

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
53^e année
Numéro 959
15 mai -
15 juin 2014
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE
MOHAMMED FIKRAT

La compétitivité du Maroc

ACTUS CFCIM

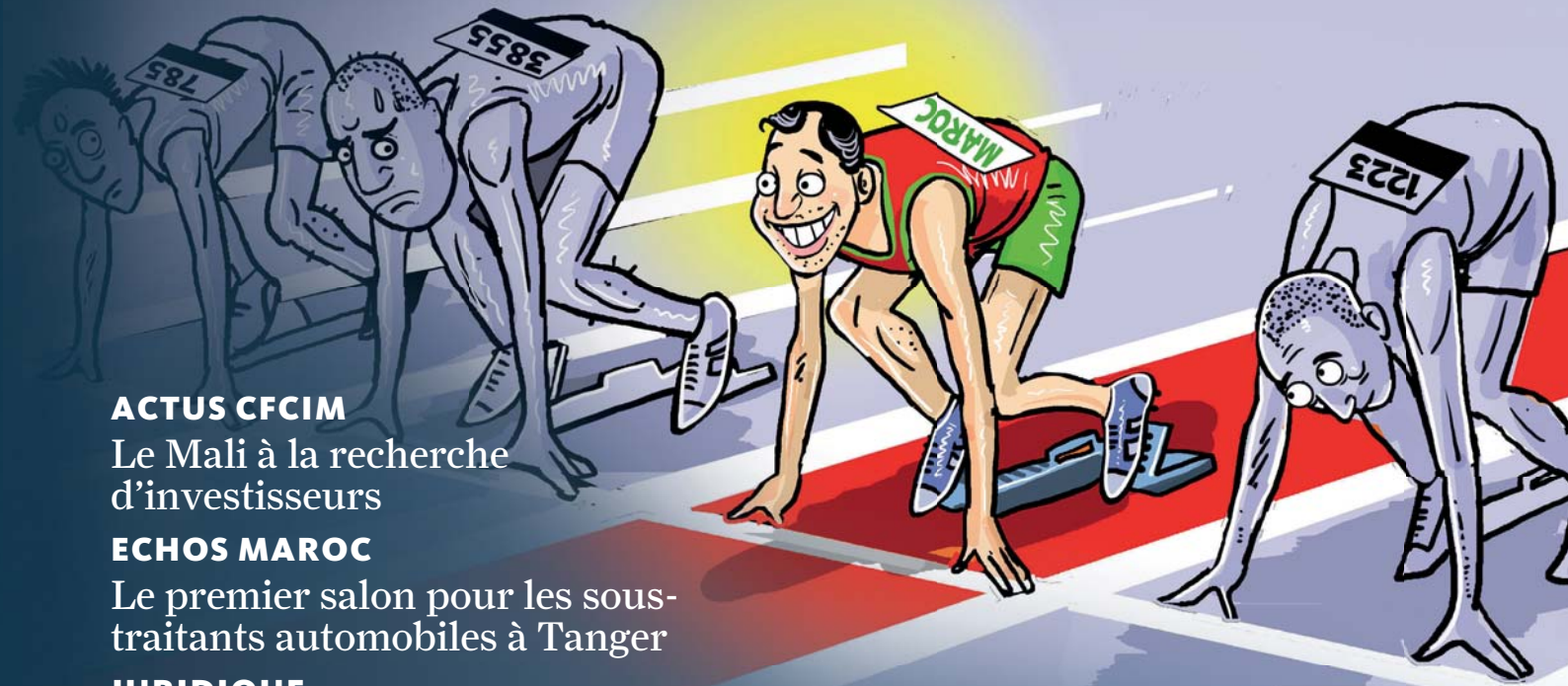
Le Mali à la recherche
d'investisseurs

ECHOS MAROC

Le premier salon pour les sous-
traitants automobiles à Tanger

JURIDIQUE

La loi n° 32-10 sur les délais
de paiement

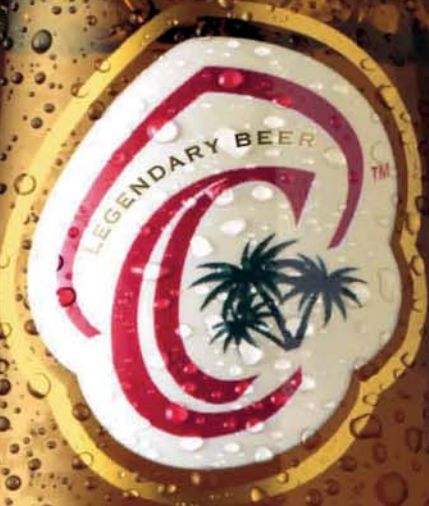


L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France

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



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



ENTREZ DANS LA LÉGENDE





QUAND LES TOITS PARFAITEMENT ÉTANCHES PERMETTENT DE NOUVELLES FORMES D'UTILISATION: THAT'S BUILDING TRUST.

Efficaces et de grande qualité, les solutions de toiture de Sika ouvrent de nouveaux horizons: végétalisation, matériaux réfléchissants garantissant une température fraîche ou toits solaires à haut rendement énergétique, les possibilités sont multiples.

Ce ne sont là que quelques exemples des solutions innovantes grâce auxquelles les 16 000 collaborateurs Sika œuvrant sur plus de 160 sites de production répartis dans 84 pays ont su gagner la confiance des clients, partout dans le monde.



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Editorial

La compétitivité du Maroc

Poursuivre les réformes et renforcer l'offre marocaine

Selon le Forum Economique Mondial, la compétitivité, c'est l'ensemble des institutions, politiques et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays et sont source de prospérité économique pour ses citoyens.

Pour dynamiser cette compétitivité, il est nécessaire que les entreprises évoluent dans un environnement politique stable avec des institutions gouvernementales concernées et efficaces.

Il convient aussi également d'accompagner le développement d'un certain nombre de secteurs comme la formation, la qualité du système de santé et d'éducation, l'efficacité du marché du travail et des marchés financiers, ainsi que les infrastructures.

Au Maroc, en 2005, le Plan Emergence a cristallisé tous ces objectifs de mise à niveau de l'industrie, de modernisation de l'administration et donc de l'environnement des affaires, dans le but de développer la compétitivité des entreprises marocaines.

Presque 10 ans plus tard, même si beaucoup de chemin reste à parcourir, nous ne pouvons que saluer les résultats de cette politique ambitieuse.

Comme vous le savez, 80 % des entreprises adhérentes de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) sont à capitaux totalement ou majoritairement marocains.

Ainsi, pour organiser des relations d'affaires fructueuses entre la France et le Maroc, notre mission première est de connaître parfaitement les besoins en termes de formation et d'aide au management des entreprises marocaines et d'encourager leur développement.

C'est pourquoi les adhérents de la CFCIM peuvent notamment participer à des groupes de travail et assister à des réunions d'information sur l'innovation, la productivité, les besoins en RH, en présence d'experts et ainsi bénéficier de conseils et d'un partage de bonnes pratiques.

La compétitivité du Maroc sur les marchés internationaux n'est plus une affaire de coût. Pour être performantes, les entreprises marocaines doivent mettre en avant plusieurs facteurs comme la réactivité, la productivité et une main d'œuvre spécialisée.

La valeur ajoutée est le nouveau fer de lance de la compétitivité du Maroc.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : conjoncture@cfcim.org. Site Web : www.cfcim.org ►► **Directeur de la publication** Jean-Marie Grosbois ►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ►► **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), Achraf Dahbi, Sylvain Allassaire, Stéphane Rochard, Stéphanie Savournin, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►► **Agence de presse** AFP ►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, Alexis Logiés, 123rf, DR ►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►► ISSN : 28 510 164 ►► Numéro tiré à 14 000 exemplaires.

PUBLICITÉS **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kais GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com





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



**CORPORATE
BANKING**

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

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

Sommaire

ActusCFCIM

- 6 TBS honore ses lauréats
- 10 Qualité de l'air : les experts insistent sur l'urgence de la situation à Casablanca
- 12 SIAM 2014 : le business est dans le pré
- 14 Le Forum de Partenariat France-Maroc 2014 : les entreprises françaises en prospection à Casablanca

EchosMaroc

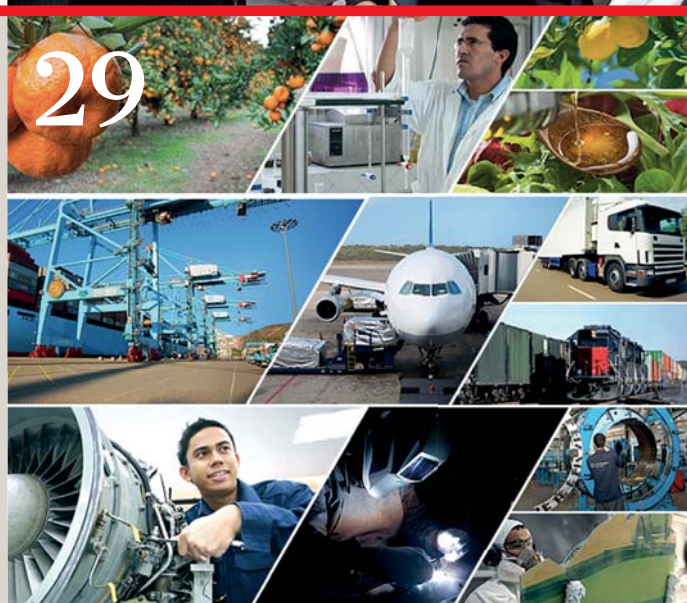
- 18 Forum adhérents avec Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes
- 20 Forum adhérents avec Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales
- 22 Service économique de l'Ambassade de France
- 24 Indicateurs économiques et financiers
- 26 L'invité de Conjoncture : Mohammed Fikrat, Président-Directeur Général de COSUMAR



ZOOM

La compétitivité du Maroc

- 30 Compétitivité internationale : de l'optimisation des coûts à l'intelligence économique
- 32 Interview de Hicham El Moussaoui, Maître de conférences en économie à l'Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal
- 34 Compétitivité internationale : où se situe le Maroc ?
- 37 Interview de Youssef Chraïbi, PDG de la société Outsourcia
- 38 Compétitivité du Maroc : derrière les plans et les pactes, des stratégies de niches gagnantes



Regardsd'experts

- 42 **Management** La rémunération à base de capital au Maroc
- 44 **Juridique** La loi n° 32-10 sur les délais de paiement : aspects juridiques
- 46 **La parole au Campus CFCIM** Bien communiquer, l'autre clé de réussite d'une entreprise !

On en parle aussi...

- 48 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 48 **Association du mois : Les Enfants de l'Ovale à Mers El Kheir**



Le Campus voyage.

Du 5 au 12 Avril 2014, dans le cadre de l'Exécutive MBA de Toulouse Business School, le Campus de Casablanca a reçu 4 promotions MBA regroupant 82 étudiants, 9 de Moldavie, 19 de Toulouse et 54 de Casablanca (6^{ème} et 9^{ème} promotion).

Cette semaine a débuté avec 2 conférences, l'une sur le Maroc avec Gabriel Banon et l'autre sur la Moldavie présentée par les étudiants moldaves.

Pendant leur séjour, certains étudiants ont suivi des modules en management interculturel, en développement international ("Doing business in Europe and MENA"). D'autres se sont concentrés

sur des modules de développement personnel et de leadership, connaissance de soi, avec les test MBTI, conflict management, stress management, leadership and management.

Les étudiants ont également visité la Zone Industrielle de Bouskoura et travaillé sur un process Workshop de la société Le Chameau (fabrication de bottes). D'autres sont allés à la Zone Industrielle d'Oued Salah et ont visité la société CONFETEX (textile).

TBS a placé cette semaine sous le signe des échanges interculturels et de la convivialité avec une séance intitulée Pecha Kucha, l'art de présenter une idée efficacement en 6 minutes et 20 secondes.

TBS honore ses lauréats.



Samedi 19 avril 2014, dans le cadre de ses activités d'enseignement et de formation, la CFCIM et Toulouse Business School, partenaires depuis 10 ans, ont remis leurs diplômes à 242 lauréats lors d'une cérémonie dynamique et chaleureuse sur le Campus de la CFCIM à Ain Sebaâ, en présence de Jean-Marie GROSBOIS, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), Alain DI CRESZENZO, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse, Jacques IGALENS, Directeur de Toulouse Business School, Philippe CONFAIS, Directeur Général de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et de

nombreuses personnalités du tissu économique marocain.

89 lauréats en Bachelor en Management (7^{ème} Promotion), 44 lauréats en Mastère Marketing, Management et Communication (8^{ème} Promotion), 18 lauréats en Mastère Audit, Contrôle, Finance en Environnement International (6^{ème} Promotion), 35 lauréats en Mastère Logistique, Achats et Echanges Internationaux (3^{ème} Promotion), 28 lauréats en Mastère Création, Reprise, Acquisition et Développement d'entreprise (2^{ème} promotion), 10 lauréats en Mastère Management pour Scientifiques en partenariat avec l'EMSI (1^{ère} promotion) et 18 lauréats en BADGE, Développeur d'Activité Commerciale (2^{ème} promotion) ont reçu leurs diplômes.

Le Forum des Métiers de l'EFA : un passeport pour l'emploi.



Ecole Française des Affaires

LE CAMPUS DE FORMATION DE LA CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC (CFCIM)

a accueilli le 18^{ème} Forum des Métiers de l'Ecole Française des Affaires le 26 mars dernier à Casablanca. Le principe du Forum des Métiers de l'EFA est de mettre en relation des anciens de l'EFA et des étudiants, de partager des expériences professionnelles concrètes et de permettre à des entreprises de prospecter leurs futurs collaborateurs. L'édition 2014 a rencontré un très large succès autour des métiers de la vente, de la communication, de la logistique et de la gestion/finance. 12 conférenciers, des anciens lauréats, représentant des entreprises comme L'Economiste, BMCE, Western Union ont ainsi pu échanger sur leur métier et la réalité de leur secteur d'activité et du monde du travail en général. « L'EFA est une école qui mise beaucoup sur les capacités personnelles de chacun, il est de plus en plus capital de savoir se vendre sur le marché du travail actuellement, et tout commence ici pour les étudiants » souligne l'un des conférenciers, Faïçal Tadlaoui, journaliste et Directeur Général de Prod'n Pro. 41 entreprises ont accompagné l'événement parmi lesquelles, BMCI-BNP Paribas, Attijariwafa bank, L'Oréal, Snecma, Label Vie...

Depuis sa création en 1988, 1 816 lauréats sont sortis de l'Ecole Française des Affaires.

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

Campus de la CFCIM : calendrier des formations

Cycle Ressources Humaines

Durée : 150 heures

Date : juin 2014

Objectif : Maîtriser les outils et techniques des différents aspects de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, ingénierie de formation, gestion des carrières, entretien annuel d'appréciation, gestion des compétences, formation de formateur.

Cycle de perfectionnement en management/CPM

Durée : 150 heures

Date : juin 2014

Objectif : Permettre à des personnes déjà engagées dans la vie active, d'acquérir une formation complémentaire dans le domaine de la gestion des entreprises, leur offrant la possibilité d'obtenir des connaissances nouvelles en vue d'une meilleure insertion dans leur vie professionnelle.

Cycle logistique & achats

Durée : 100 heures

Date : juin 2014

Objectif : Acquérir les méthodes de gestion logistique, d'organiser l'acheminement des marchandises à l'international, de maîtriser la gestion des flux et l'optimiser, d'en mesurer les incidences financières, et de développer une bonne maîtrise de l'anglais professionnel.

Maîtriser le management des projets

Durée : 2 jours

Dates : 22 et 23 mai 2014

Acquérir les outils et méthodologie nécessaires au management de projets
Maîtriser les conditions d'efficacité du management transversal de projets
Optimiser le management d'équipe de projet et mobiliser les décisionnaires

Secourisme

Durée : 2 jours

Dates : 11 et 12 juin 2014

Être capable d'aider le personnel accidenté et lui donner les premiers soins pour le secourir.
Organisation des secours dans l'entreprise dans les meilleures conditions face à un incident ou un accident.
Connaître Les principes fondamentaux à respecter AVANT d'entamer les premiers soins s'adaptent, en effet, à toutes les situations : se maîtriser ; éviter le sur accident ; faire un bilan correct ; lancer rapidement l'appel selon la procédure d'alerte.

Perfectionnement à l'accueil et au standard

Durée : 2 jours

Dates : 19 - 20 juin 2014

Objectif : Comprendre la notion d'accueil

direct et participer activement à l'amélioration de l'image de marque de son entreprise.

Conduite de Réunions

Durée : 2 jours

Dates : 25 - 26 juin 2014

Objectif : Mieux conduire, animer et maîtriser les réunions, éviter les réunions inutiles et non productives
Maîtriser les outils et les techniques d'animation
Gérer l'amont et l'aval : préparation, convocation, compte rendu, suivi
Fixer des objectifs clairs et réalistes et faire aboutir la réunion

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

AFRIQUE : ENVIRONNEMENT ET OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

11 juin 2014 - 8h30

HYATT REGENCY - CASABLANCA

coface
FOR SAFER TRADE

COLLOQUE COFACE RISQUE PAYS 2014

2^{ÈME} ÉDITION AU MAROC

- PANORAMA DES RISQUES PAYS
- ATELIERS THÉMATIQUES : RENCONTREZ LES EXPERTS DE VOTRE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE



DÉTAIL DU PROGRAMME, INTERVENANTS & INSCRIPTIONS SUR
www.coface.ma - Tél. : 05.22.99.81.55

Partenaire Officiel



Partenaires institutionnels



Partenaires scientifiques



Partenaires Medias



VOTRE BUREAU
DE QUALITÉ
PREMIUM
DANS LE
NOUVEAU
PROJET
URBAIN
Casa Anfa




RYAD'ANFA
BUSINESS SQUARE

- Un concept novateur avec une architecture contemporaine • Superficies de 60 m² à 120 m²
- Equipements à la pointe de la technologie • Fibre optique • Climatisation
- Hauteur sous plafond de 2,70 m • Grandes ouvertures vitrées • Espace fermé et sécurisé
- Accessible et desservi par le tramway • Disponibilité de places de parking et facilité de stationnement • Vente en VEFA

Visitez notre show room : 129, Avenue des FAR - Casablanca
www.ryadanfa.ma - 05 22 67 90 80



السعودية المغربية للإستثمار
ASMA INVEST

Qualité de l'air : les experts insistent sur l'urgence de la situation à Casablanca

Un colloque sur la qualité de l'air organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) en partenariat avec UBIFRANCE et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) s'est déroulé les 8 et 9 avril dernier à Casablanca en présence d'experts, d'institutionnels, d'industriels, d'associations ayant tous un lien direct avec la pollution et la protection de l'environnement. Les participants ont pu ainsi découvrir les actions entreprises par les principaux opérateurs publics et privés dans la maîtrise des pollutions atmosphériques et des expériences concrètes d'amélioration de la qualité de l'air en France (AIRPARIF à Paris) et au Maroc. L'occasion pour le Ministère marocain de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement de présenter la politique générale de la qualité de l'air au Maroc en insistant sur l'exemple du Grand Casablanca, une région industrielle qui garde malgré les efforts de ces dernières années, un haut niveau de pollution. Les solutions existent, comme l'ont souligné les experts de la Fondation Mohammed VI et les différents bureaux d'études présents à ce colloque (ENVIROCONSULT, CNESTEN), et une étude plus ciblée sur les treize stations de mesure de la qualité de l'air de la Direction de la Météorologie Nationale est en cours d'élaboration. Les résultats seront connus à la fin de l'année. D'après les données officielles, les indices de pollution les plus importants sont relevés à Casablanca. Le nombre croissant de véhicules (+5% par an) est passé de 1,6 millions en 2000 à



2,3 millions en 2008 avec un parc diesel mal renouvelé et très polluant en dioxyde d'azote (35 000 tonnes par an), un gaz toxique responsable de maladies cardio-vasculaires et très dangereux pour les asthmatiques. Sans réglementation efficace pour limiter ces rejets, le parc automobile est actuellement responsable à près de 60% de cette pollution de l'air. Mais la pollution industrielle, malgré l'effort de quelques sociétés conserve encore un niveau trop élevé, notamment au niveau du site d'Aïn Sebaâ. La pollution de l'air est responsable de 7 millions de décès dans le monde en 2012, d'après une étude de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) publiée cette année. *

3 QUESTIONS

Conjoncture : En tant qu'industriel, quels sont les enseignements que vous tirez de ce Colloque organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) ?

