

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
53<sup>e</sup> année  
Numéro 958  
15 avril -  
15 mai 2014  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
SAID CHBAATTOU



## L'entrepreneuriat des MRE

### ECHOS MAROC

Indicateurs économiques  
et financiers

### JURIDIQUE

La Loi 32.10 met les pendules  
à l'heure

### MANAGEMENT

L'impact du Codéveloppement  
dans les entreprises en  
expansion à l'international



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



AGER

# ENTREZ DANS LA LÉGENDE





**Pour soutenir notre développement,  
la BMCI nous a structuré  
un financement sur mesure.**

**Mr. Mohamed El Eulj**, Administrateur Général des **Moulins de Skhirat**  
et le Responsable Grandes Relations **BMCI**, **M. El Mustapha Benabbou**



**Avec votre Relationship Manager à vos côtés,  
c'est toute l'expertise en financement  
de la croissance BMCI qui est derrière vous**

# Editorial



Jean-Marie GROSBOIS  
Président

## L'entrepreneuriat des MRE

### Un atout pour l'économie marocaine

Selon les chiffres de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières du Ministère de l'Economie et des Finances, parus en avril 2013, l'excédent de la balance des transferts a été de 63,8 milliards de dirhams en 2012. Un chiffre qui relève essentiellement des recettes nettes des transferts privés, dont une grande partie provient des transferts des Marocains Résidant à l'Etranger (MRE) qui s'établissent à 56,3 milliards de dirhams.

Les opérations en provenance de la France ont représenté une part importante dans le total des transferts des MRE, soit 41,2 % de celles réalisées sur la période 2005-2011. Preuve, s'il en était besoin, que les Marocains vivant en France sont parmi les premières sources d'investissement des MRE au Maroc. Imprégnés de la culture de leur pays d'origine et d'accueil, les MRE font la jonction entre les deux rives de la Méditerranée. Ils ont la double connaissance de la France et du Maroc. Ils pourront s'en servir au profit de développements sur le continent africain. Ces MRE sont un atout essentiel pour l'économie marocaine.

Sachant que la plus grande communauté des MRE se trouve en France et pour les inciter à faire des affaires dans le Royaume, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) déploie toute une gamme de services au profit de ces investisseurs potentiels, parmi lesquels un accompagnement personnalisé dans la réalisation de leurs différents projets, via d'abord le bureau de représentation de notre Chambre basé à Paris pour un premier niveau d'information.

Ensuite, notre Pôle CFCIM-UBIFRANCE (études de marché, sélection de contacts qualifiés, programmes de rendez-vous d'affaires « B-to-B » sur mesure...) et notre Direction de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise (conseil, rédaction des statuts de la société, formalités administratives et juridiques, hébergement dans notre centre d'affaires, implantation sur nos parcs industriels...) prennent le relais.

La CFCIM remplit donc ainsi l'une de ses missions qui consiste à favoriser les investissements en provenance de France dans le Royaume.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org) ►►► **Directeur de la publication** 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), Mohammed Aarab, Catherine Boudewyn, Hasnaa Akabli, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, Alexis Logjés, 123rf, DR ►►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►►► ISSN : 28 510 164 ►►► Numéro tiré à 13 500 exemplaires.

**PUBLICITÉS** **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 [mariam.bakkali@menara.ma](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)  
**Anne-Marie Jacquin** Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 [jacquin\\_annemarie@yahoo.fr](mailto:jacquin_annemarie@yahoo.fr)  
**Nadia Kaïs** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)  
**Jacques Benichou** GSM : 06 64 72 77 26 [jbenichou@cfcim.org](mailto:jbenichou@cfcim.org)

# Vous cherchez...

## A surprendre votre cible ?

## Plus de créativité?

## Plus de visibilité ?



Rue Abou Hassan Saghir  
Résidence Al Mawlid Imm A  
appt N°2 Casablanca  
Tél. : 06-63-72-72-93  
Fax : 05-22-25-57-23  
GSM : 06-61-14-77-34  
E-mail : markeventspub@gmail.com

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Début des tests d'admission de l'EFA le 17 mai
- 8 Lancement du Club Solutions RH  
Quel dirigeant ? Quel leadership ?
- 11 Tournée régionale de la CFCIM
- 13 Le Club de la Médiation reçoit Michel ASTRUC,  
Médiateur de GDF SUEZ

## EchosMaroc

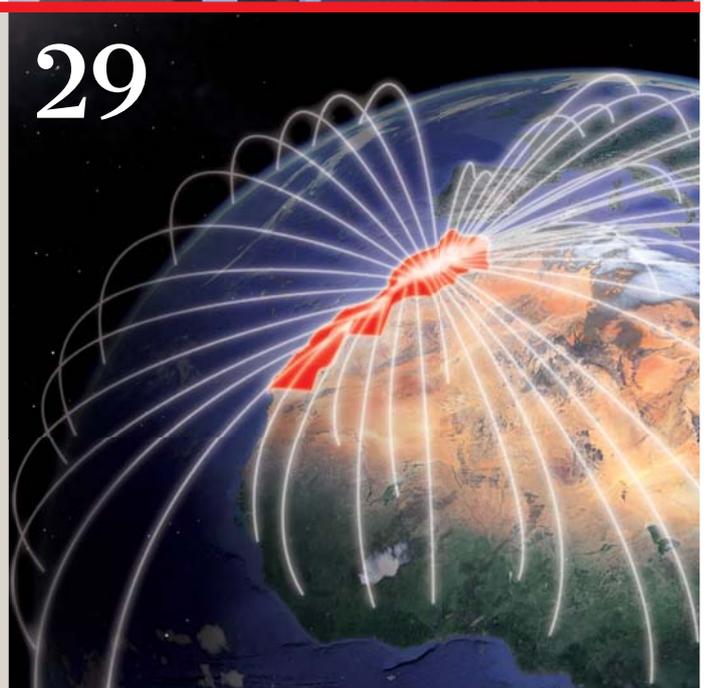
- 14 Comment faire face aux crises ?
- 16 Prospection Maroc
- 20 Service économique de l'Ambassade de France
- 22 Indicateurs économiques et financiers
- 24 L'invité de Conjoncture : Said CHBAATTOU,  
Président de l'Association des Régions du Maroc



## ZOOM

### L'entrepreneuriat des MRE

- 30 MRE : une communauté en pleine mutation
- 31 Interview de Jacques Ould Aoudia, Président de  
l'association Migrations & Développement
- 32 Ces MRE qui prospèrent au Maroc
- 35 Interview de Mohamed Mfadel, Président du Groupe AM  
Immobilier et Président de la Commune Urbaine de  
Mohammedia
- 36 Investissements productifs des MRE au Maroc :  
un potentiel à développer
- 38 Quelle stratégie pour inciter les MRE à investir ?



## Regardsd'experts

- 42 **Juridique** La Loi 32.10 met les pendules à l'heure
- 44 **Management** L'impact du Codéveloppement dans  
les entreprises en expansion à l'international
- 46 **La parole au Campus CFCIM** Le Business Development :  
comment rendre votre entreprise plus performante ?

## On en parle aussi...

- 48 **Association du mois : L'Avenir de la Jeune Fille  
Marocaine, l'espoir d'une jeunesse désœuvrée**



## Un nouveau diplôme d'Etat marocain au Campus de la CFCIM

Un nouveau diplôme d'Etat marocain sera délivré au Campus de la CFCIM, grâce au partenariat qui lie la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et l'école Toulouse Business School (Groupe ESC Toulouse). Ce Diplôme en Management des Organisations (DMO) qui s'adresse à des titulaires du BAC, est une formation initiale en Management sur 3 ans (L1, L2, L3), à vocation professionnelle et interculturelle. Le Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur a autorisé TBS Casablanca à mettre en œuvre cette nouvelle formation permettant aux étudiants d'avoir une double diplomation accréditée (sous conditions).

Lors de la seconde année, les étudiants du Campus de la CFCIM auront la possibilité

de faire un semestre sur l'un des autres campus du Groupe ESC Toulouse, à savoir Paris, Toulouse ou Barcelone.

Pour la troisième année, TBS Casablanca propose 2 spécialités qui ont été sélectionnées en fonction des opportunités du marché de l'emploi marocain : e-management et logistique et achats.

L'accès à ce diplôme se fait sur concours et entretien. Inscrivez-vous dès à présent à ce concours d'entrée qui aura lieu le mardi 13 mai 2014 au Campus de la CFCIM à Ain Sebaâ (Casablanca). De 9h30 à 12h30,

un concours écrit vous sera proposé. Puis à partir de 13h, vous passerez un entretien oral avec l'équipe pédagogique. Inscriptions en ligne sur [www.tbs-education.ma](http://www.tbs-education.ma)

**tbs**  
Toulouse Business School  
**CASABLANCA**

Contact :  
Tél. : 05.22.35.02.12

## Début des tests d'admission de l'EFA le 17 mai

L'École Française des Affaires (EFA) prépare sa 27<sup>ème</sup> rentrée. Pour ce faire, elle organise la 1<sup>ère</sup> session de ses tests d'admission le 17 mai 2014, au sein du Campus de la Chambre

Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Pour y participer, il suffit d'être bachelier et âgé au maximum de 23 ans.

Pour rappel, la formation de l'EFA se déroule sur deux ans et débouche sur l'obtention du diplôme d'Etat français de « Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise », délivré en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine-et-Marne. Il s'agit d'un diplôme de niveau III inscrit dans le

**efja**  
Ecole Française  
des Affaires

registre de la Commission Nationale française des Certifications Professionnelles (CNCP). Il permet aussi bien une insertion réussie dans le monde du travail qu'une poursuite d'études valorisante en France ou au Maroc.

L'école dispose également d'un système de management certifié ISO 9001 version 2008 qui lui confère une formation de qualité orientée vers l'entreprise.

Grâce aux nombreux organismes prestigieux dont elle est partenaire, au Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France et à la CFCIM auxquels l'EFA est rattachée dans le cadre de la convention franco-marocaine de coopération, l'école propose ici une formation qui est un véritable tremplin vers la réussite.

## 42 étudiants du M2C en voyage d'études

**LES ÉTUDIANTS DE TOULOUSE BUSINESS SCHOOL CASABLANCA**

voyagent, tout en se formant, grâce au programme Mastère Marketing, Management et Communication. En effet, Toulouse Business School organise des échanges d'étudiants sur ses 4 campus (Toulouse, Barcelone, Paris et Casablanca) afin de leur offrir des formations concentrées de 24h sur une approche technique d'un secteur d'activité ou d'une fonction.

Ainsi, 42 étudiants marocains qui suivent le programme M2C à Casablanca se sont rendus à Toulouse et à Paris.

Le Campus de Casablanca a, quant à lui, accueilli trois étudiants des campus de Toulouse et de Paris.

## 2<sup>ème</sup> édition des Digital IT Days

**DIGITAL IT DAYS**  
Le Business Forum des Solutions Digitales  
et des Technologies de l'Information

**LA DEUXIÈME ÉDITION DU RENDEZ-VOUS DES EXPERTS DU DIGITAL ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**, Digital IT Days, se

déroulera du 4 au 5 juin 2014 à l'Espace Plein Ciel Paradise de Casablanca. Au menu de cette rencontre incontournable du secteur des IT au Maroc, les organisateurs prévoient des Speed-Demos®, des Trophées récompensant les meilleures solutions du secteur, des conférences thématiques, un Barcamp présentant les dernières innovations en matière de IT et des Emissions TV.

Pour rappel, la première édition, organisée en 2013, a connu la participation de 74 experts-experts et la présence de 1500 visiteurs. Elle a également présenté 150 Speed-Demos, 10 Emissions TV, 30 Conférences et 7 Trophées.

Contact :  
Mehdi LAËCHACH  
Chef de projets  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 29  
[mllaachach@cfcim.org](mailto:mllaachach@cfcim.org)

# AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



## SON EXCELLENCE A380

Plus silencieux, plus spacieux et plus écologique, découvrez tout le confort des voyages long-courriers à bord de l'A380 d'Air France.

## Lancement du Club Solutions RH Quel dirigeant ? Quel leadership ?

Le 2 avril passé coïncidait avec la première rencontre organisée par le Club Solutions RH avec, comme invité d'honneur et conférencier, Monsieur Vincent LENHARDT, Consultant, Coach et Formateur de Coachs. Une centaine de Directeurs Généraux et DRH ont répondu présent à l'invitation du Club.



C'est le 2 avril dernier que Monsieur Vincent LENHARDT, Coach, Formateur de Coachs, auteur et Consultant spécialisé dans l'accompagnement des Dirigeants et dans le développement de l'Intelligence Collective, a été reçu au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Sous le thème : « La posture des dirigeants et plus particulièrement celle des DRH dans leur rôle d'accompagnement et de développement de l'intelligence collective », cet événement a été l'occasion d'un échange riche en enseignements entre celui qui est considéré comme le « Pape du coaching en France » et une centaine de participants, composée de Directeurs Généraux, de Directeurs des Ressources Humaines et d'experts du développement personnel. Plusieurs ateliers ont été organisés sous forme de groupes de réflexion de 8 à 10 personnes.

Après une réflexion individuelle préalable (RIP) sur un thème en lien avec l'accompagnement individuel et collectif et le développement de l'Intelligence Collective, un échange entre les membres du même groupe a permis la mise en commun de ces réflexions.

Les thèmes qui ont été choisis constituaient la trame de fond de la conférence donnée plus tard par Vincent LEN-

HARDT. Ces thèmes portaient sur : « Les paramètres de l'intelligence collective » ; « Le positionnement des dirigeants » ; « La posture du CEO » ; « Le rôle du DRH » ; « La construction du processus de vision » ; « Les approches de team building » ; « Le rôle des coachs internes » ; « Le rôle des coachs externes » ; « La guerre des talents » et « Les paramètres de la construction identitaire ».

### L'intelligence collective en action ...

Le partage des réflexions de chaque groupe avec l'ensemble des participants a permis de créer une véritable synergie de groupe. « Le travail d'équipe est un travail d'intelligence collective », affirmait à juste titre Vincent LENHARDT, qui complétait brièvement chaque présentation avec un apport théorique qui puise son contenu dans son expérience terrain de plus de 30 ans auprès des organisations et des dirigeants.

L'approche adoptée par le conférencier a permis, en l'espace d'une heure, de faire d'un ensemble d'individus qui ne se connaissaient pas forcément avant leur rencontre à la CFCIM, de véritables équipes solidaires autour de la réflexion sur leur thème de groupe. « C'est une approche puissante pour fédérer des énergies autour d'un objectif commun », témoignait l'un des DRH présent.

### Quelle posture pour le dirigeant ?

L'intelligence collective telle que définie par Mr LENHARDT est une « dynamique d'acteurs co-responsables, interconnectés culturellement (soft) et organisationnellement (hard), en alliance autour de visions partagées ».

La posture du CEO (Chief Executive Officer - Directeur général ou administrateur délégué) dans ce contexte est primordiale

et ce, d'autant plus qu'il doit pouvoir harmoniser l'ensemble des intelligences en une intelligence collective. Pour cela, il doit souvent être disposé à se positionner en un simple participant dans un groupe, ce qui nécessite indubitablement la mise à disposition de ses compétences au service de ses collaborateurs afin de favoriser l'émergence de celle(s) de son équipe. Le paradigme de la planification n'étant plus suffisant, le dirigeant doit être porteur de sens et intégrer une logique de subsidiarité et de co-responsabilité. Il doit être capable de simplifier, de manager et de décentraliser. Dans la guerre des talents, le dirigeant doit, en résumé, être capable de créer une relation de sécurité avec ses collaborateurs qui sont de plus en plus exigeants. La logique de l'ordre doit en effet laisser la place à la logique de co-responsabilité qui renferme une vision « cordiale » et partagée.

### Présentation du Club Solutions RH

Le Club Solutions RH est un club créé sous l'impulsion de la CFCIM afin de réunir des Directeurs des Ressources Humaines et des Dirigeants de manière générale, dans un cadre convivial et autour de sujets atypiques, dans le but de créer des synergies et développer des passerelles professionnelles entre les différentes structures et intervenants. « L'ambition du Club Solutions RH est de contribuer dans cette ère de la complexité, où toutes les organisations sont désormais inscrites dans une dynamique mouvante et changeante, à promouvoir, professionnaliser et renforcer la fonction RH, de façon à ce qu'elle devienne un faiseur d'intelligence collective et par la même, de la performance » résume Amine BENNIS, Coach et Animateur du Club Solutions RH. ✱

# Immobilier industriel à vendre et à louer



## **A louer – Espaces de stockage de 1.000 à 5.000 m<sup>2</sup> Parc Sapino (Aéroport Mohammed V) – Casablanca 45 DH/m<sup>2</sup>/mois**

Bâtiment aux normes internationales, disponible à partir de 1.000 m<sup>2</sup>, dalle 8 T/m<sup>2</sup>, vaste zone de manœuvre camions et quais de déchargement. Aménagement avec ou sans racks (hauteur 9 m). Possibilité de prestations de services de manutention par chariots-élévateurs. Bureaux en mezzanine précâblés informatique. Sécurité 24/24.



**A louer – Bâtiment industriel  
940 m<sup>2</sup> – ZI Moulay Rachid  
Casablanca  
25 DH/m<sup>2</sup>/mois**



**A louer – Bâtiment industriel  
Espaces de 1.500 à 5.800 m<sup>2</sup>  
Lissasfa – Casablanca  
38 DH/m<sup>2</sup>/mois**



**A louer – 2 bâtiments industriels  
500 m<sup>2</sup> chacun – Bouskoura  
Casablanca  
40 DH/m<sup>2</sup>/mois**

ExperTeam est un cabinet-conseil spécialisé en immobilier industriel qui dispose, à la vente comme à la location, d'une sélection de biens de qualité, titrés et conformes à la réglementation : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains. Conseils personnalisés.

 **ExperTeam**  
Maroc  
L'immobilier industriel



Le 7 mars dernier, M. Jean-Marie GROSBOIS, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), a reçu deux nouveaux Consuls Généraux de France au Maroc. Étaient présents : M. Gilles BOURBAO, Consul Général de France à Fès, à Meknès et à Oujda ; M. Marc PELTOT, Consul Général de France à Agadir ; ainsi que M. Gilles FAVRET, Consul Général de France à Casablanca ; M. Henry AUSSAVY, Premier Vice-président de la CFCIM ; M. Jean-Claude LEILLARD, Conseiller du Président en Charge des Délégations de la CFCIM ; M. Jean-Michel CAPDEVIELLE, Délégué Régional de la CFCIM à Meknès ; M. Frédéric FAILLIERES, Délégué Régional Suppléant de la CFCIM à Agadir ; M. Philippe CONFAIS, Directeur Général de la CFCIM ; M. Samuel GRASSET, Directeur Général Adjoint de la CFCIM.

## Campus de la CFCIM : calendrier des formations

### Cycle Logistique

**Objectifs :** Contribuer à la mise en place d'une stratégie logistique ;  
Maîtriser et organiser les flux du client au fournisseur du fournisseur du client ;  
Identifier les grandes solutions logistiques ;  
Réduire les stocks grâce aux bonnes règles de gestion ;  
Savoir organiser et faire travailler un ensemble de services ;  
Optimiser le fonctionnement de vos entrepôts et plate-forme de distribution ;  
Maîtriser l'externalisation des prestations logistiques ;  
Contribuer et mettre en place une politique de transport adaptée ;  
Maîtriser les procédures douanières.  
Date de démarrage : avril 2014

### Cycle Audit et Contrôle de Gestion

**Objectifs :** Préparation aux fonctions de Contrôleurs de Gestion, d'Auditeur Interne et externe ;  
La maîtrise des fonctions de contrôleur de gestion, auditeur interne et externe, et à leur fournir des outils-clés pour leur permettre d'acquiescer l'approche générale pour assurer la fonction du contrôleur de gestion ;

Acquiescer la méthodologie générale.  
Date de démarrage : avril 2014

### Cycle Formation Supérieure des Assistantes de Direction

**Objectifs :** Clarifier son rôle d'assistante de direction et le situer dans l'entreprise ;  
Les spécificités de la fonction et les relations de travail qu'elle implique ;  
La marge de manœuvre de l'assistante de direction et ses axes de progression ;  
Positionner pleinement son rôle d'assistante de direction dans l'organisation ;  
Optimiser le traitement de l'information écrite et orale ;  
Maîtriser la dimension relationnelle du poste ;  
Établir des relations de travail gagnant/gagnant ;  
Recentrer son temps sur les priorités.  
Date de démarrage : avril 2014

### Formation INTRA-entreprise : Quelques références en 2013

Formation de mise à niveau en langue Française et Méthodologie au profit de 1 500 étudiants (Faculté des Sciences Economiques et Juridiques d'Aïn Sebaâ) ;  
Formation de mise à niveau en

langues Française et Anglaise au profit de 800 jeunes et adultes (L'Heure Joyeuse).

