

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
53^e année
Numéro 965
15 décembre 2014 -
15 janvier 2015
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
CHAKIB BENMOUSSA



Spécial région : le développement du Gharb

ACTUS CFCIM

L'économie marocaine montre ses points forts à l'Institut du Monde Arabe à Paris. Stéphane Le Foll, Driss Benhima, El Hadi Chaïbaïnou. Interviews

La formation en alternance arrive à l'École Française des Affaires (EFA)

ECHOS MAROC

UrbAquitaine, une «task force» spécialisée dans la ville intelligente en prospection au Maroc

REGARDS D'EXPERTS

Tout ce que vous devez savoir sur les produits bancaires islamiques



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



DU CÔTÉ DE LA NATURE.

[FACEBOOK.COM/AINIFRANE](https://www.facebook.com/AINIFRANE)

**1^{ÈRE} MARQUE D'EAU
MAROCAINE
SUR FACEBOOK***

Eau minérale naturelle

Aïnfrane

Source Bensmim

1,5L

*135 000 fans à septembre 2014. Source : Social bakers & Facebook.

Le spécialiste des peintures en poudre

Protégez vos métaux sans perdre de vue la protection **Antibactérienne**

ISO
22196

- Application sur Aluminium et acier.
- Haute résistance à la corrosion et aux UV.
- Haute résistance aux agents chimiques.
- Réduction de l'activité bactérienne > 99%
- Maintien du pouvoir antibactérien quels que soient les produits d'entretien utilisés sur le revêtement.
- Solution écologique, pas de COV.

IMSL INDUSTRIAL MICROBIOLOGICAL SERVICES LTD		
CERTIFICATE OF ANALYSIS Page 1 of 1		
CUSTOMER Addresser Ltd Dunin House Poussifère Technology Park Bouffere ST 18 5AR UK	CERTIFICATE NO. 100462.2439121 CUSTOMER REF. 2211	
SAMPLE DETAILS POUDROX INDUSTRIES	DATE RECEIVED 02/09/2014 ORDER NO.	
METHOD: Determination of Antibacterial Activity using Test Based on ISO 22196		
DATE ANALYSED 02/09/2014	DATE REPORTED 05/09/2014	
RESULTS (AS CPU CM²)		
SAMPLE	SPECIES CONTACT TIME REDUCTION (CONTROLS)	
	0 hrs 24 hrs Log 10 %	
0.1% BISMUTH ION TREATED PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf 1.0E+04 - 1.1E11	0 3.21 ± 91.98%
CONTROL PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf 1.0E+04 - 4.4E+04	
0.1% BISMUTH ION TREATED PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf control 1.1E+04 - 1.1E11	0 3.21 ± 91.77%
CONTROL PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf control 1.1E+04 - 4.3E+03	

IMSL INDUSTRIAL MICROBIOLOGICAL SERVICES LTD		
CERTIFICATE OF ANALYSIS Page 1 of 1		
CUSTOMER Addresser Ltd Dunin House Poussifère Technology Park Bouffere ST 18 5AR UK	CERTIFICATE NO. 100462.2319120 CUSTOMER REF. 2209	
SAMPLE DETAILS POUDROX INDUSTRIES	DATE RECEIVED 02/09/2014 ORDER NO.	
METHOD: Determination of Antibacterial Activity using Test Based on ISO 22196		
DATE ANALYSED 02/09/2014	DATE REPORTED 05/09/2014	
RESULTS (AS CPU CM²)		
SAMPLE	SPECIES CONTACT TIME REDUCTION (CONTROLS)	
	0 hrs 24 hrs Log 10 %	
0.1% BISMUTH ION TREATED PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf 1.0E+04 - 1.1E11	0 4.31 ± 91.89%
CONTROL PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf 1.0E+04 - 3.3E+03	
0.1% BISMUTH ION TREATED PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf control 1.1E+04 - 1.1E11	0 3.22 ± 91.57%
CONTROL PLATES (PPOURBROUSI02)	0 colf control 1.1E+04 - 3.4E+03	

Editorial



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Journée de rencontres économiques à l'Institut du Monde Arabe

« Les enjeux-clés du développement économique marocain »

Le 25 novembre dernier à l'Institut du Monde Arabe à Paris, devant plus de 300 décideurs français, marocains et plus largement arabes et africains, les grands acteurs de l'économie marocaine ont pu expliquer et décrypter, avec franchise et réalisme, les réussites, les modèles, les stratégies et les spécificités de l'Economie du Maroc.

Aziz Akhannouch, Ministre marocain de l'Agriculture et de la Pêche Maritime parlant de développement durable et d'agriculture écologique avec son homologue français Stéphane Le Foll, Mohamed El Kettani, Président-Directeur Général d'Attijariwafa bank expliquant méthodiquement pourquoi la colocalisation est un système qui favorise le partage des valeurs entre le Nord et le Sud devant l'ancienne Ministre française de la Justice et Présidente de la Commission des Affaires Etrangères de l'Assemblée Nationale, Elisabeth Guigou, ou encore Driss Benhima, Président-Directeur Général de Royal Air Maroc, racontant avec passion les nouvelles ambitions de sa compagnie en Afrique, telles sont les images, parmi tant d'autres, que nous garderons de cette journée de réflexions, de débats, d'échanges, dédiée au Maroc et à son dynamisme.

Au centre de ces discussions, les relations économiques et commerciales entre la France et le Maroc. Elles font partie de l'ADN des deux pays, mais sont en train d'être bouleversées par les incroyables opportunités qu'offrent le Maroc aux entreprises pour un développement plus réfléchi, plus efficace, en Afrique subsaharienne. L'Afrique, l'ouverture vers la Méditerranée, l'envie de conquérir de nouveaux marchés, d'exporter son savoir-faire, ce sont des valeurs que partagent maintenant les chefs d'entreprise, qu'ils viennent de France ou du Maroc.

Nous sommes fiers à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) d'avoir participé au succès de cette journée en y apportant notre connaissance du terrain et de ces acteurs, les entreprises et les décideurs.

Et je souhaite, pour terminer, remercier particulièrement Jack Lang, Président de l'Institut du Monde Arabe, pour son accueil, sa participation assidue à l'ensemble des travaux de cette journée et sa confiance.



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), Abderrahmane Lahlou, Jean-François Verdié, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►► **Agence de presse** AFP ►► **Crédits photos** CFCIM, Michèle Pappalardo, DR ►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►► ISSN : 28 510 164 ►► Numéro tiré à 13 500 exemplaires.



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





Quelle banque peut m'offrir
le service personnalisé
que j'attends ?