Nezha Hafid : C'est une thématique qui intéresse beaucoup les industriels. La situation dans le Grand Casablanca est alarmante et toute nouvelle prise de conscience est importante.

En parlant de prise de conscience environnementale, celle de Lesieur Cristal remonte déjà à plusieurs années, qu'est ce qui l'a motivée ?

Depuis longtemps, ce qu'on appelle la performance économique intègre cette réalité de performance environnementale. Plus vous vous équipez de façon moderne, plus votre outil devient performant au niveau économique mais aussi au niveau de la protection de l'environnement. C'est ce que nous avons fait chez Lesieur Cristal avec la centrale de production vapeur à partir du grignon d'olive dans l'usine d'Aïn Harrouda dès 2009. Cette prise de conscience a été très encadrée par notre processus de certification ISO 14001 en 2011, la norme mondiale de référence dans le management environnemental. Cela nous a permis de faire une



NEZHA HAFID,
Directrice adjointe
Qualité, Sécurité,
Environnement chez
Lesieur Cristal.

cartographie précise de nos impacts environnementaux et d'agir de façon efficace en terme d'investissement sur les sites pour réduire la pollution.

Beaucoup d'industriels ont montré leur bonne volonté, comme les cimentiers, de gros pollueurs qui devaient réagir. Est-ce qu'à terme, on peut dire que ces mesures « vertes » pour protéger l'environnement peuvent devenir un argument commercial pour une marque comme Lesieur Cristal ?

Pour Lesieur Cristal, c'est une démarche volontaire et citoyenne qui s'inscrit dans l'entreprise depuis la fin des années 90. Nous avons voulu montrer l'exemple, et tirer le secteur vers le haut. Pour répondre à votre question, ça n'est

pas notre motivation première, nous avons deux types de clients, les grands comptes et les consommateurs comme vous et moi, et malheureusement, je ne crois pas que le niveau de sensibilisation à la protection de l'environnement soit assez élevé au Maroc pour faire de notre action un argument commercial, mais ça viendra. Nous, nous n'avons simplement pas le droit d'être une entreprise polluante, nous le devons à nos employés, aux riverains qui vivent autour des usines et à nos clients. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Immobilier industriel à vendre et à louer



A vendre – Bâtiment de production et show-room commercial 3.000 m² – Parc Industriel CFCIM d'Ouled Saleh – Casablanca

Beau bâtiment polyvalent offrant 1.900 m² d'espaces de production et de stockage, 350 m² de show-room et 700 m² de bureaux modernes et lumineux. Dalle industrielle, hauteur sous plafond > 8 m, portail d'accès camions, quai de chargement. Encore au stade de la finition, ce bâtiment peut être personnalisé selon les orientations de l'acquéreur.

Prix attractif, au coût de construction : 9.000.000 DH



A louer – Bâtiment industriel
940 m² – ZI Moulay Rachid
Casablanca
25 DH/m²/mois



A louer – Bureau
280 m² – Sidi Mâarouf
Casablanca
110 DH/m²/mois



A louer – Espace de stockage
1.000 m² – ZI Sapino
Nouaceur, Casablanca
45 DH/m²/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

SIAM 2014 : le business est dans le pré.

La 9^{ème} édition du Salon International de l'Agriculture du Maroc (SIAM) s'est déroulée du 24 avril au 3 mai à Meknès. 51 pays y étaient représentés et des centaines d'entreprises des différents secteurs agricoles y étaient présentes à la recherche d'opportunités d'affaires. Un million de visiteurs ont pu ainsi découvrir le dynamisme du secteur agricole marocain et les produits de son terroir. Malgré l'annonce d'un don de l'UE de 60 millions d'euros pour accompagner la suite du Plan Maroc Vert, et contribuer au développement

de certaines filières comme la viande ovine, l'oléiculture et la phœniciculture (palmiers dattiers), le contexte économique est toujours tendu entre le Maroc et l'Union Européenne. Les nouvelles mesures de la PAC et les futures réglementations douanières européennes, qui seront appliquées en octobre 2014, ont suscité beaucoup d'interrogations dans les allées et les forums du Salon. Comme chaque année, le Pavillon France organisé par UBIFRANCE en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a réussi son pari, en accompagnant les réflexions sur la modernisation et le développement de l'Agriculture marocaine et en initiant des rencontres fructueuses en B to B avec des professionnels français. Sur



Stéphane Le Foll, Ministre français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et Jean-Marie Grosbois, Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

700 m², 37 entreprises ont pu rencontrer tous les acteurs du secteur dans leurs spécialités, agricoles et agro-alimentaires. Depuis 6 ans, le Pavillon France permet à ces entreprises d'optimiser leurs chances d'intégrer le marché marocain. Trois conventions entre le Maroc et la France ont été signées pendant le Salon portant sur la formation et le conseil agricole, dont une, à l'initiative du Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Aziz Akhannouch, et du Ministre français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt,

Stéphane Le Foll qui met à la disposition du Maroc un expert français pendant 3 ans pour accompagner la mise en œuvre de la restructuration du dispositif de l'enseignement technique et de la formation professionnelle agricole.

Le SIAM est-il un bon « sésame » pour une entreprise française en prospection dans le Maroc agricole ? Quelles sont les contraintes de ce marché ? Conjoncture a rencontré Benoît Simonin, Directeur Général d'Atomag Agri, une entreprise spécialisée dans l'expertise et les outils de pulvérisation pour vignes, céréales, cultures maraîchères, arboriculture... Il est présent sur le marché marocain depuis le 2 janvier 2013. *

INTERVIEW

Conjoncture : Vous étiez exposant au SIAM cette année, quel est votre bilan ?

Benoît Simonin : L'année 2013 a été une année catastrophique pour les secteurs d'activités importants de l'entreprise, les agrumes, l'olive, la vigne, donc je ne vous cache pas que nos clients avaient d'autres priorités. On avait donc hâte de les rencontrer à nouveau. Au SIAM, on peut voir, faire tourner, toucher les machines, ce qui est impossible sur catalogue. Coté résultats, il faudra attendre de pouvoir concrétiser les opportunités, mais les affaires reprennent dans notre secteur, le traitement des cultures, depuis la mi-février.

Atomag est à l'origine une société française, et vous êtes sur le marché marocain depuis presque un an et demi, quelles sont les contraintes de ce marché ?

Mon activité est très technique, très précise et trop d'approximation peut faire perdre beaucoup d'argent à l'agriculteur. Ma contrainte principale est justement de l'informer sur les normes.



BENOÎT SIMONIN,
Directeur Général
d'Atomag Agri

Ici, dans le traitement des cultures, on a tendance à acheter n'importe quel produit et à l'utiliser de façon exagérée. Si vous prenez l'exemple de la vigne, partout dans le monde, on utilisera 300 litres de produits phytosanitaires par hectare, contre 1200 à 1500 au Maroc. Le plus difficile dans ce marché, ça peut paraître bizarre mais c'est de faire comprendre à un agriculteur que le traitement intensif n'est pas la meilleure solution, au niveau de l'environnement donc de la protection de son site, son outil de travail, comme au niveau de ses finances. Et croyez-moi, diviser par deux ou par trois, les quantités d'eau et de produits de traitements quand on a une surface de 2 000 ou 3 000 hectares, ça change tout ! Le Maroc a

un potentiel agricole très fort, un des plus forts du continent africain mais ça reste malheureusement ce que j'appelle un « marché de prix ». Je peux démontrer très facilement à mes clients qu'en dépensant 20 000 Dhs de plus sur une machine, on peut faire 2 millions de bénéfice par an, mais le message a encore du mal à passer. Cette notion d'investissement et d'optimisation à long terme n'est pas encore inscrite dans les mentalités, c'est dommage. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

EMPLOYEURS, L'AVENIR DE VOS COLLABORATEURS EST ENTRE VOS MAINS !

POUR UNE VRAIE RETRAITE,
ADHÉREZ À LA CIMR.



- PRODUITS ADAPTÉS, DIVERSIFIÉS ET ACCESSIBLES
- DÉDUCTIBILITÉ FISCALE NON-PLAFONNÉE
- RENDEMENT À 10%
- RÉVERSION GRATUITE
- REVALORISATION ANNUELLE DES PENSIONS

APPELEZ LE **0522 437 434**

RETRAITE BIEN PRÉPARÉE, AVENIR ASSURÉ !



LA RETRAITE DU SECTEUR PRIVÉ

Le Forum de Partenariat France-Maroc 2014 : les entreprises françaises en prospection à Casablanca.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et UBIFRANCE accompagnent toute l'année les entreprises françaises sur le marché marocain et sont les organisateurs de ce Forum de Partenariat France-Maroc.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et UBIFRANCE, l'Agence française pour le développement international des entreprises, en partenariat avec CCI International, Maroc Export, le Centre Marocain de Promotion des Exportations, et Bpifrance organisent le Forum de Partenariat France-Maroc les 20 et 21 Mai 2014 à Casablanca. L'objectif de cet événement est de permettre à des entreprises françaises et marocaines de construire des partenariats commerciaux, technologiques et industriels au bénéfice des deux pays sur le principe de la colocalisation. La France est le premier partenaire économique et commercial du Maroc avec 8 milliards d'euros d'échanges commerciaux annuels, plus de la moitié des investissements directs étrangers et 750 filiales d'entreprises françaises qui emploient plus de 120 000 personnes. Les exportations françaises ont représenté 13,7 % des importations totales du Maroc au terme du 1er semestre 2013. Une première place sur le podium des clients du Royaume que les français doivent à une reprise des importations marocaines qui ont progressé de plus d'un milliard et demi d'euros notamment grâce aux ventes de blé et aux pièces détachées pour véhicules industriels. Avec une demande intérieure en expansion, des investissements publics importants, une réelle modernisation de ses infrastructures, et un ambitieux

programme de structuration de ses filières industrielles stratégiques, le Maroc s'affirme comme un partenaire commercial de premier plan pour la France.

Accompagner les entreprises dans leur prospection et identifier les opportunités d'affaires.

Entre 2009 et 2013, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a accompagné 1 300 entreprises dans leurs démarches d'installation avec plusieurs types d'actions: L'information (études de marché, veilles sectorielles, sélection de contacts), l'accompagnement sur mesure (programmes de rendez-vous, séminaires, colloques, rencontres acheteurs) ainsi que l'hébergement, le coaching et la création d'entreprises. Pour le Forum de Partenariat France-Maroc, la CFCIM et UBIFRANCE ont privilégié plusieurs champs de partenariats commerciaux, technologiques et industriels dans les domaines de la Chimie, de l'agroalimentaire, du ferroviaire, de la mécanique, de la métallurgie de la sidérurgie mais aussi de la logistique et des transports, des services et NTIC, du BTP et des infrastructures. Une soixantaine de PME et ETI françaises intéressées par le marché marocain rencontreront près de 300 dirigeants d'entreprises marocaines identifiés par la CFCIM et Maroc Export. Un " Village Experts " sera mis à la disposition des participants pour apporter des réponses précises et détaillées sur

FORUM DE PARTENARIAT FRANCE - MAROC

Casablanca

Du 20 au 21 mai 2014



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

Organisé par :



des sujets liés à l'environnement des affaires au Maroc comme le financement, les questions juridiques, l'immobilier, la fiscalité et la logistique. Ce Forum de Partenariat France-Maroc est un trait d'union entre les entreprises françaises et marocaines, il contribuera à l'un des objectifs à terme du Maroc de devenir une terre de développement industriel et sera résolument tourné vers l'Afrique subsaharienne. Le continent africain devrait devenir dans les prochaines années la deuxième réserve de croissance mondiale, l'ambition est donc de permettre à ces collaborations franco-marocaines de se développer en cohérence avec les objectifs stratégiques du Maroc qui se positionne aujourd'hui comme un tremplin naturel vers les pays africains.

Forum de Partenariat France-Maroc Mardi 20 et mercredi 21 mai 2014. Hôtel Hyatt Regency à Casablanca. *

INTERVIEWS

Conjoncture : La France est le premier partenaire économique du Maroc, comment qualifieriez-vous cette relation entre les 2 pays ?

Jean-Marie Grosbois :

D'abord elle s'inscrit dans la continuité et la qualité depuis longtemps. C'est une vraie relation à 2, dense, solide, qui est très ouverte et tournée vers l'avenir, ce qui est primordial pour un pays comme le Maroc qui est en permanente évolution.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) est l'accompagnateur N°1 des entreprises françaises qui souhaitent venir sur le marché marocain, en amont comme sur le terrain, et ça marche... Les chefs d'entreprises sont de plus en plus nombreux à être attirés par le Maroc, pourquoi un tel succès ?

Ce sont des critères très importants pour des entreprises. D'abord la langue, c'est évident et ensuite la proximité. Être à quelques heures de transport de ses clients, c'est une chance pour tout le monde et pour certains secteurs comme le textile ou l'automobile, c'est devenu un argument concurrentiel très fort en faveur du Maroc, plus fort que le prix. N'oubliez pas que nous avons inventé ici, ce terme de colocalisation, et la colocalisation, c'est tout sauf de la délocalisation.



JEAN-MARIE GROSBOIS,
Président de la
Chambre Française
de Commerce et
d'Industrie du Maroc
(CFCIM)

Justement, ce concept de colocalisation qui s'applique aux relations économiques entre la France et le Maroc, a été très difficile à expliquer en France. En tant que chef d'entreprise, vous y avez cru tout de suite ?

Nous étions comme Monsieur Jourdain, qui fait de la prose sans le savoir, nous, nous faisons de la colocalisation sans le savoir. Dans la société que je dirige ici au Maroc, nous avons il y a quelques années préféré confier un important chantier très technique, très spécialisé à une société marocaine, alors qu'avant nous faisons appel à des techniciens qui venaient d'ailleurs. Ça c'est de la colocalisation parce qu'en plus, vous donnez à l'entreprise marocaine l'occasion d'être compétitive et de gagner des marchés.

Pour terminer, si vous deviez choisir un secteur qui va devenir d'après vous un secteur de croissance important entre le Maroc et la France ?

Sans hésiter, l'agroalimentaire. Le Maroc s'appuie sur une agriculture forte, mais les changements de mode de vie feront que dans un avenir proche, il y aura davantage de produits agroalimentaires et alimentaires transformés au Maroc. C'est donc une industrie qui va se développer considérablement et employer beaucoup de personnes. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Conjoncture : L'ouverture du Maroc vers l'Afrique subsaharienne risque-t-elle de le rendre encore plus attractif pour les entreprises françaises ?

Jean-Paul Bacquet :

Absolument, d'ailleurs on a sans doute trop longtemps pensé que le commerce extérieur de la France, c'était d'abord l'Europe, ce qui est vrai, puis les pays émergents, les BRICS, en oubliant quelque peu le Grand Maghreb qui est un marché extrêmement intéressant. Et derrière le Grand Maghreb, il y a l'Afrique subsaharienne, l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone avec dans certains pays des taux de croissance qui frôlent les 8 %.

D'où vient cette « prise de conscience » africaine ?

La prise de conscience, c'est de s'être rendu compte que le commerce extérieur déficitaire n'était pas la conséquence du prix de l'énergie et pour la France de la parité de l'Euro, et que le déficit n'était pas conjoncturel mais structurel. En résumé, si les grands groupes se portent bien, les PME et les ETI n'exportent pas assez



JEAN-PAUL BACQUET,
Président
d'UBIFRANCE

même si elles ont la capacité de le faire. D'où la nécessité d'inventorier les marchés, de trouver des partenariats car on est plus fort quand on chasse en meute ! Et pour ces entreprises là justement, l'Afrique est le continent émergent de demain.

Revenons au partenariat France-Maroc. UBIFRANCE et la Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) sont les premiers partenaires des entreprises françaises au Maroc et maintiennent un véritable trait d'union gagnant entre les entreprises marocaines et françaises, comment expliquez-vous ce succès ?

D'abord il y a une histoire qu'il ne faut pas négliger depuis la création de la CFCIM en 1913 et c'est d'ailleurs pour cette raison que UBIFRANCE n'a pas créé d'agence au Maroc mais continue de travailler en délégation de service public avec la CFCIM qui fait parfaitement bien son travail. C'est une relation extrêmement étroite, une relation de confiance qui nous permet d'être très efficace en direction des entreprises. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Multisecto- rielle



FUTURALLIA
Du 4 au 6 juin 2014
Lyon, Eurexpo
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

Sécurité



IFSEC International
Du 17 au 19 juin 2014
Londres, Royaume-Uni
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

Elevage



Salon SPACE
Du 16 au 19 septembre 2014
Parc expo - Rennes
www.space.fr

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

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

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

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

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

Industrie auto- mobile



Salon Automechanika Francfort
Du 16 au 20 septembre 2014
Francfort /Allemagne
www.automechanika.de

AUTOMECHANIKA FRANCFORT en chiffres :

- 300 000 m² de surface
- 4 600 exposants de 70 pays
- 158 000 visiteurs attendus de plus de 187 pays

Un Salon articulé en 5 sections principales:

- Réparation et entretien : outils et équipements, systèmes de diagnostic véhicule, réparation de carrosserie et laquage, traitement de peinture, aspects commerciaux liés à la vente de voitures, recyclage...
- IT et gestion : prestataires de service du secteur IT, fournisseurs de matériel et logiciel, constructeurs...
- Station-service et lavage automatique : équipements de lavage, nettoyage, produits d'entretien de véhicules, huile, graisse...
- Systèmes et composants : systèmes et modules intérieurs et extérieurs, boîte à vitesse, châssis, dynamique automobile, commandes électriques et électroniques, pièces normalisées et recyclées, transmission...
- Accessoires et Tuning : personnalisation de véhicules, accessoires et équipements spéciaux, systèmes de Tuning et de performance, finitions, remorques, pneus et jantes...