### Formation Techniques de climatisation

- Stockage et transport des produits laitiers sous température dirigée conformément à la législation en vigueur,
- Assises Techniques & Psychrométrie,
- Bilan thermique,
- Diagnostics d'installations,
- Interventions Techniques en milieu Pharmaceutique,
- Sécurité contre l'incendie - Désenfumage des bâtiments.

Date de démarrage : avril 2014

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

► **Contact :** Rédouane Allam  
Responsable Formation et Partenariats  
rallam@cfcim.org  
Tél. : 05 22 35 02 12  
GSM : 06 67 03 03 25  
Fax : 05 22 34 03 27  
E-mail : cefor@cfcim.org

## Une délégation du Port de Sète à Tanger Med



### LA DÉLÉGATION RÉGIONALE DE LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC (CFCIM) À TANGER

a organisé le 19 février dernier un cocktail au Consulat de France lors de la venue d'une délégation du Port de Sète. Cette délégation, conduite par le Directeur Général Adjoint du Port de Sète, Monsieur Olivier Carmes, était composée d'une dizaine de partenaires locaux, notamment des transitaires, des courtiers, des manutentionnaires et l'armateur italien Grandi Navi Veloci. La rencontre a permis à Monsieur Carmes d'informer les professionnels de Tanger Med des projets de développement portuaire à Sète et de jeter les bases d'un partenariat renforcé. Cet événement s'inscrit dans le cadre des actions de coopération menées par la Région Languedoc Roussillon avec le Maroc.

# Tournée régionale de la CFCIM

Cinq réunions d'information et deux petits-déjeuners débat se sont tenus en régions du 19 février au 13 mars 2014 sur le thème suivant : « Produits et services de la CFCIM : tout ce dont vous avez besoin pour développer votre activité professionnelle. »

Cette tournée avait un double objectif : tisser des liens de proximité avec les adhérents et les entreprises des régions d'une part et leur présenter la palette de services que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) met à leur disposition, d'autre part.

C'est ainsi que Sandrine COURTILLET, Responsable du Pôle Promotion des Services de la CFCIM et Fatima-Ezzahra JAMIL, Chargée de Clientèle de ce même Pôle, ont sillonné le Maroc, en commençant par les villes de Meknès et Fès, puis en se rendant à Marrakech, Tanger, Rabat, pour terminer leur tournée dans la ville d'Oujda.

Au total, c'est à plus de 230 participants qu'ont été présentés les 16 services auxquels donne droit une adhésion à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Parmi les autres solutions d'accompagnement proposées, ont été exposées celles dont l'objectif est de servir le développement commercial des entreprises au Maroc, en France et à l'International, les solutions de formations professionnelles et, enfin, les services d'aide au recouvrement de créance et de médiation.



## ISAAF ASSISTANCE devient SAHAM ASSISTANCE

Entreprise régie par la loi N° 17-99 Portant Code des Assurances

INTERMARCHÉ

### Là où vous êtes, nous vous assistons

Depuis plus de 30 ans, SAHAM Assistance intervient en temps réel pour vous assister, 24H/24 et 7J/7 afin de vous aider à surmonter les aléas de la vie.

Depuis notre plate-forme de Casablanca, nos chargés d'assistance sont à votre disposition pour vous apporter toute l'aide nécessaire dans les plus brefs délais.

SAHAM Assistance, des formules d'assistance automobile, santé et voyage adaptées à vos besoins.



Toujours là pour vous aider

Pour toute information  
**05 22 95 75 20/22**  
[www.sahamassistance.ma](http://www.sahamassistance.ma)

Partenaire de  **MONDIAL ASSISTANCE**

## Centre de Médiation pour l'Entreprise



### Atelier de travail du Club de la Médiation : L'apport de la médiation dans la gestion des litiges avec les fournisseurs

Le Club de la Médiation a tenu, le 6 mars dernier, un atelier de travail sur l'apport de la médiation dans la gestion des litiges avec les fournisseurs.

C'est autour d'un petit-déjeuner que se sont notamment retrouvés les directeurs généraux, directeurs des achats et directeurs juridiques de sociétés telles qu'ALSTOM, ARCELORMITTAL, AXA, CEGELEC, CHEQUES DEJEUNER, LYDEC, MICHAEL PAGE, NESTLE, RENAULT, SOPRIAM, SOCIETE GENERALE, SOCIETE MAROCAINE DESTABACS, SOCHEPRESS, TIMAR, TOTAL, soit une quarantaine de participants, pour travailler sur la médiation en tant qu'outil de gestion des litiges avec les fournisseurs.

Franck DAUTRIA, Président de la Commission Médiation, Médiateur agréé CFCIM - CMAP, a tout d'abord souhaité la bienvenue aux participants, à qui il a souhaité faire part en avant-première du nouveau nom du Centre de Médiation de la CFCIM, qui devient le Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM.

Il a ensuite rappelé l'esprit de ces ateliers de travail, s'adressant à des experts-métiers, en plus petits comités que les conférences du Club, mais également plus interactifs et pragmatiques.

#### Outil présentant de multiples avantages

Me Yasmine ESSAKALLI, Vice-Présidente de la Commission Médiation, Médiateur agréé CFCIM - CMAP,



a ensuite rappelé les principes de la médiation et a relevé que si nous ne disposons encore au Maroc que de peu d'indicateurs, en France, 8 médiations sur 10 parviennent à un accord amiable. Elle a ensuite présenté les avantages de ce mode alternatif de règlement des conflits dans le cadre de la gestion des fournisseurs, notamment en cas de non-respect des délais, de rupture brutale de contrat, de détournement de propriété intellectuelle, de modifications unilatérales de contrat ou de commande...

La médiation permet ainsi de préserver des relations anciennes avec le fournisseur, de sécuriser l'approvisionnement (ou de trouver des solutions palliatives), de privilégier une approche pragmatique (la relation plutôt que le contentieux), de préserver la réputation de l'entreprise, d'éviter une perte de temps qui pour-

rait être avantageusement affecté à la production et enfin, d'éviter qu'un litige similaire ne se reproduise à l'avenir par l'instauration de mesures préventives.

Des débats très pratiques et concrets ont suivi, au cours desquels les participants ont largement reconnu que la médiation constitue un outil présentant peu d'inconvénients et de multiples avantages en matière de gestion des litiges avec les fournisseurs. La plupart d'entre eux ont exprimé le souhait d'y recourir de façon systématique.

Ils sont par ailleurs repartis avec des dossiers de travail contenant des modèles d'avenants, des courriers de saisine du Centre et la Charte interentreprises de la médiation que certains d'entre eux souhaitent ratifier, tout en saluant le pragmatisme et l'efficacité de ce type d'ateliers de travail. \*

# Le Club de la Médiation reçoit Michel ASTRUC, Médiateur de GDF SUEZ

L'invité d'honneur du Club de la Médiation de la CFCIM, le 24 mars dernier, était M. Michel ASTRUC, Médiateur de GDF SUEZ, venu spécialement de France pour cette intervention, accompagné de Mme Saadia ZOHEIR, Médiateur de LYDEC.

Jean-Marie GROSBOIS, Président de la CFCIM, a ouvert les débats en rappelant que la médiation s'avère désormais être un outil important de gestion de ses conflits par l'entreprise et que près de 75 % des litiges traités par le Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM connaissent une solution librement déterminée par les parties, permettant le retour à une situation apaisée.

Franck DAUTRIA, Président de la Commission Médiation, a exposé que le Club de la Médiation, désormais rejoint par 52 entreprises de référence, a pour vocation de réunir ses membres, dans le cadre d'ateliers de travail, orientés vers la mise en oeuvre pratique de la médiation, et à l'occasion de conférences d'intervenants de référence, susceptibles d'apporter des éclairages enrichissants en la matière.

Il a ensuite passé la parole à Saâdia ZOHEIR et Michel ASTRUC, afin d'évoquer la médiation institutionnelle, au sein d'une entreprise ou d'un groupe de sociétés.

## La Médiation de LYDEC

Saâdia ZOHEIR a expliqué que le Médiateur de Lydec « aide les parties prenantes à régler à l'amiable les conflits éventuels qui les opposent et intervient, en derniers recours, pour toutes les sollicitations qui lui sont adressées par toute personne externe à l'entreprise, après les dispositifs de traitement des réclamations existants au sein de la société ». Le processus de médiation répond à trois objectifs : le développement de la proxi-



Jean-Marie GROSBOIS, Président de la CFCIM, Yasmine ESSAKALLI, Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM, Michel ASTRUC, Médiateur de GDF SUEZ, Saâdia ZOHEIR, Médiateur de LYDEC, Franck DAUTRIA, Président de la Commission Médiation de la CFCIM

mité avec le client, l'accroissement de l'efficacité opérationnelle, et l'amélioration de l'efficacité des processus.

## La Médiation de GDF SUEZ

La Médiation au sein de GDF SUEZ répond à différents besoins : au-delà de la satisfaction du client, le Médiateur propose des améliorations aux processus clients, partage les bonnes pratiques de gestion des litiges, améliore la qualité des relations avec les associations de consommateurs... Michel ASTRUC a rappelé que le service médiation du groupe a été référencé en mars 2012 par la Commission de la Médiation de la Consommation (créée par les pouvoirs publics français, afin de promouvoir une médiation de qualité, en particulier en référençant les dispositifs respectant sa charte).

Le service de Médiation de GDF SUEZ évolue par des partages de bonnes pratiques, des rencontres avec les entités du groupe (recherche d'amélioration des processus clients et des traitements des réclamations), la coopération avec les filiales et les services du siège (juridique, achats, éthique, RSE...), la participation aux travaux de l'Observatoire des Précarités Énergétique et Hydrique... Autant

d'actions qui ne peuvent que garantir une amélioration croissante de ce service au profit du groupe et de sa clientèle. En 2013, une enquête de satisfaction a révélé que 89 % des clients qui ont sollicité le Médiateur ont été satisfaits de son action.

Des changements significatifs Michel ASTRUC a exposé que des textes importants ont été adoptés, encadrant la profession et allant vers l'obligation

légal de passer par la médiation dans le cadre de certains litiges. A cela, il faut ajouter les réflexions sur les « consommateurs vulnérables », ou celles autour de la « Vision 2020 » qui incite les acteurs à s'exprimer sur le rôle moteur des consommateurs. En France, la Commission de la Médiation de la Consommation poursuit ses travaux, de même que le Club des Médiateurs de Service au Public ; Un nouveau Médiateur National de l'Énergie a été nommé et des dispositifs de médiation ont été créés dans de nouveaux secteurs...

Après des débats enrichissants, Franck DAUTRIA a relevé que la médiation au Maroc connaît des inflexions similaires au droit européen : ainsi de la création de médiateurs institutionnels, et d'une réflexion sur l'obligation de passer par la médiation pour certains litiges...

Il a enfin précisé que les entreprises étrangères s'implantant au Maroc, accoutumées à la médiation, tendront de plus en plus souvent à y rechercher des dispositifs de médiation, et que le Centre de Médiation pour l'Entreprise de la CFCIM sera là pour répondre à leur demande \*

► Ferdinand Demba

## Comment faire face aux crises ?

Pascal BONIFACE, Directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 31 mars 2014.

Par Ferdinand Demba



Invité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) présidée par Jean-Marie Grosbois, Pascal BONIFACE, Directeur de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), a animé un Forum Adhérents sur le thème : « Crises et conflits au XXI<sup>e</sup> siècle », le 31 mars 2014 au siège de la CFCIM. Comment faire face aux crises et conflits qui touchent le monde ? Pascal BONIFACE a tenté de répondre à cette question en analysant les derniers événements qui secouent la planète. Tout d'abord, le Directeur de l'IRIS a affirmé que contrairement aux idées reçues, il n'y a pas plus de crises aujourd'hui qu'avant. Même si la télévision semble nous montrer des images de conflits tous les jours, il n'en demeure pas moins qu'il y en a moins qu'il n'y paraît. Faisant parler les chiffres, il y aurait eu 13 conflits de grande intensité (plus de 1 000 morts) dans les années 90, contre 7 aujourd'hui dans le monde. Ce serait donc le fait d'être plus sensibles aux événements qui nous pousse à croire qu'il y a plus de conflits de nos jours, selon le Directeur de l'IRIS.

Sur l'analyse des périodes de conflits, Pascal BONIFACE estime que qualifier d'après-guerre le monde de 1945 jusqu'à la chute du mur de Berlin, est une vision très euro-péo-centrée, car pendant cette période, il y a eu 160 conflits qui ont

fait 40 millions de morts. Même s'il est vrai que 20 à 25 ans en arrière, beaucoup de choses se sont nouées lorsque le monde bipolaire a disparu. Cela était le fait de l'espoir d'un monde nouveau, régulé par des lois.

### Rapport de force

Sur la fin de la guerre froide, le Directeur de l'IRIS pense que c'est une erreur de dire qu'elle a pris fin le 9 novembre 1989 avec la chute du mur de Berlin. En effet, le monde bipolaire existait depuis les années 40, alors que le mur de Berlin a été construit le 15 août 1961. Si l'on doit dater la fin du monde bipolaire, il faudrait le faire étape par étape en fonction des événements propres aux forces en présence. Nous ne sommes plus dans un monde bipolaire mais nous n'avons pas su créer un monde véritablement différent, dans les faits.

Le fait que les Etats-Unis aient considéré la Russie comme un pays vaincu de la guerre froide et non comme un partenaire, a eu de lourdes conséquences sur les relations internationales, encore perceptibles aujourd'hui. D'ailleurs, la crise ukrainienne est l'exemple palpable de ce rapport de force. Le spécialiste des relations internationales affirme que les Russes ont réussi un coup de force en investissant la Crimée. Une attitude qui peut s'expliquer par le fait que dans les conflits du Printemps Arabe, une partie du

Conseil de Sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU), composée des Etats-Unis, de la France et de l'Angleterre, ait utilisé la force en Lybie, alors même que la résolution leur imposait un acte de pacification et de protection des populations. Et malgré l'opposition (par leur veto) de la Russie et de la Chine, l'Occident s'est entêtée en ne respectant pas la résolution qui avait été prise au préalable. Aujourd'hui, les Russes ont choisi de ne plus être des spectateurs. C'est en tout cas ce que l'on peut constater à travers les conflits syrien et ukrainien.

### Des solutions durables

Pascal BONIFACE a conclu son exposé en affirmant que l'espoir pour des meilleures relations internationales repose sur les opinions publiques. Car, autant elles peuvent mettre de l'huile sur le feu, autant elles peuvent conseiller les gouvernements à trouver des solutions pacifiques et « longtermistes ». Ce qu'il faut, c'est penser au long terme. Le poids des opinions publiques peut pousser les gouvernements vers des comportements plus vertueux et vers des solutions à long terme.

Dans un monde où la prise de décision se fait à la vitesse de la lumière, ce sont les solutions durables qui sont les plus difficiles à mettre en œuvre. Ce sont-elles qui doivent être privilégiées, avec le concours d'une opinion publique forte. \*

Le nouveau vin du nouveau Maroc

NÉ ET  
ÉLEVÉ  
AU MAROC  
À L'AISE  
PARTOUT  
ROUGE  
BLANC  
ROSÉ  
GRIS  
ENVOUTANT  
AMPLE INTENSE  
CHALEUREUX TERRE  
ÉLÉGANT GÉNÉREUX  
SOUPLE ORIGINAL  
PRESTIGE ÉCLATANT  
FESTIF  FIN  
PARTAGE DÉLICAT  
ÉQUILIBRÉ MEKNÈS  
EXPRESSIF SINCÈRE  
CARACTÈRE

---

# VOLUBILIA

---

*Une Histoire ...*

AGRÉABLE CONVIVIAL  
SOBRE HARMONIEUX  
AUTHENTIQUE

# Prospection Maroc

## Rencontre GIFIC/OCP



**L**es 12 et 13 mars derniers, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a organisé, en partenariat avec le GIFIC (Groupement Interprofessionnel des Fournisseurs de l'Industrie Chimique), une rencontre qui a regroupé 46 participants d'une trentaine d'entreprises françaises en déplacement auprès de l'Office Chérifien des Phosphates. Grâce aux différents débats et aux rendez-vous B to B, les participants ont pu découvrir la politique de sourcing et le programme d'investissement de l'OCP.

La rencontre s'est soldée par la visite des principales installations du site de Jorf Lasfar et de la mine de Khouribga.

## Le secteur des EnR au Maroc passé en revue

**D**u 25 au 27 février 2014, la CFCIM a accompagné sur le marché marocain 8 entreprises, clusters et laboratoires de recherche français spécialisés dans les énergies solaires. Un séminaire avec une présentation de l'économie marocaine et du secteur des énergies renouvelables, a regroupé institutionnels, fédérations et organismes publics. Les entreprises françaises ont également visité une usine de production de panneaux photovoltaïques, ainsi que les locaux de l'IRESEN à Rabat. Plus d'une vingtaine de rendez-vous B to B ont ensuite été organisés, menant pour certains à des projets de partenariat.

## Road show Maghreb

**L**es Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger (CCIFE) d'Algérie, de Tunisie et du Maroc ont effectué une tournée en France afin de présenter les secteurs du BTP de ces trois pays. Ce sont près d'une centaine d'entreprises qui ont été rencontrées, informées et conseillées sur les trois marchés.

Plusieurs Chambre de Commerce et d'Industrie de France ont contribué au succès de cette opération : Normandie, Alsace, Franche-Comté, Drôme, Perpignan. Les séances d'information ont été suivies de plusieurs rendez-vous B to B. La plupart des entreprises rencontrées activeront, dans les prochains mois, leur prospection sur ces trois marchés.

## FORUM DE PARTENARIAT FRANCE - MAROC

### Casablanca

Du 20 au 21 mai 2014



- ➔ Rendez-vous B to B
- ➔ Ateliers thématiques
- ➔ Village Experts

Organisé par :



En partenariat avec :



Pour vous inscrire contactez :

Khadija EL IDRISSE

Tél : 00 212 5 22 43 96 06

Email : [kelifdrissi@cfcim.org](mailto:kelifdrissi@cfcim.org)

Pour le village expert et sponsoring contactez :

Emilie CADET

Tél : 00 212 5 22 43 96 46

Email : [ecadet@cfcim.org](mailto:ecadet@cfcim.org)

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Emballage



**INTERPACK**  
**Du 8 au 14 Mai 2014**  
**Düsseldorf - Allemagne**  
[www.interpack.com](http://www.interpack.com)

INTERPACK est le salon international de l'emballage. Il se tiendra à Düsseldorf du 8 au 14 mai 2014.

#### INTERPACK 2014 en chiffres :

- Plus de 2 050 exposants attendus ;
- 113 398 m<sup>2</sup> de surface d'exposition ;
- 166 000 visiteurs prévus.

L'édition 2014 propose une offre unique en matière d'équipements, de machines et de solutions réunissant toute la chaîne de l'emballage :

- Produits alimentaires ;
- Liquides ;
- Industrie alimentaire ;
- Confiserie ;
- Boulangerie ;
- Produits pharmaceutiques ;
- Produits cosmétiques ;
- Produits industriels.

**Contact : Khadija Mahmoudi**  
**Tél. : 0522 43 96 24**  
**Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)**

### Informatique



**Japan IT Week**  
**Du 14 au 16 mai 2014**  
**Tokyo, Japon**  
[www.japan-it.jp](http://www.japan-it.jp)

Japan IT Week est le plus grand salon au Japon des dernières technologies, de l'innovation et des solutions informatiques. Il se tiendra à Tokyo du 14 au 16 mai 2014.

#### Japan IT Week en chiffres :

- Près de 1 300 exposants,
- Près de 85 000 visiteurs attendus.

#### 11 salons, une seule manifestation :

- Software Development Expo,
- Data Warehouse & CRM,
- Embedded Systems Expo,
- Data Storage Expo,
- Information Security Expo,
- Web & Mobile Marketing,
- Data Center Expo,
- Cloud Computing Expo Japan,
- Smartphone & Mobile Expo,
- Wireless M2M Expo,
- Direct Commerce Solutions Expo.

**Contact : Amal Belkhemmar**  
**Tél. : 0522 43 96 21**  
**Email : [abelkhemmar@cfcim.org](mailto:abelkhemmar@cfcim.org)**

### Elevage - Agriculture



**VIV EUROPE**  
**Du 20 au 22 mai 2014**  
**Utrecht, Pays-Bas**  
[www.viveurope.nl](http://www.viveurope.nl)

VIV EUROPE, salon professionnel de la production animale, est le point de référence des éleveurs au niveau international et des producteurs de viande qui souhaitent améliorer leurs processus de production.