Clientèle Internationale

Vous êtes **expatrié** au Maroc. La BMCI est là pour vous accompagner dès votre installation, et tout au long de votre séjour, à travers un dispositif dédié :

- Des conseillers spécialisés à votre écoute
- Des services sur mesure et des tarifs privilégiés
- Un accompagnement personnalisé sur l'ensemble de vos projets
- Et des avantages si vous êtes client BNP Paribas

Sommaire

ActusCFCIM

- 6 La formation en alternance, un pari gagnant pour les étudiants de l'Ecole Française des Affaires (EFA) et pour les entreprises.
- 6 Interview de Philippe Malaval, spécialiste français du marketing B to B et professeur à TBS Casablanca.
- 12 La Vendée vient présenter son savoir-faire à la CFCIM.
- 13 L'économie marocaine montre ses points forts à l'Institut du Monde Arabe à Paris
- 16 L'étude de marché proposée par la CFCIM : un outil pour réussir.

EchosMaroc

- 20 L'Aquitaine vient promouvoir ses solutions de constructions environnementales urbaines à Casablanca.
- 22 Service économique de l'Ambassade de France
- 26 L'invité de Conjoncture : Chakib Benmoussa, Ambassadeur du Maroc en France



ZOOM

Spécial région : le développement du Gharb

- 30 Une région bénie
- 32 Interview de Laila Hammouchi, Directrice du Centre Régional d'Investissement de la région Gharb Charda Beni Hssen
- 34 Une région à « double casquette »
- 36 Des projets structurants pour accélérer la dynamique d'investissement
- 37 Interview de Cherkaoui Bouchaanana, Directeur Général d'Extralait, coopérative agricole laitière de Kénitra



Regardsd'experts

- 40 **Juridique** Les produits bancaires islamiques au Maroc
- 42 **La parole au Campus CFCIM** Les marques rendent la Finance perplexe

On en parle aussi...

- 44 **L'association du mois : L'Association Amal Marocaine des Handicapés se bat depuis 1992 pour faire entendre les droits des personnes handicapées.**



La formation en alternance, un pari gagnant pour les étudiants l'Ecole Française des Affaires (EFA) et pour les entreprises.

2014 est une année qui fera date dans l'histoire de l'Ecole Française des Affaires (EFA). Une année placée sous le signe de la formation en alternance en entreprise pour les étudiants de deuxième année. Conjoncture a rencontré Amine Barkate, Directeur de l'EFA.

INTERVIEW

Conjoncture : La grande nouveauté de cette année à l'EFA, c'est le programme de formation alternée du deuxième semestre pour les étudiants de deuxième année de l'EFA. Quel est le principe de cette nouvelle méthode ?

Amine Barkate : L'objectif de ce semestre, c'est de professionnaliser encore plus le profil de nos étudiants et les préparer au monde du travail de manière plus efficace.



AMINE BARKATE,

Le cursus de l'EFA était déjà très professionnalisant, quelles seront les différences avec les années précédentes ? Amine Barkate, Directeur de l'EFA.

Ce cursus concentrait davantage la période de stage en entreprise vers la fin de l'année scolaire et là, nous avons choisi de concentrer la présence de l'étudiant en entreprise sur tout un semestre d'études. L'élève sera ainsi une semaine sur deux immergé dans l'entreprise. Ainsi, l'entreprise fera partie intégrante de la formation des étudiants pendant la moitié de leur année.

Pour que la formation alternée soit un succès, il faut réussir l'alchimie entre les 3 composantes que sont les étudiants, l'école et l'entreprise. Est-ce que vous êtes prêts ?

Oui. Et je rajouterai même une 4ème composante très importante, les parents. Les parents sont quelquefois réticents à cette idée. Ils trouvent que leurs enfants sont trop jeunes pour intégrer l'entreprise

et préfèrent les voir passer plus de temps à l'école. La formation alternée est une nouveauté et ce qui est nouveau peut inquiéter, c'est juste une question de temps et de communication. En septembre, j'avais déjà 19 étudiants d'une vingtaine d'années prêts à tenter l'expérience.

Et les entreprises ?

Au jour d'aujourd'hui, une quinzaine d'entreprises se sont montrées intéressées parmi les sociétés qui envoient régulièrement des offres d'emploi à l'EFA et parmi les sociétés adhérentes de la CFCIM. Nous comptons aussi sensibiliser les anciens diplômés de l'EFA car l'encadrement des étudiants au sein de l'entreprise est un facteur de réussite de la formation alternée. Nous avons principalement ciblé les

entreprises qui ont des besoins. Nos critères sont très stricts. Nous souhaitons que nos étudiants soient accueillis par un encadrant avec une mission très concrète dans l'entreprise sinon ce n'est pas de la formation alternée. Les étudiants sont en deuxième année, ils ont déjà acquis à l'école une bonne base en commercial et marketing et les entreprises ont tout à gagner dans cette démarche. Un tuteur de l'EFA suivra l'étudiant durant toute sa formation alternée pour vérifier que le contrat de formation alternée est bien respecté. Je suis très confiant, c'est une évolution logique pour l'Ecole Française des Affaires. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Philippe Malaval, spécialiste français du marketing B to B et professeur à TBS Casablanca