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

L'AMICA choisit Tanger pour son nouveau salon de la sous-traitance automobile.

L'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile (AMICA) organisait à Tanger du 23 au 25 avril la première édition du Salon de la sous-traitance automobile dans la zone franche TFZ, en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. L'objectif de ce salon était de rapprocher les grands donneurs d'ordre comme Renault et les équipementiers automobiles, de leurs sous-traitants sur une plate-forme industrielle unique en Afrique. Mission réussie pour l'AMICA qui a su fédérer autour de ce premier salon et autour du site de Tanger, plus de 150 exposants venus du Maroc, de France, d'Espagne, représentant l'ensemble des métiers



© CRI Rabat

de la sous-traitance automobile, logistique, maintenance industrielle, emballages, ingénierie, équipement, outillage, machines spéciales. Les métiers automobiles génèrent au Maroc un chiffre d'affaire de plus de 2,6 Milliards d'euros à l'export hors production Renault et emploient 85000 personnes. Une étude récente de la commission « développement de la sous-traitance » de l'AMICA confirme le fort potentiel de croissance du secteur et n'hésite pas à avancer le chiffre de 400 millions d'euros annuels d'opportunités pour les sous-traitants. Conjoncture a rencontré l'un des artisans de ce premier salon, Tajeddine Bennis, Président de la Commission sous-traitance de l'AMICA et Directeur de l'usine de Tanger de l'équipementier français SNOP. *

3 QUESTIONS

Conjoncture : Ce premier salon est un succès, pourquoi était-il important de l'organiser à Tanger ?

Tajeddine Bennis :

Tajeddine Bennis : Aujourd'hui 60 à 70 % de la filière automobile est concentrée à Tanger Free Zone, et nous sommes très proches par la route du nouveau parc industriel Atlantic Free Zone de Kénitra. Tout est à proximité du site de Renault Maroc. Croyez-moi, c'est un argument très intéressant pour tous les acteurs internationaux et nationaux du secteur, les grands donneurs d'ordres, comme les petits sous-traitants.

Pourquoi un salon et pas une simple prospection B to B pour mettre en valeur le site de Tanger et ses atouts ?

Ce salon est le fruit du travail très concret de la commission de la sous-traitance de l'AMICA que je pilote avec des représentants des grands équipementiers. Nous travaillons pour développer la filière de l'automobile au Maroc, et nous avons étudié les différents leviers sur lesquels on doit agir maintenant. L'optimisation de la structure de coûts des équipementiers est primordiale dans le développement de la filière auto. Après l'arrivée d'un certain nombre de multinationales dans les années 90, dans des secteurs à fort besoin de main d'œuvre comme le câblage et le textile, l'arrivée de Renault à la SOMACA et le projet LOGAN en 2007 ont révolutionné la place du Maroc dans la filière automobile mondiale. Cela voulait dire que les composants achetés au Maroc qu'exportait SOMACA dans ses véhicules étaient exactement au niveau de l'exigence qualité internationale de la plate-forme Renault Nissan. Le site de Tanger et la qualité de la production marocaine ont attiré des équipementiers dont les métiers n'étaient pas représentés chez



TAJEDDINE BENNIS,
Président de la
Commission sous-
traitance de l'AMICA
et Directeur de
l'usine de Tanger
de l'équipementier
français SNOP

nous, les matières plastiques, les systèmes de climatisation, les phares, le soufflage, les systèmes de sécurité intégrés. Pour continuer à développer le secteur, nous avons étudié les structures de coût d'un équipementier lambda et nous nous sommes rendu compte que les deux postes les plus importants étaient les matières premières et la sous-traitance pour la logistique, les machines spéciales, les pièces de rechange et l'outillage. Et surtout, ces deux postes se révélaient plus coûteux pour un opérateur au Maroc qu'en Espagne ou en France. Il était donc très important de mutualiser certains besoins comme le cartonnage ou la maintenance et tout comme Renault l'avait fait avec ses propres fournisseurs de rang 1 après son arrivée, nous avons incité les équipementiers présents au Maroc, et nous continuons à tout mettre en œuvre pour convaincre leur propre sous-traitants à s'installer au Maroc. A terme, tous les métiers et toutes les composantes de la filière automobile seront

concentrés autour des zones de production, ce qui réduira les coûts, et créera de la croissance bien évidemment.

Ce salon de la sous-traitance était donc un salon sur mesure pour ces opérateurs, tout à fait complémentaire avec le MIDEST à Casablanca ?

Oui, bien-sûr, mais c'est un salon au cœur du système. Nous leur avons montré la très forte concentration industrielle du site de Tanger. Sur 300 hectares, 50 000 emplois et 250 sociétés. Certains fournisseurs étrangers qui travaillaient avec un seul équipementier sont venus au salon et ont découvert ainsi des dizaines d'autres clients potentiels. C'est une véritable opportunité de business pour eux et pour tout le secteur automobile au Maroc. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

« Une culture nouvelle est en train de s'installer à l'Office des Changes. »

Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 10 avril 2014.

Par Franck Mathiau



Jouad Hamri, le Directeur Général de l'Office des Changes est un habitué des Forums de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) présidée par Jean Marie Grosbois. Depuis 4 ans, il donne chaque année rendez-vous aux adhérents pour leur expliquer comment l'Office des Changes est devenu un véritable outil d'accompagnement de l'économie marocaine. Lors de cette dernière rencontre, consacrée aux « Nouvelles dispositions de la réglementation des changes », Jaouad Hamri a d'abord voulu rassurer l'assistance sur les réserves de change estimée en avril à 4 mois et 10 jours. Le Maroc s'est engagé auprès du FMI, pour conserver sa facilité financière, la fameuse LPL, « Ligne de Précaution et de Facilité » à maintenir une réserve minimum de change de 4 mois. « Nous sommes très attentifs à cette réserve en devises. Dans les années 80, je dirigeais une entreprise et même quand on disposait d'un compte en dirham marocain bien garni, il était quasiment impossible d'ouvrir une lettre de crédit en devise pour importer des biens d'équipements ». Pour sortir les entreprises de ce cercle vicieux, depuis les années 90, l'Etat marocain s'est inscrit dans une nouvelle dynamique d'ouverture. Avec la crise de 2008 et ses conséquences sur le Maroc à partir de 2010, la réserve est descendue sous la barre des 5 mois. Jaouad Hamri ne veut pas dramatiser cette situation, mais rappelle que la responsabilité de la

reconstitution de cette réserve doit être partagée entre l'Etat et les opérateurs économiques. L'Office des Changes surveille donc tout particulièrement le rapatriement des produits des exportations de biens et de services, ainsi que l'effectivité et la réalité des contreparties de transfert des devises des entreprises à l'étranger. Une attitude plus positive de l'Etat, moins d'obstacles « à priori », mais Jaouad Hamri insiste sur l'importance des contrôles « à postériori ». « Notre objectif n'est plus de freiner mais de promouvoir les investissements, les exportations, et de ce fait, de générer de la valeur en devise. Nous avons pris en 1993, un engagement avec le FMI pour libéraliser les opérations courantes. Nous sommes allés plus loin en libéralisant aussi les opérations de capital puisque tous les investissements étrangers au Maroc sont totalement transférables et les investissements marocains à l'étranger également. Ce travail de libéralisation et d'assouplissement de la réglementation des changes est très efficace mais nous avons dû modifier notre système de contrôle en nous appuyant sur les banques. Nous contrôlons maintenant toutes les opérations bancaires pour mieux détecter celles qui ne sont pas en conformité avec la réglementation des changes ».

La contribution libératoire : réconcilier les fraudeurs avec l'État.

Parmi les priorités de l'Office des Changes figure depuis 2011 le contrôle des avoirs marocains à l'étranger.

Après enquête, beaucoup d'entre eux ont du régulariser leur situation mais dans un souci d'équité et de réconciliation économique, l'Office des Changes, en accord avec l'administration fiscale a opté pour une solution de régularisation générale offerte à tous, la contribution libératoire. « Nous ne sommes pas dans une logique de chasse aux sorcières mais dans une démarche de compréhension d'un besoin qui a été justifié à une certaine époque dans les années 70 et 80 où certains ont fait le choix de constituer un patrimoine à l'étranger. Je vous rappelle qu'à l'époque la dotation par personne pour voyager en dehors du Maroc était de 100 Dh. Nous étions dans un système d'hypocrisie totale et générale ». Sont concernées par ce dispositif toutes personnes physiques ou morales résidentes (qui disposent d'une résidence, d'un siège social ou d'un domicile fiscal au Maroc), détenant avant le 1er janvier 2014 des avoirs et liquidités à l'étranger, en infraction à la réglementation des changes. Le taux de la contribution libératoire est de 10 % de la valeur d'acquisition des immeubles détenus à l'étranger, 5% des avoirs liquides en devises rapatriés au Maroc et déposés dans des comptes en devises et 2 % des liquidités en devises rapatriées. Enfin pour terminer, Jaouad Hamri a rappelé qu'il n'était désormais plus nécessaire d'inscrire les dotations touristiques et professionnelles sur le passeport, une mini-révolution pour l'Office des Changes qui prouve ainsi sa volonté de simplifier la vie quotidienne des marocains. *

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^{er} 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

« Notre pays ne doit pas se transformer en un atelier de la précarité »

Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 17 avril 2014.



Par Franck Mathiau

« **A**u delà du respect des réglementations, un emploi décent, c'est la possibilité de permettre à chacun d'évoluer dignement dans l'entreprise et dans la société ». Dès son introduction, Jean-Marie Grosbois, le Président de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) insiste sur l'importance de la thématique du Forum Adhérents animé par Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales : « L'entreprise privée et la promotion de l'emploi productif et décent ». Un thème d'actualité pour le Ministre qui vient d'annoncer la révision du Code du Travail avant la fin de l'année, qui doit mettre en place la nouvelle indemnité pour perte d'emploi pour les salariés (IPE) et dont l'objectif est de réduire le taux de chômage à 8 % à l'horizon 2016. Le Ministre a souhaité rappeler son passé de militant et son attachement aux valeurs sociales et humaines. « Le travail décent est ma première préoccupation, j'ai connu de près la précarité sur le terrain, ça m'a toujours révolté. Nous ne pouvons pas rester dans cette situation alors que notre pays dispose de tous les moyens humains et matériels, pour arriver à un travail décent pour tout le monde. Le Maroc est l'un des rares pays de la région à avoir ratifié pratiquement toutes les conventions internationales relatives au monde du

travail et aux droits humains. Nous voulons une paix sociale juste, équitable qui satisfait les employés et les patrons. Il faut que les patrons aient conscience que derrière chaque ouvrier, il y a un papa ou une maman qui rentre le soir à la maison. »

L'emploi des jeunes est la clef de voute du développement.

Abdeslam Seddiki a présenté la nouvelle réalité économique du Maroc : une agriculture en perte de vitesse, un secteur informel qui continue à peser sur l'économie et une industrie à 16 % du PIB bien inférieure aux objectifs du Gouvernement. « Nous ambitionnons de passer de 16 % à près de 30 % avec la création de 500 000 emplois réellement productifs et décents, des emplois basés sur la formation, la technicité et l'innovation. Nous vivons maintenant dans un Maroc urbain à 60 % avec une jeunesse qui a des exigences auxquelles nous devons faire face. » Le Ministre a annoncé des mesures renforcées sur la formation des jeunes, la formation alternée et la relance des programmes gouvernementaux destinés à promouvoir par des subventions salariales l'insertion des jeunes dans la vie active, comme l'aide à l'emploi IDMAJ de l'ANAPEC, qui a permis l'insertion de plus de 50 000 jeunes en 2013. Un contrat anti précarité a précisé Abdeslam Seddiki puisqu'en échange d'un CDI, c'est l'État qui garantit la protec-

tion sociale du bénéficiaire en exonérant l'employeur qui signe cette convention, des cotisations CNSS, de la taxe de la formation professionnelle et de l'IR pendant deux ans. D'autres mesures de soutien à l'emploi ont été ajoutées comme le programme MOUBADARA, qui facilite l'insertion dans les associations de proximité et le programme TAATER pour les jeunes diplômés chômeurs de longue durée.

L'Emploi devient une priorité du Gouvernement Benkirane.

Abdeslam Seddiki a souligné les progrès du Maroc en terme de protection sociale, de dialogue avec les syndicats mais il admet quelques faiblesses dans les domaines du travail des femmes, du secteur informel et de l'abandon scolaire.

« Pour aller plus loin, nous avons préparé pour la première fois, une stratégie de l'emploi au niveau national avec un diagnostic précis du marché du travail que nous avons réalisé avec notre partenaire le Bureau International du Travail (BIT). Le Gouvernement a décidé de mettre la question de l'emploi au centre de la politique économique et du modèle de développement de notre pays. L'objectif est double, d'abord améliorer la formation en la renforçant et en la rendant plus adaptée à la demande et ensuite mettre en avant les ressources humaines pour les rendre plus compétitives et créatrices de richesse. *

Le Mali : nouvel Eldorado des investisseurs ?

Le Ministre de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Moustapha Ben Barka, le Ministre du Commerce du Mali, Abdel Karim Konaté, Fatima Bakayoko de l'Agence de Promotion des Investissements (API Mali) et Mamadou Konaté, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali (CCIM) étaient les invités de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 23 avril 2014.

Il y a des rencontres qui resteront dans les annales de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) présidée par Jean-Marie Grosbois et celle-ci en fait partie. Le Mali de l'industrie, du commerce, du développement avait répondu présent face aux très nombreux chefs d'entreprises marocains et français intéressés par les opportunités nouvelles du Mali et son économie. Le Mali redémarre, se lance de nouveaux défis et ses récentes performances économiques ont été saluées par le FMI et la Banque Mondiale lors des dernières réunions de Printemps à Washington. Comme l'a souligné Moustapha Ben Barka, Ministre de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, la croissance est de retour en 2014 avec des taux projetés à 6.1 % et un objectif de 7 %. Après les Élections Présidentielles de l'Été 2013, les objectifs du Gouvernement Malien étaient de stabiliser politiquement le pays, sécuriser l'accès aux régions et développer secteur par secteur toute l'économie malienne en attirant des investisseurs étrangers et en privilégiant les richesses naturelles du pays. Conscient de ses difficultés liées à sa récente histoire, le Mali a choisi la séduction pour présenter ses différents secteurs d'investissement.

Une Agriculture à très fort potentiel.

L'Agriculture est la ressource « premium » du Mali avec ses 2 millions d'hectares de terres irrigables sur les bords des fleuves Niger et Sénégal, et ses 17,4 millions d'hectares de terres



arables, 2 fois plus qu'au Maroc. Le Mali dispose d'importantes ressources en eau estimées à environ 148 milliards de m³ mais n'utilise actuellement que 4 % de ces ressources. L'Agriculture est donc comme le rappelle le Ministre du Commerce, Abdel Karim Konaté, le levier principal de croissance du Mali. « La surface est là, les terres sont disponibles, nous ne pouvons pas continuer à importer du blé, du riz (300 000 tonnes par an), du sucre (150 000 tonnes par an). La population malienne attend ce développement. » Le coton qui représente 1 % du PIB est également au point mort faute d'investissement dans une industrie de transformation locale.

Les secteurs « stars » du Mali.

A la manière d'un guide touristique, Fatima Bakayoko, représentant l'Agence de la Promotion des Investissements du Mali (API Mali) maîtrise parfaitement la promotion des richesses et les opportunités d'affaires de son pays. L'Agriculture est le fer de lance du développement du futur Mali, mais pas seulement. L'Or représente environ 25 % du PIB et 75 % des recettes d'exportation

mais là encore, comme avec les autres minerais, bauxite, phosphate, marbre, granit et calcaire, le déficit de transformation locale a limité considérablement les recettes du secteur. Tout est à faire aussi dans les domaines du tourisme, de l'élevage, de l'énergie solaire et de la formation.

Rassurer les investisseurs.

Pour accompagner ce changement et encourager les investisseurs potentiels, le Mali a mis en place un cadre juridique qui se veut rassurant, sécurisant comme le souligne le Ministre du Commerce, Abdel Karim Konaté. « Il ne peut pas y avoir d'investissement sans environnement des affaires. Nous avons facilité les procédures avec un guichet unique pour la création des entreprises, mis en place une fiscalité, et des accords douaniers et administratifs pour le fret avec le Sénégal et bientôt la Côte d'Ivoire. Nous travaillons aussi sur un guichet électronique unique pour gérer les exportations et les importations. Mais il y a un chantier plus important, c'est la justice. Il faut une justice saine et débarrassée de la corruption et du clientélisme, c'est la mission du nouveau Président, Ibrahim Boubacar Keita et je peux vous promettre que nous y arriverons. »

C'est la première fois en cent ans d'histoire que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) recevait une délégation d'Afrique Subsaharienne. Pari réussi, le Mali a su charmer ses interlocuteurs et transmettre son enthousiasme. *

► Franck Mathiau

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

La 4^{ème} édition des Assises de l'Industrie s'est tenue le 2 avril à Casablanca en présence du Roi. Le ministre de l'Industrie M-H Elalami a lancé à cette occasion le « plan national d'accélération industrielle 2014-2020 », qui fixe 2 objectifs : créer 500 000 emplois en 7 ans, pour moitié provenant des IDE, et

accroître la VA industrielle de 14 % à 23 % du PIB. Ces objectifs sont très ambitieux, 75 000 emplois industriels seulement ayant vu le jour en 10 ans.

Ce plan vise également une nouvelle dynamique entre grands groupes et PME, la réduction des délais de paiement de l'Etat, la compensation industrielle, l'amélioration de la formation professionnelle, la transition du secteur informel vers un statut d'auto-entrepreneur, la mise à disposition de 1 000 ha de parcs industriels en location et un suivi des ALE existants et en négociation. Il sera appuyé par un fonds d'investissement public (FDI) de 20 Mds dirhams. 33 conventions ont été signées en présence du Roi, parmi lesquelles les conventions-cadre de plusieurs industries (IMM, offshoring, automobile, textile-habillement).