#### Les secteurs représentés :

- Équipement de transformation des aliments pour le bétail ;
- Équipements d'élevage et agricole ;
- Équipement d'abattage ;
- Alimentation animale ;
- Fournitures et matières premières ;
- Additifs pour aliments de bétail ;
- Transformation de la viande ;
- Transformation des œufs et des produits laitiers ;
- Manutention et emballage ;
- Réfrigération ;
- Produits laitiers, viande et producteurs d'œufs ;
- Santé animale ;

- Hygiène, traçabilité et qualité ;
- Engrais et fourrage ;
- Environnement et conseil.

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**  
**Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24**  
**Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)**

### Multisectorielle



**FUTURALLIA**  
**Du 4 au 6 juin 2014**  
**Lyon, Eurexpo**  
[www.futuralliarhonealpes2014.fr](http://www.futuralliarhonealpes2014.fr)

FUTURALLIA est le Forum International du Partenariat Inter-entreprises.

- 16 rendez-vous d'affaires personnalisés, qualifiés et ciblés ;
- 1 000 chefs d'entreprises ;
- 44 pays présents ;
- 7 000 rendez-vous individuels.

#### Secteurs représentés :

- Automobile, mécanique, métallurgie, produits manufacturés ;
- Construction, travaux publics, sécurité ;
- Electronique, électricité, optique, mécatronique, énergie ;
- Enseignement, recherche ;
- Environnement et développement durable, habitat et bois ;
- Grande distribution, centres d'appels ;
- Industrie agroalimentaire et agriculture, filaire viticole ;
- Organismes de promotion et de développement ;
- Santé humaine et animale, cosmétologie ;
- Technologie de l'information et de la communication.

**Contact : Nadwa El Baïne Karim**  
**Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24**  
**Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)**

### Industrie



**IFSEC International**  
**Du 17 au 19 juin 2014**  
**Londres, Royaume-Uni**  
[www.ifsec.co.uk](http://www.ifsec.co.uk)

IFSEC International est le salon international de la sécurité. Pour la première fois, ce salon déménage et se tiendra à Londres, du 17 au 19 juin 2014.

#### Chiffres-clés :

- 1 600 exposants ;
- 45 000 visiteurs attendus.

#### Secteurs représentés :

- Solutions intégrées et sécurité : produits, solutions et innovations pour la lutte contre les risques de sécurité et la lutte contre le terrorisme ;
- Bâtiments intelligents : solutions et identification des incendies, sécurité, informatique, systèmes de gestion des bâtiments d'information ;
- Surveillance vidéo et alarmes anti-intrusion : surveillance vidéo, salles de contrôle centrales, innovations avec une technologie haute définition, caméras IP, télésurveillance, imagerie thermique, détecteurs, panneaux de contrôle...
- IT & cyber sécurité : représente l'évolution des secteurs de l'industrie de la sécurité et de la sécurité physique, contrôle d'accès et alarmes anti-intrusion...
- Sécurité et protection physique : protection des biens et du périmètre, protection des systèmes, coffres forts ;
- Villes sûres : découvrir les dernières technologies et solutions mettant en valeur les innovations dédiées à la sécurité de la ville (les autorités locales et nationales, administrations, banques, services publics...).

**Contact : Amal Belkhemmar**  
**Tél. : 05 22 43 96 21**  
**Email : [abelkhemmar@cfcim.org](mailto:abelkhemmar@cfcim.org)**

# Financement des PME

## Les précisions de la Caisse Centrale de Garantie

Suite au dossier portant sur le financement des PME, du numéro 957 de Conjoncture, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a apporté les informations complémentaires ci-dessous.

La problématique de l'accès au financement est une question récurrente et universelle qui se pose dans tous les pays et qui requiert une analyse approfondie qui devrait être abordée en amont au niveau du marché du crédit des TPME (Très Petites et Moyennes Entreprises) dont il conviendrait d'approfondir l'analyse aussi bien sur la partie offre que sur la partie demande. Or, nous n'avons pas à aujourd'hui d'indicateurs fiables et précis sur le nombre de projets et de dossiers rejetés par le système bancaire. Le projet de l'observatoire de la TPME en cours de mise en place par Bank Al Maghrib et ses partenaires permettra de disposer d'un outil important pour permettre aux différents acteurs d'avoir des informations utiles et pertinentes pour une plus grande efficacité du marché du crédit en faveur de cette catégorie d'entreprises.

Quant aux fonds de garantie, il faut savoir qu'ils ont été mis en place pour faciliter l'accès au financement à des entreprises qui présentent des dossiers bancaires et des projets viables mais qui ont un problème d'insuffisance de sûreté.

Les avantages de la garantie sont multiples, d'abord en termes de facilitation de l'accès au financement en palliant l'insuffisance des garanties dont pâtit une grande partie des TPME, ensuite en termes de réduction du coût du financement car les crédits accordés par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) dans le cadre de l'activité « cofinancement » avec les banques bénéficient de taux d'intérêt bonifiés.

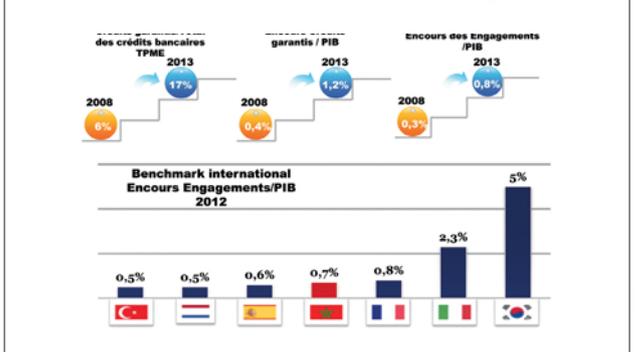
Les réalisations de la CCG en termes

de nombre et de volume de crédits garantis montrent l'efficacité du système marocain de garantie classé par la Banque mondiale au 1<sup>er</sup> rang dans la région MENA.

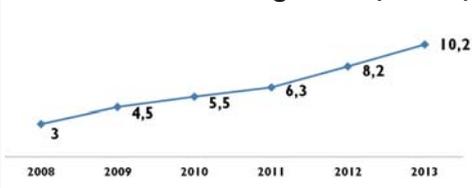
La garantie institutionnelle constitue aujourd'hui un instrument puissant, efficace et peu coûteux en matière de politique économique car il permet, par son mode de fonctionnement avec effet de levier, de mobiliser le plus de crédits possibles en faveur des TPME. En outre, le non décaissement systématique et immédiat des engagements permet d'allier entre l'efficacité de gestion et l'effet multiplicateur de la garantie. Cet atout confère à la garantie un effet largement supérieur à d'autres mesures telles que les subventions et les ristournes d'intérêts.

La Caisse Centrale de Garantie enregistre d'année en année une progression de son activité avec plus de 14,6 milliards de DH de crédits bancaires garantis entre 2009 et 2013 et 863 MDH de crédits de cofinancement accordés durant la même période, ce qui dénote de l'ancrage progressif de la culture de la garantie ins-

### Une importante dynamique Le Maroc leader en Afrique et dans la région MENA



### Évolution des encours garantis (MMDH)



titutionnelle dans la pratique bancaire marocaine (cf. tableau «Evolution des encours garantis en MMDH»).

La CCG dispose aujourd'hui d'une offre -produits génériques- qui couvre les besoins des entreprises à chaque étape de leur cycle de vie : création, développement, exploitation, renforcement des fonds propres et restructuration. Le plan de développement 2013-2016 de la Caisse consacre les acquis et apporte des nouveautés à travers notamment :

- l'intégration de la garantie du crédit-bail et de la Transmission ;
- la mise en place de nouveaux produits spécifiques pour le soutien des entreprises exportatrices ;
- le renforcement du soutien à la création d'entreprise par la garantie des prêts d'honneur accordés par certaines associations d'accompagnement de TPE (Très petite entreprise) et la création d'un fonds de Capital Risque dédié à la création-amorçage des startups innovantes.

L'objectif est de mobiliser un volume de crédits de 18 Milliards DH en faveur de 8 600 TPME à l'horizon 2016. \*

## Cap sur la 2<sup>ème</sup> édition du Forum de la Mer

La deuxième édition du Forum de la Mer se tiendra à El Jadida du 7 au 11 mai 2014. Cette rencontre internationale de référence pour le développement durable de la Mer sera l'occasion de mettre en valeur les 3 500 kms de côtes dont dispose le Maroc. Un potentiel qui ne semble pas être apprécié à sa juste valeur. C'est pour y remédier que les organisateurs ont fait de ce rendez-vous un espace de réflexion et d'échange autour de la Mer et des zones littorales.

Une centaine d'intervenants de nationalités différentes et plus de 3 000 participants sont attendus. Les organisateurs prévoient 5 ateliers, 2 conférences et 2 séances plénières, autour de différentes thématiques d'envergure : Financement et assurance pour la pêche artisanale ; Droit maritime ; Pêche durable, aquaculture, ressources halieutiques et biodiversité ; Eau et énergies de la Mer ; Tourisme bleu et aménagement du littoral.

Cette deuxième édition connaîtra des nou-



veautés. Il s'agit de l'Archipel des enfants (espace de jeu pour enfants), le SeaLab' (un concours ouvert aux étudiants et chercheurs), les Ecrivains de Marine (cinq représentants de ce groupe emblématique d'écrivains français seront présents) et deux pays invités, dont le Sénégal et le Portugal. De nombreuses personnalités ont confirmé le renouvellement de leur soutien et leur présence au Forum de la Mer.

Prochains rendez-vous avec les médias :

- 7 mai : point presse à l'issue de la séance inaugurale du Forum de la Mer.
- 9 mai : point presse à l'issue de la séance de clôture du Forum de la Mer.
- 10 mai : point presse « Archipel des Enfants ».

## Le Conseil d'Administration de la CCG fait le point

Le Conseil d'Administration de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) s'est réuni le 28 mars 2014. Cette réunion présidée par le Ministre de l'Economie et des Finances, Mohamed BOUSSAID, avait pour objectif la fixation des objectifs d'intervention de la Caisse et l'examen de son activité, lit-on dans le communiqué de la Caisse. Dans son propos d'ouverture, le Ministre a rappelé que la CCG a lancé plusieurs instruments destinés à appuyer le financement des entreprises durant les étapes clés de leur développement. Il a également dit sa satisfaction quant au dynamisme de l'activité de garantie avec un niveau historiquement jamais atteint. Le Ministre de l'Economie et des Finances et Président du Conseil d'Administration de la CCG a souligné que ce résultat est le fruit de la pertinence et de

l'efficacité du nouveau système de garantie en faveur des entreprises qui a connu une grande réforme initiée par son Ministère. Le Directeur Général de la CCG, Hicham ZANATI SERGHINI, a, quant à lui, présenté les résultats de l'activité de l'exercice 2013 qui a totalisé 6,8 milliards de DH d'engagement, représentant 100% des objectifs fixés. L'activité de garantie en faveur des TPME a permis de mobiliser un volume de 4,7 milliards de DH de nouveaux crédits garantis en 2013. Tandis que celle en faveur des particuliers (les engagements de garantie au titre de « Damane Assakane » regroupant FOGARIM et FOGALOGÉ) a totalisé 2,2 milliards de DH, enregistrant une progression annuelle de 8% en volume et en nombre et un taux de réalisation des objectifs de 102 %, selon le communiqué de la CCG.

## La Ville Nouvelle de Zenata se dote d'un site web

**LE NOUVEAU SITE WEB DE LA VILLE NOUVELLE DE ZENATA EST OPÉRATIONNEL.**

Lancé depuis le 24 février dernier, le site ([www.zenataecocity.ma](http://www.zenataecocity.ma)) est destiné aussi bien au grand public qu'aux professionnels de tous les secteurs d'activités. Disponible en trois versions, à savoir l'arabe, le français et l'anglais, le site se veut innovant de par sa conception, son ergonomie, son architecture et ses contenus. Les visiteurs peuvent y accéder facilement grâce à un accès par cibles en page d'accueil. Le site présente le projet de la Ville Nouvelle dans sa globalité (carte interactive, médiathèque, avec une phototèque riche, tout en gardant l'internaute au fait de son actualité. Des informations présentées de manière pédagogique sur le développement durable en général, et sur les démarches d'éco-conception et d'Eco-cité, y sont également disponibles. Les visiteurs pourront également découvrir le recrutement en ligne de la « Communauté Zenata » et l'opération « Devenez Ambassadeur ».

## L'ONCF sollicite Ipsen Logistics

**L'ENTREPRISE IPSEN LOGISTICS** vient de signer une convention de partenariat avec l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) de Casablanca, apprend-on d'un communiqué de l'entreprise. Cette convention signée en février dernier permet à Ipsen Logistics de prendre en charge l'ensemble des opérations logistiques à l'intérieur de l'entrepôt (indoor) de l'ONCF. Ce nouvel accord permet également au leader du transport international d'exploiter son propre magasin sous douane d'une surface de 4 300 m<sup>2</sup> dédié à ses clients. Le MEAD (Magasins, entrepôts et aires de dédouanement) est composé d'une zone Import et Export, d'une zone hors magasin dédiée au contrôle de la marchandise avant stockage et d'une réelle proximité et une flexibilité du bureau douanier offrant plus de rapidité sur les process de dédouanement. Grâce à ce contrat, l'ONCF démontre sa confiance à Ipsen Logistics dans la sous-traitance de la supply chain de ses opérations logistiques.

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

À l'occasion de la journée internationale de la Femme, les Conseillères du Commerce Extérieur et le Service économique ont organisé le 14 mars, pour la 4<sup>ème</sup> année, une rencontre à la Résidence de France. Cette rencontre, sur le thème « Réseaux de femmes d'entreprise au Maroc : état actuel et perspectives », s'est déroulée en 3 tables-rondes (Etat

actuel des réseaux au Maroc, Enjeux, succès et défis des réseaux de femmes d'entreprise au Maroc, Outils et solutions pour le développement des réseaux).

Près de 80 femmes françaises et marocaines, issues de tous les secteurs économiques, ont échangé en présence de Agnès Touraine, récemment nommée présidente de l'Institut Français des Administrateurs, et de Jacqueline Franjou, présidente du Women's Forum.

Huit présidentes d'association (qui représentent en cumulé plus de 2.000 membres) ont ensuite présenté les objectifs de leurs réseaux respectifs : donner plus de visibilité aux femmes, promouvoir leur présence dans les organes de gouvernance et renforcer leur solidarité, en utilisant tous les réseaux à leur disposition, aussi bien professionnels qu'alumni.

Plusieurs pistes de travail ont émergé de cette rencontre : les réseaux ont été invités à s'étoffer et à en identifier d'autres pour construire un « réseau des réseaux », à utiliser les moyens de communication numériques et à organiser un événement phare. Enfin, le Maroc a été identifié comme ayant vocation à se positionner en leader d'un réseau de rencontres avec les femmes africaines. ►

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 14,8 Mds MAD

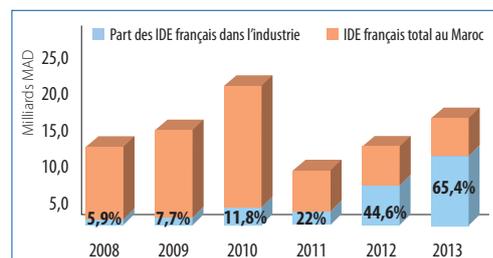
En 2013, les IDE français au Maroc ont atteint 14,8 Mds MAD

En 2013, selon l'Office des changes du Maroc, le flux brut d'investissements directs français vers le Maroc s'est élevé à 14,8 Mds MAD, en progression de 20,5 % sur un an. La France a ainsi confirmé sa place de premier investisseur, avec une part de 36,9 % du total des IDE reçus par le Royaume sur l'année.

La ventilation sectorielle des investissements français montre la prépondérance de l'industrie, qui a capté, en 2013, 65,4 % de nos IDE au Maroc, soit 9,7 Mds MAD. Cette performance est, pour l'essentiel, imputable à l'augmentation de la participation de Danone à 67 % dans le capital de Centrale Laitière, pour un montant total de 6 Mds MAD.

Bien que les IDE soient par nature volatiles, on discerne, ces dernières années, une tendance à la hausse des investissements français dans l'industrie. Cette dynamique peut s'expliquer notamment par la stratégie marocaine de diversification du tissu productif, orientée davantage vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

Les secteurs bancaire et immobilier, qui étaient des destinations traditionnelles de nos IDE, ont vu en revanche leurs parts décliner, pour atteindre respectivement 6,5 % et 10,9 %, en 2013 (contre 47 % et 30,4 % en 2008).



► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

## Fiche express

### La Bourse de Casablanca en 2013 et les perspectives 2014

La bourse de Casablanca semble reprendre des couleurs. Après une phase de correction baissière amorcée en 2008, l'année 2013 a vu la capitalisation de la place progresser de 1,3 %, sur un an, pour atteindre 451,1 Mds MAD. La hausse de certaines valorisations comme BMCE (+27,8 %) et Lafarge (+4,8 %) ont en effet permis de compenser les baisses enregistrées, notamment, par l'immobilière Addoha (-11,3 %) et Maroc Telecom (-9,4 %).

Les replis du MASI (-2,62%) et du MADEX (-2,57 %) ont été, pour leurs parts, limités. La tendance baissière suivie par ces deux indices jusqu'en septembre a été stoppée après la formation du nouveau gouvernement en octobre et grâce aux retombées, finalement positives, du reclassement de la place boursière, dans l'indice Morgan Stanley Capital International, de la catégorie « Emerging markets » à celle de « Frontier markets ».

Au niveau sectoriel, la hausse la plus remarquable est celle des « loisirs et hôtels » (+69,6 %), expliquée essentiellement par les efforts de restructuration consentis par la société RISMA, unique valeur cotée de ce secteur. Des pertes notables ont néanmoins été subies par la « sylviculture et papiers » (-35 %) et les « équipements électroniques et électriques » (-27 %).

En ce début d'année 2014, les indicateurs sont au vert. Considérant l'amélioration des fondamentaux économiques ainsi que l'approfondissement des réformes structurelles (fiscalité et compensation), les acteurs de marché apparaissent relativement optimistes pour l'année en cours. Par ailleurs, devrait intervenir l'introduction en bourse de Marsa Maroc, après celle réussie de JLEC en 2013, susceptible de doper le marché cette année.

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Enquête 2013 de l'ANRT sur les marchés de la téléphonie et de l'internet

Selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), le parc des abonnés mobile a progressé de 8,7 % entre 2012 et 2013. Avec près de 42,4 millions d'abonnés, le taux de pénétration est donc de 129 % (+ 9 points par rapport à 2012). Maroc Télécom détient toujours, fin 2013, la plus grande part du parc mobile avec 42,8 % de parts de marché, suivi de Méditel (29,2 %) et de Wana (28 %). Sur ce marché, la formule prépayée reste prédominante (95 % des abonnés). Nouvelle donne pour les acteurs de la téléphonie mobile : sur décision de son Conseil d'Administration réuni en mars dernier, l'ANRT est autorisée à lancer des appels d'offres en vue de l'octroi de licences d'exploitation de la quatrième génération de la téléphonie mobile (4G).

**Le marché du fixe** (résidentiels, professionnels et publiphonie) a baissé de 10,8 % par rapport à 2012. Le parc de téléphonie repasse, à fin 2013, sous la barre des 3 millions d'abonnés (2,9 millions), ce qui n'était plus arrivé depuis décembre 2008. Le taux de pénétration, en diminution régulière depuis 2010, s'élève à 8,9 %. En 2013, Wana reste le premier opérateur avec 51,6% de parts de marché, en baisse de près de 9 points par rapport à 2012, au bénéfice de Maroc Telecom (47,3 %). La part de Méditel reste marginale.

**Le parc Internet** compte 5 776 173 abonnés, soit une hausse de près de 46 % par rapport à fin 2012. Le taux de pénétration, encore faible mais en progression régulière, s'élève à 17,6 % (+ 5,5 points par rapport à 2012). Maroc Telecom détient 55,1 % de parts de marché, suivi de Méditel (35,1 %) et de Wana (9,8 %). L'internet 3G reste la plus utilisée (85,5 % du parc global Internet), loin devant l'ADSL (14,47 %).

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Visite de François Lamy au Maroc



Ministre délégué à la ville

© site internet du Portail du Gouvernement

Le ministre délégué chargé de la ville, François Lamy, s'est déplacé au Maroc, les 6 et 7 mars dernier, sur invitation de son homologue, Nabil Benabdallah. L'objectif de cette visite était de poursuivre la coopération entre la France et le Maroc dans les domaines de la ville et de l'aménagement urbain, conformément aux orientations de la Rencontre de Haut Niveau de 2012 et de la visite d'Etat du Président de la République d'avril 2013.