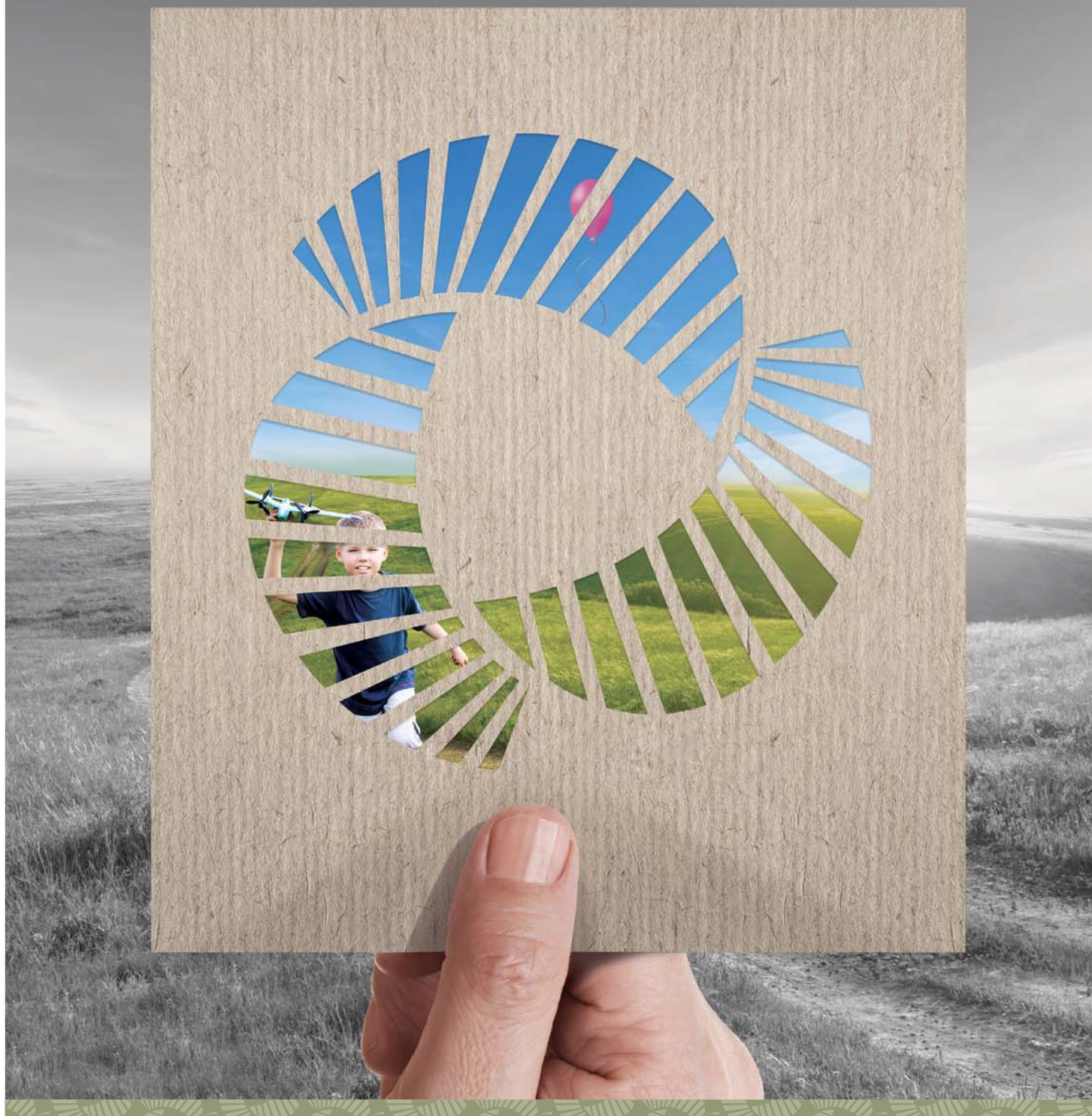
Philippe Malaval, professeur à TBS Toulouse était en novembre à TBS Casablanca pour une série de cours dans ses domaines d'enseignement : marketing management (Master, MS, MBA), communication (Master, MS, MBA), marketing B to B (MS, MBA)

et politique de marque et lobbying (Master, MS, MBA). Philippe Malaval est aussi chercheur, auteur de nombreux ouvrages et l'un des meilleurs spécialistes du marketing B to B et des stratégies de marques en France. Conjoncture l'a rencontré. *



Muntajat, des produits pour un monde prospère

Produits chimiques, polymères, engrais



Muntajat, distributeur exclusif des produits chimiques et pétrochimiques fabriqués au Qatar, en assure le marketing, la vente et la distribution sur les marchés internationaux.

En fournissant les engrais aux producteurs alimentaires mondiaux et les produits chimiques et polymères indispensables aux usines à travers le monde, Muntajat joue un rôle incontournable dans l'industrie mondiale.

Qatar Chemical and Petrochemical Marketing and Distribution Company (Muntajat) Q.J.S.C.

Contactez-nous: Chemicals@muntajat.qa - Polymers@muntajat.qa - Fertilisers@muntajat.qa

www.muntajat.qa



Muntajat

INTERVIEW

Conjoncture : Vous venez cinq ou six fois par an pour donner des cours à TBS Casablanca, quel regard portez-vous sur les étudiants de TBS Casablanca ?

Philippe Malaval : J'ai plusieurs types d'étudiants à Casablanca en Mastères et MBA. Des jeunes qui sont Bac + 5 ou + 6 et qui n'ont pas encore travaillé, et des étudiants qui ont déjà une vraie expérience en entreprise, qui concrètement travaillent et qui font le choix de venir pour un Mastère ou un MBA à TBS Casablanca. Je suis très content de le dire aujourd'hui sur Conjoncture, c'est un plaisir de travailler avec eux, d'échanger et je suis très sincère, je trouve les étudiants de Casablanca qui viennent des entreprises, beaucoup plus motivés que leurs homologues français. Je salue aussi le bon niveau



PHILIPPE MALAVAL,

Professeur à TBS Toulouse était en novembre à TBS Casablanca.

général en arithmétique, en calcul, ce qui est primordial quand on apprend le marketing. En France, il m'arrive de rencontrer des ingénieurs de Bac + 5 avec une formation en Ecole de Commerce qui ont des problèmes pour faire une division.

Ces étudiants en formation exécutive sont déjà engagés dans un parcours professionnel, est-ce qu'après les cours, ils vous demandent des conseils pour leur carrière ?

Oui bien sûr. Ils sont très motivés, très modestes, et souvent très compétents parce qu'ingénieurs et ce sont des gens qui font l'effort de « revenir à l'école ». Alors cela déclenche des évolutions de carrière, des questions. Et je dois vous avouer que j'adore ça et que je réponds toujours. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Campus de la CFCIM : calendrier des formations

BADGE, un nouveau Bilan d'Aptitude au Maroc

Le Campus de la CFCIM propose pour la première fois au Maroc un Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE). Le principe est simple : tout candidat en possession d'un Bac et qui dispose d'au minimum 5 années d'expérience professionnelle peut obtenir, par capitalisation de deux modules spécialisés, un Mastère Spécialisé du Groupe Toulouse Business School.

La délivrance du Mastère est conditionnée par une sélection sur dossier (validation des acquis), une thèse professionnelle et une soutenance devant un jury.

Le Groupe Toulouse Business School propose par ailleurs sur le Campus de la CFCIM, une très large offre de programmes diplômants, Mastères Spécialisés et Mastères of Science, MBA, positionnés autour de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Cycle de Formation Supérieure

Assistante de Direction

Durée : 150 heures

Date : décembre 2014

Objectif : Amener chaque participante à l'épanouissement technique, relationnel et stratégique développé par la maîtrise :

Des outils linguistiques, organisationnels et Bureautique

Des valeurs comportementales

Des moyens efficaces adaptés à l'entreprise et à son évolution

Cycle ANGLAIS Perfectionnement

Durée : 60 heures

Date : décembre 2014

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

Cycle de perfectionnement en management/CPM

Durée : 150 heures

Date : décembre 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 de : Formation de formateur

Durée : 64 heures

Date : décembre 2014

Objectif : Concevoir des actions de formation efficaces et motivantes.

Animer avec aisance. Susciter une dynamique de groupe positive. Éveiller et maintenir l'intérêt des participants. Faciliter la compréhension et la mémorisation.

Utiliser les techniques pédagogiques adaptées.

Évaluer les acquis et réguler son intervention.