La stratégie de développement des exportations marocaines via les « Métiers mondiaux du Maroc » ne disparaît pas pour autant. Mais s'y ajoute le développement généralisé de l'ensemble de la base industrielle, afin de mieux servir également le marché intérieur, et donc également de limiter les importations. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

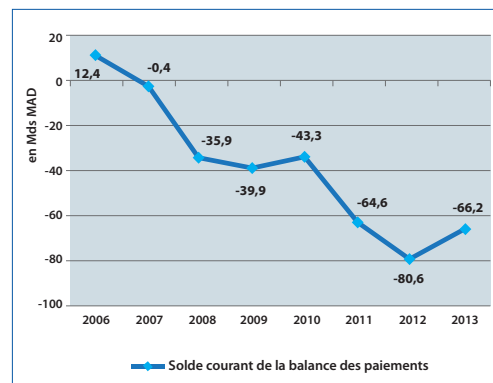
7,5 %

Le déficit courant de la balance des paiements a représenté 7,5 % du PIB en 2013, contre 10 % en 2012.

En 2013, le déficit du compte courant de la balance des paiements s'est réduit pour s'établir à 66,2 Mds MAD (7,5% du PIB contre 10% du PIB en 2012), bénéficiant de l'évolution positive de l'ensemble de ses postes.

Le déficit commercial (171,3 Mds MAD), principale cause du déséquilibre courant, reste élevé mais s'est atténué de 0,7%. Cette orientation favorable s'explique par une stabilisation des exportations accompagnée d'un recul global des achats du royaume (-1,4%) marqué, notamment, par un repli de la valeur des produits énergétiques importés.

Les postes excédentaires de la balance des paiements ont également affiché une évolution favorable. La balance des services a vu son solde progresser de 3,2% et s'est ainsi élevée à 46,7 Mds MAD. Enfin, l'excédent de la balance des transferts courants a connu une nette hausse en 2013 (+10,5%), à 73,3 Mds MAD, due à une croissance sensible des transferts entrants, aussi bien privés que publics.



Source : Office des changes

Fiche express

Visite du Roi Mohammed VI en Afrique centrale et de l'ouest

Le Roi a effectué, du 18 février au 8 mars 2014, une tournée en Afrique centrale et de l'ouest qui a connu un succès certain. La délégation officielle était composée de nombreux ministres, de dirigeants d'institutions, d'offices et d'entreprises. Cette visite a donné lieu à la signature au total de 88 accords économiques dans les quatre pays visités : le Mali, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Conakry et le Gabon.

Les relations économiques avec l'Afrique subsaharienne se sont considérablement renforcées ces dernières années, le Maroc ayant fait de l'Afrique une priorité de politique internationale. Les exportations du Maroc vers le continent ont ainsi doublé en quatre ans, passant de 8,3 Mds MAD en 2009 à 16,3 Mds MAD en 2013, ne représentant toutefois que 8,8 % des exportations du Royaume.

Sur le modèle de la diplomatie économique, ce déplacement royal avait pour objectif essentiel de dynamiser les liens économiques avec les pays visités. Les accords signés ont ainsi fait une large part à la coopération dans des domaines variés tels l'énergie, les infrastructures, le transport maritime et la banque ainsi que sur des champs institutionnels comme la fiscalité, la protection des investissements, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

Les grands groupes ont été les premiers bénéficiaires de cet appui politique. C'est particulièrement le cas des grandes banques, signant plus d'une douzaine d'accords ainsi que des groupes immobiliers, concluant à cette occasion plusieurs projets de construction de logements.

► guilhem.isaac@dgtresor.gouv.fr

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Visite de Stéphane Le Foll au Maroc

Stéphane Le Foll s'est déplacé au Maroc, les 23 et 24 avril derniers, à l'occasion du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM), se tenant à Meknès. Trois temps forts ont marqué cette visite.

Entretien entre les ministres français et marocain, suivi d'une séance de signatures

Stéphane Le Foll et son homologue Aziz Akhannouch, après un entretien bilatéral, ont présidé à la signature de cinq accords ou conventions :

- par les deux ministres, de la convention de mise à disposition pour une durée de 3 ans d'un expert du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt qui sera basé au Maroc, au sein du ministère marocain. Il accompagnera la mise en œuvre de la restructuration du dispositif de l'enseignement technique et de la formation professionnelle agricoles marocains ;
- par les deux ministres, d'une déclaration ministérielle sur l'agriculture familiale. Le texte reconnaît l'importance de l'agriculture familiale au niveau mondial. Il engage les signataires à participer pleinement à l'année internationale de l'agriculture familiale 2014 votée par l'ONU, et à prôner l'inscription de cette thématique lors des prochains sommets de haut niveau ;
- par Aziz Akhannouch, de l'Accord instituant le Consortium des centres internationaux de recherche agricole (CGIAR) en qualité d'organisation internationale en présence du dépositaire de l'accord, le gouvernement français représenté par Stéphane Le Foll. Le Consortium du CGIAR a été élevé au rang d'Organisation Internationale en 2011 ;
- signature de la convention sur « l'appui et l'accompagnement des opérateurs de la filière lait dans le cadre de l'agrégation » par le directeur général de Bretagne Commerce International, le directeur général de l'Agence de Développement Agricole et la directrice générale de l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) ;
- signature de la convention relative au dévelop-



Stéphane Le Foll, ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

© site du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

pement de la filière oléagineuse, entre le Président de l'Association pour le développement à l'international des filières oléo-protéagineuses, la Directrice Générale de l'ONCA et le Président de la Fédération Interprofessionnelle des Oléagineux du Maroc.

Visite du SIAM

Stéphane Le Foll a accueilli le Prince Moulay Rachid à son arrivée, pour l'inauguration officielle du Salon.

Aziz Akhannouch a ensuite présenté à son homologue français le Plan Maroc Vert, l'importante dynamique en faveur des produits de terroir ainsi que le travail exemplaire accompli par les « Domaines Agricoles ». Le ministre français, accueilli par le président de la CFCIM, Jean-Marie Grosbois, a rencontré les entrepreneurs français présents sur le Pavillon France, monté par Ubi-france et la CFCIM, et s'est rendu sur les stands de Lesieur Cristal et Centrale Laitière (Danone).

Visite de l'Agro-pôle Olivier de Meknès

Accueilli par le président de la Région, Stéphane Le Foll a découvert en compagnie de nombreux professionnels français l'Agro-pôle Olivier de Meknès, pôle de compétence et d'innovation pour le transfert de technologie, le développement et la promotion de la filière oléicole régionale et marocaine.

Une réunion de travail a permis de traiter de la dynamique méditerranéenne : développement du marché oléicole national et mondial, défis de la structuration des filières agricoles, valorisation de la Diète méditerranéenne au travers d'un label, préparation de l'exposition internationale Milan 2015, etc.

Dans un important discours, Stéphane Le Foll a rappelé tout l'enjeu qu'il y avait à bien concilier tradition et modernité. Il a insisté sur les trois volets importants d'un développement efficace : la formation, la recherche et la coopération. Il a également insisté sur sa stratégie en faveur des indications géographiques que la France soutient avec de nombreux pays dans le monde.

► michel.helfter@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Mohamed Fettah est élu Président de la Fédération de l'énergie. Cette élection intervient suite au décès de Moulay Abdallah Alaoui, Président et fondateur de cette Fédération, créée en 2001

►►► **Cetim Maroc a inauguré, le 23 avril dernier, un nouveau bâtiment de 3 000 m² abritant des équipements de haute technologie.** Cette extension s'ajoute aux 2 000 m² existants sur le site actuel, basé sur la zone industrielle de Nouaceur. Ces nouveaux équipements s'accompagnent d'un doublement des emplois mobilisés sur cette activité. Cet important investissement physique et humain vise à accompagner la forte croissance du marché des essais aéronautiques et faire du Cetim l'un des plus importants laboratoires de référence au monde

►►► **Saint-Gobain Sekurit vient d'inaugurer une usine de fabrication de pare-brises pour automobile située dans l'Atlantic Free Zone, à Kénitra.** Ce projet, qui a nécessité un investissement de 14 M€, a permis la création d'une centaine d'emplois directs. La production de cette usine est aujourd'hui destinée aux deux unités d'assemblage de Renault à Casablanca et Tanger

►►► **A l'occasion du Marakech Air Show, Royal Air Maroc a réceptionné un nouvel avion de type ATR 72-600.** C'est le 5^{ème} avion de la société franco-italienne ATR acquis par la compagnie aérienne nationale

►►► **Lancement du premier cluster solaire marocain :** initié par MASEN, en partenariat avec des fédérations professionnelles, des établissements académiques et de recherche et des entreprises, ce cluster a pour objectif d'appuyer l'émergence d'une filière solaire compétitive au Maroc. Mustapha Bakkoury, Président du Directoire de MASEN, est Président de ce nouvel organisme.

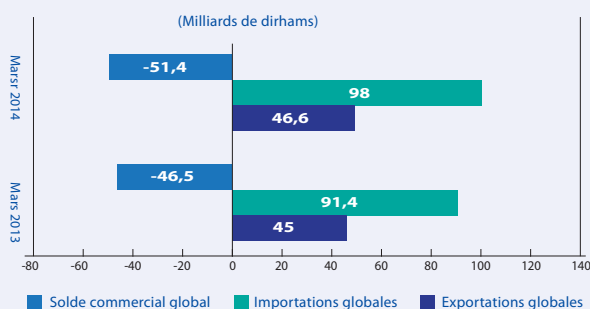
Indicateurs économiques et financiers

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



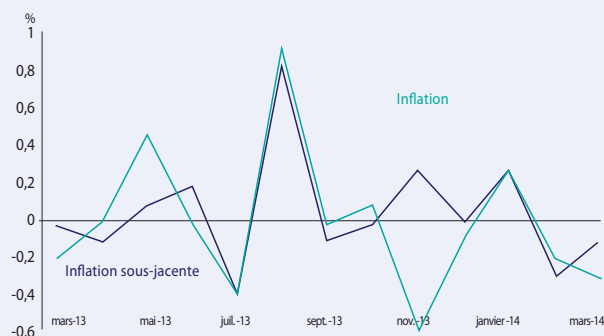
Balance commerciale

A fin mars 2014, le déficit s'alourdit de 10,7% - en glissement annuel - à 51,4 MMDH



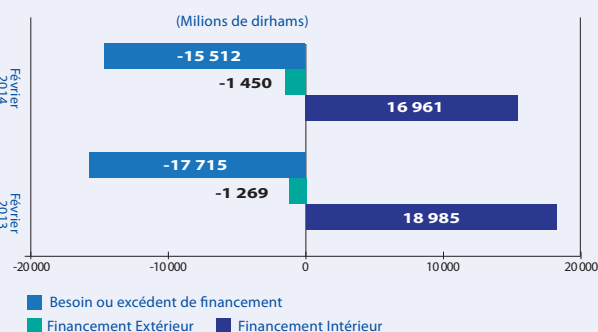
Evolution de l'Inflation sur une année glissante - en %

Baisse mensuelle de 0,3% à fin mars 2014



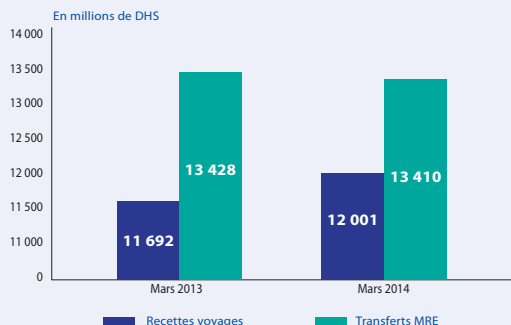
Finances publiques

Déficit budgétaire de 19,6 MMDH à fin février 2014 (Vs -13,7MMDH en février 2013)



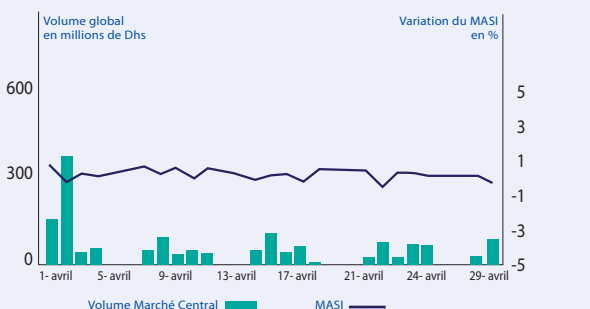
Transferts MRE

Hausse des recettes voyages de 2,6% en glissement annuel et légère baisse des transferts MRE de 0,1% à fin mars



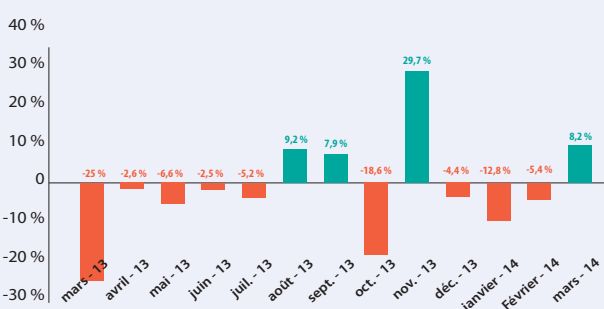
MASI

Performance mensuelle de 0,5% à 9 171,6 points et annuelle de 3,92%



Variation annuelle des ventes mensuelles de ciment

Baisse annuelle de 3,18% au T1-2014 à 3,5 MT



			2013	2014	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (mdh) ⁽¹⁾	mars	91437	98 004	+7,2
	Exportations globales (mdh)	//	44983	46 564	+3,5
	Solde commercial	//	46454	51 440	10,7
	Taux de couverture (%)	//	49,2	47,5	-
	Transferts MRE (mdh)	//			
	Investissements et prêts privés étrangers (recettes) (mdh)	//	13 428	13 410	-0,1
			13 746	7 624	-44,5
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (mdh)	mars	967 966	1 003 579	3,7
	Contreparties de M3 (mdh)				
	- Réserves Internationale				
	Nettes (mdh)	//	143 368	150 229	4,8
	Créances sur l'économie	//	803 417	847 217	5,5
	Dont Créances des AID ⁽²⁾	//	705 761	746 157	5,7
	Crédits immobiliers	//	224 357	232 160	3,5
	Crédits à l'équipement	//	134865	137 063	1,6
Crédits à la consommation	//	39 461	40 221	1,9	
Prix	Indice des prix à la production (100=1997)	mars			
	Industrie manufacturière	//	167,1	110,1	-34,1
	Pct et distribution de l'électricité	//	107,5	100	-6,9
	Industries extractives	//	152	100,7	-33,7
	Indice du coût de la vie (100=1989)	mars			
	Produits alimentaires	//	120,3	119,3	-0,8
	Produits non-alimentaires	//	106,6	108	1,3
	Taux de change (prix vente) ⁽³⁾	mars			
	1 EURO	//	11,15	11,27	1,07
1 \$ US	//	8,53	8,13	-4,7	
Taux d'intérêt	Taux adjudications (13 semaines)	déc.-mars	3,48	3,25	-23 pb
	(26 semaines)	//	3,73	3,34	-39 pb
	(52 semaines)	//	4,11	3,44	-67 pb
	(2 ans)	//	4,66	3,77	-89 pb
Bourse Des valeurs	MASI	avril	9 145,5	9 471,6	3,56
	MADEX	//	7 450	7 736,4	3,84
	Volume global (en Mdhs)	//	5 174,2	5 244,7	1,36
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	438 988	468 033	6,6
Activités sectorielles					
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (FOB)(10⁶ en dhs)	mars	8 639	7 899	-8,6
Énergie	Consommation d'électricité	février	4 203	4 254	1,2
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mars	3 617	3 502	-3,2
Tourisme	Arrivées de touristes (en milliers)	janvier	550	603	9,6
	Nuitées (en milliers)	//	1 220	1 333	9,2

A fin avril, l'indice rompt avec la tendance haussière du T1-2014 (+4,44 %), en se dépréciant de 0,5 % à 9 471,6 points, ramenant ainsi sa performance YTD à 3,92 %. S'agissant des performances annuelles sectorielles, 3 secteurs sur 22 ont clôturé dans le rouge : L'indice « boissons » s'est délaissé de 3,27 % de sa valeur, le secteur de l'électricité représenté par sa seule valeur JLEC, s'est déprécié de -2,07 % et enfin l'indice « sociétés de financement » de 5,96 %. A contrario, les indices « chimie » « Sylviculture & Papier », et « Loisirs & Hôtels » ont surperformé le marché de respectivement 56,86 %, 41,6 % et 35,2 %. Par valeur, Stroc Industrie a marqué une évolution de 25,6 % sur le mois, suivie de SNEP +13,93 % et de Centrale laitière +12,29 %.

La volumétrie globale s'arrête à 5 244,7 MDH en légère amélioration de 1,36 % sur l'année : Par compartiment, le marché central totalise un flux transactionnel de 1 106 MDH et celui du gré à gré, un volume de 3 229,2 MDH. La capitalisation boursière du mois s'élève à 468 Mrds Dhs (Vs 438,9 Mrds Dhs à la même période en 2013).

En terme d'actualités du marché, Maroc Télécom a publié des résultats trimestriels en très légère amélioration en glissement annuel. Ainsi le CA a totalisé 7.2 Mrds DHS (contre 7.18 Mrds DHS au T1-2013). En détail, le CA Mobile au Maroc ressort en baisse de 5.7 % au T1 (vs -9.7 % au T4 2013) ; suite à la généralisation de la tarification à la seconde et de l'intensité de la cadence des promotions, pesant sur l'ARPU (-7.6 %). Le parc Mobiles au Maroc s'établit à 18.3 millions de clients au T1 2014, soit un gain de 134 000 clients au T1 2014 (vs -118 000 au T4 2013). La marge opérationnelle au Maroc s'établit à 40% au T1 (vs 46 % au T1-2013 et 42 % au T4-2013). Le CA Fixe au Maroc ressort à 1.9 Mrds DHS en progression de 5.3 % grâce, notamment, au succès des offres promotionnelles.

L'EBIT a enregistré une baisse de 12 % à 2,6 Mrds DHS ; incluant i) La baisse des prix dans le Mobile au Maroc (-38 %), qui n'a pas pu être compensé par la hausse du trafic sortant (+46 %) ii) La croissance des revenus à l'international : CA en hausse de +11.4 % profitant notamment de la bonne performance au Gabon (+16,2 %) et en Mauritanie (+12 %). iii) La croissance de l'activité Fixe (+9,2 %).