Cette visite s'est déroulée en plusieurs séquences :

- une réunion de travail entre les 2 ministres, à l'issue de laquelle a été envisagée la signature d'une convention de partenariat en vue de renforcer la coopération entre les deux pays dans le domaine de la politique de la ville ;
- la co-signature par le ministre français d'une convention par laquelle l'Agence française de développement (AFD) a accordé à la Société d'aménagement de Zénata (SAZ, filiale de la CDG) une subvention de 300 000 € contribuant, pour l'essentiel, à co-financer l'étude de concept et de faisabilité du Pôle éducation de l'éco-cité de Zénata. Cette subvention complète le prêt de 150 M € précédemment octroyé par l'AFD à la SAZ pour le financement partiel du plan d'investissement de l'éco-cité ;
- la présentation faite au ministre des projets et des réalisations de l'Agence pour l'aménagement de la Vallée du Bouregreg, entre autres, les infrastructures phares mises en service en mai 2011 : le tunnel des Oudayas, le pont Hassan II et le tramway de Rabat-Salé. M. Lamy a ensuite visité le centre de maintenance géré par Transdev, la société française en charge de l'exploitation du tramway ;
- la visite à Salé, en compagnie de M. Benabdallah, d'un site de relogement de « bidonvillos », aménagé par le Holding Al Omrane dont l'une des missions est la résorption de l'habitat insalubre (incluant le programme lancé en 2004 « villes sans bidonvilles »).

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



Larbi Ben Rezouk est nommé directeur de l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME). Il succède ainsi à Latifa Echihabi, aujourd'hui Secrétaire générale du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique

►►► **Moody's a confirmé la note « Ba1 » du Maroc**, toujours assortie de perspectives négatives. Selon l'agence de notation, l'étroitesse de l'économie, la rigidité du marché du travail et la faiblesse de l'innovation demeurent des freins à la compétitivité et à la croissance potentielle des secteurs non primaires ►►► **La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)** a signé, en mars dernier, un protocole d'accord avec la Poste Maroc pour une prise de participation à hauteur de 20% dans le capital de sa filiale bancaire, Al Barid Bank. Cette opération permettra d'apporter de nouvelles ressources, nécessaires à la politique de bancarisation poursuivie par l'établissement ►►►

**Casablanca intègre, en 2014**, le Global Financial Centres Index (GFCI), qui classe les places financières selon leur compétitivité. Elle entre directement à la 62<sup>ème</sup> place mondiale (sur 83) et la 2<sup>ème</sup> au niveau africain, après l'île Maurice. Casablanca est également en tête des places dont l'importance est susceptible de progresser durant les années à venir ►►► **Derichebourg**, implanté au Maroc depuis 2013, a remporté un marché multiservices comprenant la propreté, la gestion des déchets et le gardiennage du plus important centre commercial du Maroc situé à Casablanca, le Morocco Mall. Le groupe français est un opérateur de référence des services aux entreprises et aux collectivités. Présent dans 11 pays, il compte aujourd'hui 24 300 collaborateurs dans le monde.

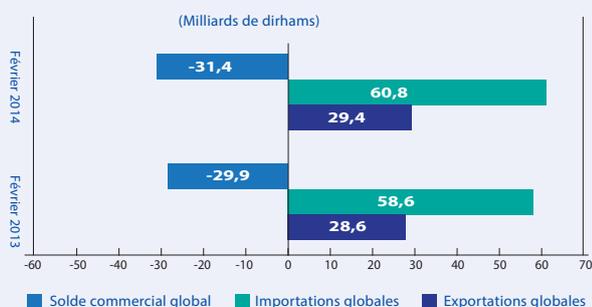
## Indicateurs économiques et financiers

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



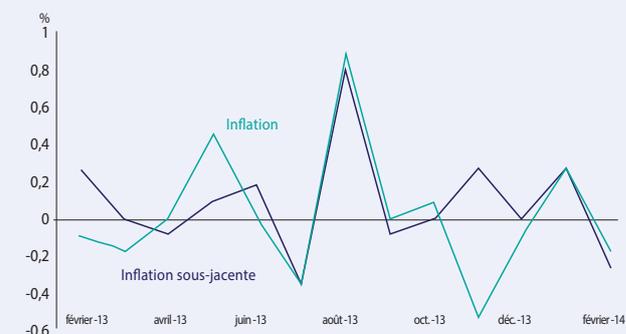
### Balance commerciale

A fin février 2014, le déficit s'alourdit de 4,7% - en glissement annuel - à 31,4 MMDH



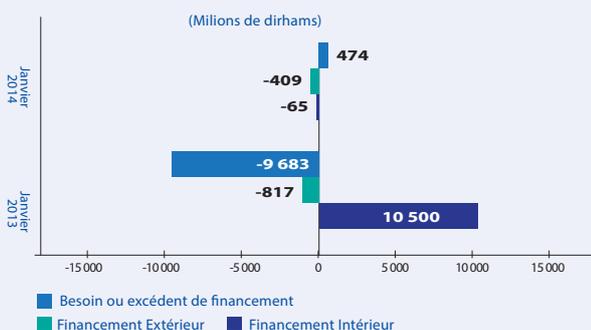
### Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Baisse mensuelle de 0,2% à fin février 2014



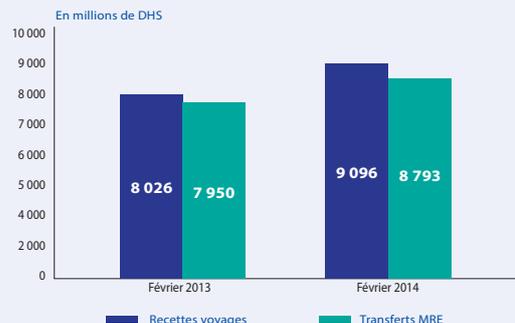
### Finances publiques

Excédent budgétaire de 1 864 MDH à fin janvier 2014 (VS -4 397 MMDH en janvier 2013)



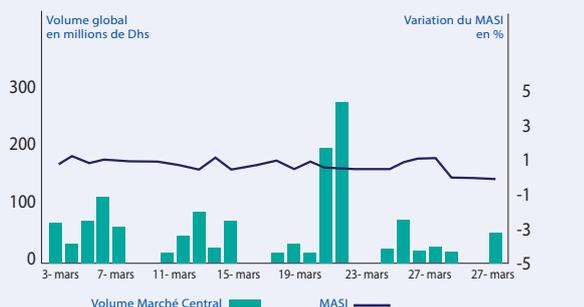
### Transferts MRE

Baisse des recettes voyages et des transferts MRE de respectivement de 0,9% de 3,3% sur l'année glissante à fin février



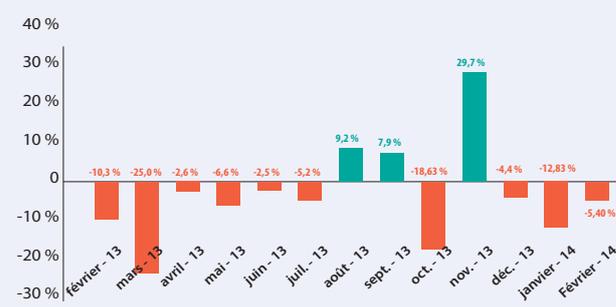
### MASI

Performance mensuelle de 0,81% à 9 519,2 points et annuelle de 4,4%



### Variation annuelle des ventes mensuelles de ciment

Baisse annuelle de 9,1% à fin février 2014



			2013	2014	Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (mdh) <sup>(1)</sup>	février	58 589	60 810	+3,8
	Exportations globales (mdh)	//	28 603	29 414	+2,8
	Solde commercial	//	-29 986	-31 396	4,7
	Taux de couverture (%)	//	48,8	48,4	-
	Transferts MRE (mdh)	//	9 096	8 793	-3,3
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	11 698	4 984	-57,4
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (mdh)	février	971 815	998 236	2,7
	Contreparties de M3 (mdh) - Réserves Internationale				
	Nettes (mdh)	//	144 854	151 336	4,5
	Créances sur l'économie	//	810 651	833 393	2,8
	Dont Créances des AID <sup>(2)</sup>	//	711 598	733 104	3
	Crédits immobiliers	//	224 702	231 509	3
	Crédits à l'équipement	//	137 097	138 118	0,7
	Crédits à la consommation	//	39 293	40 094	2
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la production (100=1997)</b>	février			
	Industrie manufacturière	//	165,9	110	-33,7
	Pct et distribution de l'électricité	//	107,5	100	-7
	Industries extractives	//	152	100,7	-33,7
	<b>Indice du coût de la vie (100=1989)</b>	février			
	Produits alimentaires	//	121,1	120,1	-0,8
	Produits non-alimentaires	//	106,5	108	1,4
	<b>Taux de change (prix vente) <sup>(3)</sup></b>	mars			
1 EURO	//	11,11	11,26	1,3	
1 \$ US	//	8,67	8,17	-5,7	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux adjudications (13 semaines)	déc.-janv.	3,48%	3,35%	-13 pb
	(26 semaines)	//	3,73%	3,55%	-18 pb
	(52 semaines)	//	4,11%	3,79%	-32 pb
	(2 ans)	//	4,66%	4,26%	-40 pb
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI	mars	9 040,96	9 519,21	5,28
	MADEX	//	7 273,5	7 686,07	5,6
	Volume global (en Mdhs)	//	2 611,9	2 906,7	11,3
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	431 643	469 183	8,7
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10<sup>6</sup> en dhs)</b>	janvier	5 346	4 379	-18
<b>Énergie</b>	<b>Consommation d'électricité</b>	janvier	2 179	2 233	2,5
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	février	2 385	2 169	-9,1
<b>Tourisme</b>	Arrivées de touristes (en milliers)	janvier	550	603	9,6
	Nuitées (en milliers)	//	1 220	1 333	9,2

La place casablancaise clôture le 1er trimestre 2014 sur une note positive à 9 519,21 points ; soit une évolution de 4,44% comparativement à la même période en 2013. En termes de performance trimestrielle par valeur, SNEP vient en première position avec une évolution de 68,6 %, suivie de MED PAPER et de STROC IND. qui ont évolué respectivement de 47,7 % et 42,7 %. A contrario, Crédit du Maroc marque la plus grande contre-performance de 11,95 %, suivie de TASLIF (-9,89 %), FERTIMA (-8,29 %) et MAROC LEASING (-8,25 %).

La volumétrie globale s'étiolo de 43,6 %, sur l'année, à 8,3 Mrds DHS. Par compartiment, le marché central totalise un montant de 4 165 Mdhs, et celui du gré à gré 8 387,9 Mdhs. La capitalisation boursière s'est arrêtée à 469 Mrds DHS en évolution de 8,7 % en année glissante.

En termes d'actualités du marché, l'ensemble de la côte a publié ses résultats annuels 2013, dans un contexte mitigé. Ainsi le Chiffre d'affaires global s'arrête à 245,9 Mrds Dhs (Vs 247 Mrds Dhs en 2012), retraité de SAMIR, qui a contribué le plus à la baisse globale à hauteur de 5 813 MDH, celui-ci devait évoluer de 2,4 %. Notons dans ce sens, que SAMIR a affiché des résultats fortement impactés par l'étiollement de ses marges de raffinage à l'export et du recul de sa part de marché nationale. Aussi, le groupe a une dette conséquente de 22,9 Mrds DH (quadruplant presque ses fonds propres).

Le résultat d'exploitation consolidé se déprécie de 0,46 % à 47,6 Mrds Dhs et la capacité bénéficiaire suit la même tendance en se dépréciant de 5,17 % à 25,7 Mrds Dhs (27,1 Mrds Dhs en 2012). Retraitée conjointement de SAMIR et Maroc télécom qui ont contribué à la baisse à hauteur de 1,6 Mrds Dhs, le RNPG global serait en quasi-stagnation à 22,6 Mrds Dhs.

Dans ce contexte, le secteur BTP, s'est démarqué, avec une contribution de 360 MDH, à la création de la masse bénéficiaire globale, grâce aux cimenteries qui ont profité d'un effet prix palliant ainsi la baisse des volumes. Les minières et les assurances ont également bonifié leurs résultats respectivement de 11 % (+125 MDH) à 1274 MDH et de 6,5 % (+74,6 MDH) à 1223 MDH. Continuant de subir une pression du coût du risque, le secteur bancaire a marqué une baisse de son résultat de 181,5 MDH à 8 758 MDHS. L'agroalimentaire et la distribution suivent la même tendance en se dépréciant respectivement de 20 % à 1 406 MDHS et de 13 % à 450 MDH.

► Loubna Chihab



Said CHBAATTOU  
Président de l'Association des Régions du Maroc et Président du Conseil Régional de Meknès-Tafilalet.

« Je ne pense pas que le projet de régionalisation avancée soit dans un état de statu quo. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Said CHBAATTOU, Président de l'Association des Régions du Maroc et Président du Conseil Régional de Meknès-Tafilalet.

**Conjoncture :** En 2010, vous avez été élu Président de l'Association des Régions du Maroc. Aujourd'hui, quel bilan faites-vous de l'état des régions du Royaume ?

**Said CHBAATTOU :**

Pour répondre à cette question, il faut noter que l'expérience marocaine dans le domaine de la régionalisation est passée par plusieurs étapes du Dahir de 1971, en passant par la Constitution de 1992 et celle de 1996, jusqu'à la Loi sur la Régionalisation de 1997.

Cette expérience a enregistré plusieurs acquis, elle a aussi souffert d'un ensemble de handicaps et de problématiques. Les principaux acquis sont :

- L'instauration des structures de base de l'organisation régionale à travers le découpage du territoire national en seize régions et la création des conseils régionaux élus par voie indirecte en leur attribuant un certain nombre de compétences liées au développement économique et social.
- La mise en exergue des capacités et des atouts que recèlent les régions du Maroc, et notamment à travers les schémas régionaux d'aménagement du territoire, ce qui a permis d'entamer de nouvelles orientations au niveau de certaines politiques publiques.
- L'émergence d'une élite locale qui a commencé

à s'imprégner des règles de la démocratie territoriale. Ainsi, après les deux expériences locale et provinciale, l'expérience régionale a permis à ces élites de s'initier à de nouvelles problématiques territoriales, ce qui a été pour la plupart d'entre elles une occasion de formation, d'échange d'expériences et d'expertise.

- Cependant, malgré cela, cette expérience est restée limitée et ce, pour les raisons suivantes :
  - a. la lente évolution de la déconcentration administrative
  - b. l'absence d'un cadre adéquat pour l'organisation des relations Etat - Régions
  - c. un mode de scrutin des conseils régionaux établi sur une base provinciale, ce qui a soulevé deux véritables problématiques
    - \* la première résidant dans l'émergence d'élites régionales supposées capables d'avoir une vision de développement globale intégrée et solidaire
    - \* la seconde constituée par un dysfonctionnement évident entre le niveau de représentation politique qui est régional, et celui de la sanction politique qui est provincial, si non communal.

**Quelles sont les régions qui se sont démarquées des autres ?**

On peut avancer que depuis son indépendance, le Maroc a adopté un modèle de développement

basé essentiellement sur le développement de sa côte Atlantique, spécialement dans la zone comprise entre Kénitra et El Jadida. Ce qui a permis à ces régions d'être démarquées des autres, grâce aux importants investissements dont elles ont bénéficié.

Cependant, il a été constaté pendant la dernière décennie, un intérêt croissant pour d'autres régions, dont celles du Nord, de l'Oriental et du Sud. Ce qui constitue un atout majeur en vue de créer un certain équilibre territorial.

A mon sens, le nouveau projet de régionalisation approfondira cette orientation pour atteindre l'équité territoriale souhaitée et permettra à d'autres zones, notamment du Moyen Atlas par exemple, de bénéficier de la dynamique de développement, la nouvelle Constitution du Royaume ayant déjà instauré des bases légales dans ce sens.

**Le projet de régionalisation avancée a été annoncé le 3 janvier 2010 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Quatre ans plus tard, où en sont les travaux de ce grand projet ?**

Pour répondre à cette question, il faudrait insister sur un fait important et essentiel. Il s'agit de la haute volonté royale que Sa Majesté le Roi ne cesse d'exprimer dans toutes les occasions pour une réforme régionale globale qui constitue un moyen pour le développement économique, social et culturel, basé sur les constantes nationales et reposant sur 3 principes :

- La valorisation des spécificités de chaque région, car il n'existe pas un seul modèle économique valable pour toutes les régions, mais il est nécessaire de prendre en considération ces spécificités en les valorisant à travers la mobilisation des énergies et des efforts au niveau de chaque région.
- Le principe de la solidarité entre les régions et à l'intérieur des régions elles-mêmes. Il faut insister ici sur le discours royal du 3 janvier 2010 à l'occasion de l'institution de la Commission Consultative pour la Régionalisation qui a considéré cette solidarité parmi les bases de l'organisation régionale au Maroc. Aussi, la mise en œuvre de ce principe permettra de dépasser les problématiques afférentes aux inégalités territoriales, à la marginalisation et l'insuffisance des infrastructures dont souffrent plusieurs zones de notre pays.
- Le principe de la cohésion qui est basé sur l'organisation de la pluralité et la différence à l'intérieur des espaces régionaux et faire de ce principe un moyen pour l'enrichissement de chaque région. Ce principe s'oppose au principe de l'homogénéité qui est utilisé à réduire les différences et saper la diversité combien enrichissante. On peut dire aujourd'hui que le Maroc a franchi des étapes importantes depuis

le discours royal du 6 novembre 2008, parmi les plus importantes :

- La désignation d'une commission consultative constituée des meilleurs cadres et compétences marocains. Cette commission a pu établir un rapport très remarquable qui constituera la plateforme d'un cadre juridique et organisationnel de la régionalisation.
- La promulgation d'une nouvelle constitution qui a donné au nouvel élan territorial, et surtout régional, une place avancée et privilégiée.
- La préparation d'un projet de loi organique des régions et des communes territoriales et des autres textes qui lui sont liés.
- La préparation des élections communales, préfectorales et régionales pour 2015.



**« La réforme régionale au Maroc doit être comprise comme un couronnement d'une réforme globale de toutes les structures de l'Etat. »**

**Nous savons que la Constitution de 2011 a intégré les principes fondamentaux de la régionalisation avancée. Où en est la loi organique portant statut régional ?**

Effectivement, la nouvelle constitution du Royaume a donné une importante particulière et une place privilégiée aux collectivités territoriales et aux régions à travers le chapitre 9 en entier pour un ensemble de dispositions importantes dans ce contexte.

Je cite parmi elles comme exemple le renforcement des rôles des collectivités territoriales à travers les élections directes des conseils des régions et des communes (Article 135), ainsi que le principe de la gestion libre des collectivités territoriales (Article 136), le principe de la subsidiarité dans la distribution des prérogatives entre l'Etat et les collectivités territoriales et entre les communes elles-mêmes (Article 140), la promulgation d'une loi organique considérée comme une charte des communes territoriales englobant tous les textes juridiques qui concernent ces communes (Article 146), lesquels demeurent aujourd'hui dispersés dans plusieurs textes de lois et décrets.

La Constitution prévoit aussi la création d'un fonds de mise à niveau sociale et un autre de solidarité inter-régionale (Article 142) et la mise en œuvre par les régions et les communes territoriales d'une approche participative pour le dialogue et la concertation avec les citoyens et la société civile. Cette constitution a également >>>>

»»» prévu l'amélioration de la représentation des femmes au sein de ces institutions (Article 143).

En se basant sur cette vision de la nouvelle constitution, la réforme régionale au Maroc doit être placée dans le cadre d'une réforme globale de toutes les structures de l'Etat et de la considérer comme telle et non comme une réforme partielle et simple. La réforme régionale est un grand chantier qui peut changer totalement le cadre général de la gouvernance de l'Etat dans notre pays. Pour cela, l'Etat doit nécessairement avoir une politique nationale de la régionalisation placée dans une vision stratégique claire des buts à atteindre, basée sur l'apport des élites régionales conscientes de l'importance de leurs rôles à jouer dans la gestion de la chose régionale en donnant la priorité à l'élément humain.

Aussi, grâce à cette nouvelle Constitution, on peut dire que le Maroc inaugurerait une nouvelle étape historique dans le processus de son développement. C'est ainsi qu'il est prévu durant cette année que la loi organique des régions et des collectivités territoriales soit présentée devant les deux chambres du Parlement.

## **Quels sont les obstacles à la mise en œuvre du projet de régionalisation avancée ? Qu'est-ce qui explique ce statu quo ?**

Je ne pense pas que le projet de régionalisation avancée soit dans un état de statu quo ; il s'agit seulement d'une longue procédure de préparation à respecter avant sa mise en œuvre, car la réforme régionale au Maroc doit être comprise comme un couronnement d'une réforme globale de toutes les structures de l'Etat.