Évaluer la rentabilité d'un projet d'investissement

Durée : 2 jours

Dates : 23-24 décembre 2014

Objectif : Tout cadre ou dirigeant sera conduit au cours de sa carrière à concevoir et présenter un projet d'investissement à sa hiérarchie ou à des partenaires extérieurs (banques, investisseurs, fournisseurs etc.).

Cette formation a pour objectif de vous permettre de découvrir et d'appréhender tous les aspects de la création et de la rentabilité d'un projet d'investissement.

Elaborer votre plan de formation

Date : 04-05 janvier 2015

Objectif : A l'issue de cette formation, chaque participant pourra :

Acquérir une méthodologie d'élaboration de plan de formation

Identifier les besoins de l'entreprise

Elaborer un plan de formation adapté à l'entreprise

Maîtriser les différents dispositifs de la formation professionnelle

Etablir un budget. Présenter et défendre le plan de formation

Maîtriser les circuits de financement de la formation

Gestion de la Trésorerie

Dates : 06-07 janvier 2015

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

Enjeux de la gestion de trésorerie.

Incoterms et Commerce International

Dates : 13-14 janvier 2015

Objectif : Adapter sa stratégie d'achat/vente dans un environnement international.

Éviter les pièges liés à l'Incoterm dans la rédaction des contrats et des crédits documentaires à l'international.

Évaluer précisément les coûts et risques liés à l'Incoterm

Droit du travail approfondissement :

Durée : 2 jours

Dates : 15-16 janvier 2015

Objectif : Prévenir et limiter les risques en droit pénal du travail.

Identifier les risques d'infraction en droit du travail.

Comprendre les mécanismes d'engagement de responsabilité et les conséquences pratiques pour l'employeur.

Anticiper et mettre en œuvre les précautions élémentaires.

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

Pour toute autre information et inscription :

► **Contact : Réduane 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

“ Papa, maintenant que j’ai eu mon diplôme, tu pourras compter sur moi pour ta retraite ! ”



Hicham, 26 ans
Jeune diplômé

“ Ne t’en fais pas mon fils, mon employeur adhère à la CIMR et je suis déjà sûr de bénéficier plus tard d’une vraie retraite ! ”

Mohamed 55 ans
Affilié CIMR



POUR UNE VRAIE RETRAITE,

SOLLICITEZ L'ADHÉSION DE VOTRE ENTREPRISE À LA CIMR.

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

APPELEZ LE 0522 437 434

RETRAITE BIEN PRÉPARÉE, AVENIR ASSURÉ !

CIMR
LA RETRAITE DU SECTEUR PRIVÉ

Les DRH ont répondu présents au deuxième Business Forum Solutions RH organisé par la CFCIM les 12 et 13 novembre 2014.

Organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le Business Forum SOLUTIONS RH a réuni plus de 1200 visiteurs professionnels et

une cinquantaine d'experts-exposants des ressources humaines autour du thème : « Le capital humain au cœur de la performance ».

En seulement deux éditions, le Business Forum SOLUTIONS RH s'est imposé comme la rencontre de référence pour les professionnels des ressources humaines au Maroc.

Pour rappel, cet événement a pour objectif d'aider les entreprises à optimiser leur capital humain en leur présentant une vision globale du marché, notamment les dernières solutions développées en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Innovant et dynamique, son concept a été spécialement étudié pour les décideurs en vue de favoriser les rencontres B to B et les partages d'expériences.

Une mine d'informations pour les entreprises

Au Maroc, les pratiques RH sont actuellement en pleine mutation et les entreprises doivent sans cesse s'adapter à de nouveaux enjeux. C'est pourquoi, SOLUTIONS RH a réuni les meilleurs experts en ressources humaines (cabinets de recrutement, établissements de formation continue, spécialistes du développement personnel, cabinets de conseil en ressources humaines, spécialistes en SI RH, etc.) afin d'exposer et de



débattre des principaux défis de la fonction RH. Au cours des différentes conférences et tables rondes, plusieurs thèmes ont ainsi été abordés : les nouveaux outils et systèmes d'information appliqués à la GRH, la PME et le capital humain, le recrutement et la fidélisation des jeunes diplômés, le bien-être au travail, le développement personnel...

Cinq trophées décernés aux meilleures solutions pour la gestion des RH

Tout au long de l'événement, des jurys composés de dirigeants et de DRH reconnus ont décerné cinq trophées aux meilleures Speed-Demos® présentées. Le Trophée Formation a été remis à l'entreprise Pourquoi pas ?, cabinet de formation et d'accompagnement. L'INC (Institute Neuro-Cognitivism) Maroc, centre d'expertise internationale spécialisé dans l'approche neuro-cognitive et comportementale, a décroché le Trophée Développement Personnel. Le Trophée SI RH a été remis à l'un des principaux fournisseurs mondiaux de logiciels de gestion : Sage. Enfin, les Trophées Conseil RH et Recrutement ont respectivement récompensé la société Psyphone, spécialisée dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux et le portail Stagiaires.ma, site internet mettant en relation les entreprises et les candidats en recherche de stage.

Conjoncture a croisé dans les allées un DRH heureux, Younes Benali, Senior RH Manager chez Hewlett-Packard. *

INTERVIEW

Conjoncture : Younes Benali, j'ai l'impression que nous sommes ici dans un grand marché du RH marocain, tout le monde est là, tout le monde échange... Existe-t-il pour autant un modèle RH marocain ?

Younes Benali : J'espère que non ! Il ne peut pas y avoir de modèle marocain ou français ou anglais, il doit y avoir un modèle par entreprise. Chaque entité est différente avec des valeurs communes bien sûr mais il faut se méfier des modèles génériques que l'on essaie d'appliquer à tout le monde, on finit comme ça par vouloir faire entrer des ronds dans des carrés !

Conjoncture : Ce que vous dites, c'est que la culture de l'entreprise doit être plus forte que la culture ?

La culture de l'entreprise ne peut pas exister si elle ne prend pas en compte toutes les cultures, la culture de l'entreprise, de l'environnement et de l'individu. Si on ne fait pas cela, on obtient quelque chose de très autoritaire, de très réglementé, sans initiative, cela existe mais il faut être conscient que c'est dangereux.



YOUNES BENALI,
Senior RH Manager
chez Hewlett-Packard.

Un bon DRH en 2014, c'est comment ?

C'est quelqu'un qui sait gérer le présent en connaissant le passé et en préparant le futur. Et cette donnée de l'avenir est évidemment encore une inconnue. Les challenges de demain, nous les gérerons avec des modèles d'aujourd'hui et des leçons d'hier. Nous ne réussirons pas, nous les DRH, sans rendre les gens heureux. Aujourd'hui on peut travailler dans une entreprise performante au niveau social, et qui respecte les règles sans que les gens soient réellement heureux. Nous avons longtemps pensé qu'il suffisait de bien les payer, de leur donner des promotions mais cela n'est pas suffisant. Cette notion de bonheur, de bien-être, c'est le grand challenge du futur pour les DRH.