► **Loubna Chihab**



Mohammed FIKRAT, Président-Directeur Général de COSUMAR

« Notre groupe possède également une très importante capacité de raffinage. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Mohammed Fikrat, Président-Directeur Général de COSUMAR.

Conjoncture : Après la cession de 27,5 % du capital au groupe asiatique Wilmar, la Société Nationale d'Investissement (SNI) a cédé, en janvier dernier, 24,5 % supplémentaires du capital de COSUMAR. Quel impact va avoir l'arrivée de ces nouveaux actionnaires sur la stratégie et la gestion opérationnelle de l'entreprise ?

Mohammed Fikrat :

Des institutionnels marocains se sont alliés à Wilmar International pour former un bloc de contrôle de 54 % du capital et des droits de vote de COSUMAR afin d'instaurer une gouvernance partagée régie par un pacte d'actionnaires.

L'arrivée des nouveaux actionnaires apporte une nouvelle dynamique dans le management et l'organisation du Groupe mais elle s'inscrit dans un contexte de continuité, garantie par les mécanismes de gouvernance mis en place, et de préservation des relations avec les différentes parties prenantes. COSUMAR poursuivra ses efforts pour que la filière sucrière contribue à la sécurité alimentaire du pays et joue un rôle stratégique dans l'économie et le développement socio-économique de l'amont agricole.

Comment expliquez-vous cet engouement des investisseurs pour COSUMAR ?

Les raisons de l'attractivité de COSUMAR auprès des investisseurs institutionnels sont multiples. En termes de qualité de l'actif, il faut savoir que

notre Groupe est reconnu en tant qu'agrégateur de la filière sucrière et s'est engagé depuis plusieurs années en faveur du développement de l'amont agricole avec une présence dans cinq régions au Maroc et entretient des relations de partenariat avec 80 000 agriculteurs producteurs de betterave et de canne à sucre.

L'évolution des performances de l'amont agricole et notamment une augmentation de 6 à 10 tonnes de sucre à l'hectare en terme de productivité et l'amélioration conséquente des revenus des agriculteurs, témoignent de notre volonté stratégique appuyée par l'ensemble de nos actionnaires dont Wilmar.

Cosumar disposant d'un modèle économique pertinent et résilient, a entrepris également des investissements importants pour son outil de raffinage. Nos investissements répondent à une logique de qualité et de flexibilité afin de proposer aux consommateurs un produit répondant à ses attentes et assurer tout au long de l'année un approvisionnement régulier du Royaume. Le Groupe s'est également engagé dans des projets de développement à l'international et notamment en Afrique.

En termes de qualité du partenariat, cet investissement représente l'opportunité de nouer un partenariat avec un grand groupe international disposant d'une stratégie de développement pour ses activités, qui est en ligne avec celle de Cosumar.

Enfin en termes de structuration, les accords régissant le bloc de contrôle de la société donnent

un rôle important dans la gouvernance aux investisseurs institutionnels, ce qui représente une opportunité intéressante pour ces investisseurs.

Le contexte économique actuel est-il propice à ce genre d'opération ?

Ce genre d'opération est tout à fait compatible avec le contexte économique de notre activité. Il contribue à la dynamisation de la Bourse de Casablanca par cession d'actions sur le marché et se traduit par un flux important de liquidité et devises. Elles confirment aussi la confiance des investisseurs mondiaux dans la stabilité de notre pays et la qualité de ses actifs dans un environnement mondial perturbé économiquement depuis 2008 et sur la capacité du Maroc à drainer des investisseurs utilisant le Royaume comme plateforme régionale pour leurs investissements.

Quelles sont les nouvelles orientations du sucrier national marocain ?

La stratégie future de COSUMAR consiste en premier lieu à poursuivre nos efforts pour que la filière sucrière contribue à la sécurité alimentaire du pays et consolide son rôle stratégique dans l'économie et le développement socio-économique de l'amont agricole. Il est donc nécessaire de continuer le développement du secteur, afin d'accroître le taux de couverture des besoins nationaux en sucre à partir de la production locale au-delà de 50 %.

Le groupe compte également accélérer la diversification de ses produits vers des produits à plus forte valeur ajoutée répondant aux besoins de nos clients industriels ou nos consommateurs finaux.

Cosumar a entrepris depuis peu une prospection d'opportunités d'investissement à l'international, en Afrique subsaharienne et Nord Africaine. La présence de Wilmar dans notre capital nous permettra de favoriser et concrétiser certains partenariats potentiels.

COSUMAR envisage de se développer dans plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne. Pouvez-vous expliquer les raisons de ce choix ?

Notre groupe possède également une très importante capacité de raffinage et le choix de se développer en Afrique n'est pas anodin. En effet,

ce continent présente un déficit en production sucrière qui est estimé à 6 millions de tonnes par an. Ce qui nous autorise à envisager un important potentiel d'expansion sur ce marché, où déjà un projet de développement intégré au Soudan est sur la bonne voie.

Pensez-vous que le Maroc a aujourd'hui les atouts nécessaires, dans le secteur agroalimentaire, pour devenir une « base avancée » pour les multinationales qui veulent se développer sur d'autres marchés en Afrique et sur toute la zone MENA ?

Le Maroc est un pays dont les infrastructures sont de qualité et l'environnement commercial compte parmi les plus développés du continent. Ce sont des atouts indéniables pour les multinationales et cela peut servir de plate-forme aux multinationales pour conquérir les marchés de la zone MENA et l'Afrique.



« Le modèle de développement économique du Maroc a permis au pays de faire preuve de résilience. »

Un mot de fin sur le contexte économique aujourd'hui et les perspectives d'avenir ?

Le modèle de développement économique du Maroc a permis au pays de faire preuve de résilience dans un contexte international perturbé. La mise en œuvre de plusieurs politiques sectorielles ambitieuses devrait aussi contribuer à générer la croissance économique du pays et l'attractivité à l'international de certaines activités. Dans le domaine agricole, le Plan Maroc Vert offre des perspectives d'avenir très prometteuses car depuis son lancement il a connu des avancées importantes grâce aux différents programmes spécifiques à chaque secteur agricole. Les résultats obtenus sont très satisfaisants et ont permis de voir une augmentation spécifique de la productivité grâce à la mise en place progressive d'une agriculture performante et solidaire.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

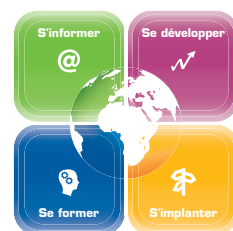


Accélérez votre développement à l'international

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



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** Compétitivité internationale : de l'optimisation des coûts à l'intelligence économique
- p. 32** Interview de Hicham El Moussaoui, Maître de conférences en économie à l'université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal
- p. 34** Compétitivité internationale : où se situe le Maroc ?
- p. 37** Interview de Youssef Chraïbi, PDG de la société Outsourcia
- p. 38** Compétitivité du Maroc : derrière les plans et les pactes, des stratégies de niches gagnantes



La compétitivité du Maroc

La compétitivité du Maroc ne se limite pas à une place (77^{ème}) dans le classement 2013 du World Economic Forum. C'est un ensemble de données complexes, économiques, sociétales, politiques, industrielles, technologiques et citoyennes qui ont permis au Royaume de se faire une place sur les marchés internationaux.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

Compétitivité internationale : de l'optimisation des coûts à l'intelligence économique

À l'heure où la mondialisation est de plus en plus décriée, notamment en raison de ses conséquences socio-environnementales, elle n'en reste pas moins un vecteur de productivité et de progrès pour les pays qui lui ont ouvert leur économie. Les économistes tels que David Ricardo ont depuis longtemps mis en évidence la nécessité pour chaque pays de tirer parti de ses spécificités pour mieux faire face à la concurrence mondiale. Or, aujourd'hui, il est difficile de maintenir ses avantages concurrentiels ou d'en créer de nouveaux dans un marché international où les biens, les capitaux, les services, l'information et les technologies circulent de plus en plus librement et rapidement.

Aujourd'hui, la mondialisation concerne tous les secteurs économiques.

Bien que le commerce mondial remonte aux premières civilisations, les concepts de mondialisation et de compétitivité internationale ont réellement pris toute leur dimension au siècle dernier.

Depuis les accords de Bretton Woods, signés en 1944, les échanges internationaux se sont considérablement accélérés grâce au développement des accords de libre-échange. Dès les années 80, la dérégulation des marchés financiers a favorisé la montée en puissance de la finance internationale ainsi que la croissance des investissements directs étrangers (IDE). Les progrès technologiques ont, quant à eux, facilité les transports et les communications en levant progressivement les contraintes géographiques.

Aujourd'hui, la mondialisation concerne tous les secteurs économiques, ne se limitant plus aux secteurs traditionnels comme le textile. Certains pays développés, bénéficiant auparavant d'une avance technologique ou d'un savoir-faire spécifique, subissent à présent la concurrence des pays émergents. Ces derniers se diversifient dans les services et les secteurs de pointe, comblant leur retard en investissant massivement dans l'enseignement et la recherche. Les BRICS subissent eux-mêmes le revers de leur développement et doivent affronter la concurrence des pays moins développés, offrant une main d'œuvre à bas coût. Dans un environnement évoluant à pleine vitesse, les gouvernements

ne peuvent s'appuyer indéfiniment sur leurs acquis et doivent constamment rechercher de nouvelles sources de compétitivité. Même la Chine, qui a connu une croissance sans précédent, est, selon certains experts, à la veille d'une crise majeure.

La compétitivité, une équation complexe

Selon l'OCDE, la compétitivité d'un pays est « la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme ».

L'économiste Paul Krugman met en avant l'idée que, les pays ne doivent pas adopter une vision réduite de la compétitivité, mais inclure la notion de productivité nationale. Selon lui, il ne suffit pas de dévaluer la monnaie (qui augmente pourtant la compétitivité des entreprises) pour améliorer la compétitivité d'un pays. Il faut également agir sur la productivité à travers l'élévation du niveau de vie de la population.

À l'échelle d'un pays, la compétitivité est d'autant plus difficile à mesurer qu'elle dépend de nombreux facteurs macro et microéconomiques (voir encadré ci-après). Grâce au progrès technologique et logistique, chaque opérateur économique dispose facilement des facteurs de production, au meilleur coût. La technologie permet



de mieux traiter l'information, donc de mieux maîtriser l'environnement, tout en apportant plus de flexibilité au système productif. Autrement dit, les entreprises n'hésitent plus à repositionner leurs activités dans les territoires les plus offrants. La compétitivité-prix n'est donc plus le seul critère à prendre en compte pour établir le degré de compétitivité d'un pays.

Une internationalisation de la chaîne de valeur

La globalisation et le progrès technologique ont profondément impacté le tissu économique et industriel des pays développés ou en voie de développement. On a ainsi assisté à une concentration et une internationalisation des entreprises avec la naissance de multinationales qui, outre les économies d'échelle et les nouveaux débouchés, bénéficient d'une rente supplémentaire à chaque étape de production. La chaîne de valeur s'est fragmentée à l'échelle

La compétitivité-prix n'est donc plus le seul critère à prendre en compte.

internationale, induisant une spécialisation de certains territoires et la création de pôles de compétitivité ou cluster comme la Silicon Valley. Les produits de haute technologie tels que les Smartphones illustrent parfaitement ce phénomène : ils sont le fruit de l'assemblage de composants intermédiaires fabriqués dans les quatre coins du monde.

De la Division Internationale du Travail (DIT), prenant en compte uniquement la compétitivité-prix, les pays sont passés à la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP), basée sur la compétitivité hors prix. Cette dernière intègre la capacité des pays à innover, à améliorer leurs avantages comparatifs et à s'adapter aux changements de l'environnement. L'économiste Michael Porter définit quatre grands leviers pour améliorer la compétitivité des pays : la maîtrise des facteurs de production (ressources humaines, système productif...), la maîtrise de la demande (qualité, sécurité, normes environnementales...), l'environnement concurrentiel (ouverture à la concurrence nationale et internationale, dynamisme de l'investissement et de l'innovation...) et l'efficacité des activités supports (réseau de fournisseurs, présence de clusters...).

Bien que concurrents, les opérateurs internationaux mettent en place des synergies et coopèrent de plus en plus dans le cadre de la recherche et développement. Le concept d'« économie de la connaissance » met en lumière ces nouveaux flux d'information et de transferts de savoir ainsi que leurs enjeux pour les économies nationales.*

► Nadia Kabbaj, journaliste

Quels sont les organismes qui œuvrent en faveur des échanges internationaux ?

- L'OMC

L'Organisation Mondiale du Commerce a succédé au GATT en 1994. Sa mission est de favoriser l'ouverture commerciale des pays en réduisant les barrières au libre échange. Elle joue également un rôle de médiateur entre les gouvernements et accompagne les entreprises dans leur développement à l'international.

- L'OCDE

Créée en 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (anciennement OEEC) est une organisation internationale d'études économiques réunissant 34 pays membres (pays développés pour la plupart). Ayant un rôle principalement consultatif, elle assure auprès des gouvernements la promotion des politiques qui contribueront au développement socioéconomique des pays du monde entier.

- Le FMI

Créé en 1944, suite aux accords de Bretton Woods, le Fonds Monétaire International est une institution internationale regroupant 188 pays, dont le rôle est notamment de promouvoir la coopération monétaire internationale et la stabilité des changes et de faciliter un développement équilibré du commerce mondial.

- La Banque mondiale

La Banque mondiale a également été créée en 1944, suite aux accords de Bretton Woods. Si sa mission première était de contribuer à la reconstruction des pays touchés par la guerre, elle finance et accompagne aujourd'hui les projets d'aide au développement dans le monde.

« L'amélioration de la compétitivité marocaine passe avant tout par la réforme »



Interview de Hicham El Moussaoui, Maître de conférences en économie à l'Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal

Conjoncture : Quels sont les enjeux de la compétitivité pour le Maroc ?

Hicham El Moussaoui : Les enjeux sont très importants, tout d'abord en raison du déficit commercial structurel que connaît le Maroc depuis plusieurs années. Nous avons dépassé la barre symbolique des 100 milliards de dirhams et rien de concret n'a été fait par les différents gouvernements pour résoudre le problème. Ce déficit témoigne de la difficulté du Maroc à s'intégrer dans l'économie mondiale et, plus exactement, dans sa chaîne de valeur. Les réserves de change, aujourd'hui stabilisées à 4 mois d'importations, sont tout juste suffisantes pour subvenir aux besoins essentiels du pays, ce qui crée une situation critique. En effet, le Maroc ne peut couvrir son déficit commercial par l'épargne, qui reste très faible, et doit faire appel à l'emprunt extérieur, ce qui met à mal l'autonomie et la souveraineté économique du pays. Le retard accusé par le Maroc sur le plan de la compétitivité a également un autre effet : le chômage. Même si la croissance s'est améliorée ces dernières années, elle n'a généré que peu d'emplois.

A quel niveau se situe le Maroc en termes de compétitivité ?

En se basant sur l'indice du World Economic Forum, publié chaque année, le Maroc se classe à la 77^e place sur 148 pays, reculant de 7 places par rapport à l'année dernière. 12 critères sont retenus pour ce classement et, même si l'on a constaté une amélioration sur certains aspects, d'autres se sont dégradés. En ce qui concerne le déficit budgétaire, le Royaume arrive à la 135^e place, malgré la stabilisation de l'inflation. Autres facteurs qui impactent la compétitivité du pays, la qualité de l'enseignement et l'innovation où, là encore, le Maroc accuse un retard. La situation en termes de compétitivité n'est pas désespérée, mais critique et insuffisante au regard des ambitions que nourrit le Maroc. L'industrie marocaine ne dépasse pas 14 % du PIB et il y a encore beaucoup de travail avant de pouvoir parler d'économie émergente compétitive et prétendre jouer un rôle leader en Afrique.

Quel est votre regard sur la stratégie industrielle nationale ?

C'est une stratégie qui est intéressante, ambitieuse. Ce qui va faire la différence c'est l'action et la mobilisation des moyens nécessaires. Au niveau du diagnostic, les axes sont connus depuis longtemps, hormis les volets de veille économique et d'accords de libre-échange.

Ces derniers sont importants, mais ne doivent pas être conclus à n'importe quelle condition. Ce qui est intéressant aussi c'est le fonds de développement de l'industrie de 20 milliards de dirhams, très conséquent, et la mobilisation des domaines publics, car l'on sait que le foncier fait partie des vrais obstacles de développement de l'industrie. Ce que j'aurai peut-être intégré dans cette stratégie, c'est une dimension un peu plus générale. Il ne faut pas uniquement prendre en compte la compétitivité-prix car le prix de la main d'œuvre augmente automatiquement avec l'afflux des investisseurs et la hausse de la demande. La Chine connaît actuellement ce phénomène et risque de perdre 85 millions d'emplois dans les années à venir.

Comment améliorer la compétitivité du Maroc ?

À part le coût de la main-d'œuvre, il faut développer en parallèle d'autres avantages comparatifs. Au Maroc (positionné à la 87^e place dans le classement Doing Business), le climat des affaires est miné par trois facteurs : l'inefficacité de l'administration, la difficulté d'accès au financement et la corruption. L'excès de centralisation et d'interventionnisme de l'État se traduit par des gaspillages que ce soit en termes d'investissement public ou de transferts sociaux. L'exemple typique c'est la caisse de compensation, qui profite davantage aux riches et aux industriels qu'aux pauvres. La réglementation trop lourde et la pression fiscale étouffent quant à elles les investissements nationaux et étrangers et l'entrepreneuriat privé. Cela encourage la corruption et le développement de l'informel qui représente 30 ou 40 % de notre économie nationale.

Plus généralement, le pays doit permettre l'émergence d'un secteur privé concurrentiel en levant les barrières à l'entrée des marchés et en remettant en cause l'économie de rente. Or il existe actuellement beaucoup de monopoles et la création d'entreprise est trop souvent réservée à une élite. Dans un environnement concurrentiel, les acteurs doivent constamment innover et améliorer leur productivité pour rester compétitifs et garder leur part de marché. C'est pourquoi l'administration doit être réformée selon le principe de subsidiarité. Cela va permettre de diminuer les dépenses, et, par conséquent, la pression fiscale et la corruption. Les ressources générées pourront être réaffectées à la santé, l'éducation, le logement. Si le niveau de vie des Marocains augmente, il en sera de même pour leur productivité et leur compétitivité. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



UN CONFORT RÉVOLUTIONNAIRE

Nouveau siège Business : découvrez le confort d'un lit spacieux parfaitement horizontal et un service d'exception.

AIRFRANCE_KLM

Mise en place progressive à compter de juin 2014 sur une partie de la flotte long-courrier Boeing 777.