## **Quelles pourraient être les compétences de la future région marocaine ?**

Pour répondre à cette importante question, je vous renvoie au rapport de la Commission Consultative de la Régionalisation qui a présenté un ensemble de suggestions très importantes qui seront sûrement enrichies durant la discussion du projet de la loi organique des régions et des autres communes territoriales. C'est ainsi que ladite commission prévoit que les domaines de compétence des régions seraient arrêtés en liaison avec la mission générale qu'endossera la région en tant que collectivité territoriale dans les domaines du développement intégré, ce qui lui confère en même temps un aspect stratégique et pratique qu'il faut approfondir ainsi que les moyens de son application.

a. Au niveau stratégique, il paraît clair que la région est appelée à devenir le premier espace de concrétisation des politiques de développement. Naturellement, il ne faudrait pas limiter le développement régional intégré à la responsabilité du seul conseil régional, puisque d'autres acteurs participent à ce

développement, tant au niveau de l'Etat et des communes territoriales qu'au niveau des acteurs économiques privés, ainsi que les acteurs sociaux. Mais l'essentiel reste le renforcement du rôle de la région et de sa prééminence en tant que collectivité territoriale dans le domaine du développement intégré et de là, arriver à arrêter les prérogatives propres du conseil régional lequel sera amené à prendre en charge les missions essentielles suivantes :

- Consultation du Conseil régional par le Gouvernement dans la préparation et l'évaluation des stratégies nationales globales ou sectorielles dans le domaine du développement.
- Donner l'initiative au conseil régional pour piloter le processus de planification du développement régional intégré, ainsi que dans le domaine de la préparation des plans d'aménagement du territoire de la région et le développement urbain de celle-ci, en raison de l'interaction entre ces plans d'aménagement et les plans de développement.
- Consultation du Conseil régional et sa forte implication dans la préparation et le suivi des plans sectoriels régionaux et politiques publics territorialisés.



**« La réforme régionale est un grand chantier qui peut changer totalement le cadre général de la gouvernance de l'Etat dans notre pays. »**

- b. Au niveau pratique et puisque le développement intégré couvre plusieurs domaines, il est nécessaire d'arrêter les prérogatives du Conseil régional dans des domaines qui constituent de vrais leviers du développement durable, afin d'éviter l'interaction avec celles des autres communes, lesquelles peuvent intégrer ces domaines d'une manière plus efficace. Ainsi ; il faudrait insister sur les domaines suivants : l'environnement, l'eau, l'énergie, les grandes infrastructures, l'éducation, la formation, la culture et la santé, la promotion des investissements et l'emploi, le logement social, le monde rural ; il est possible d'arrêter également un domaine horizontal concernant l'équilibre dans la région. Cette liste des domaines demeure naturellement ouverte, car le développement des activités publiques et le processus de décentralisation intègrent une dynamique continue.

### Quels sont les défis qui restent à relever afin que les régions prennent réellement leur essor ?

Comme déjà dit et selon la vision de la nouvelle Constitution, la réforme régionale au Maroc doit être comprise comme un couronnement de la réforme globale des structures de l'Etat, et je pense que parmi les importants défis du projet de la régionalisation avancée, c'est la garantie de l'intégration, des politiques publiques à travers des approches participatives basées sur plus de convergence.

Cela ne signifie aucunement d'ajouter l'ensemble des stratégies sectorielles produites au niveau national, mais l'intégration signifie l'émergence de politiques territoriales sectorielles à partir du niveau régional intégré du diagnostic à la programmation.

### En tant que Président du Conseil Régional de Meknès-Tafilalet, vous accueillerez le SIAM du 24 avril au 3 mai 2014. Quels en sont les défis et les enjeux de cette 9<sup>ème</sup> édition ?

Effectivement, le Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) connaît un rayonnement à l'intérieur et à l'extérieur du pays, et ceci grâce aux grands efforts fournis par l'association responsable de l'organisation de cette importante manifestation et aux autres partenaires, y compris les régions du Royaume qui sont considérées comme un partenaire effectif dans cette rencontre internationale.

Il va sans dire que la session 2014, qui aura comme thème « Les produits locaux », connaîtra plusieurs nouveautés, entre autres la prolongation de la durée du Salon qui s'étalera sur 10 jours, ainsi que l'agrandissement de la surface couverte.

Le salon prévoit de recevoir un million de visiteurs

et les représentants de 50 pays. Il est prévu également la participation de 1 000 exposants. Le but essentiel est de donner d'une part l'occasion aux acteurs marocains dans le domaine agricole d'exposer leurs produits et matériels et d'autre part d'encourager des échanges entre acteurs marocains et étrangers.

### Quelles sont les différentes actions prévues pour les secteurs de développement de la région de Meknès-Tafilalet ?

La Région de Meknès-Tafilalet est connue par son agriculture, son industrie agricole, son artisanat, ainsi que par ses atouts touristiques. De nombreuses possibilités peuvent être développées dans le cadre de la régionalisation avancée à travers l'outil contractuel entre l'Etat, les régions et les Associations professionnelles.

La Région de Meknès-Tafilalet est connue également pour ses diverses ressources naturelles qui jouent un rôle environnemental important, non seulement au niveau national, mais aussi au niveau méditerranéen. Ce rôle environnemental ne se mesure pas par sa rentabilité économique, mais il présente une problématique concernant la compensation au niveau national entre les zones montagneuses, connues pour leurs ressources naturelles hydriques, forestières, et entre les plaines et le littoral qui bénéficient plus de ces ressources. Et partant de ce constat, il faudrait mettre en exergue cette problématique de la compensation nationale dans le cadre de la solidarité territoriale du projet de la régionalisation avancée comme objet de discussion afin de donner au principe de la solidarité son contenu effectif et noble.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs

[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



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

**DACHSER Morocco**

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



# ZOOM

- p. 30** MRE : une communauté en pleine mutation

---

- p. 31** Interview de Jacques Ould Aoudia, Président de l'association Migrations & Développement

---

- p. 32** Ces MRE qui prospèrent au Maroc

---

- p. 35** Interview de Mohamed Mfadel, Président du Groupe AM Immobilier et Président de la Commune Urbaine de Mohammedia

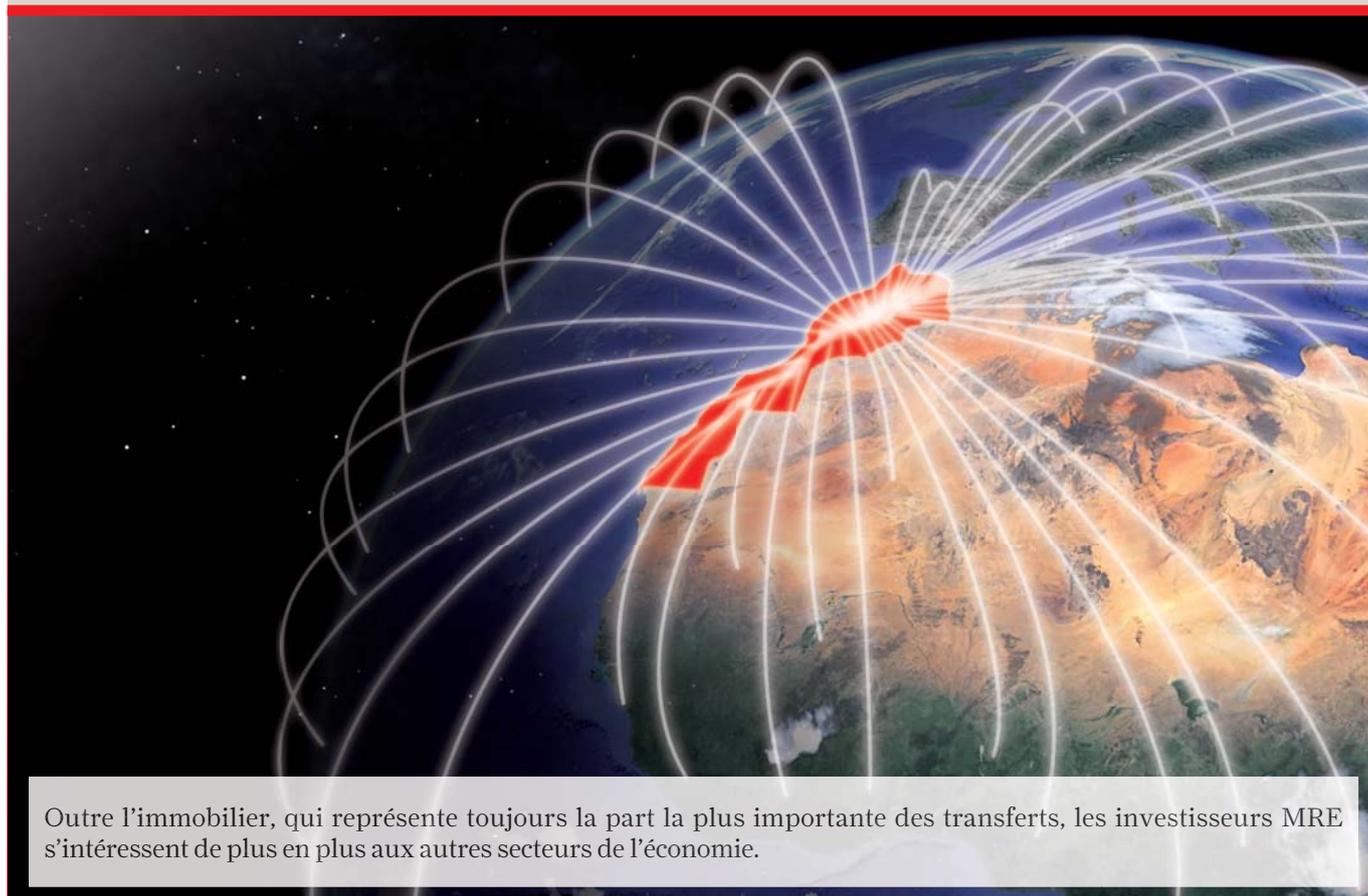
---

- p. 36** Investissements productifs des MRE au Maroc : un potentiel à développer

---

- p. 38** Quelle stratégie pour inciter les MRE à investir ?

---

Outre l'immobilier, qui représente toujours la part la plus importante des transferts, les investisseurs MRE s'intéressent de plus en plus aux autres secteurs de l'économie.

## L'entrepreneuriat des Marocains Résidant à l'Étranger

Depuis quelques années, les Marocains du Monde s'investissent de plus en plus dans l'entrepreneuriat. Conscients de la nécessité de contribuer à l'économie de leur pays d'origine, ils ont décidé d'être des acteurs majeurs de la création d'emploi. Qui sont-ils et comment s'y prennent-ils ?

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

# MRE : une communauté en pleine mutation

Aujourd'hui, 10 % de la population marocaine réside à l'étranger. Le profil des migrants a considérablement changé depuis les années 60. La migration ne concerne plus les ouvriers ayant un faible niveau d'études, mais touche à présent toutes les catégories socioprofessionnelles.

**Derrière l'appellation MRE se cache une grande variété de profils et de parcours.**

**L**es premiers flux migratoires vers l'Europe remontent avant le protectorat. Les premiers migrants marocains sont le plus souvent des travailleurs peu qualifiés qui partent afin de subvenir aux besoins de leur famille. Lors des deux guerres mondiales, des contingents de Marocains sont envoyés en Europe pour soutenir les troupes alliées. C'est dans les années 60 que s'accroissent les mouvements migratoires. De nombreux ouvriers s'installent en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, dans le cadre de contrats avec l'industrie automobile et minière.

### **Vers une migration des compétences**

Dans les années 80, les premiers pays d'accueil durcissent leur politique d'immigration. Les marocains se tournent ainsi vers d'autres destinations, telles que l'Espagne, l'Italie... Une nouvelle forme d'émigration voit le jour : l'émigration clandestine. Entre 1993 et 2007, alors que le chômage

et la sécheresse touchent le Royaume, la communauté des Marocains Résidant à l'Étranger (MRE) passe de plus d'1,5 million à plus de 3 millions de ressortissants. Au cours de cette période, le profil des migrants se diversifie et l'on assiste à une migration des compétences, encouragée par les pays d'accueil souhaitant attirer les profils qualifiés et retenir les étudiants des grandes écoles.

### **Une communauté touchée par la crise**

Depuis la crise de 2008, qui a durement impacté certains pays d'Europe, les flux migratoires sont en baisse. Selon une enquête du Haut Commissariat au Plan (HCP) réalisée en 2009-2010, le Royaume dénombre 106 000 nouveaux migrants par an. En parallèle, 20 000 personnes retourneraient chaque année au Maroc en raison du chômage ou des difficultés économiques qu'ils rencontrent dans leur pays d'accueil.

### **Des migrants aux profils très variés**

Derrière l'appellation « Marocains Résidant à l'Étranger » se cache une grande variété de profils et de parcours. Certains s'installent définitivement dans leur pays d'accueil alors que d'autres souhaitent revenir au Maroc après avoir constitué un capital ou acquis des compétences à l'international. Selon une enquête menée en 2005 par le HCP, 29 % des migrants marocains sont âgés de moins de 15 ans, 68,2 % sont âgés de 15 à 60 ans et 2,8 % ont plus de 60 ans. 41,5 % des ressortissants sont des femmes. Aujourd'hui, les MRE ont un niveau d'études plus élevé que celui des premiers migrants arrivés dans les années 60. 18,3 % n'ont jamais eu d'instruction scolaire, 20 % ont atteint le lycée et 12 % ont un niveau universitaire. Les catégories socioprofessionnelles au sein de la diaspora se sont beaucoup diversifiées. Outre les ouvriers et les salariés agricoles, on retrouve des ouvriers qualifiés, cadres, professions libérales, entrepreneurs... Ce qui est d'autant plus vrai dans les pays d'accueil les plus anciens comme la France, où cohabitent plusieurs générations de MRE. \*

## **Qui sont les porteurs de projets issus de la diaspora ?**

Selon le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger, il existe trois catégories de porteurs de projets MRE : le retraité de retour au pays qui lance un projet pour rester actif, le salarié ou l'entrepreneur qui décide de se réinstaller au Maroc pour y continuer son activité ou pour en créer une nouvelle. Il y a aussi l'investisseur qui souhaite lancer, seul ou en partenariat, un projet de grande taille. À partir de 40 ans, les MRE consacraient une part plus importante de leurs transferts à l'investissement productif, d'après le CCME (Conseil de la Communauté Marocaine à l'Étranger). Ils auraient également plus tendance à investir dans leur domaine de compétence. Paradoxalement, les migrants ayant le plus haut niveau d'instruction sont ceux qui investissent le moins au Maroc : une enquête de la Fondation Hassan II, révèle que 55 % des investisseurs n'ont reçu aucune instruction scolaire ou n'ont pas dépassé le primaire, 30 % ont suivi des études secondaires et seulement 15 % ont atteint le supérieur.

► Nadia Kabbaj, journaliste

# « Le Maroc est en train de définir son propre modèle de développement »

Jacques Ould Aoudia, Président de l'association Migrations & Développement



**Conjoncture :** Quel regard portez-vous sur le développement du Maroc ces dernières années ?

**Jacques Ould Aoudia :** J'ai le sentiment que les élites marocaines et leurs directions ont élaboré une vraie stratégie de développement autour des investissements publics structurants : Tanger MED, les autoroutes, les agropoles, des technopoles... Le Maroc est en train de définir son propre modèle de développement, ce qui est très important. Mais deux questions se posent. La première : est-ce que les investisseurs marocains vont répondre à toutes ces opportunités et facilités qui sont créées pour eux ? La seconde : est-ce que l'on ne risque pas d'accroître la fracture avec le reste du Maroc, celui des communes urbaines et rurales défavorisées qui représente près de 90 % de la population ? Difficile de savoir. Je pense que nous aurons la réponse dans les années à venir.

**Selon vous, de quelle manière la communauté des Marocains du Monde peut-elle y contribuer ?**

D'un point de vue général, nous avons constaté que ce ne sont pas les migrants qui peuvent initier le développement de leur pays d'origine. C'est une fois que le développement est lancé qu'ils le nourrissent et l'accélèrent. Comme ce fut le cas en Chine, en Thaïlande ou en Inde. La plupart des MRE viennent de ce Maroc défavorisé, parfois coupé du « Maroc qui brille ». Je pense que les MRE ont un grand rôle à jouer à ce niveau parce que, pour l'essentiel, ce sont des petits et moyens investisseurs qui veulent investir dans leur localité pour des biens collectifs comme l'eau potable, l'électricité ou dans le cadre d'investissements individuels. Il ne faut pas non plus oublier les migrants de l'intérieur, qui ont quitté leur région d'origine pour les grandes villes et qui contribuent, eux aussi, au développement de leur région.

**Quelles sont les actions de Migrations & Développement dans les régions rurales ?**

Cela fait maintenant presque 30 ans que nous travaillons dans le développement rural de la région Souss Massa Draâ. Nous appliquons une méthode éprouvée : dès le départ, nous associons les villageois et les acteurs locaux aux projets. Ils doivent y contribuer soit financièrement, soit par leur travail. Car s'ils ne s'approprient pas le projet en amont, les infrastructures produites ne seront pas entretenues. Il faut cependant préciser que notre association n'a pas vocation à se substituer à l'Etat. Dans les années 90, nous avons mené 120 ou

130 projets d'électrification villageoise. Ce n'était rien comparé aux besoins des 2 000 villages de la Région Souss Massa Draâ, mais cela a créé un mouvement qui a poussé les autorités, l'ONE, à électrifier en priorité cette région. Nous travaillons également sur des projets qui visent à promouvoir l'agriculture familiale et à préserver le savoir-faire agricole. Notre objectif est que les habitants du monde rural prennent confiance en eux et développent cette agriculture durable, économe en ressources et qui peut en même temps être source de productivité et de valeur ajoutée. Grâce à cela, les conditions de vie s'amélioreront et les jeunes n'auront plus envie de quitter ces régions pour les grandes villes ou pour traverser la Méditerranée en barque.

**Les MRE constituent une source importante de revenus pour le pays, mais peu contribuent à l'investissement productif : comment renverser cette tendance ?**

On constate en effet que sur l'ensemble de ces transferts, il y a une très faible part qui est consacrée aux investissements productifs, sachant que les investissements réalisés dans le secteur agricole ne sont pas pris en compte. L'agriculture passe hors les statistiques officielles en raison notamment de sa défiscalisation. Si les MRE hésitent à investir dans des projets autres que l'achat d'un bien immobilier, c'est parce qu'ils sont loin et aussi par manque de confiance. Ils ne savent pas toujours à qui confier leur affaire, ne trouvent pas de terrain pour leurs projets ou rencontrent des difficultés à se faire financer par les banques. Ils ont également du mal à y voir clair dans tous les dispositifs d'aide à l'investissement qui existent au Maroc. Les politiques nationales, initiées notamment par le Ministère de tutelle, ont une pertinence au niveau macroéconomique, mais ne sont pas adaptées au niveau local. Une solution pour contourner ces problèmes, c'est d'encourager les collectivités à prendre en main l'attractivité de leur territoire. Pour cela, elles doivent impliquer les migrants de l'intérieur et de l'extérieur dans l'élaboration des Plans Communaux de Développement et leur présenter toutes les opportunités d'investissement... Pour favoriser le développement économique des régions enclavées du Haut Atlas, nous avons mis en place un programme en partenariat avec l'ACIM (Agence pour la Coopération Internationale et le Développement local en Méditerranée). L'objectif est d'attirer les porteurs de projets issus de la diaspora marocaine et de former les acteurs locaux à l'accompagnement des investisseurs. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

### Ces MRE qui osent

Malgré la crise, certains Marocains Résidant à l'Étranger n'hésitent pas à investir leur capital et leur savoir-faire dans des projets au Maroc et à l'étranger. Ils se sont lancés dans l'entrepreneuriat et enregistrent de belles réussites. Nous sommes allés à la rencontre de certains d'entre eux. Portraits.

Ces dernières années, nombreux sont les Marocains Résidant à l'étranger (MRE) qui ont décidé d'investir. Malgré les difficultés rencontrées, ils ont décidé d'apporter leur pierre à l'édifice. Ce sont des jeunes talents sortis des plus grandes écoles occidentales, des anciens cadres ou des retraités qui ont répondu à l'appel du cœur. Leurs histoires sont différentes mais poursuivent toutes le même but : investir et contribuer au développement économique de leur pays d'origine ou d'accueil.

#### AM Immobilier, le leader de l'immobilier à Mohammedia

A Mohammedia, tout le monde connaît le groupe AM Immobilier. Ce leader de l'immobilier de la commune est présidé par Mohamed Mfadel, un ancien marocain résidant à l'étranger. Ce natif d'El Jadida, qui a grandi au quartier Hay Mohammadi à Casablanca, immigré en France en 1967. Après avoir suivi une formation technique, il travaille dans le bâtiment en tant que technicien. La vague nationaliste qui secoue la France avec l'arrivée du Front National pousse Mohamed Mfadel à quitter la France. Rentré au Maroc, il intègre le secteur du bâtiment et crée une société de construction, devenue plus tard le groupe immobilier « Yasmine », puis AM Immobilier à la suite d'une fusion avec le groupe Allali dans la ville de Mohammedia.