En fait, c'est la même question qui concerne toute l'humanité... Comment rendre les gens heureux ?

L'entreprise fait partie de la société. Est-ce qu'on peut produire sans être heureux ? C'est la grande question. Si quelqu'un a la réponse, je suis preneur. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Mohamed Tassafout, DRH de Delattre Levivier Maroc (DLM) : « Les problématiques des seniors actuellement sont les mêmes qu'à l'époque de Platon ».

Le 1^{er} décembre dernier, La Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines de la CFCIM organisait une rencontre-débat sur le thème : « Le management des seniors en entreprise ».

Quelle est la réelle place des seniors aujourd'hui dans l'entreprise marocaine, comment gérer leur grande valeur ajoutée ou leur démotivation, faut-il encore les former,

comment éviter les conflits intergénérationnels, comment faire du senior un vecteur de transmission du savoir ? Des questions essentielles et des défis complexes pour les DRH. Conjoncture a rencontré Mohamed TASSAFOUT, Directeur des Ressources Humaines de Delattre Levivier Maroc (DLM), Vice-Président de la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines de la CFCIM. *

INTERVIEW

Conjoncture : A partir de quel âge, devient-on un senior dans une entreprise ?

Mohamed Tassafout :

L'âge n'est pas la seule valeur. Une entreprise qui va fonctionner à l'anglo-saxonne va plutôt réfléchir en termes de poids de poste, de responsabilité, alors qu'une entreprise marocaine plus traditionnelle va considérer l'âge. Il est donc important d'avoir cette réflexion là et de chercher à mieux définir cette notion de senior.

Le profil des nouveaux arrivants en entreprise, ceux qu'on appelle la « génération Y », a changé, comment se passe la cohabitation ?

C'est vrai que cette nouvelle génération a bouleversé les référentiels, c'est normal... Déjà à l'époque de Platon, dans la Grèce Antique, on se posait les mêmes questions qu'aujourd'hui. On faisait les mêmes constatations sur les relations entre les jeunes, plus dynamiques, moins académiques et ceux, plus âgés, qui détiennent le savoir.

A l'époque de Platon, les seniors étaient des sages.

Oui, mais des sages qu'on malmenait de la même façon qu'au-



MOHAMED TASSAFOUT

DRH de Delattre Levivier Maroc

jourd'hui. Reprenez les relations entre Platon et Socrate dans les textes de Platon et vous verrez que les questions qui étaient posées sont les mêmes qu'aujourd'hui au sein de l'entreprise. Les jeunes ont les mêmes interrogations à propos des seniors et la cohabitation n'est pas toujours évidente.

Parlons franchement, les seniors, une force ou un frein pour l'entreprise ?

Les deux réponses sont dans votre question. Les seniors ont pour la plupart une forte valeur ajoutée, un grand savoir-faire, mais qui est devenu immatériel. Si l'entreprise ne veut pas ou ne sait pas comment transmettre ce savoir, alors cela devient un frein pour son fonctionnement.

L'entreprise marocaine en général est-elle reconnaissante ou bienveillante envers ses seniors ?

Les règles sont là aussi en train d'évoluer. Il y a davantage de reconnaissance, on peut maintenant accompagner le senior après sa carrière comme salarié de l'entreprise pour lui permettre une deuxième vie professionnelle comme consultant par exemple. C'est une façon de réussir la transmission. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau



Accélérez votre développement à l'international

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



www.cfcim.org



La Vendée vient présenter son savoir-faire à la CFCIM.

La CFCIM, CCI International Pays de la Loire et Vendée Expansion ont organisé une mission collective multisectorielle du 25 au 27 novembre 2014 à Casablanca.

Cet évènement avait pour objectifs de faciliter les échanges entre opérateurs et de permettre de mieux appréhender

les besoins, les bonnes pratiques, ainsi que les évolutions du marché de la construction, du tourisme et de l'industrie agroalimentaire au Maroc.

13 entreprises et institutionnels français ont fait le déplacement afin de présenter leur savoir-faire. Plusieurs filières ont été représentées : traitement des eaux et assainissement, fabrication de matériaux de construction, conception de mobilier, fabrication d'équipements et d'automatismes industriels et fabrication d'emballages.

Plus de 70 rencontres B-to-B ont été ensuite organisées du 25 au



27 novembre afin de faciliter les échanges entre les entreprises françaises et les entreprises adhérentes à la CFCIM.

Dans le cadre de cette mission collective, un séminaire d'information multisectoriel s'est tenu le mardi 25 novembre 2014 dans les locaux de la CFCIM.

Trois institutionnels marocains ont été invités à participer :

- M. David TOLEDANO, Président de la Fédération des Matériaux de Construction (FMC) ;
- M. Aziz MEKOUAR, Président de l'Association Marocaine des Boissons et Administrateur de la FENAGRI (Fédération Nationale de l'Agroalimentaire) ;
- Mme Maria RHARNIT, Chargée d'Affaires Zone Europe au sein de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT).

Cette rencontre fut l'occasion d'un riche moment d'échange concernant les opportunités d'investissement au Maroc dans les secteurs de la construction, de l'agroalimentaire et du tourisme.

Les opérateurs marocains de la logistique en mission en région Nord Isère.

Au cours de ces 10 dernières années, le secteur de la logistique a connu une forte croissance au Maroc mais ce n'est pas suffisant. Dans son quatrième classement LPI (Logistic Performances Index) paru cette année, la Banque Mondiale classe le Royaume en 62^{ème} position sur un total de 166 pays devant l'Egypte et la Tunisie mais derrière l'Afrique du Sud. Consciente des progrès à réaliser dans ce secteur, la CFCIM a organisé les 26 et 27 novembre dernier une mission en région Nord Isère en France en collaboration avec la CCI Nord Isère. Khalid Idrissi Kaitouni, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise à la CFCIM est l'initiateur de cette mission.

INTERVIEW

Conjoncture : Quel était l'objectif de cette mission ?

Khalid Idrissi Kaitouni :

C'était de montrer aux opérateurs de la logistique marocains que sont la SNTL, l'Agence Nationale des Ports, l'ONCF et l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, le plus grand centre de logistique d'Europe du Sud qui est à St Quentin-Fallavier en région Rhône-Alpes sur une superficie de 1 000 ha.



KHALID IDRISSE KAITOUNI,
Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise à la CFCIM.

C'est un pôle très impressionnant, complètement automatisé, où est installé notamment le dépôt de logistique de La Poste sur plus de 100 000 m².

Quelles vont être les suites données à cette mission ?