AIRFRANCE.MA

Compétitivité internationale : où se situe le Maroc ?

Bien que doté d'atouts certains, le Maroc peine à s'imposer sur le plan international. Si le Royaume a rattrapé son retard sur certains volets tels que les infrastructures, il reste néanmoins des efforts à fournir pour améliorer le climat des affaires.

L'essentiel des échanges internationaux se concentre vers l'Europe.

Pour le Maroc, le premier enjeu de la compétitivité est d'équilibrer sa balance commerciale devenue structurellement déficitaire depuis quelques années, notamment en raison de la hausse de la facture énergétique et de l'accroissement de la demande nationale. Selon l'Office des Changes, la balance commerciale (hors secteur des services) s'établit à -195,2 milliards de dirhams en 2013 (contre -202 milliards en 2012), avec un taux de couverture de 48,6 %. Outre la dépendance énergétique, ce déficit met en lumière la faible compétitivité des exportations marocaines. Ces dernières sont peu diversifiées, que ce soit en termes de produits exportés ou de marché cible. L'essentiel des échanges internationaux se concentre vers l'Europe, en particulier vers la France et l'Espagne qui représentent respectivement 20,5 % et 18,2 % des exportations en 2011. Les exportations marocaines se caractérisent également par une faible valeur ajoutée : elles sont constituées pour une grande part de réexportations, demi-produits et produits de consommation. En diversifiant son offre et en effectuant un

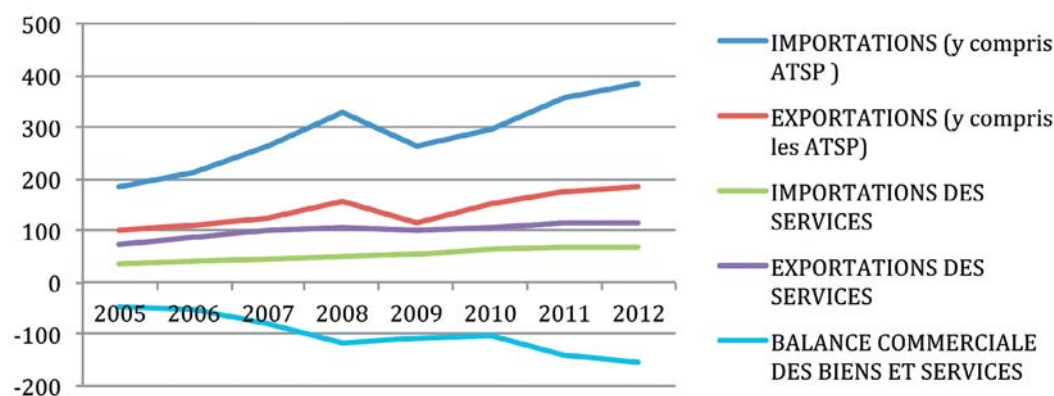
saut qualitatif, le Maroc devrait non seulement favoriser ses exportations, mais aussi stimuler la demande intérieure et accroître son PIB. Afin de consolider son développement, le Royaume doit par ailleurs encourager les investissements privés, nationaux ou internationaux. En 2013, les Investissements Directs Étrangers (IDE) s'élevaient ainsi à 39,6 milliards de dirhams, marquant une reprise après la crise financière internationale.

La nécessité de s'ouvrir vers l'international ne fait plus débat. La question est de négocier les meilleures conditions dans le cadre des accords de libre-échange. Or, le Maroc doit être en mesure de présenter des arguments de poids, à savoir une offre qualitative et diversifiée, une main-d'œuvre qualifiée et un climat des affaires propice au développement économique.

Le Maroc, classé 77^e par le WEF

Selon le classement 2014 du Forum Économique Mondial (World Economic Forum), le Maroc arrive 77^e sur 148 pays, perdant 7 places par rapport à l'année précédente. Ce classement utilise un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer la compétitivité globale des pays. Parmi les

Évolution des importations et exportations de biens et services en milliards de dirhams



Source : Ministère de l'Économie et des Finances

points forts du Maroc, on retrouve notamment la maîtrise de l'inflation, la stabilité des institutions, la qualité des infrastructures, ainsi que le potentiel du marché. En revanche, plusieurs points faibles apparaissent : l'analphabétisme, le retard accusé dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle ainsi que l'inadéquation des compétences au regard des besoins du marché (à l'origine du fort taux de chômage chez les jeunes). Le Royaume enregistre aussi un décalage en matière d'innovation et de capacités technologiques. Le rapport fait en outre mention des facteurs qui pénalisent le climat des affaires tels que les lourdeurs administratives, la corruption, la difficulté d'accès au financement et la fiscalité. Ces derniers éléments sont confirmés par le classement Doing Business 2014 : le Maroc se positionne à 87^e place sur 189 pays.

Des avantages compétitifs à valoriser

Les grandes stratégies nationales de développement ont toutes identifié les atouts du Maroc. Son premier point fort, connu de longue date, mais pas suffisamment valorisé, c'est sa position géographique stratégique au croisement des axes Nord-Sud (Europe- Afrique) et Est Ouest (Amérique-Asie). Cette proximité avec l'Europe et les principaux marchés cibles offre un réel avantage en termes de coûts logistiques et de réactivité de la capacité productive. Les salaires restant, pour leur part, encore compétitifs au regard du niveau de qualification. Les grands projets d'infrastructure tels que le port Tanger Med, les autoroutes et les zones franches ont permis au Maroc de rattraper en partie son retard. Le pays bénéficie en outre de réseaux télécoms performants. Tous ces atouts viennent appuyer le projet du Maroc de devenir le « Hub » facilitant l'accès aux marchés africains, en pleine expansion.

Par ailleurs, en comparaison des pays voisins, la

Les produits les plus et les moins performants à l'export

Peu performants	Champions
(faible part de marché du Maroc et taux de croissance réduit des importations mondiales)	(Accroissement des parts de marché du Maroc et taux de croissance important des importations mondiales)
<ul style="list-style-type: none"> - Vêtements et textiles - Chaussures - Fruits et légumes - Poisson frais - Lampes, tubes et valves électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Engrais et phosphates - Équipements électriques - Produits chimiques inorganiques - Métaux non ferreux issus du recyclage - Produits dérivés du pétrole

Source : rapport 2013 du Ministère de l'Économie et des Finances, sur la compétitivité des exportations marocaines

stabilité politique du Royaume rassure les investisseurs, de même que la stabilité monétaire et le maintien d'un taux de croissance positif. Malgré certaines difficultés de mise en œuvre, il existe une forte volonté politique de mener les réformes, d'améliorer le développement humain et de déployer des stratégies sectorielles ambitieuses.

Il existe une forte volonté politique de mener les réformes.

D'importants chantiers à mener

Pour accroître sa compétitivité, le Maroc doit poursuivre et engager d'importants chantiers, que ce soit sur le plan des réformes ou des stratégies d'investissement. Un rapport de l'OCDE publié en 2011, portant sur la compétitivité et développement du secteur privé au Maroc identifie les principaux défis à relever afin d'améliorer durablement le climat des affaires.

Le premier chantier concerne la justice et le renforcement du cadre réglementaire des entreprises qui permettront de lutter contre l'informel et la corruption. Aujourd'hui les tribunaux de commerce sont engorgés et il n'existe pas de réelle alternative (comme la médiation) pour régler les litiges commerciaux. L'informel limite, quant à lui, le développement d'un tissu économique sain, où la concurrence n'est plus



Local à louer à TFZ Maroc



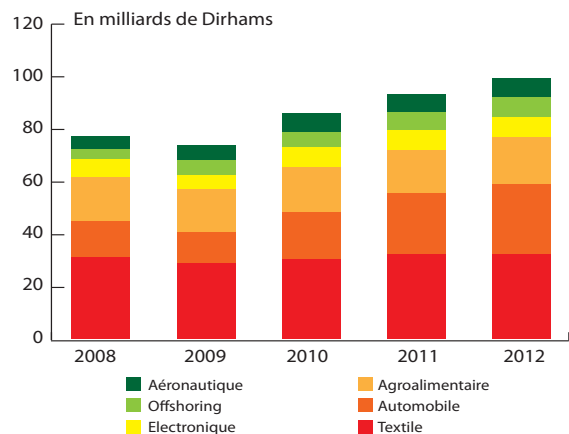
Société française installée en zone franche de Tanger (TFZ) Maroc, cherche partenariat ou location pour un local de 3 600 m².

**Plateau RDC superficie 3 000 m²
Espace utile superficie couverte 1 800 m²
Hauteur sous poutre 8,20 m**

Nous contacter au :
heidrun.berzezel@hotmail.fr
Tel : +212 6 61 26 33 38
+212 6 57 25 96 94

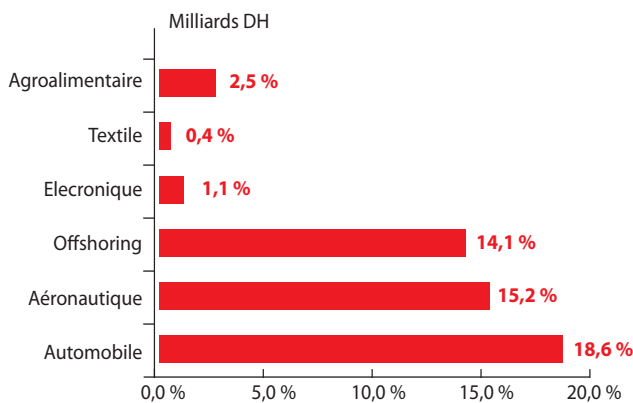
Les exportations des Métiers Mondiaux du Maroc

Evolution des exportations des MMM entre 2008 et 2012



Source : Office des Changes, calcul DEPF

Exportations des MMM en croissance annuelle moyenne (2008-2012)



Source : Office des Changes, calcul DEPF

faussée. Ce qui est indispensable pour créer des emplois stables et aider les PME à prendre leur place au sein de l'économie. Cette réforme du cadre juridique doit également être accompagnée par une réforme administrative et fiscale afin de gagner en transparence et en efficacité. Le problème foncier (notamment la protection de la propriété), qui freine actuellement de nombreux investisseurs, illustre la complexité d'un système où cohabitent droit civil et coutumes ancestrales.

En ce qui concerne son offre de produits et service, le Maroc doit effectuer une importante mise à niveau sur le plan de la productivité et de la valeur ajoutée. Cela passe bien entendu par la qualification des ressources humaines et la mise en place de mesures incitatives pour favoriser l'innovation. Le rapport de l'OCDE souligne par ailleurs la nécessité de coordonner les politiques d'emploi, de formation et d'éducation pour que les compétences soient plus en phase avec les besoins économiques. Une mise à niveau doit être également menée dans le domaine de la qualité et de la certification pour mieux répondre aux normes internationales d'exportation. Pour une meilleure efficacité des accords de libre-échange, les conditions doivent préalablement faire l'objet d'une évaluation afin d'en mesurer pleinement les retombées pour le pays.

Concernant les infrastructures, le rapport relève les efforts réalisés dans le cadre des grands chantiers, efforts qui doivent être poursuivis afin de renforcer le maillage intérieur. L'extension des infrastructures contribuera ainsi à l'amélioration de la compétitivité régionale, l'essentiel de l'activité économique étant actuellement concentré sur l'axe Casablanca/Rabat.

Le Maroc doit effectuer une importante mise à niveau sur le plan de la productivité et de la valeur ajoutée.

Enfin, pour affermir sa compétitivité, le Maroc doit favoriser l'émergence des PME. Aujourd'hui, le secteur est très peu compétitif en raison de faiblesses structurelles : difficulté d'accès au financement, concurrence de l'informel, ouverture restreinte à l'international, retard en matière d'innovation et de technologies... Les PME font également l'objet d'un « chevauchement des stratégies sectorielles », qui nécessite une remise à plat. *

Les 12 piliers de la compétitivité définis par le World Economic Forum

	Pilier	Classement du Maroc sur 148 pays
Fondamentaux	1- Institutions	53
	2- Infrastructures	57
	3- Environnement macro-économique	90
	4- Santé et accès au système éducatif	82
Leviers de performance	5- Enseignement supérieur et formation professionnelle	102
	6- Efficience du marché	69
	7- Efficience du marché de l'emploi	122
	8- Développement du marché financier	69
	9- Capacités technologiques	80
	10- Dimensionnement du marché	56
Innovation et avance	11- Degré de maturité du marché	92
	12- Innovation	106
Classement global		77

Extrait du Global Competitiveness Report 2013-2014 du World Economic Forum

► Nadia Kabbaj, journaliste

Ici, la colocalisation contribue à relever les minimas sociaux

Youssef Chraïbi est un bon exemple de la compétitivité du Maroc dans le domaine des centres d'appels et de l'offshoring. A 38 ans, Il est PDG de la société Outsourcia qui emploie actuellement 750 employés dont 250 en France. Il est aussi le Président de l'Association marocaine de la relation client (AMRC).



Conjoncture : Youssef Chraïbi, vous êtes un des champions du secteur de l'offshoring au Maroc, avec depuis quelques années la volonté de vous développer en France, et ça marche...comment analysez-vous ce succès d'une entreprise marocaine sur le marché français ?

Youssef Chraïbi : Quand on a démarré avec Outsourcia il y a 11 ans, l'idée était de montrer qu'il était possible de proposer à partir du Maroc des prestations équivalentes à ce que les entreprises françaises proposaient...

Facile... vous étiez moins cher que les français...

Oui mais pas seulement...Il se trouve, c'est vrai que nous étions moins cher mais nous proposons aussi des ressources qualifiées. En France, les gens qui travaillent dans les centres d'appels sont peu diplômés et sont payés au SMIC. Au Maroc, la majorité des jeunes qui travaillent dans le secteur a BAC+3 ou BAC+4, avec un salaire moyen de 3 fois le SMIC local. Non seulement, le coût d'un opérateur était divisé par 2 par rapport à la France mais nous leur garantissons une main d'œuvre à forte valeur ajoutée. Cette notion de main d'œuvre qualifiée et proche de la France culturellement, est primordiale. Encore aujourd'hui, le Maroc n'est pas considéré comme un pays « low cost ». Madagascar est deux fois moins cher que le Maroc et pourtant c'est le Maroc qui continue à détenir plus de 50 % de parts de marché en France. Pour gagner, le prix n'est pas le seul argument, on doit y ajouter le savoir faire, la proximité, l'expertise métier. Nous sommes une destination experte notamment sur tout ce qui concerne l'encadrement, la qualité, la planification, la formation, et c'est ce qui fait la différence.

Si on parlait de colocalisation ?

Ça c'est vraiment un concept qui nous est cher. C'était difficile de concevoir il y a quelques années que le développement de ce métier au Maroc pourrait être aussi bénéfique aux acteurs français du secteur. Ce qui était perçu au départ entre la France et le Maroc comme une délocalisation comme dans l'industrie, s'est révélé être un partage de processus de valeur ajoutée. La colocalisation, c'est pouvoir proposer à un client une offre mixte, qui permet d'utiliser une partie de la chaîne de valeur en France et une autre partie au

Maroc. Pour un même client, on peut avoir un niveau 1 géré à Casablanca et un niveau 2 géré en France sans que le client au téléphone ne s'en aperçoive. Souvent, on continue à traiter les grands comptes en France pour des raisons juridiques, c'est un argument pour nos clients, mais il est évident que cette colocalisation n'a rien à voir avec de la délocalisation classique. Je considère même que cette colocalisation contribue même ici à relever les minimas sociaux, à améliorer le travail et la vie dans l'entreprise de nos employés. On soigne l'environnement, les avantages sociaux pour la mutuelle, les transports, les tickets restos, c'est un véritable investissement à long terme qui limite donc le turn over, ça fait partie intégrante de notre offre, et ça rassure nos clients en France.

L'offshoring est toujours un secteur en croissance ?

On a connu des croissances à 2 chiffres pendant 10 ans, et un petit ralentissement l'année dernière lié à notre forte dépendance au marché français, plus de 80 % de notre activité. Mais c'est un secteur qui va rester en croissance parce qu'il est en train de changer. La tendance lourde n'est plus tellement l'externalisation en offshore de type centres d'appels comme il y a quelques années mais l'externalisation de façon générale. Les entreprises se concentrent de plus en plus sur leur cœur de métier et font appel à des prestataires spécialisés pour gérer le reste, les fonctions comptables, l'achat... Il y a une part de ces activités qui va aller vers des entreprises françaises (onshore) et d'autres vers des entreprises offshore comme la notre. L'externalisation, c'est le principal levier de croissance de notre secteur, et la France est très en retard par rapport aux pays anglo-saxons.

Quel regard portez-vous sur « l'offre Maroc » ?

C'est une offre qui ne doit pas se positionner sur les prix, ça c'est une bataille perdue d'avance, et c'est presque une bonne nouvelle. Ce qui nous sauve, c'est notre positionnement géographique, nous sommes ainsi parfaitement en phase avec les nouveaux modes de consommation qui exigent beaucoup de réactivité, de flexibilité. L'« offre Maroc » est forte parce qu'elle peut réagir en temps réel à une demande, c'est notre proximité qui nous sauvera. Même si on est plus cher, on apporte la qualité, la réactivité et la rapidité. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Compétitivité du Maroc : derrière les plans et les pactes, des stratégies de niches gagnantes.

Pour renforcer et développer des secteurs en perte de vitesse comme le textile, l'acier ou l'agro-industrie, l'Etat devra s'inspirer des succès de l'automobile et de l'aéronautique. Mais en a-t-il les moyens ?

Il y a 10 ans, le Maroc cumulaient les contraintes

Dans les années 2000, la progression du secteur industriel était incertaine dans un environnement mondial où les règles de la compétition devenaient stratégiques. Il y a 10 ans, le Maroc cumulaient les contraintes : un déficit d'investissement dans l'Industrie, une faiblesse chronique des outils de financement, un manque d'infrastructures, un coût de l'énergie beaucoup trop élevé et des formalités administratives handicapantes. Si l'on ajoute un appareil législatif non adapté, une main d'œuvre pas assez qualifiée et un secteur informel omniprésent, on perçoit aujourd'hui le chemin parcouru. Plus qu'un programme destiné à dynamiser l'Industrie, le Plan Emergence, en 2005 est un véritable pari stratégique à dimension internationale. Le repositionnement de toute la stratégie marocaine s'appuiera désormais sur des secteurs mondiaux à fortes possibilités de croissance : L'offshoring, l'aéronautique, l'automobile, l'électronique, la transformation des produits de la Mer, le textile et le cuir, et l'agro-alimentaire. En 2009, le Pacte National pour l'Emergence Industriel fixe de nouveaux objectifs à l'horizon 2015 : La création de 220 000 emplois, l'augmentation du PIB industriel de 50 milliards de Dirhams, et du volume des exportations de 95 milliards de Dirhams, et 50 milliards de Dirhams d'investissements privés supplémentaires dans l'activité industrielle. Même si ces objectifs ne sont pas atteints pour le moment, c'est la dynamique du Plan qui mérite d'être retenue. Les filières automobiles et aéronautiques se portent bien avec des augmentations de 125 % des exportations pour l'une et 57 % pour l'autre mais elles ne reposent que sur deux entreprises, Renault et Bombardier.