Aujourd'hui, le groupe AM Immobilier présent dans les trois segments immobilier (logement économique, moyen standing et haut standing)

a réalisé plus de 5 000 appartements, dont 3 300 dans le logement économique et social. Il a participé à plus d'une trentaine de salon à l'international (France, Benelux, Italie, Espagne, Canada, Dubai, etc.). Sa clientèle est composée à 35 % de Marocains résidant à l'étranger.

Depuis 2009, Mohamed Mfadel est Président de la Commune Urbaine de Mohammedia et de la Fondation Mfadel. Il compte à son actif plusieurs actions sociales.

#### Salvema Maroc Gourmet, l'authenticité marocaine dans vos plats



Née en France, Nadia Mabrouk est Française d'origine marocaine. Mais c'est au Maroc qu'elle a décidé de faire ses armes en tant qu'entrepreneur, par amour et sa passion pour la cuisine marocaine. Ingénieur à Polytech Montpellier, Nadia Mabrouk a plus de 13 ans d'expérience dans le domaine de l'industrie agro-alimentaire. En France, elle a travaillé dans la filière laitière durant 2 ans : en R&D au sein du groupe Danone, puis en tant que Chef de projet R&D chez Yoplait. C'est son expérience au sein de l'entreprise Belmonte en tant que Responsable d'une filiale de production, puis Responsable Qualité et



Développement en France et au Maroc pour une seconde filiale, qui va lui donner des idées. En 2006, elle lance sa propre entreprise, Salvema Maroc Gourmet qui propose des recettes marocaines traditionnelles « semi-industrialisées », un terme qu'elle emploie elle-même. L'entreprise offre des spécialités culinaires marocaines variées.

Les produits de Salvema Gourmet profitent des légumes de grande qualité tout au long de l'année, lui permettant d'élaborer ses recettes avec des ingrédients 100 % frais, sans conservateurs, ni additifs que lui offre la région du Souss, capitale des primeurs. Ils sont exportés dans sept pays, parmi lesquels la France. D'ailleurs, l'export représente le premier marché de l'entreprise en termes de chiffres d'affaires, grâce à un choix judicieux des partenaires et à la participation aux salons internationaux et aux rendez-vous B to B.

### **Fine Lalla ?, le premier concept-store marocain à Paris**

Ouverte depuis quelques semaines en plein cœur du quartier Opéra à Paris, Fine Lalla ? connaît déjà un vif succès. L'idée de ce concept-store vient de deux Marocains originaires de Rabat : Mehdi Draoui et Youssef Ben Saad. « Nous proposons des recettes marocaines cuisinées comme à la maison, servies en 3 minutes, et pouvant être consommées facilement. », explique Mehdi Draoui. Conçue par le designer Younes Duret, la boutique offre un cadre à la fois moderne et chaleureux. L'espace est agencé en petites échoppes proposant plats cuisinés, pâtisseries, thés et jus, épicerie fine et cadeaux. « Nos prix sont étudiés pour toutes les bourses afin que tout le monde y trouve son bonheur ; « un peu comme dans une ruelle marocaine », ajoute Mehdi Draoui. Les deux entrepreneurs se sont connus à la veille de leurs études, qu'ils ont suivies en France (École

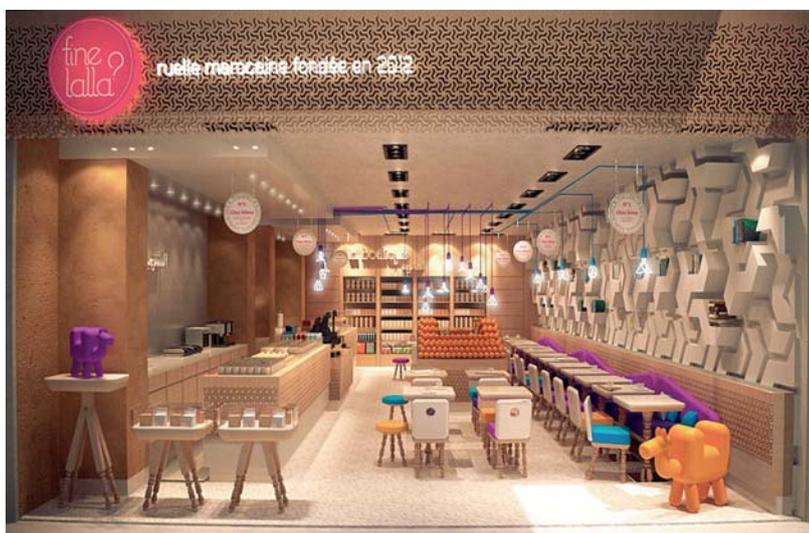
de Management pour Mehdi Draoui et HEC pour Youssef Ben Saad). C'est en constatant qu'aucun point de vente ne proposait de plats marocains en formule « prêt à manger », facilement accessibles et adaptés au mode de vie urbain, qu'ils ont l'idée de créer Fine Lalla. En 2011, ils mettent en suspens leurs carrières de responsable marketing chez SWAROVSKI et de consultant financier pour lancer l'affaire. Malgré les difficultés à décrocher un prêt auprès des banques, ils persévèrent, persuadés que leur concept a un réel potentiel. En 2012, le projet remporte le 2<sup>nd</sup> prix du concours Unibail Rodamco des « Jeunes Créateurs de Commerces Innovants ». Fine Lalla est la preuve que l'on peut réussir un projet sans gros investissements, grâce à un concept bien ficelé : « L'innovation est essentielle, mais elle n'est pas forcément technologique ou coûteuse », conclut Mehdi Draoui.

### **Yabiladi.com, « Le Maroc à portée de clic »**

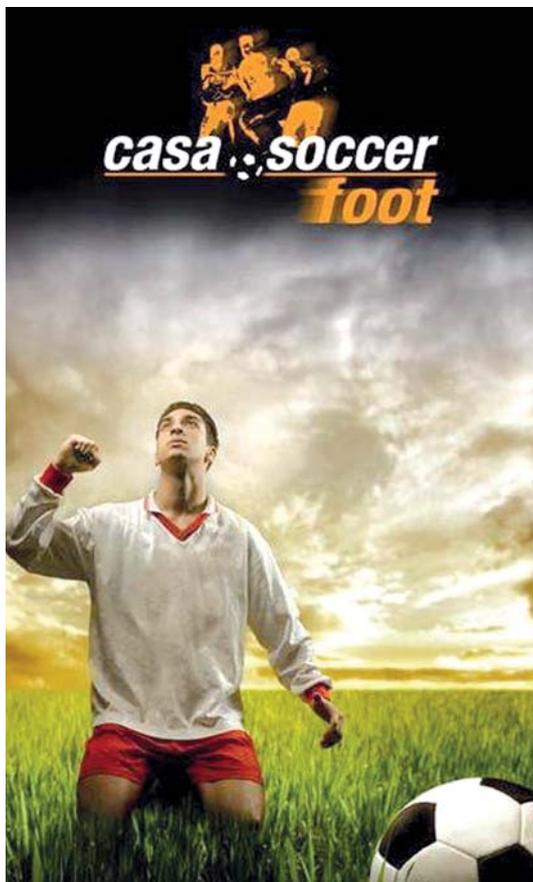


Lancé au départ comme un projet bénévole, yabiladi.com est aujourd'hui un site incontournable pour tous les Marocains, y compris les Marocains du monde qui veulent s'informer sur l'actualité du Royaume. C'est en France que tout a commencé. En 2002, Mohamed Ezzouak, qui a travaillé dans le domaine de l'informatique décisionnelle à Paris, envisage de se mettre à son propre compte. Il commence avec un projet bénévole qu'il nommera yabiladi.com, un site d'informations générales adressées aux Marocains résidant à l'étranger (MRE). Cet ancien MRE, né à Taounat en 1977 et qui a rejoint son père en France à l'âge de deux ans, répondait à un appel du cœur de son pays d'origine, 25 ans après. Deux ou trois ans plus tard, il envisage d'en faire un vrai projet entrepreneurial. « Entre 2005 et 2006, j'ai fait des voyages plus réguliers au Maroc pour préparer le terrain et j'ai décidé de quitter l'entreprise dans laquelle je travaillais », déclare Mohamed Ezzouak. En 2007, yabiladi.com voyait le jour. C'est à travers Web Stratégie, une agence de conseil en communication digitale qu'il a lui-même créée, qu'il s'occupera de yabiladi.com et plus tard, un deuxième site web dédié aux femmes, yabiladies.com

D'à peine quelques visites par jour lors de son lancement, le site enregistre aujourd'hui plus de 40 000 visiteurs par jour, soit 12 millions de visites par mois.



### »»» Casa Soccer Foot Une bouffée d'oxygène



Les amoureux du ballon rond à Casablanca savent qu'il est difficile de trouver un terrain de football dans la capitale économique. C'est face à ce constat qu'Omar Houssni lance Casa Soccer Foot, des terrains de mini-foot pour changer d'air le week-end.

Né en France en 1978 et originaire de Khénifra, Omar Houssni est titulaire d'un diplôme en génie climatique. Il décide de s'installer à Casablanca il y a trois ans, avec sa famille. Chemin faisant, il jette son dévolu sur ce projet d'installations de qualité pour toute personne désireuse de se divertir dans Casablanca après une journée ou une semaine harassante.

Après l'acquisition d'un terrain au complexe de l'étoile, notre ancien Marocain Résidant à l'Étranger est déjà sur un projet de développement sur 5 ans. Casa Soccer Foot participe également au développement de l'académie de l'étoile afin d'accueillir les enfants de 4 à 18 ans. Plusieurs fois dans l'année, Casa Soccer Foot reçoit des associations (orphelins, handicapés, etc.) afin de les soutenir dans leur mission. De nombreux amoureux du football se ruent chaque week-end au complexe de l'étoile pour y passer un moment agréable. L'entité compte s'élargir au reste du Royaume pour les années à venir.

### Mescadeaux.ma, l'art d'offrir « 2.0 »

Créé en 2013, Mescadeaux.ma est un site d'e-commerce spécialisé dans les cadeaux pour particuliers et entreprises, livrables partout au Maroc. Le site propose également des fonctionnalités originales telles que les listes de mariage, d'anniversaire ou de naissance, cadeaux groupés, suggestions d'idées cadeaux (en fonction du budget de l'évènement et du profil)... Implanté à Rabat et employant 7 personnes, Mescadeaux.ma a été co-fondé par un Marocain vivant en France, Soufiane Guerraoui. Soufiane a étudié à Paris, à l'école ESCP Europe. Après quelques années d'expérience (notamment en tant que Consultant senior en stratégie chez Capgemini), il crée sa première entreprise en 2009, Slid'Edit, spécialisée dans la conception, la réalisation et la mise en forme de présentations PowerPoint. En 2012, il s'associe avec Youssef Hassar, basé au Maroc, et lance le projet Mescadeaux.ma. « Nous ciblons les Marocains, mais aussi les MRE de France et du monde, qui souhaitent envoyer des cadeaux à leurs proches au Maroc », précise Soufiane Guerraoui. « Notre objectif est de devenir le leader du cadeau en ligne et sur mobile au Maroc dans un premier temps, puis, dans un second temps, de nous implanter dans la région MENA ». Mescadeaux.ma a été élu meilleur site e-commerce au Maroc lors des Maroc Web Awards, en février 2014. Elle a également remporté le « Prix coup de cœur du public » et a été désignée 3<sup>e</sup> meilleure startup de la région MENA par le jury lors du concours Arabnet en décembre 2013.

Cette liste des Marocains Résidant à l'Étranger qui ont réussi dans les affaires au Maroc est loin d'être exhaustive. Bien qu'ils ne soient pas très nombreux comparé à leur globalité, leur apport est capital pour le développement du Royaume. Reste à l'Etat à trouver les voies et moyens incitatifs pour augmenter leur nombre et renforcer leur efficacité dans l'économie nationale.

► Ferdinand Demba et Nadia Kabbaj

# « Être un marocain du monde n'est ni un frein ni un accélérateur »



Interview de Mohamed Mfadel, Président du Groupe AM Immobilier et Président de la Commune Urbaine de Mohammedia

**Conjoncture :** Votre groupe est aujourd'hui le groupe immobilier leader de Mohammedia. A quoi devez-vous cette renommée ?

**Mohamed Mfadel :** Au travail avant tout et à un attachement de tous les instants à la qualité et au service. Notre réputation de sérieux et de professionnalisme sont les fruits d'une éducation et d'un parcours. Nous n'avons jamais voulu être les plus gros promoteurs en termes quantitatifs mais surtout les meilleurs en termes de prestations et de service aux clients. La qualité prime sur la quantité et nous avons été les premiers à instaurer par exemple un SAV structuré et la garantie de parfait achèvement des travaux dans les années 90. Nous choisissons des emplacements clefs et nous nous attachons à être au cœur de l'acte de bâtir dans son ensemble et ce, à chaque étape du processus de développement des projets.

**Comment s'est faite votre ascension dans cette ville de plus de 300 000 personnes ?**

L'ascension s'est faite avec méthode et étape par étape, avec la réalisation de petites unités d'une dizaine d'appartements au tout début. Par la suite, nous avons lancé des groupes d'habitation intégrés comprenant des espaces privatifs, des équipements, des jardins et des piscines pour enfants ainsi que des terrains omnisports sous forme de résidences fermées ou dites sécurisées dédiées aux classes moyennes et aux Marocains du Monde. Nous avons été quelque part leaders et précurseurs dans ce domaine. Notre engagement et notre sens du professionnalisme ont été de solides atouts et nous avons pu initier la commercialisation à l'étranger notamment à Paris où nous étions les tout premiers à participer aux salons et foires dont le SMAP Paris fin des années 90. Le marketing immobilier était alors balbutiant et nous avons été parmi les pionniers en termes de marketing direct, de partenariat avec les banques, les médias presse et radio, les associations de marocains à l'étranger... Nous pouvons dire avec humilité que nous avons contribué à la mise à niveau et à la modernisation du secteur.

**Le fait que vous ayez été un Marocain Résidant à l'Etranger a-t-il été un accélérateur ou un frein pour votre intégration en tant qu'entrepreneur au Maroc, lorsque vous êtes rentré ?**  
Je suis rentré au Maroc il y a plus de 30 ans maintenant et le

retour fut facile. L'essentiel, c'est d'aimer son pays et de vouloir le servir mais aussi d'aimer les choses bien faites! Être un marocain du monde, ce n'est donc ni un frein ni un accélérateur mais chacun doit tirer de son expérience et de son vécu pour essayer de s'enrichir et de progresser. Il est certain que mon expérience en France m'a permis d'aborder l'immobilier avec un certain professionnalisme car en Europe le secteur est structuré depuis très longtemps. De même, les normes et les réglementations de construction et en termes de protection du consommateur sont détaillées et nombreuses donc j'étais bien préparé si l'on veut. Le Maroc est un pays en mouvement et qui avance. Il y a eu de vraies réformes et de vraies évolutions qui favorisent l'entrepreneuriat et l'initiative privé notamment depuis l'avènement de sa Majesté Mohammed VI, que Dieu l'assiste.

**Comment conciliez-vous vos fonctions d' élu et celles de patron d'un groupe qui prospère ?**

Je ne gère plus le groupe au quotidien et ce, depuis des années déjà. Mon jeune frère, diplômé notamment de Sciences Po Paris dans la section économique et financière a pris le relais. Je me concentre quant à moi désormais sur mon mandat de président du Conseil Municipal de Mohammedia et de Député au service de mon pays. C'est un moyen pour moi de rendre à celui-ci tout ce qu'il m'a apporté et de le servir autrement alors qu'il connaît une ère de prospérité et de développement considérable, guidé en cela par sa Majesté Mohammed VI, que Dieu l'assiste. \*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

## Chiffres clés du groupe AM Immobilier

- Acteur présent dans les trois segments immobilier (logement économique, moyen standing et haut standing)
- Plus de 5 000 appartements réalisés dont 3 300 dans le logement économique et social ;
- Clientèle à 35 % Marocains Résidant à l'Etranger ;
- Plus de 30 salons réalisés à l'international (France, Benelux, Italie, Espagne, Canada, Dubai, etc.).

# Investissements productifs des MRE au Maroc : un potentiel à développer

Grâce aux compétences et à l'expérience qu'ils ont acquises à l'étranger, de plus en plus de migrants ne se contentent plus d'investir dans l'immobilier et se lancent en affaires au Maroc. Bien que des initiatives soient engagées par les acteurs institutionnels et associatifs, l'investissement productif reste limité par rapport au volume global des transferts en raison notamment de l'éloignement et des difficultés rencontrées par les porteurs de projets.

**D**epuis quelques années, la part des investissements productifs dans le volume des transferts des MRE augmente de manière non négligeable. Il est difficile cependant d'estimer précisément le montant de ces investissements, qui sont tour à tour comptabilisés dans les transferts ou dans les IDE (Investissements Directs Étranger). Les différentes enquêtes réalisées à ce sujet mettent en lumière des résultats divergents. Selon une étude datant de 2008 de la Fondation Hassan II, 7,7 % des transferts sont dédiés à l'investissement productif (et 86,1 % pour l'immobilier). L'Office des Changes, quant à lui, estime le volume des investissements productifs à 25,7 %\* des transferts des MRE. En progression de 170 % par rapport à 2005, leur montant s'élève à 859 millions de dirhams en 2008. Ce chiffre reste néanmoins modeste au regard des IDE qui se montent à près de 28 milliards la même année.

## **Des investissements tournés vers l'immobilier, mais pas uniquement**

Outre l'immobilier, qui représente toujours la part la plus importante des transferts, les investisseurs MRE s'intéressent de plus en plus aux autres secteurs de l'économie. Ils investiraient majoritairement dans les petits projets (moins de 500 000 dirhams) qui relèvent de la catégorie PME/PMI. Ils ont tendance à privilégier leur région d'origine, en investissant notamment dans le secteur du commerce, du tourisme ou de la restauration. Les migrants investissent également dans les grandes villes du Maroc, en particulier dans les secteurs de la haute tech-

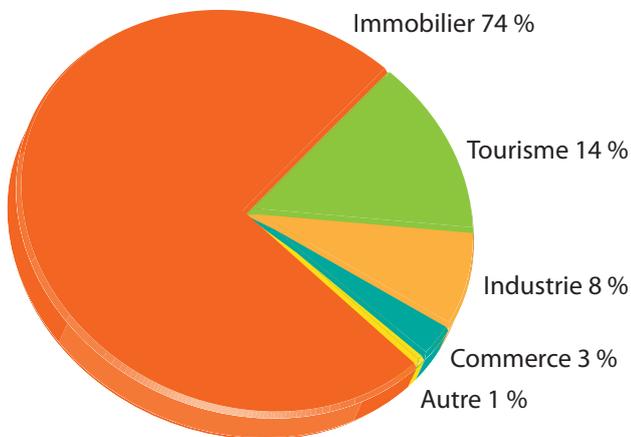
nologie et des services. La plupart des projets sont financés grâce aux apports personnels des migrants, sans recours aux emprunts bancaires. Les placements en valeurs mobilières connaissent par ailleurs un succès grandissant auprès de la diaspora : la valeur totale de leurs portefeuilles (actions cotées et OPCV) s'élève à 959 millions de dirhams en 2008 (chiffre de BMCE BANK/CDVM).

## **Le développement solidaire par l'entrepreneuriat**

Les premiers migrants ont, pour beaucoup, participé au développement de leur commune d'origine en finançant infrastructures collectives de base, écoles, centres de santé... Aujourd'hui, on retrouve ce même élan solidaire chez les membres de la diaspora, qu'ils aient récemment émigré ou qu'ils soient issus de la 2<sup>e</sup> ou de la 3<sup>e</sup> génération de migrants. Les investissements dédiés au développement ne sont plus uniquement consacrés, comme par le passé, aux équipements collectifs (l'État ayant pris le relais dans de nombreuses régions à travers l'INDH notamment). De nouveaux projets voient le jour avec l'appui des migrants dans des domaines tels que l'agriculture, l'artisanat ou les produits du terroir. « Les jeunes issus de la 3<sup>e</sup> génération de migrants ne sont plus forcément attachés au village de leurs parents, mais ils restent liés au Maroc dans son ensemble. Ce sont eux qui investissent, en plus de leur argent, leur savoir, leur énergie et leur réseau. Ils peuvent soutenir le Maroc tout en restant en Europe », explique Jacques Ould Aoudia, Président de l'association Migrations & Développement.

