, elle a mis en œuvre le projet dénommé : « La parrainage de l'orphelin au sein de sa famille ». Ce projet vise à venir en aide aux orphelins qui ont perdu tuteur et qui n'ont plus personne pour subvenir à leurs besoins aussi bien matériels que sociaux. L'Association a depuis effectué des visites de terrains et de prospection dans les lieux de résidence de l'orphelin « oujdi », afin de pouvoir établir un diagnostic sur sa situation réelle. L'objectif étant d'intégrer l'orphelin dans son environnement ainsi que de le protéger contre la déperdition, le vagabondage et de le préparer pour qu'il soit en mesure de se prendre en charge.

L'Association Marocaine pour la Protection de la Famille à Oujda a œuvré pendant plus de 15 ans auprès des habitants de plusieurs quartiers défavori-



Célébration de la naissance du Prophète (Mawlid Ennabaoui).



Distribution de fournitures scolaires.



Visite à Figuig pour apporter de l'aide.



Distribution des moutons à l'occasion de la fête du sacrifice (Aïd al-Adhâ).

sés de Sidi Yahya, notamment dans les quartiers Al Fath, Sidi Yahya Centre, El Bekaye, El Hamra...

► Contacts :

Président : Monsieur Ahmed Korjit

Adresse : Quartier PAM, Rue 5, Sidi Yahya, Oujda.

E-mail : ampf_oujda@hotmail.fr

Tél : 0662 04 36 15



Distribution des vêtements et des jouets.

Ciblez les décideurs
+ En 2013

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

www.cfcim.org



Les 3 accréditations internationales



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

B.A.D.G.E.

BILAN D'APTITUDE DÉLIVRÉ PAR LES GRANDES ECOLES

**Développeur d'Activité
Commercial**

**Métier Manager/
Gestion d'équipe**

**Démarrage Mars 2014
Inscriptions ouvertes**

05 22 35 02 12
www.campuscfcim.com



Document non contractuel

Former les pilotes du changement



www.esc-toulouse.fr

**Toulouse
Business School**

Les 3 accréditations internationales



Toute l'équipe du
Comité de rédaction de Conjoncture
vous présente ses

Meilleurs Vœux

2014