L'électronique et l'agro-alimentaire sont loin des prévisions et le textile peine à s'imposer sur les marchés pourtant à forte valeur ajoutée du fast-fashion. Après avoir connu des années fastes avec presque 20 % de croissance par an, l'offshoring, a débuté cette année une phase de transformation. Sur les 15 milliards de Dirhams attendus en valeur ajoutée, 8 ont été réalisés dans ce secteur. En revanche, 55 000 emplois ont été créés sur les 100 000 prévus en 2015. Au total, 28,4 milliards de PIB industriel supplémentaire (56,8 %) ont été réalisés sur les 50 prévus par le Plan. Pour les exportations, seul un quart des 95 milliards de Dirhams attendus sont comptabilisés, et seulement 78 000 emplois ont été créés sur les 220 000 planifiés.

Des stratégies de niches gagnantes... mais pas pour tout le monde.

Le Maroc est le champion de la compétitivité dans le Maghreb et le 5^{ème} pays d'Afrique dans le dernier classement du World Economic Forum. Mais ces bonnes notes ne doivent pas masquer la réalité de la situation. C'est vrai, des secteurs comme l'automobile et l'aéronautique ont bénéficié de généreux accélérateurs de croissance, zones franches, parcs industriels, fiscalité adaptée, formation et spécialisation « à la carte » des ressources humaines. Renault et Bombardier ont cristallisé ainsi autour d'eux à Tanger et Nouaceur, des dizaines de milliers d'emplois et de belles réussites à l'export. Mais l'embellie n'est pas identique pour tous les secteurs. L'automobile et l'aéronautique ont profité d'un investissement total de la part de l'Etat, une stratégie de niche payante pour l'instant mais qui laissent à la traîne, des secteurs en perte de vitesse comme le textile, l'acier, le PVC ou encore l'agroalimentaire. Quelles solutions faut-il mettre en œuvre

pour atteindre les résultats des deux secteurs « stars » que sont l'automobile et l'aéronautique ? L'Etat aura-t-il les moyens d'alléger la pression fiscale, de faciliter l'accès au foncier, de réduire le coût de l'énergie et d'encourager à l'investissement dans les autres secteurs ?

En Mars dernier, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) a rappelé dans un rapport intitulé « Les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines » que la situation était préoccupante. 100 mesures dont 29 sont jugées urgentes ont été proposées par le Patronat pour inscrire la compétitivité au cœur de la stratégie industrielle marocaine et accélérer le rythme des politiques sectorielles. Gagner la bataille de l'export, c'est aussi ne rien perdre de sa force sur le marché intérieur. D'après le rapport commandé par la CGEM, au moins un marocain sur 3 préférerait un produit étranger au détriment du même type de produit « made in Morocco ». Pour les patrons, la « préférence nationale » devrait donc s'appliquer tant dans la sélection de fournisseurs que pour les cas d'appels d'offres publics. L'exemple de Maghreb

Quelles solutions faut-il mettre en œuvre pour atteindre les résultats des deux secteurs « stars » que sont l'automobile et l'aéronautique ?

Steel illustre parfaitement l'incapacité de l'Etat à trouver des solutions pour protéger un industriel et tout un secteur de la concurrence déloyale des turcs et des espagnols sur le marché local. Une fiscalité plus « généreuse », l'application de la loi sur les délais de paiement, un meilleur accès au financement bancaire pour les PME, et une simplification des procédures douanières sont des leviers de compétitivité que l'Etat devra appliquer aux secteurs en difficulté. Grâce à une mobilisation B to B efficace de Maroc Export, pour la promotion des entreprises marocaines, le Maroc est en train de trouver sa place dans les nouveaux marchés d'Afrique Subsaharienne et devenir un partenaire incontournable. L'ouverture du marché africain posera une nouvelle fois la question de la compétitivité du Maroc dans les secteurs de la banque, des mines, des télécoms, du tourisme, des infrastructures et surtout sa capacité à se positionner en trait d'union géographique entre économies du Nord et pays réservoirs de croissance du Sud. *

► Franck Mathiau



Lasry Maroc devient le représentant commercial exclusif de Flota Suardiaz au Maroc

Lasry Maroc, agent maritime au Maroc depuis 1948, a conclu un accord de partenariat avec le célèbre armateur espagnol Flota Suardiaz.

Fort de plus d'un siècle d'expérience, Flota Suardiaz assure des lignes régulières hebdomadaires entre Casablanca, l'Espagne et le Nord de l'Europe, à l'import comme à l'export.

Spécialisé dans le transport de véhicules automobiles et engins lourds, il garantit des prestations dans de parfaites conditions de sécurité et avec le plus grand soin pour répondre aux exigences de ses clients.

Le savoir-faire de Lasry Maroc associé à l'offre maritime de Flota Suardiaz permettent d'offrir à leurs clients un service complet, adapté et sur mesure au départ et à destination du Maroc.

Nos équipes qualifiées sont à votre écoute pour répondre à vos attentes et vous conseiller.

Email: salesliner@lasrymaroc.co.ma
Phone: +212 5 22 48 47 30
+212 5 22 48 47 50

Email: el.anouar@lasrymaroc.co.ma
Mob: + 212 6 61 90 77 74

Email: m.benmilad@lasrymaroc.co.ma
Mob: + 212 6 71 06 24 98



Because we care...



L'évènement technique de l'agroalimentaire

ÉQUIPEMENTS ET PROCÉDÉS

EMBALLAGES ET CONDITIONNEMENTS

INGRÉDIENTS ET PAI

HYGIÈNE ET QUALITÉ

Annabelle NÉNOT-SOUGRATI
Chef de Projets
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 05
anenot@cfcim.org

www.cfia-maroc.com

Organisateurs



Partenaires



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



Management La rémunération à base de capital au Maroc

Juridique La loi n° 32-10 sur les délais de paiement : aspects juridiques

La parole au Campus CFCIM Bien communiquer, l'autre clé de réussite d'une entreprise !

La rémunération à base de capital au Maroc



La rémunération à base de capital est un sujet sensible qui reste généralement cantonné à la sphère des hauts dirigeants dans la gestion de leur relation avec l'actionnaire. Même dans les pays développés le sujet continue à être largement débattu, récemment sous l'impulsion des pouvoirs publics, historiquement par les actionnaires qui l'utilisent comme un réel levier pour le verrouillage de leurs mécanismes de gouvernance.

Achraf DAHBI,
Responsable du département Conseil et Etudes à DIORH

Le Maroc est encore très en retrait par rapport à ces débats. Ô combien structurants et essentiels dans le chemin de la mise à niveau des schémas de gestion des entreprises modernes.

L'absence d'un cadre juridique et de mécanismes fiscaux incitatifs masquent une réalité culturelle forte, un modèle économique frileux et très conservateur et une valorisation d'entreprise peu fiable et volatile. Pour autant, beaucoup d'entreprises marocaines gagneraient à introduire des dispositifs de rémunérations à base de capital pour plus d'alignement avec les objectifs de l'actionnaire et un recentrage plus précis sur la création de valeur.

►► La rémunération à base de capital, c'est quoi ? :

Il existe 4 grands leviers de rémunérations : le salaire fixe, la rémunération variable court terme (bonus, primes,...), les autres avantages sociaux ou en nature et enfin, la rémunération directement liée à la performance de l'action.

Au-delà de la nature hygiénique de la rémunération et de la simple définition juridique qui consiste à compenser le travail rendu par un salaire, les enjeux de la rémunération sont divers. D'abord il faut attirer les talents. Ces derniers sont aujourd'hui une denrée très prisée dans un marché international. Il est tout à fait envisageable d'avoir un Directeur Général marocain dans une société française

basée en France ou de recruter un PDG italien ou turc pour une société marocaine. Les frontières géographiques ne sont plus un obstacle et les subtilités culturelles tendant à s'estomper avec la surconsommation des cultures importées. L'enjeu est aujourd'hui dans la capacité des entreprises à offrir un challenge, un projet structurant et de la perspective en termes de rémunération.

Ensuite il faut fidéliser les talents. Pour cela, il est indispensable que l'entreprise tienne ses engagements. Qu'elle valorise le travail du collaborateur ou du dirigeant et qu'elle puisse lui offrir l'opportunité de s'inscrire à plus long terme dans le projet proposé.

Enfin et surtout, l'entreprise doit s'assurer que les intérêts personnels convergent avec ses propres intérêts. Ce der-

nier enjeu fait écho à ce que l'on appelle en sciences de gestion « la théorie de l'agence ». Cette théorie met en avant que les acteurs de l'entreprise peuvent avoir des intérêts divergents. Les dirigeants peuvent poursuivre des objectifs personnels (taille de l'entreprise, limitation du risque, profit personnel, ...) différents de celui des actionnaires (maximisation de la valeur de l'action). Ainsi, un bon système de rémunération permettra de garantir que le dirigeant ait comme priorité de maximiser sur le long terme la valeur de l'entreprise.

L'outil traditionnel pour inciter les managers à « aller dans le sens de l'actionnaire » est le bonus, généralement déterminé sur la base de la performance de l'année passée. Il est théoriquement versé si certains objectifs quantitatifs ou quali-

tatifs ont été atteints. Le caractère variable du bonus est très certainement incitatif, mais ses principes présentent certains défauts. Citant notamment sa tendance à s'institutionnaliser pour devenir en partie théorique et la complexité de définition d'objectifs suffisamment précis pour être mesurables et dépendants directement de l'action du management tout en garantissant une maximisation de la valeur sur le long terme et moins sur le court terme.

Pour rendre la rémunération encore plus incitative et répondre aux enjeux cités plus haut (attractivité, fidélisation, alignement), une panoplie de produits ont été développés et largement diffusés depuis les années 1980 d'abord aux Etats unis avant d'atteindre l'Europe, les plus classiques sont les suivants :

Un package de rémunération en réponse à de multiples enjeux



Les stocks options :

Cet instrument octroyé comme un élément de la rémunération permet en quelque sorte d'indexer la rémunération sur la performance de l'action puisqu'il s'agit d'une option d'achat d'action. Il présente de ce fait l'avantage d'offrir un levier important laissant au dirigeant une perspective de gain très élevée en cas de progression soutenue de la valeur boursière de l'action. Par ailleurs il est théoriquement fortement incitatif car sa valeur peut être nulle en cas de sous-performance et dans un marché en faible croissance.

Les actions de performance :

D'autres entreprises dont le rythme de croissance se ralentit préféreront attribuer des actions gratuites qui auront toujours une valeur plutôt que des stock-options qui en vaudront de moins en moins. C'est plus sûr en termes d'incitations et d'efficacité managériale.

L'attribution d'actions gratuites ou « actions de performance » est liée à des critères objectifs qui sont censés refléter l'action effective du management et non les variations de la valeur de l'action : taux de rentabilité comptable minimum, taux de progression du bénéfice par action, etc. Les critères peuvent être non financiers : degré de satisfaction des clients, taux d'accidents du travail, niveau de la part de marché, etc. La valeur de ces actions, une fois acquises grâce à l'atteinte de critères économiques, dépend évidemment de la performance du titre mais, sauf faillite, elle n'est pas nulle. D'autres produits plus sophistiqués ont fait leur apparition avec des montages de plus en plus complexes cherchant d'un côté et de manière obsessionnelle l'alignement parfait entre actions managériales et objectifs actionnariaux et d'un autre offrant des produits plus performants financièrement et fiscalement.

►► Où en est le Maroc dans tout ça ?

Dans le domaine des outils de rémunérations à base de capital, les Etats Unis et surtout la Grande Bretagne sont à la pointe. Ils sont à l'image de leurs économies, libérales et innovantes. Que ce soit au niveau de la diversité des produits proposés ou dans les processus les gérant, ils sont loin devant tous les autres. Se positionnent ensuite les pays de l'Europe continentale et quelques pays de l'Asie du Sud Est. Le Maroc est bien derrière avec le reste du monde pour schématiser.

Les raisons à mon sens sont multiples :

• Une réalité culturelle et des modes de management frileux

Sans tomber dans une analyse sociologique approximative, le Maroc est un pays conservateur. Et ceci transpire également dans le monde des affaires. Le tissu économique est toujours marqué par la prédominance de l'entreprise familiale qui continue à être gérée par « La famille » et quand elle décide de recruter des professionnels du management pour booster la performance ou moderniser la gestion, elle n'arrive pas à prendre le recul nécessaire et remettre entièrement les clés de la maison. Comment alors envisager d'associer des « étrangers » au capital. Impensable. Même les plus grandes entre-

« L'enjeu est aujourd'hui dans la capacité des entreprises à offrir un challenge, un projet structurant et de la perspective en termes de rémunération. »

prises peinent à installer ces mécanismes et les principes de création de valeur sont ni dans l'agenda des conseils d'administrations ni dans les feuilles de route fixées aux managers. Le focus est toujours porté sur le court terme et le « bas de page » et l'actionnaire est fortement impliqué dans la prise de décision. Le risque est partagé, la marge de manœuvre également. Les décisions opérationnelles sont bien déléguées au management, celles réellement stratégiques et engageantes restent à la main du propriétaire. L'utilité d'associer

le management au capital se retrouve sensiblement réduite dans ces conditions de gouvernance.

• L'absence de cadres juridique et fiscal favorables

On dit souvent que les lois sont le reflet de la société qu'elles régissent. Au Maroc il existe une circulaire fiscale qui trace le cadre de l'attribution d'une forme assez spéciale de Stock-options avec des conditions très limitatives. Aucune mention spécifique n'est prévue dans le code du commerce et encore moins de texte dédié. Face à ce vide, toute tentative « audacieuse » pour proposer une rémunération adaptée sous forme d'actions ou de stock-options est vite avortée par crainte de requalification fiscale ou pire de transactions capitalistiques illégales.

• Des marchés financiers encore loin d'être efficaces

S'il y a eu floraison de dispositifs de rémunérations à base de capital dans les pays développés c'est parce qu'ils hébergent des marchés financiers performants et efficaces. L'investisseur rationnel ne fera l'acquisition d'une action donnée que s'il est assuré de payer exactement sa juste valeur. Cette juste valeur dépend à la fois d'une évaluation objective et indépendante basée sur les fondamentaux financiers d'une entreprise mais aussi sur l'assurance de disposer d'un titre liquide (ces-

sible à tout moment). Ces deux conditions sont parfaitement transposables pour les dispositifs incitatifs car un bénéficiaire qui n'a pas de la visibilité quant à l'évolution de la valeur du titre octroyé ne pourrait croire en l'impact de son action sur la performance financière. L'aspect incitatif perd ainsi sa substance en l'absence de transparence et d'objectivité.

Le marché financier marocain, à date, est toujours peu liquide et très volatil car essentiellement porté par une poignée de valeurs phares qui font la pluie et le beau temps. Plus important encore, l'essentiel des valeurs marocaines sont à l'extérieur des marchés financiers, absentes de la cote et donc ne disposant pas de manière systématique d'une valorisation objective.

►► Quel avenir pour la rémunération à base de capital au Maroc ?

Ma position est que nous adopterons inévitablement ce type de mécanismes. La réalité économique nous rattrapera. Face à des marchés de plus en plus mouvants et des métiers tout aussi complexes, le besoin de déléguer le management à des professionnels experts s'imposera. Le verrouillage de cette relation entre actionnaires et managers obligera l'ensemble des acteurs à revoir leurs positions. L'entreprise devra attirer les meilleurs, les retenir et les aligner sur des objectifs communs et leur offrir alors des packages de rémunérations « complets ». Le législateur répondra au lobbying intelligent par des textes adaptés afin de soulager les entreprises du vide oppressant et profiter du potentiel fiscal que présenterait la mise en place des dispositifs de rémunérations à base de capital.

L'entreprise marocaine pourrait brandir la carte de l'agilité et de la compétitivité et rentrerait alors pleinement dans l'économie mondiale. *

La loi n° 32-10 sur les délais de paiement : aspects juridiques



Afin de mettre fin à la pratique de délais de paiement abusifs, la loi n° 32-10 complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce encadre désormais les délais de paiement. Ces dispositions ont été complétées sur un plan fiscal par la loi de finances 2014. Les aspects fiscaux et comptables ayant été abordés dans le numéro précédent de la revue *Conjoncture*, nous avons souhaité revenir sur l'analyse des dispositions de la loi n° 32-10 et mettre en lumière certains problèmes pratiques plus d'une année après son entrée en vigueur.

**Sylvain ALASSAIRE, Gérant-associé du cabinet Alassaire JuriConseil
Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM**

Jusqu'à l'entrée en vigueur le 8 novembre 2012¹ de la loi n° 32-10 complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce² (Loi), les entreprises pouvaient fixer librement des délais de paiement et des pénalités de retard. Cette liberté contractuelle est désormais encadrée afin de soustraire les entreprises à des délais de paiement abusifs. Loi d'ordre public, les entreprises qui y sont soumises ne peuvent y déroger. C'est pourquoi nous avons choisi de rappeler les principes applicables et de souligner certaines difficultés de mise en œuvre.

►► Champ d'application de la Loi

La Loi s'applique aux transactions entre commerçants donnant lieu à une livraison de marchandises ou à l'exécution de prestations en contrepartie du paiement d'une somme d'argent. L'emploi du terme « marchandises » invite à se poser la question de savoir si un immeuble peut être assimilé à une marchandise. Par ailleurs la référence au paiement de sommes dues au titre de prestations mais non au paiement d'un prix élargit le champ d'application de la Loi à des prestations donnant lieu par exemple au paiement de loyers, d'intérêts et de commissions. S'agissant

des parties, la Loi s'applique aux commerçants³, sans distinction entre les personnes physiques et morales, ainsi qu'aux personnes de droit privé délégataires de la gestion d'un service public et aux personnes morales de droit public lors de la conclusion de transactions commerciales et sous réserve des règles et principes qui régissent l'activité du service public qu'elles gèrent. Quant aux secteurs concernés,

« En décidant que les délais de paiement sont décomptés à partir du jour de la date de livraison, le législateur n'a pas pris la mesure des difficultés d'application de cette disposition. »

la Loi étant silencieuse, elle doit s'appliquer à tous les secteurs d'activité donnant lieu à des livraisons de marchandises ou à des prestations.