**Les pouvoirs publics et le tissu associatif ont pris conscience de l'importance de mobiliser les énergies de la diaspora.**

## Répartition des investissements des MRE par secteur



Source: Chiffres 2008 de l'Office des Changes

### Entreprendre au Maroc : un parcours laborieux pour la diaspora

Dans un contexte de crise internationale, le marché marocain, qui n'est pas encore saturé sur certains segments, offre des opportunités intéressantes pour tous les investisseurs étrangers et a fortiori les MRE, déjà familiarisés avec ses spécificités. Qu'ils aient ou non l'intention de rentrer au pays, ils sont de plus en plus nombreux à mettre à profit leur savoir-faire acquis à l'étranger pour lancer leur affaire au Maroc. La principale difficulté que rencontrent ces investisseurs est liée à leur éloignement. De passage pour des périodes limitées, ils n'ont pas le temps de suivre toutes les procédures administratives ni de tisser leur réseau sur place. Pour certains, le climat des affaires au Maroc manque de transparence et ne leur garantit pas les conditions pour investir en toute confiance. Autre obstacle : la difficulté à trouver un financement pour la création d'entreprise auprès du système bancaire. En dehors des prêts immobiliers ou des prêts à la consommation, les garanties réelles demandées sont la plupart du temps impossible à fournir pour les MRE. D'autres investisseurs rencontrent des difficultés liées au manque de maturité du marché marocain et essaient de trouver de solutions adaptées. « Nous avons fait le pari de lancer un site d'e-commerce dans un pays où le paiement par carte bancaire et le paiement en ligne sont encore marginaux. C'est pourquoi nous proposons le paiement à la livraison ou en magasin », confie Soufiane Guerraoui, cofondateur du site [www.mescadeaux.ma](http://www.mescadeaux.ma). « Au Maroc, des informations aussi simples que des adresses de livraison sont peu fiables, ce qui augmente nos coûts de transport. Nous redoublons donc de vigilance et développons des outils pour optimiser ces risques », ajoute-t-il.

**Le marché marocain offre des opportunités intéressantes pour tous les investisseurs étrangers et a fortiori les MRE.**

### Informer, rassurer et accompagner

Paradoxalement, bien qu'il existe de nombreux dispositifs pour l'accompagnement des investisseurs, spécifiques ou non aux MRE, ces derniers ont du mal à accéder à l'information et manquent de visibilité quant aux opportunités à saisir au Maroc. Ils ne savent pas toujours vers quel interlocuteur se tourner pour monter leur projet. Pour gagner leur confiance, les acteurs institutionnels opérant au niveau national et régional et les associations de migrants doivent travailler en coordination pour construire une offre d'investissement pertinente, ciblée pour chaque catégorie d'investisseurs MRE et s'appuyant sur une information sectorielle de qualité. Un effort doit également être réalisé afin de simplifier les démarches administratives et faciliter l'accès au financement et au foncier. Les pouvoirs publics et le tissu associatif ont pris conscience de l'importance de mobiliser les énergies de la diaspora et de convertir une part maximum des transferts en investissements productifs. Car, outre leur contribution en capitaux et en compétences, les migrants marocains sont des ambassadeurs hors pair pour promouvoir le Royaume à l'international. Des programmes dédiés aux investisseurs MRE, tels que MDM Invest ont été mis en place. Il reste à présent à coordonner les différents acteurs autour de ces actions, à mesurer leur efficacité dans les années à venir et à les corriger en fonction des évolutions de l'environnement. \*

\*statistiques qui prennent uniquement en compte les opérations en devises ou en dirhams convertibles

► Nadia Kabbaj, journaliste

## Local à louer à TFZ Maroc



**Société française installée en zone franche de Tanger (TFZ) Maroc, cherche partenariat ou location pour un local de 3 600 m<sup>2</sup>.**

Plateau RDC superficie 3 000 m<sup>2</sup>  
Espace utile superficie couverte 1 800 m<sup>2</sup>  
Hauteur sous poutre 8,20 m

Nous contacter au :  
[heidrun.berrezel@hotmail.fr](mailto:heidrun.berrezel@hotmail.fr)  
Tel : +212 6 61 26 33 38  
+212 6 57 25 96 94

## Quelle stratégie pour inciter les MRE à investir ?

La communauté des Marocains Résidant à l'Étranger (MRE) contribue fortement à l'économie nationale. Leur croissance dépend des mesures que l'Etat marocain mettra en œuvre pour les inciter à investir dans le tissu productif national.



« MDM Invest » est un fonds dont l'objectif est principalement d'inciter les MRE à investir au Maroc, de les appuyer pour faire face à la crise mondiale et pour renforcer et pérenniser leurs liens économiques.

© DR

**Pour renforcer l'efficacité des mesures prises auparavant, l'Etat tente d'apporter des réponses aux nombreuses demandes des MRE.**

Ces dernières décennies, le développement du niveau socio-culturel de la communauté des Marocains du monde s'est traduit par une augmentation du nombre d'étudiants, de cadres et de chercheurs hautement qualifiés exerçant à l'étranger. C'est fort du constat de cette évolution et conscient de l'apport de plus en plus indispensable des MRE dans l'économie nationale (cf. chiffres de l'Office des Changes, pages 36-37) que l'Etat marocain, via le Ministère Chargé de la Communauté des Marocains Résidant à l'Étranger, s'intéresse de plus en plus aux membres de cette communauté. En effet, en 2010, le rapport sur l'élaboration d'une stratégie de renforcement des politiques, des mécanismes et des instruments relatifs à la mobilisation de l'épargne et de l'investissement des MRE au profit de l'économie nationale et le moyens de

réduction des coûts de transferts des fonds, préparé par le Ministère de tutelle, mettait en exergue le peu d'intérêt que prêtaient les autorités marocaines vis-à-vis de cette communauté.

Les Marocains du monde ont longtemps été considérés comme de simples épargnants par les autorités du Royaume. « Au Maroc, bien que la Communauté des Marocains Résidant à l'Étranger bénéficie depuis longtemps d'une attention particulière auprès des plus hautes autorités du pays, force est de constater qu'il n'existe pas de politiques publiques élaborées spécialement pour prendre en charge les questions relatives à la mobilisation de cette communauté en faveur du développement économique, social et humain du pays. La mobilisation de l'épargne de cette communauté, aussi bien que celle de ses compétences, est davantage l'œuvre de quelques institutions publiques et privées, en particu-

lier les banques », peut-on lire dans ce rapport.

Plus de trois années après, les choses semblent légèrement s'améliorer avec la mise en place de structures et de moyens incitatifs à l'investissement. Grâce à la création et l'organisation des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), les MRE porteurs de projets d'investissement peuvent désormais bénéficier de conseils, d'informations et seront assistés pour la concrétisation de leurs projets d'investissement. Le CRI met à leur disposition tous les renseignements permettant de cerner les lois, les réglementations et les procédures administratives relatives à leur projet, en plus des données à caractère économique sur les opportunités d'investissement et sur le marché afin de mieux éclairer leurs choix. Mais le CRI ne semble pas suffire, car malgré tout, il subsiste une lourdeur administrative qui freine l'investisseur. « C'est vrai que le CRI joue un rôle de guichet unique important mais n'empêche que la lourdeur administrative persiste », déclare Mohamed Ezzouak, fondateur du site yabiladi.com

Des structures comme le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger, le Club France-Maroc, l'Association des Marocains aux Grandes Ecoles (AMGE-Caravane) ou Astrolab (un réseau des MRE de troisième génération basée à Casablanca), la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, entre autres, sont également des relais qui permettent aux MRE d'avoir le plus d'informations possibles sur la réalité entrepreneuriale marocaine, sur les différents secteurs d'activité et les politiques publiques les concernant. Elles mettent en place des réseaux et collectent des informations qui, à terme, permettront aux MRE d'intégrer plus facilement le marché marocain aussi bien en tant que salarié qu'en tant qu'entrepreneur.

#### **MDM Invest, un fonds pour les MRE**

Pour renforcer l'efficacité des mesures prises au-paravent, l'Etat tente, tant bien que mal, d'apporter des réponses aux nombreuses demandes des MRE. En 2009, le Ministère lance « MDM Invest », un fonds dont l'objectif est principalement d'inciter les MRE à investir au Maroc, de les appuyer pour faire face à la crise mondiale et pour renforcer et pérenniser leurs liens économiques et financiers avec leur pays d'origine. Il permet à l'Etat marocain d'encourager l'entrepreneuriat MRE et de promouvoir l'investissement productif. Ce mécanisme de financement prévoit en effet l'octroi d'une subvention pouvant représenter jusqu'à 10 % du projet.

**En 2013, le secteur bancaire et la Caisse Centrale de Garantie (CCG) ont signé une convention relative à la gestion du Fonds de la promotion des investissements des Marocains Résidant à l'Etranger « MDM Invest ».**

En 2013, le secteur bancaire et la Caisse Centrale de Garantie (CCG) ont signé une convention relative à la gestion du fonds de la promotion des investissements des Marocains Résidant à l'Etranger « MDM Invest ». Cette convention marquait la deuxième phase du programme « MDM Invest », doté de 100 millions de dirhams. Un programme qui devrait permettre d'accompagner des projets d'investissements nouveaux ou d'extension promus par les MRE, sous forme de subventions.

Mais « le projet est actuellement en suspens pour des raisons d'ajustement », selon Madame Aacila Ilham, du Service Accompagnement des investisseurs MRE et Mobilisation de l'Epargne, à la Direction de Développement et de Mobilisation de Compétences au Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger. Cet arrêt pourrait s'expliquer par l'absence de concertation avec l'ensemble des parties prenantes ou de divergences de points de vue. De l'aveu de Mohamed Ezzouak, « les autorités ne se sont pas rapprochées des anciens MRE qui ont déjà investi et qui peuvent à juste titre parler de ces difficultés, puisqu'ayant une idée sur les besoins et les attentes des MRE ». Mais ce n'est pas la seule raison. Les garanties demandées par les banques semblent freiner l'engouement des investisseurs. De l'avis de Mounaime Mounawar, membre du réseau Astrolab, « aucune des structures bancaires n'est réellement prête à prendre des risques pour l'investissement ».

#### **« Une chambre de commerce virtuelle »**

Le Maroc a besoin d'une structure globale virtuelle ou physique qui fonctionnerait comme un Centre Régional d'Investissement, mais qui prendrait en compte les besoins des investisseurs MRE à l'échelle nationale et non régionale comme c'est le cas avec les CRI. « Un guichet unique au niveau de la diaspora pourrait être intéressant, une sorte de chambre de commerce virtuelle ou physique. On pourrait y trouver des études sectorielles, des vidéos didactiques, avoir de l'information en flux continu, y effectuer des démarches administratives, etc. », précise Mohamed Ezzouak. Quand on sait que les Marocains du monde sont habitués à un train de vie où « le temps c'est de l'argent », une telle structure, ajoutée aux différentes mesures déjà prises par l'Etat marocain pour renforcer la présence des MRE dans le tissu productif national, pourrait être un véritable moteur d'incitation à l'investissement. \*

► Ferdinand Demba

Les nouvelles dispositions de l'Office des Changes et de la loi de Finances 2014 permettent à tout citoyen marocain de disposer d'un compte bancaire dans la devise de son choix. Elles permettent également à toute personne possédant des avoirs à l'étranger (biens, actifs financiers ou liquidités) de se mettre en conformité, moyennant le règlement d'une contribution libératoire.



Consciente de l'enjeu de cette nouvelle loi et dans le cadre de son devoir d'information et de conseil, Société Générale vous accompagne dans vos démarches.

## DIAGNOSTIC ANONYME ET SUR-MESURE

Contactez notre Centre d'Expertise  
« Contribution Libératoire »



**Conseil  
personnalisé**



**Confidentialité**



**Prise en charge  
de vos démarches**

Société Générale Maroc, 1<sup>er</sup> Groupe financier privé ayant un actionnaire de référence internationale, a su adapter depuis 100 ans son organisation et son dispositif afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients.

Son expertise et son appartenance à un grand groupe bancaire international en font un interlocuteur privilégié pour l'ouverture de vos comptes en devises et pour vos démarches « Contribution Libératoire ».

يدنا في يدك



CENTRE D'EXPERTISE

**05 22 42 42 48**

# Regards d'experts

**Experts.** Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

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



**Juridique** La Loi 32.10 met les pendules à l'heure

**Management** L'impact du Codéveloppement dans les entreprises en expansion à l'international

**La parole au Campus CFCIM** Le Business Development : comment rendre votre entreprise plus performante ?

## La Loi 32.10 met les pendules à l'heure



La Loi 32.10 est bel et bien entrée en vigueur, elle vient à point nommé pour remettre les pendules à l'heure et baliser le terrain des délais de paiement : désormais deux bornes sont instituées pour les délais, la première à 60 jours, la dernière à 90 jours comme maximum. Hors de question d'aller au-delà, la loi dorénavant y veille.

**Mohammed AARAB,**  
**Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes et aux Apports, Expert assermenté près la Cour d'Appel,**  
**Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM.**

La situation était anachronique, avec des délais qui dépassaient parfois le seuil de 120 jours voire même plus et en fonction des secteurs. Les retards étaient devenus monnaie courante et presque automatiques. L'allongement outre mesure des délais s'était presque ancré dans les mœurs. Désormais, la loi balise le terrain en formalisant et en pénalisant et repasse les délais au compteur. Il y a un formalisme à respecter, pénalités à payer et écritures à porter d'ores et déjà sur les comptes du bilan 2013.

### ►►► La loi commerciale 32-10 est claire et sans ambiguïtés : exigibilité de la pénalité sans formalité préalable

Toute clause du contrat par laquelle le commerçant renonce à son droit de réclamer la pénalité de retard est nulle et sans effet, stipule la loi qui précise que la pénalité de retard est exigible sans formalité préalable. Avec ces deux phrases, tout est dit, il s'agit bien d'une créance légale pour le fournisseur et en conséquence d'une dette pour le client.

### ►►► La loi comptable 9.88 est aussi claire aucune latitude que de comptabiliser

La pénalité de retard due par le client, c'est-à-dire la créance née au cours de l'exercice 2013, doit être constatée dans les produits (art 17, principe de spécialisation des exercices) et venir donc augmenter le

bénéfice des associés. Si le gérant décide de passer outre, il risque d'avoir à expliquer à ses associés pourquoi il les a privé d'une partie de leur bénéfice. Si la charge à payer au fournisseur n'est pas calculée et comptabilisée même en l'absence de réception de la facture relative aux pénalités, le bénéfice dans ce cas serait surévalué.

## « La loi oblige les parties à s'informer par tous moyens de preuve sur le délai de règlement des transactions. »

### ►►► La loi sur les sociétés : attention au risque de sanction pour surévaluation

Le fait de ne pas constater dans la comptabilité en « charges à payer » la dette due aux fournisseurs, relative aux pénalités de retard nées en 2013, entraîne la surévaluation de ce bénéfice en 2013. Ce fait est susceptible d'être sanctionné par la loi sur les sociétés sous l'appellation « répartition de dividendes fictifs » (art 107 pour les SARL et 384 pour les SA).

### ►►► Quel mode de calcul pour l'impôt 2013 ?

Le code général des impôts (CGI) au 31/12/2013, prévoit l'imposition des produits à recevoir comptabilisés dans le bénéfice comptable. Il n'y a

donc pas de divergence à ce niveau entre le droit comptable et fiscal. C'est au niveau de la charge à payer née au cours de l'exercice 2013 que le code général des impôts adopte une position différente par rapport au droit comptable, non pas parce qu'il s'agit d'une charge à payer mais parce que cette charge est baptisée par la Loi 32.10 (pénalité de retard). Dans

son article 11 intitulé charges non déductibles, le CGI stipulait « ne sont pas déductibles du résultat fiscal, les amendes, pénalités et majorations de toute nature mises à la charge des entreprises pour infraction aux dispositions législatives ou réglementaires. » En conséquence, pour calculer l'impôt, le bénéfice comptable qui a été diminué par les pénalités de retard devra être retraité pour aboutir à un bénéfice fiscal plus élevé que le bénéfice comptable. C'est donc sur cette base fiscale à notre avis que sera appliqué le taux de l'impôt.

### ►►► Enfin un délai maximum légal pour les paiements : il en était grandement temps

Dans ce contexte, le fournisseur ne se limitait pas à son rôle de fournisseur, mais remplissait une autre fonction que ne remplissait que difficilement le banquier : le crédit de financement de l'entreprise. Les entreprises en position de clients dans la plupart des situations confondaient le fournisseur avec le banquier ou avec les associés en matière de financement. Il fallait préciser les choses, c'est fait. La loi fixe « au soixantième jour à compter de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée quand le délai n'est pas convenu entre les parties ». Bien entendu, le fournisseur peut convenir d'un délai inférieur ou d'un paiement comptant. Cependant, « quand le délai pour payer les sommes dues est convenu entre les parties, il ne peut pas dépasser quatre vingt dix jours à compter de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée. »

### ►►► Quel mode de calcul pour le taux de la pénalité ?

C'est un taux annuel qui ne peut être inférieur au taux directeur de BANK AL MAGHRIB le plus récent majoré d'une marge de 7% appliqué au principal de la dette. Pour 2013 ce taux est de 10%.

### ►►► Comment calculer la pénalité de retard ?

Atitre d'exemple une créance de 12 000 DH TTC avec un nombre de 30 jours de retard, va générer

une pénalité de 100 DH HT calculée de la sorte  $12\ 000 \times 10 \times 30 / 100 \times 360 = 100$

Soit la formule suivante du calcul de l'intérêt simple:

Créance TTC X Taux X Nombre de jours de retard divisés par 360 jours, le montant à facturer au client est à majorer de la TVA:  $100 \text{ DH HT} + \text{TVA à } 20\% \text{ soit } 120 \text{ DH TTC}$ .

Le taux de la TVA à appliquer à la pénalité sera le même que celui de la créance principale.

### Le client peut être, lui aussi, fournisseur

L'inquiétude du risque éventuel de perte des clients à cause de la pénalité va certainement s'estomper au fur à mesure que la loi aura droit de cité et fera son entrée dans les us et coutumes. En effet, les clients qui achètent une marchandise se trouvent également en position de fournisseur lorsqu'ils vont eux-mêmes vendre cette marchandise. Ils vont donc comprendre les préoccupations et les obligations de leurs propres fournisseurs.

### Dispositions spécifiques pour les sociétés dont les comptes sont certifiés par les commissaires aux comptes

Ces sociétés ont l'obligation de mentionner dans leurs rapports de gestion la décomposition, à la clôture des deux derniers exercices, du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance, suivant un tableau de décomposition des dettes à la clôture. (Tableau conforme au modèle annexé à l'arrêté conjoint).

Cette disposition est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2013.

Les commissaires aux comptes présentent, dans leur rapport, leurs observations sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement présentées dans le rapport de gestion des sociétés qu'ils contrôlent.

### Formalisme réglementaire à respecter

La loi oblige les parties à s'infor-

mer par tous moyens de preuve sur le délai de règlement des transactions.

### Champs d'application : privé et public

Cette loi concerne aussi bien les commerçants que les personnes de droit public, déléguataires de la gestion d'un service public ainsi que les personnes morales de droit public, sous réserve des règles et principes qui régissent l'activité du service public qu'elles gèrent.

### Prescription

L'action en réclamation de la pénalité de retard se prescrit par un an à compter du jour de paiement.

### Bilan 2014 et déductibilité de « l'indemnité » de retard

La loi de finances 2014 a transformé le terme « pénalité » en « indemnité » et a introduit un paragraphe supplémentaire à l'article 11 pour rendre déductible « les indemnités de retard régies par la Loi 32-10.... ».

### Amendements prévus

Actuellement des réaménagements aux dispositions de la présente loi sont revendiqués par les opérateurs économiques. Les principaux portent sur les aspects suivants :

- Baisse du taux de la pénalité
- Imposition de la pénalité après encaissement
- Délai à faire courir à partir de la première fin de mois consécutive à la date de facturation.

La Loi 32.10 a eu le mérite de jeter les bases d'un dispositif visant à mettre fin à une situation devenue intolérable et de vouloir aussi provoquer un débat et initier un processus visant à endiguer la problématique des délais de paiement qui menace la santé et l'équilibre financier des entreprises. Le message est clair, le délai raisonnable est de 60 jours, le délai de 90 jours est la limite maximale et tolérable. La loi 32.10 est applicable à partir du 8 novembre 2012 date de publication du dernier texte de son application.\*



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



## Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs

[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



## L'impact du Codéveloppement dans les entreprises en expansion à l'international



Aujourd'hui bon nombre d'entreprises marocaines, étendent et poursuivent leur croissance externe sur le continent africain. En matière d'économie, tout doit aller plus vite, plus fort, plus loin. Cette nécessité souvent vitale pour les entreprises implique davantage d'investissement.

Catherine BOUDEWYN, Dirigeante de ManCapital

Une fois le processus de décision dépassé, les accords signés, passons à la mise en œuvre ; et là un constat s'impose au Maroc, comme dans d'autres pays : il n'est pas facile d'intégrer une nouvelle filiale, c'est un passage souvent douloureux pour les entreprises rachetées et la nécessité de se remettre en question pour les deux parties. Que se passe-t-il dans la tête des uns et des autres ? Comment tirer profit de la diversité culturelle et professionnelle de ces différentes entités ? Comment créer une nouvelle

culture d'entreprise ? Comment créer un lien qui accélère l'acculturation et booste les résultats ?