D'abord, nous l'espérons, des courants d'affaires entre des entreprises françaises spécialisées dans la logistique et des opérateurs marocains et puis la CFCIM organisera un séminaire sur la logistique au premier semestre 2015 à Casablanca.

L'économie marocaine montre ses points forts à l'Institut du Monde Arabe à Paris

Rarement la salle du Haut-Conseil au 9ème étage de l'Institut du Monde Arabe avait été aussi « marocaine ». Organisée mardi 25 novembre 2014, en partenariat avec la CFCIM, la Journée Economique consacrée aux « enjeux-clés du développement économique marocain » est incontestablement un succès. Pendant une journée, devant un public très nombreux, attentif et hautement concerné par le modèle économique marocain et l'évolution des échanges commerciaux avec la France, des dirigeants, des ministres et de grands acteurs de l'économie marocaine ont pu échanger sur les nouveaux paradigmes économiques du Royaume en matière d'industrie, d'agriculture, de tourisme et de finance. Pour Jacques Prost, Directeur Général de Renault Maroc, l'objectif principal de l'usine Renault de Tanger est d'accroître son taux d'intégration actuel (42 %) en continuant à attirer des sous-traitants de second et troisième rang. Un développement indispensable à la « success story » de Renault et à l'ensemble du secteur automobile marocain. Derrière Renault et grâce à cette présence accrue des sous-traitants, Ford et PSA commencent à croire au potentiel du Maroc dans l'échelle de valeur

mondiale. La question de la colocalisation était au centre des échanges entre les participants aux différentes tables rondes. Un terme qui, rappelons-le, est encore difficile à expliquer aux français qui voient dans ces collaborations, pourtant « gagnantes-gagnantes » entre entreprises françaises et marocaines, des emplois délocalisés et une course au profit. Mohamed El Kettani, Président d'Attijariwafa bank et Co-Président du Club des Chefs d'Entreprises France-Maroc, souligne les possibilités de création commune de valeur via des JV, « Joint-Ventures » ou co-entreprises, une façon encadrée de « mettre » tout le monde d'accord de part et d'autre de la Méditerranée et de développer le potentiel à l'export des PME françaises. Xavier Beulin, Président de Sofiprotéol, groupe coopératif agricole français, leader marocain de l'huile avec Lesieur Cristal, a insisté sur ces relations bilatérales fructueuses en rappelant que Sofiprotéol s'investit pour structurer les filières agricoles en amont et développer des cultures comme le tournesol afin de réduire les importations du Maroc en oléagineux. Driss Benhima, le PDG de Royal Air Maroc a lui rappelé que sa compagnie était devenue incontournable sur les liaisons Maroc-Afrique et a indiqué avoir proposé aux

Etats de la région la création d'une nouvelle compagnie panafricaine. La RAM serait en mesure d'engager jusqu'à 30 avions de manière permanente pour des liaisons de pays à pays en Afrique subsaharienne. Une idée qui rappelle les bases de la défunte compagnie Air Afrique, mais Driss Benhima le sait déjà, il aura besoin de beaucoup d'appuis diplomatiques et politiques pour en faire admettre l'idée aux différents gouvernements concernés.

Enfin, les banquiers ont montré mardi leur dynamisme et leur résilience.

Brahim Benjelloun-Touimi, Directeur Général du groupe BMCE Bank, a estimé que la maîtrise des risques faisait partie de la « marque de fabrique » du système financier marocain, une parfaite connaissance de l'économie réelle qui permet au Royaume de figurer au tout premier rang du continent malgré une économie qui pèse seulement 100 milliards de dollars de PIB.

Une journée économique consacrée au Maroc qui a donc confirmé l'excellence des relations entre les deux pays et la bonne santé des mécanismes économiques marocains, générateurs de croissance, un constat qui, sur les bords de la Seine, a fait rêver les investisseurs et les économistes. *



Stéphane Le Foll : « Les défis d'Aziz Akhannouch sont complexes et ambitieux ».

INTERVIEW

Conjoncture : Stéphane Le Foll, je vous ai observé pendant la table ronde, vous étiez très concentré... L'agriculture marocaine vous paraît un peu complexe, c'est ça ?

Stéphane Le Foll : Non, ce qui m'a passionné ce sont les deux piliers du Plan Maroc Vert. Cette idée qu'il y a à la fois une agriculture presque traditionnelle qui a besoin d'être maintenue parce que socialement elle est importante et qu'on ne peut pas la remplacer dans certaines régions et puis cette agriculture très performante, très moderne qui reflète les grands choix stratégiques et novateurs d'Aziz Akhannouch. Alors, c'est vrai que c'est complexe.

C'est plus facile en France ?

Ah, vous croyez ça ? On a l'impression que tout est bien calé, bien organisé, bien huilé, mais l'agriculture



STÉPHANE LE FOLL, Ministre Français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, Porte-parole du Gouvernement.

française concentre tous les types d'agricultures.

Mais il y a moins de manifestations d'agriculteurs au Maroc.

C'est vrai, mais on a l'Europe, la Politique Agricole Commune (PAC), c'est plus tranquille pour le Ministre chez vous.

Quelles sont les collaborations entre la France et le Maroc ?

On travaille beaucoup ensemble notamment sur le SIAM. On investit beaucoup sur la recherche, sur le système statistique sur les céréales et les grands enjeux que sont le développement durable et l'écologie. Et puis on est là aussi pour aider les PME des secteurs agricole et agroalimentaire qui décident de venir au Maroc. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Driss Benhima, PDG de Royal Air Maroc : « Il faut une compagnie panafricaine et la RAM est prête à commencer » !

Driss Benhima, PDG de Royal Air Maroc était l'un des participants à la Journée Economique consacrée au Maroc à l'Institut du Monde Arabe à Paris, organisée en partenariat avec la CFCIM

INTERVIEW

Conjoncture : Driss Benhima, je ne voudrais pas être à votre place. On parle de relations économiques entre la France, le Maroc et les pays subsahariens et on sait que le transport aérien est une donnée très importante dans la réussite de cette équation. Mais voilà, plusieurs compagnies comme Air Afrique ont échoué dans le passé. Vous avez avec Royal Air Maroc beaucoup de contraintes qui échappent au grand public, comment faites-vous pour résister aux critiques et continuer à avancer ?

Driss Benhima : Royal Air Maroc est une compagnie qui a 57 ans et qui a commencé son développement en Afrique dès son démarrage. Conakry, Bamako et Dakar, par exemple, font partie de l'ADN de la RAM. Aujourd'hui, depuis notre orientation stratégique vers l'Afrique qui s'est accélérée depuis 2010, nous savons ouvrir les routes, nous savons « aller » en Afrique, ce qui



DRISS BENHIMA, PDG de Royal Air Maroc.

croyez-moi est une performance. La météo africaine est difficile, le contrôle aérien et les règles de l'aviation civile ne sont pas les mêmes qu'en Europe ou en Amérique.