►► Conditions de paiement

• Délais de paiement et pénalités de retard

La Loi dispose qu'un commerçant doit prévoir un délai de paiement dans ses conditions de paiement et qu'il doit com-

muniquer ces dernières avant la conclusion de toute transaction à tout commerçant qui en fait la demande⁴. Le nouvel article 78.2 précise que le délai convenu entre les parties ne doit pas dépasser 90 jours. A notre avis, toute clause fixant un délai plus long serait nulle. A défaut de délai convenu, la Loi impose automatiquement un délai de 60 jours. Par ailleurs, l'accord doit intervenir avant la conclu-

tion. Quand est-il de l'hypothèse où les parties ont chacune leurs propres conditions générales de vente et d'achat prévoyant des conditions de paiement mais n'ont pas pris soin de préciser quelles conditions prévalaient sur les autres? Un tel cas pourrait être analysé comme une absence d'accord et donner lieu à l'application du délai de 60 jours.

A défaut de paiement au terme du délai convenu ou du délai de 60 jours en l'absence de délai, une pénalité de retard est exigible à compter du jour suivant la date limite de paiement. En application de l'arrêté n° 3013-12 du 20 septembre 2012, le taux minimum de la pénalité ne peut être inférieur au taux directeur de Bank Al-Maghrib le plus récent, soit actuellement 3% l'an, majoré de 7 points de marge de pourcentage. En l'absence de taux convenu, c'est ce taux minimum qui s'applique. Aucun taux maximum n'a été prévu par le législateur. La pénalité est exigible sans formalité préalable et toute clause par laquelle un fournisseur renoncerait à son droit de réclamer la pénalité est nulle et sans effet.

• Computation des délais de paiement

En décidant que les délais de paiement sont décomptés à partir du jour de la date de livraison

de la marchandise ou de l'exécution de la prestation, le législateur n'a pas pris la mesure des difficultés d'application de cette disposition. La fixation de la date de livraison d'une marchandise ou de la réalisation d'une prestation ne pose pas de difficulté lorsqu'il existe un bon de livraison ou une date sur le livrable. Mais tout n'est pas si simple. Prenons le cas d'une livraison d'une marchandise suivie d'une acceptation ultérieure de la marchandise livrée. Quelle sera la date de livraison opposable aux parties et à l'administration fiscale ? La date de livraison ou celle d'acceptation ? Qu'en est-il lorsqu'il existe des livraisons ou des prestations de services échelonnées dans le temps dans le cadre d'un même contrat. Dans de tels cas, les parties devraient préciser la date ou les dates qu'elles entendent retenir pour la computation des délais⁵.

►►► Délais de paiement et facturation

Bien que l'on décompte les délais de paiement à partir du jour de la date de livraison ou de l'exécution de la prestation, les parties sont libres de convenir d'un délai de paiement courant à partir de la date de réception

de la facture. Toutefois un tel délai ne doit pas excéder le délai légal. Il est donc important que les parties s'assurent que le délai de paiement convenu respecte le délai de paiement légal. Le fournisseur devra également adresser la facture à son client au plus vite dès la réalisation de la transaction.

►►► Contrats internationaux

La Loi relevant de l'ordre public économique, elle s'applique aux contrats conclus avec des clients à l'étranger dès lors que le fournisseur est un commerçant de droit marocain et ce, à notre sens, y compris lorsque le contrat est soumis à un droit étranger. Si pour des raisons commerciales, un fournisseur de droit marocain décidait par exemple de ne pas appliquer de pénalités, l'administration fiscale pourrait ne pas l'admettre.

►►► Obligations d'information

A partir des exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013, la Loi oblige les sociétés dont les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes à présenter la décomposition du solde des dettes à l'égard

des fournisseurs par date d'échéance à la clôture des deux derniers exercices dans le rapport de gestion annuel selon le tableau de présentation dont le modèle est annexé à l'arrêté n° 3030-12 du 20 septembre 2012. Par ailleurs, le commissaire aux comptes doit présenter dans son rapport annuel ses observations sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations sur la décomposition des dettes. On remarquera que la Loi ne prévoit pas de sanctions à l'égard des entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations d'information.

►►► Quelques éléments de conclusion

Compte tenu de ses objectifs, on ne peut pas nier l'intérêt de la Loi. On regrettera toutefois l'absence de prise en compte de la diversité des relations commerciales et de la réalité commerciale pour souligner la rigidité de la Loi. Par ailleurs, le législateur aurait pu en profiter pour homogénéiser les dispositions du dahir des obligations et des contrats et celles de la loi sur la concurrence en rapport avec les délais de paiement avec celles de la Loi. Pour

conclure, on recommandera aux commerçants de mettre à jour leurs conditions générales de vente et de définir les dates de réception des marchandises et d'exécution des prestations dans les cas où il peut y avoir un différend entre le fournisseur et son client, ces dates convenues pouvant également être opposées à l'administration fiscale. *

1. Date de publication de l'arrêté n° 3010-12 du 20 septembre 2012 au Bulletin officiel en arabe fixant le taux annuel de la pénalité de retard.

2. Nouveaux articles 78-1 à 78-4 du nouveau chapitre III, Titre IV, Livre Premier du code de commerce.

3. Toute personne physique ou morale inscrite au registre du commerce est présumée avoir la qualité de commerçant (article 58 du code de commerce). Cette qualité s'acquiert également par l'exercice habituel ou professionnel des activités listées aux articles 6, 7 et 8 du code de commerce. Par ailleurs, une association est en principe exclue sauf si elle a une activité commerciale. De même, un groupement d'intérêt économique sera assimilé à un commerçant si son objet est commercial (art. 4 et 5 de la loi n° 13-97 relative aux groupements d'intérêt économique).

4. L'article 52 de la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence impose déjà aux fournisseurs de communiquer à leurs clients leurs conditions de vente lorsqu'elles existent, lesquelles comprennent notamment les conditions de règlement.

5. Les articles 577, 734 et 775 du dahir des obligations et des contrats du 12 août 1913 précisent que le paiement, à défaut de convention contraire entre les parties, a lieu après l'accomplissement de l'ouvrage ou des services, ou à la délivrance de la chose. De même, l'article 51 de la loi n° 06-99 oblige tout professionnel à mentionner sur ses factures la date de la vente du produit ou de la prestation de service et, le cas échéant, la date de livraison.



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



www.cfcim.org

Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de plus de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



Bien communiquer, l'autre clé de réussite d'une entreprise !



La communication qu'elle soit « publique », médiatique ou numérique répond à des règles de durée, de format, de ton, auxquelles vous ne pouvez vous soustraire.

Olivier HAMOIR, Directeur ESJ Entreprise

►►► Quelle entreprise peut aujourd'hui se passer de la communication ?

A cette question, je ne vois que deux réponses :

- soit l'entrepreneur bénéficie d'un monopole sur son marché,
- soit il a une place de leader ultra-dominant.

Dans ces deux situations, son produit ou son service sont tellement attendus que l'expression peut se faire à minima... Autant dire, des cas de figures exceptionnels. Et malgré tout, même ces entreprises, à défaut de devoir communiquer vis-à-vis de leur public, de leurs clients, devront sûrement le faire pour leurs fournisseurs ou en interne pour leurs salariés.

►►► Pourquoi communiquer ?

Simplement, parce qu'on ne peut plus faire sans !

Avec le téléphone portable, internet, les réseaux sociaux, notre monde est de plus en plus connecté. La technologie diffuse partout et tout le temps. L'information circule plus vite, ce qui a pour conséquence d'accroître l'offre et le nombre d'acteurs.

L'autre effet d'internet est d'avoir à la fois rapproché les hommes mais bouleversé les hiérarchies établies.

Notre planète est devenue un gros village. Grâce à la toile, vous pouvez vendre sur tous les continents mais, en contrepartie, vos concurrents ne sont plus uniquement vos voisins.

L'information n'est plus, non plus, votre propriété. Elle n'est plus diffusée de façon verticale, le web l'a rendue également horizontale. Concrètement, l'entreprise ne sera plus la seule à communiquer sur ses produits ; ses clients, ses fournisseurs, ses détracteurs en parleront sur des forums, des blogs, avec un impact souvent tout aussi important.

Si communiquer est une chance, il faut donc occuper le terrain et veiller à sa (bonne) réputation.

« Communiquer est une chance, il faut donc occuper le terrain et veiller à sa (bonne) réputation. »

►►► Comment bien communiquer ?

C'est rarement inné, cela s'apprend.

La communication qu'elle soit « publique », médiatique ou numérique répond à des règles de durée, de format, de ton, auxquelles vous ne pouvez vous soustraire. Le simple travail de définition de votre message peut s'avérer très complexe. Et pourtant, ensuite, il faudra le mettre en forme, le transformer en mots, en images, puis le diffuser auprès de votre cible - l'avez-vous déjà déterminée ? - et ce, au bon moment, par les bons canaux. Et la difficulté va monter d'un cran, tout comme le stress, quand il va falloir répondre aux

médias, face caméra ! Ou en situation de crise. Un vrai travail de professionnels.

►►► Qui de mieux placés que des journalistes pour vous apprendre à communiquer ?

Tant qu'à devoir parler avec la presse, autant utiliser son langage, ses codes, connaître ses besoins et ses contraintes. Un journaliste-formateur peut vous les transmettre, avec une palette de compétences élargie. Il travaille avec les communicants, avec les politiques, les

lobbyistes. Il maîtrise donc bien tous les champs et techniques de ces secteurs.

►►► Comment identifier ses faiblesses et besoins ?

Avant de franchir le pas, n'oubliez pas de vous interroger sur vos objectifs et vos « cibles ». Souhaitez-vous communiquer à vos clients ? Organiser une conférence de presse pour promouvoir un nouveau produit, une actualité... Oui, mais faut-il encore savoir communiquer avec les médias.

Devez-vous améliorer votre expression publique ? C'est le cas si vous êtes amené à participer à des séminaires ou à participer à des émissions de

télévision. Il vous faudra être plus convaincant, préparer des éléments de langage pour vos prises de parole.

Etes-vous préparé à une communication de crise ? En raison du climat social, du contexte économique de votre entreprise, vous risquez d'être confronté à une communication sensible.

Votre entreprise manque de visibilité ? Vous souhaitez développer votre présence numérique ou améliorer votre e-réputation, par le biais de la communication web.

Souhaitez-vous plutôt cibler vos fournisseurs ? Vos communiqués, vos mails sont-ils alors efficaces, percutants ? Connaissez-vous les techniques d'écriture ? Vous faut-il développer votre communication interne ? Vous avez besoin d'entretenir ou de rétablir un climat apaisé et productif au sein de votre entreprise.

Toutes ces compétences, ESJ Entreprise les maîtrise depuis plus de 20 ans.

ESJ Entreprise est une structure d'ESJ Pro, l'organisme de formation continue et de conseils associé à l'École Supérieure de Journalisme de Lille (la plus ancienne école de journalisme d'Europe, une référence). Sa spécificité / tous ses formateurs sont des journalistes professionnels en activité dans tous les types de médias. La gamme des formations proposées est complète, de 1h à 10 jours, avec des sessions réalisées aussi sur mesure, adaptées aux besoins et à l'actualité de l'entreprise. *



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



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



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



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



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

www.cfcim.org



On en parle aussi...

Billet d'humeur

“ Mauvaise journée ou mauvaise vie ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Ce matin, je me lève... j'ai failli écrire « comme d'habitude » mais j'aurais dû verser des droits d'auteurs aux héritiers de Claude François et comme je suis radin... Donc je me lève, je prends mon petit-déjeuner, café au lait, enfin... café sans caféine et lait tellement ultra quelque chose que même la vache ne le reconnaîtrait pas... Je mange une tartine de pain sans sel, pour ma tension, du beurre bourré d'Oméga 3... Ah les Oméga 3... Personne ne sait ce que c'est, mais c'est bon pour la santé dit la pub. Ensuite je vais au bureau dans ma voiture hybride... pour polluer le moins possible, et là, j'ai l'air d'un type à qui on met un plâtre sur une jambe de bois. Ne pas polluer à Casablanca alors qu'on n'a même pas besoin de dératiser tellement l'air est pollué ! Seuls quelques cafards arrivent à survivre. D'ailleurs, sur les routes, il n'y a pas de lignes blanches, il suffit de suivre les morceaux de poumons que chacun d'entre nous crache 24h sur 24. J'arrive au travail, au 3^{ème} étage, un plateau aménagé en open space. Pour ceux qui ne savent pas, un open

space est une pièce fermée, contrairement à ce qu'on pourrait croire, dans laquelle s'entassent des collaborateurs et où on est censé n'entendre que les respirations et les bruits des frappes sur les claviers d'ordinateurs. Mais ça, c'était avant... et certainement aux États-Unis. Au Maroc, dans un open space, à part la pièce, tout est ouvert... surtout les bouches. Les femmes se racontent tout ce qu'elles ont fait depuis la veille 18h, et comme elles parlent toutes en même temps, bonjour les décibels ! Je n'ai d'ailleurs jamais compris comment elles pouvaient avoir tant à raconter alors qu'elles ont du dormir 80 % du temps. Les hommes, eux, commentent le BARCA-REAL de la veille et d'un coup, les 80 000 spectateurs présents au stade... sont dans l'open space ! A la fin de la journée, j'ai du avaler une boîte de « biiiiip » (oui, je n'ai pas le droit de dire Doliprane).

Je finis par rentrer chez moi après cette superbe journée et je veux regarder les infos à la télé, mais je tombe sur la pub. Un bandeau défile « pour votre santé, mangez 5 fruits ou

légumes par jour » ou « pour votre santé, évitez de grignoter entre les repas »... et alors comment je fais pour grignoter mes 5 fruits et légumes ?

Donc je dis stop ! Quand je suis né, il y a quelques mois, ce n'était pas prévu comme ça. On m'a appris que la différence entre l'homme et l'animal était que l'homme pouvait penser et réfléchir et là franchement, on fait tout pour qu'il redeviende un animal. La preuve, les gens ne vont même plus voter car il faut réfléchir pour qui ou pour quoi voter et ils ne savent même plus le faire !

Alors STOP ! Oui Stop... Laissez nous vivre ensemble en toute fraternité, et arrêtez cette infantilisation ! La pire se trouve sur les paquets de cigarettes « fumer tue »... alors que c'est vivre qui tue ! Il y a aussi « l'alcool tue lentement mais sûrement » et comme disait un bon ami « je m'en fous, je ne suis pas pressé ». Amis, venez avec moi dans le nouveau parti (d'en rire) que je viens de créer, le LNVEFNLP (laissez-nous vivre et foutez-nous la paix).

L'association du mois

Les Enfants de l'Ovale à Mers El Kheir.

Depuis 10 ans, des milliers de vies d'enfants changées par les valeurs du rugby.

Philippe Sella, l'ancien international de l'Équipe de France de rugby dans les années 80, était loin d'imaginer en juillet 2003 quand il crée son association « Les Enfants de l'Ovale » à Paris, que 11 ans plus tard, 3 600 enfants, entre 8 et 16 ans lui devraient une vie meilleure dans leur pays, le Maroc, grâce au rugby. Mohammed Missoun, Président de l'Association Les Enfants de l'Ovale Maroc (EDOM) raconte avec émotion les débuts de l'aventure. « Nous sommes arrivés dans cet endroit, Mers El Kheir, dans la région de Témara, qui est classé parmi les 10 communes les plus pauvres du pays, et nous nous sommes lancés un défi, scolariser ou re-scolariser les filles et les garçons de la commune, en utilisant le sport, en l'occurrence le rugby et ses valeurs de tolérance, de courage, d'amitié et de dépassement de soi. En 2004, l'association s'est installée sur un terrain de 2 hectares et demi au milieu d'un souk, et c'est devenu avec le temps un très beau complexe socio-éducatif et sportif au service de la population, avec en dix ans, près de 7 millions de dirhams d'investissement en dons. »

L'affluence des familles de Mers EL Kheir et le cli-

mat de confiance entre les parents et l'association prouvent que l'expérience est réussie. Les éducateurs prennent en charge les enfants après l'école, pour l'aide aux devoirs, l'apprentissage des langues (français et anglais), et diverses activités extra-scolaires comme la peinture, la cuisine, et bien-sûr le rugby. L'objectif est de garder un lien avec l'école, de lutter contre l'abandon scolaire, et d'apprendre le respect des règles et d'autrui. « Certains de ces enfants font la fierté de leurs parents et de l'association, certains font des études de médecine, de droit, d'autres sont des majors de promotion dans des prépas scientifiques, d'autres ont créé des entreprises, nous sommes très heureux de leur réussite. Très heureux de prouver chaque jour avec les 300 enfants qui sont en permanence suivis par l'association que l'ascenseur social est possible chez nous grâce aux valeurs du rugby. »

► Contacts : Mohammed Missoun

Tél : 06 61 30 08 92 / 06 61 13 23 82

Site web : enfantsdelovale.asso.ma

E-mail : info@enfantsdelovale.asso.ma



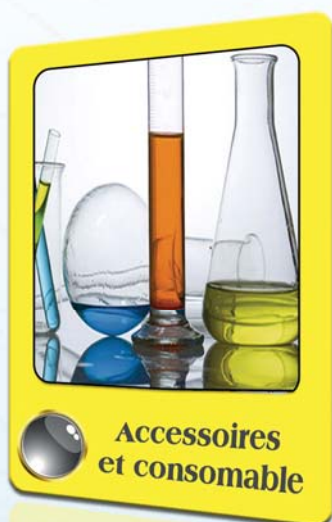


Instru Mar

L'instrumentation au maroc

1- InstruMar (Instrumentation au Maroc) est une société spécialisée dans la distribution et la maintenance d'instruments de haute technologie au Maroc.

2- InstruMar distribue aujourd'hui une sélection de marques de renommée internationale (GBC, SKALAR, MILESTONE, LABTECH, WALDNER ...) et dispose de références majeures à travers le Maroc.



3- Notre vocation est de vous proposer des produits et des services de qualité. La société InstruMar leaders sur le marché Marocain s'engage à vous garantir la qualité des produits commercialisés par nos soins. L'expertise d'InstruMar dans les technologies qu'elle propose est le gage d'un accompagnement sur mesure de qualité au cours de la réalisation de vos projets : Conception, Installation, formation, maintenance.

InstruMar assure la commercialisation et la maintenance d'une large gamme de solutions à destination des différents secteurs du marché Marocain

www.instru-mar.com

LabTech



SKALAR

MILESTONE

13,rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1^{er} étage
20 020 Casablanca Maroc

Tél.: 05 22 47 27 40 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41

Instrumar@instru-mar.com



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