Aujourd'hui, en matière d'économie, tout doit aller plus vite, plus fort, plus loin. Cette nécessité, souvent vitale pour les entreprises, implique davantage d'investissement personnel et de performance de la part de ses acteurs.

Or, deux entreprises et ses collaborateurs respectifs « racontent » deux histoires différentes avec, en conséquence, une vision du monde différente pour chacune d'entre elle.

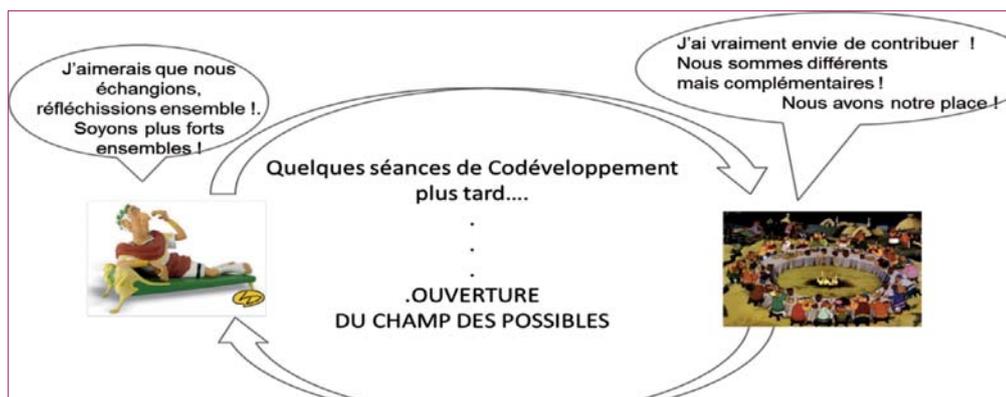
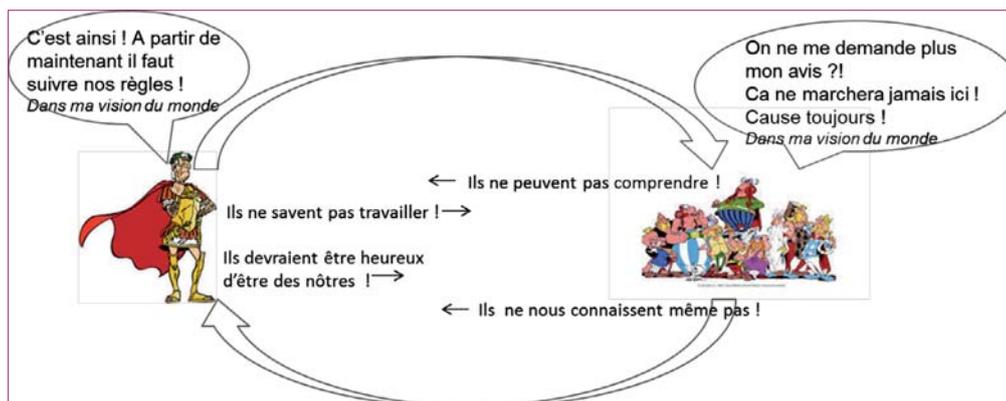
Ces différences donnent ainsi lieu à une "guerre" ouverte ou bien plus souvent "larvée" à différents niveaux de l'entreprise. C'est ainsi que malentendus, interprétations, implicites -ah, chers implicites qui empoisonnent nos entreprises - s'installent ou se renforcent. C'est aussi ainsi que les projets avancent peu ou pas du tout, que l'on s'étonne du manque d'enthousiasme et d'implication de la part des équipes.

Mon passé au sein du Département International d'une grande banque française m'a

souvent confronté à ce type de situations.

Je me souviens de ses longues journées de réunions de travail en filiale, d'un retour de mission en France exténuée mais avec le sentiment du travail bien accompli... pour, quelquefois revenir, la semaine suivante et m'apercevoir d'un « détricotage » des travaux de la semaine précédente.

Je me souviens également d'une mission menée dans une banque en Côte d'Ivoire : des années après son rachat, cette banque arborait encore les couleurs du précédent propriétaire. Comment, dans ces conditions, faire émerger une culture d'entreprise commune, développer un sentiment d'appartenance et surtout augmenter ses parts de marché ? Comment créer un lien rentable entre un collaborateur du groupe basé à Paris et le second à Bouaké ?



►►► **A qui la faute ? La faute aux organisations, aux habitudes, aux croyances,**

à la lenteur des circuits de décision, au manque de communication entre les entités, services, départements, à la multiplication des réunions, à l'avalanche de mails ; autant de nuisances qui empêchent les individus de se consacrer à leur véritable métier et à la relation humaine constructive avec leurs pairs ou collaborateurs. Les états-majors de chaque entité jouent là encore un rôle primordial de facilitateur.

### ▶▶▶ Alors comment accompagner sur un plan humain pérenne le processus de fusion/acquisition ?

Il est indispensable d'accompagner le processus de fusion/acquisition, au-delà d'un caricatural "bienvenue dans votre nouvelle société!", d'une belle fête, de quelques réunions d'intégration ou autre formation à l'interculturel.

Il est indispensable d'accompagner plus particulièrement les cadres, dirigeants et managers qui sauront à leur tour aider leurs collaborateurs à dépasser craintes, réticences, à priori.

Et cette démarche doit s'inscrire dans le temps.

N'oublions pas que le développement des synergies, les économies d'échelle et le développement du marché sont autant de projets qui sont menés par les femmes et les hommes de ces différentes entités.

J'entends déjà des voix s'élever : "oui mais, accompagner individuellement les cadres, les managers revient trop cher et c'est trop compliqué à organiser !"

**Les groupes de codéveloppement : une alternative économique avec des effets démultipliés sur l'engagement et les résultats de vos collaborateurs de Tanger à Cape Town.**

**Et si, en ces temps de fusions/acquisitions, le codéveloppement devenait un des ingrédients pour réussir... plus vite et mieux...?**

### ▶▶▶ Comment se déroule une séance de codéveloppement ?

Imaginez...

Un groupe de 8 de vos cadres, tous basés dans des pays différents. Par exemple, un groupe francophone dans une structure bancaire ou encore un groupe anglophone dans une structure dans le secteur des

assurances (deux structures ayant des filiales à l'étranger)...

Ce groupe se retrouve virtuellement une fois par mois pour une séance de codéveloppement de 2h à 2h30 grâce aux nouvelles technologies de communication en ligne

Lors d'un premier tour de table, les participants vont faire part d'une préoccupation ou problématique -généralement managériale- qu'ils souhaitent aborder avec le groupe pour y trouver des réponses et des éclaircissements.

Quelques exemples :

« Mes équipes sont très désta-

## « Il est indispensable d'accompagner le processus de fusion/acquisition au-delà d'un caricatural "bienvenue dans votre nouvelle société !" »

bilisées par le récent rachat » ;  
« J'ai le sentiment de ne plus être écouté depuis le changement de direction générale » ;  
« Comment obtenir l'engagement de mes collaborateurs siège ? »

« Ils (sous-entendu la filiale à l'étranger) ne font jamais ce que je leur demande ! »

L'animateur fera le choix du participant qui sera le « client » de la séance.

Les autres participants vont, lors des premières étapes de la séance, mieux comprendre la situation de leur collègue et ainsi pouvoir l'aider, l'éclairer. Ce sont leurs propres expériences qui vont souvent être mises en avant. Leur posture "hélicoptère" leur permet de prendre une hauteur que nous perdons facilement lorsque nous sommes préoccupés par un problème.

### ▶▶▶ Quels sont les effets du codéveloppement ?

Le travail réalisé durant la séance va permettre au « client » de construire en fin de séance un premier plan d'action très pragmatique.

Dans le même temps, les collègues cadres présents se seront eux aussi enrichi au travers de la préoccupation de leur collègue.

Petit à petit les uns et les autres vont apprendre, à voir « autrement », à sortir du cadre, à devenir plus autonomes, plus responsables dans leurs décisions, plus coopératifs aussi.

La régularité des séances va

En second lieu, je mettrai l'accent sur la méthodologie, son cadre et son organisation :

Une méthodologie qui favorise la liberté de parole, sacralise respect et non jugement. Une méthodologie qui place au centre un questionnaire intelligent, pertinent, précis et au fil du temps très puissant.

Un cadre et une organisation qui entraînent TOUS les participants à s'impliquer pour UN seul, qui privilégie le recentrage et la prise de hauteur (imaginez : l'usage du smartphone est interdit durant la séance !).

### ▶▶▶ Mais attention, ne nous y trompons pas !

Par-delà cette simplicité apparente et pour atteindre les résultats attendus, animer un groupe de codéveloppement exige un savoir-faire, une sensibilité, une intelligence et une imagination bien loin de l'application mécanique d'un algorithme en 6 étapes.

C'est en écho à ce niveau d'exigence exprimé par ses pères fondateurs canadiens et pour garantir un cadre sécurisé aux futurs participants que je recommande de faire appel à des animateurs non seulement formés mais également accrédités à sa pratique. Alors oui à une croissance externe fructueuse et pérenne en prenant soin de permettre à tous ses acteurs, ici et à Luanda ou encore Nouakchott de CROIRE, CROITRE et de donner du SENS.

La seule bonne volonté individuelle de part et d'autre ne suffit décidément pas.

**Il faut agir sur les organisations et le collectif en s'appuyant sur les ancrages individuels. Voilà ce qui constitue la force des groupes de codéveloppement au sein d'un groupe international. \***

## Le Business Development : comment rendre votre entreprise plus performante ?



A l'heure où les entreprises marocaines cherchent de nouveaux débouchés, souhaitent accroître leur compétitivité dans une conjoncture incertaine et, plus simplement, faire plus de chiffre d'affaires, le Business Development est la discipline incontournable car elle permet de créer les conditions favorables à la croissance de votre entreprise.

**Hasnaa AKABLI, Directrice Associée de Teneo Consulting, cabinet spécialisé en Business Development.**

**V**endre plus, vendre mieux, conquérir de nouveaux marchés nationaux ou bien à l'international, développer des partenariats avec à la clé de puissantes synergies, tels sont les principaux objectifs du Business Development. Une chose est sûre, cette fonction possède le mérite d'impacter positivement le compte d'exploitation de votre entreprise, avec des résultats rapides, tangibles et mesurables.

### ►►► La crise, et alors ?

Actuellement, il est de bon ton de parler de crise économique et financière pour se dispenser d'une réflexion en profondeur sur l'identité véritable de son entreprise et sur de nouveaux moyens pour s'adapter à une économie en constante évolution. Car il s'agit bel et bien d'une évolution : parler de crise est une simple (et belle !) excuse pour les entreprises adeptes de l'attentisme. L'Histoire nous a démontré à plusieurs

reprises que les plus gros succès, les plus grosses fortunes ont été bâtis en temps de crise, alors que tous les voyants économiques étaient au rouge. Cette idée nous rappelle donc un élément fondamental : une partie de la croissance est psychologique. Par conséquent, croire en son projet, envers et contre tous, et passer à l'action s'avèrent

**« Le Business Development ne connaît pas la crise... il est fait pour les dirigeants qui aiment l'action et sont résolument tournés vers elle. »**

être les seuls remèdes efficaces pour développer son entreprise. Le Business Development ne connaît pas la crise, il n'entend pas les discours pessimistes : il est fait pour les dirigeants qui aiment l'action et sont résolument tournés vers elle.

### ►►► Quid de la stratégie ?

Tout de suite, le terme de « stratégie » apparaît plus noble que le Business Development aux yeux de tous, car liée aux grands cabinets internationaux, aux grandes écoles de management et surtout à une réflexion sur l'identité de toute entreprise, sur laquelle on peut baser tout son développe-

ment. Malheureusement, il existe un fossé énorme entre ceux qui pensent et ceux qui mettent en œuvre : trop d'entreprises restent fondamentalement tayloriennes dans leur organisation. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater

### ►►► Le Business Development : une solution indispensable

Le Business Development, c'est la détection d'opportunités, leur transformation en affaires et la mise en œuvre des stratégies de croissance de l'entreprise. Introduire des Business Developers est aujourd'hui une nécessité pour les entreprises qui souhaitent devenir plus performantes. Ils sont capables de suivre de A à Z une innovation, un projet ou de piloter le lancement d'une nouvelle activité en un temps record. Ils dynamisent l'organisation et apportent des opportunités de développement qui cadrent avec la straté-



**Accélérez votre développement à l'international**

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



[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



gie de l'entreprise. Cette fonction enrichit fortement l'organisation de manière tangible et intangible : énergie, innovation, prise d'initiative, leadership, accélération du développement... autant d'éléments clés pour renforcer une organisation et affronter ses développements futurs. Que ce soit dans les phases de développement ou d'implémentation, le business developer analyse toutes les informations provenant des différents départements de l'organisation : R&D, production, marketing, finance et ventes, et ce, afin de s'assurer que l'entreprise est capable d'implémenter avec succès ces nouvelles opportunités de croissance. Le Business Development répond donc à la question cruciale pour tout dirigeant,

« comment réaliser plus de chiffre d'affaires » et fournit un plan d'actions opérationnel pour y arriver. Cela peut aller de comment « booster » les ventes d'un produit ou d'un service en perte de vitesse, à l'introduction sur le marché d'un nouveau produit en passant par le développement des activités à l'international.

### ►►► L'organisation prime sur l'intelligence

La performance d'une organisation relève plus de sa capacité à se mettre en ordre de marche que de sa capacité à délivrer de belles stratégies et de beaux discours. Il n'y a rien de pire pour une entreprise qu'une excellente stratégie... non exécutée. Il n'y a pas de secret : l'efficacité ultime réside dans le fait de struc-

turer ses actions menant au développement de son entreprise. Dans un premier temps, il importe de clarifier la gouvernance des différents acteurs du développement. Dans un deuxième temps, l'entreprise doit s'attacher à fluidifier ses processus. Et, dans un troisième temps, elle doit lister l'ensemble des leviers internes et externes permettant son développement et les associer à des projets opérationnels et des moyens d'évaluation de leur impact sur le chiffre d'affaires de votre entreprise. La fonction commerciale s'avère être ainsi au centre des enjeux de votre entreprise et il s'agit de lui donner l'ensemble des outils, ressources et compétences dont elle a besoin pour assurer votre développement.

Une entreprise qui ne vend pas est une entreprise qui se meurt. Point. Le corollaire de cet énoncé est que le client doit constamment demeurer au cœur de vos préoccupations et de vos actions. Les entreprises qui ont su faire de la satisfaction client leur obsession sortent gagnantes : elles ont su fidéliser leurs clients qui ont restreint leurs dépenses chez...les concurrents. Elles bénéficient d'un bouche à oreille positif, de recommandations et le client finit même par devenir un ambassadeur « bénévole » de votre produit. Le Business Development permet véritablement une création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires. \*

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### L'Avenir de la Jeune Fille Marocaine L'espoir d'une jeunesse désœuvrée

L'Avenir de la Jeune Fille Marocaine (AFJM) est une œuvre de bienfaisance à but non lucratif créée en 1955 par Hajja Mina Amor. « Investir pour l'avenir de nos enfants en un mot aider à l'éducation de la génération de demain. » Tel est le leitmotiv de cette association qui consacre le plus clair de son temps à s'occuper des enfants désœuvrés de la capitale économique du Royaume.

Depuis sa fondation, il y a 59 ans, l'Avenir de la Jeune Fille Marocaine distribue gratuitement des fournitures et des manuels scolaires aux enfants dont elle s'occupe. Il y a cinq ans, elle a mis à la disposition de ces petits une salle d'informatique, qui vient d'être munie d'ordinateurs, grâce à la dotation d'un bienfaiteur. Pour occuper les enfants et leur faire découvrir le monde, en restant au Maroc, l'association a créé une bibliothèque qui leur est entièrement dédiée. Ils y ont découvert le plaisir de la lecture. Depuis peu, un artiste musicien bienveillant s'est engagé à créer une chorale dans laquelle les enfants se sont découvert des talents de chanteurs. Les enfants ont pu participer à une chorale organisée par un groupe venu d'Espagne et avec certains élèves de l'école El Bilia. L'association comprend également une école, avec une classe d'alphabétisation gratuite destinée aux adultes. Deux ateliers y sont organisés, dont un de broderie et un autre de couture traditionnelle au profit des jeunes filles en situation précaire. L'Association offre une formation diplômante qui permet

une insertion professionnelle à l'issue de deux années d'enseignement. Plusieurs autres activités y sont organisées, à savoir la distribution de repas, des vêtements, des cadeaux, l'organisation des fêtes de fin d'année, d'Achoura. « Nos enfants enregistrent un taux de réussite de 100% à l'entrée au collège public avec des moyennes satisfaisantes », nous confie, non sans quelque fierté, la Présidente, Madame Najia BENDRISS.

L'AFJM a créé une section primaire dénommée Le Petit Monde qui accueille 250 enfants issus des quartiers populaires de Casablanca, âgés de 4 à 13 ans. Cette section va de la maternelle au CE6 et est encadrée par 9 enseignants, tout en bénéficiant de la gratuité des frais d'enseignement, du transport, du déjeuner et du goûter.

En perspective et pour un meilleur avenir pour ses enfants, l'Avenir de la Jeune Fille Marocaine prévoit de refaire ses locaux, d'entretenir les trois cars de transport scolaire qu'elle possède, d'acheter du matériel didactique et de bureau, plus d'aliments pour le déjeuner et le goûter... L'association prévoit également l'aménagement d'un stade de football pour ses enfants, car l'engouement pour ce sport par les enfants est incontestable au Maroc.

#### ► Contacts :

**Présidente : Najia BENDRISS**

**Tél. : 0661 06 45 68**

**Fixe : 05 22 28 21 98**

**Mail : najiabendriss@yahoo.fr**





Cegelec filiale du groupe VINCI, conçoit, installe et maintient des systèmes dans les domaines suivants:

- Industrie
  - Génie électrique et automatisme
  - Génie climatique et fluides
- Les infrastructures
  - Production et réseau d'énergie,
  - Eclairage et VRD,
  - Transport urbain ( ferroviaire, LGV et tramway)
- Le tertiaire et bâtiments
  - Courants faibles, Courants forts et GTC
  - Génie climatique et fluides
- Les télécommunications (Réseaux fixes et mobiles)

**Cegelec Maroc, leader marocain et partenaire du développement de vos projets dans le secteur de l'énergie, du bâtiment et de l'industrie**

- Le partenaire des grands réalisations du Royaume,
- La première entreprise de haute technicité dans ses domaines d'activité,
- Une expertise de pointe alliée à une offre globale dynamique et innovante,
- Un effectif de 2200 personnes, un rayonnement sur l'ensemble du territoire marocain et une présence dans les grandes villes du pays (Agadir, Fès, Marrakech, Rabat, Tanger, Oujda).

#### Contact

Imane TAOUFIQALLAH  
imane.taoufiqallah@cegelec.com

129, Bd du fouarat  
20351 – Casablanca  
Tél: +212 5 22 63 93 93  
Fax: +212 5 22 60 39 16



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# LE CAMPUS DE LA CFCIM

## 3 entités de formation pour le développement du Capital Humain de votre entreprise



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC  
**CEFOR entreprises**

### CEFOR entreprises

Un Centre de Formation Continue qui répond aux demandes spécifiques de votre entreprise. En plus de son offre diversifiée de formations, le CEFOR entreprises propose également l'ingénierie et l'élaboration de votre plan de formation, en vue de renforcer les compétences professionnelles de votre Capital Humain.



**Ecole Française  
des Affaires**

### Ecole Française des Affaires

L'EFA dispense une formation à Bac + 2 qui délivre un diplôme d'Etat français de « Chargé de la gestion et de l'activité commerciale de l'entreprise » décerné par la CCI de Seine-et-Marne. Les lauréats de l'EFA ont le choix d'intégrer directement le monde de l'entreprise ou d'envisager les nombreuses possibilités de poursuite d'études au Maroc comme à l'étranger.



### TBS Casablanca

- Bachelor en Management, Mastères dans les métiers du marketing, de la communication, des finances, de la gestion, de la création d'entreprise, de la logistique, du management pour scientifiques, Executive MBA et BADGE.
- Nouveau en 2014 : formation à Bac + 3 avec un Diplôme en Management des Organisations et à Bac + 5 avec le Programme Grande Ecole.

#### Vos contacts :

**CEFOR entreprises**  
Tél. : 05 22 35 02 12  
rallam@cfcim.org

**EFA**  
Tél. : 05 22 34 90 29  
efa@cfcim.org

**TBS Casablanca**  
Tél. : 05 22 35 02 12  
contact@tbs-education.ma