On l'a bien compris, l'Afrique est dans les gènes de Royal Air Maroc. C'est pour ça que vous commencez à parler d'une éventuelle compagnie panafricaine ?

En fait, il y a 3 marchés. Un qui est facile, c'est Afrique-reste du monde et nous sommes déjà un acteur incontournable de ce marché. Pour réussir sur ce marché, il faut être très libéral, ce que nous essayons de faire, mais nous ne sommes pas seuls. Il y a un autre marché beaucoup plus compliqué surtout sans subvention, c'est le domaine du transport

domestique et enfin un troisième où la demande est forte et elle va croître encore dans les prochains mois, c'est le transport intra-africain. Et ce marché est en ce moment entre les mains de petites compagnies soutenues par les Etats au détriment d'une

libéralisation du ciel. Je crois que c'est une solution qui n'est pas la bonne. Le Maroc est porteur d'une doctrine de libéralisation du ciel africain et milite pour l'ouverture du marché intra-africain. Nous sommes lucides et honnêtes avec nos partenaires subsahariens, la libéralisation de ce marché ne favorisera pas les compagnies nationales. Si on veut que l'Ouest africain, au lieu de subir la loi des opérateurs extérieurs, ait son mot à dire sur le réseau, il faut une compagnie panafricaine. Et c'est là que nous intervenons. Nous sommes prêts à mettre nos flottes, nos équipages, notre réseau commercial, nos compétences au service d'une entité commerciale de développement, une compagnie virtuelle au départ, en lui vendant des vols et en partageant les bénéfices sur le réseau intra-africain et

en donnant à chacun une voix égale dans la gestion de cette compagnie panafricaine.

C'est une évolution très importante pour Royal Air Maroc. Cette évolution, elle est possible et ne demande pas un gros investissement. Au départ, on peut le faire avec les avions de Royal Air Maroc aux couleurs de la nouvelle entité panafricaine. Le problème est politique et psychologique. Est-ce que les Etats sont mûrs aujourd'hui pour reconnaître avec lucidité que les compagnies nationales ne seront pas de taille pour gagner ce marché, c'est l'avenir qui nous le dira. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

El Hadi Chaïbainou, Directeur Général du GPBM : « Nous les banquiers, nous manions moins bien la langue de bois que les politiques » !

Conjoncture a rencontré El Hadi Chaïbainou, Directeur Général du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), l'un des invités mardi 25 novembre à l'IMA de la table ronde sur le thème : « Maroc, nouvelle place financière » aux côtés de Saïd Ibrahim, Président-Directeur Général de Casablanca Finance City Authority, Brahim Benjelloun-Touimi, Administrateur-Directeur Général du Groupe BMCE Bank, Laurent Dupuch, Président du Directoire de la BMCI et Jamal Lemridi, Directeur Général et membre du Directoire du Crédit du Maroc.

INTERVIEW

Conjoncture : Finalement, c'est vous les banquiers, les vraies «stars» de cette journée...

El Hadi Chaïbainou :

Notre discours est intéressant parce que par définition un banquier est proche de l'économie réelle. Vous avez remarqué que nous manions moins bien la langue de bois que les politiques. Nous sommes venus avec des solutions concrètes mais en mettant aussi en relief les défauts, les défaillances, les insuffisances. Et il faut rendre hommage aux banquiers ! Nous accompagnons le Maroc dans ses grands projets sectoriels et toutes les entreprises, des grands groupes aux TPME. C'est pour cela que nous méritons une reconnaissance. Malgré tout ça, les banquiers ont souvent mauvaise réputation.

Pendant la table ronde, on avait l'impression en vous écoutant vous et vos collègues banquiers que le Maroc est un petit paradis pour les investisseurs. Vous êtes en fait de très bons commerciaux ?

C'est vrai et cela fait partie de notre métier. Nous ne sommes pas venus à Paris pour dire que la solution est désespérée et que nous allons tous mettre la clef sous la porte, c'est faux. Le Maroc bénéficie d'une grande stabilité politique et d'une vision



EL HADI CHAÏBAÏNOU,
Directeur Général du
GPBM.

sur son développement à long terme. Si l'on parle de Casa Finance City, la stabilité est une condition à la réussite du projet.

Pourquoi ça marche aussi bien pour les banques marocaines en Afrique ?

La stratégie des banques marocaines, c'est le respect des spécificités africaines. Quand une banque marocaine va en Afrique, elle est d'abord africaine. Nous raisonnons en termes d'échanges et d'intégration et nous ne sommes pas là pour donner des leçons. Tout ce que nous faisons au Maroc sur le financement des PME et des TPE, nous le faisons aussi dans les pays subsahariens dans lesquels nous sommes installés.

J'ai remarqué aussi que vous étiez de fervents défenseurs de la Francophonie, c'est encore de la communication ?

Et oui, ça vous étonne ? Je peux même ajouter que notre approche est très pragmatique. Nous avons même constitué une Union Bancaire Francophone il y a deux ans, ici à Paris, devant Madame Lagarde. Une organisation qui regroupe tous les pays francophones et qui nous permet de faire des propositions au niveau mondial. C'est un atout supplémentaire pour les banques africaines. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

L'étude de marché proposée par la CFCIM : un outil pour réussir.

Raphaëlle Grouix-Monvoisin, Responsable des études et des produits éditoriaux à la CFCIM : « Pour nos études de marché, nous avons un regard plus pragmatique que les grands cabinets, plus proche du terrain, ce qui plait à nos clients ».

Sans marché, pas de clients et donc pas d'entreprise. Les entreprises françaises et marocaines ont besoin d'outils précis pour réussir. Faire une étude de marché c'est identifier l'information dont vous avez besoin, l'analyser et l'utiliser. Les études de marché sur mesure proposées par la CFCIM permettent de découvrir un nouveau marché, de manière synthétique ou très détaillée, en fonction des réels besoins des entreprises et de sonder et de décrypter un ou plusieurs aspects de ce marché. L'étude de marché va :

- identifier vos principaux concurrents, leur volume d'activité, leur positionnement sur le marché, leurs clients et leurs perspectives d'évolution.
- évaluer les niveaux de demande après identification des sociétés potentiellement clientes, à travers des contacts directs téléphoniques ou en face à face. Qu'est-ce qui est demandé, par qui, en quelle quantité et à quel prix ?
- connaître les perspectives de développement du marché à court et moyen termes.

Elle va aussi permettre d'identifier des partenaires potentiels, fournisseurs, clients ou distributeurs et de présenter les nouveaux produits et prestations de l'entreprise de façon efficace et ciblée.

Travailler avec la CFCIM pour les études de marché, c'est l'assurance d'avoir :

- Une gestion personnalisée,
- Un appui commercial de qualité,
- Une connaissance approfondie du marché marocain,
- Une compréhension globale et précise du marché,
- Une vision pragmatique et opérationnelle,
- Des recommandations quant aux actions à entreprendre,
- Le respect de la confidentialité de votre projet,
- Un travail et un rendu conformes aux standards de qualité d'UBI-FRANCE,
- Des tarifs avantageux et très compétitifs,

Conjoncture a rencontré Raphaëlle Grouix-Monvoisin, Responsable des études et des produits éditoriaux à la CFCIM. *

INTERVIEW

Conjoncture : Pourquoi les études de marché proposées par la CFCIM intéressent les entreprises françaises et marocaines ?

Raphaëlle Grouix-Monvoisin :

Parce que nous avons une vraie connaissance de notre environnement. Nous sommes depuis longtemps des professionnels de la prospection, et avons un réseau que beaucoup de consultants marketing nous envie. Mon équipe peut avoir accès à des décideurs dans tous les secteurs de façon privilégiée grâce à notre position de Chambre Française, neutre et ouverte sur toutes les composantes économiques du Royaume, ce qui facilite la collecte d'information et l'analyse des marchés en temps réel. Nous avons un regard plus pragmatique que les grands cabinets, plus proche du terrain, ce qui plait à nos clients qui ne l'oublions pas, commandent une étude de marché pour gagner du temps et cibler leur stratégie commerciale.



RAPHAËLLE GROUX-MONVOISIN,
Responsable des études et des produits éditoriaux à la CFCIM.

Qui sont vos clients ?

Ce sont des sociétés de toute nationalité, de tous secteurs qui, soit désirent attaquer le marché avec un nouveau produit, soit toucher une autre cible que celles qu'elles ont l'habitude de toucher. Bien sûr, nous avons aussi les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter sur le marché marocain et à qui nous proposons des études très sectorisées. Pour les entreprises marocaines et compte tenu de la difficulté de trouver et former les commerciaux, nous sommes un vrai relais efficace de prospection à forte valeur ajoutée.

Et le petit plus de la CFCIM, c'est quoi ?

Le petit plus des études de marché de la CFCIM, c'est d'abord une implication directe dans la vie

des entreprises et puis le prix de nos prestations, une notion non négligeable pour les sociétés qui nous font confiance.

Pour tout renseignement, appelez Raphaëlle Grouix-Monvoisin au (212) (0) 522 43 96 42. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau



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.

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Agroalimentaire Agriculture

Du 8 au 12 février 2015
Dubai – Emirats Arabes Unis
www.gulfood.com

Gulfood est l'un des rendez-vous les



plus importants du commerce alimentaire, des boissons et de l'hôtellerie dans

le monde.

Gulfood en chiffres :

- 4 500 exposants attendus
- 110 pavillons internationaux
- 113 398 m² de surface d'exposition
- 152 pays représentés
- Près de 80 000 visiteurs

Qui visite ?

- Traiteurs
- Chefs de cuisine
- Propriétaires de café et bars
- Gérants d'hôtels et restaurants
- Investisseurs
- Architectes
- Grossistes et détaillants

Contact : Khadija Mahmoudi

Tél. : 0522 43 96 24

Email : kmahmoudi@cfcim.org



Du 21 février au 1^{er} mars 2015

Paris Portes de Versailles
www.salon-agriculture.com

- 1 300 exposants et plus de 4000 animaux
- 690 000 visiteurs

Le SIA, Salon International de l'Agriculture, est le rendez-vous incontournable de l'élevage et de la génétique.

Les 4 univers du salon :

- Elevage et filières : bovins, ovins, caprins, porcins, équins, canins, félins et aviculture
- Gastronomie d'ici et d'ailleurs : produits des terroirs français de métropole et d'Outre-Mer
- Cultures et filières végétales : jardin, cultures et filières végétales, habitat rural et environnement,

- Service et métiers de l'agriculture : ministères, organisations professionnelles agricoles, syndicats

Contact : Nadwa el Baïne Karim

Tél. : 0522 43 96 23 ou 24

Email : nelbaine@cfcim.org

Agriculture



Du 22 au 26 février 2015

Paris Nord Villepinte
www.simaonline.com

- 1700 exposants de 48 pays
 - 215 000 visiteurs
 - 27 hectares d'exposition
 - Plus de 50 forums et événements
- SIMA, le Salon International de la Machine Agricole, présentera une offre complète du monde agricole :

- Tracteurs et matériels de traction
- Composants, pièces et accessoires, électronique embarquée
- Travail du sol, semis, plantation
- Récolte (fourrages, céréales, tubercules, fruits et légumes)
- Nettoyage, tri, séchage, conditionnement
- Equipements pour cultures tropicales et spécialisées
- Manutention, transport, stockage et bâtiments
- Matériels et équipements d'élevage
- Traite et équipements laitiers
- Eleveurs, sélectionneurs, associations d'éleveurs
- Création et entretien de l'espace rural et forestier
- Equipements pour les espaces verts
- Développement durable, énergies renouvelables
- Institutionnels, services, conseil
- Gestion, informatique, logiciels

Contact : Nadwa el Baïne Karim

Tél. : 0522 43 96 23 ou 24

Email : nelbaine@cfcim.org

Instru Mar

L'instrumentation au Maroc

Spéctrométrie

Analyse à flux continue

Préparation d'Echantion

Accessoires et Consomables

Notre objectif : compter parmi les sociétés d'instrumentation les plus performantes au Maroc

Nous ne voulons pas simplement fournir des instruments et nous contenter d'être simplement importateur. Nous voulons au contraire devenir un véritable partenaire pour nos clients, en leur apportant un ensemble de services et de savoir faire.

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

www.instru-mar.com

MILESTONE
SKALAR
GBC
LabTech

Découvrez notre sélection de cadeaux d'affaire et de fin d'année

Demandez Amina au 05 22 59 00 60 - Fax : 05 22 59 00 59 - info@fg.ma



Foods & Goods * Offre spéciale et exclusive pour les adhérents CFCIM, entreprises et établissements CHR.



L'Aquitaine vient promouvoir ses solutions de constructions environnementales urbaines à Casablanca.

La CFCIM organisait dans ses locaux, 15 avenue Mers Sultan à Casablanca, du 9 au 12 décembre dernier, une mission de promotion des activités des entreprises membres du Pôle UrbAquitaine, spécialisées dans les solutions pour les villes durables et les villes intelligentes. Un colloque, ainsi que des ateliers techniques, se sont déroulés afin d'échanger sur les expériences et les besoins des entreprises marocaines et françaises.



Des rendez-vous B to B ont été également organisés à partir du 11 décembre. Aujourd'hui 50 % de la population mondiale vit en ville. En 2050, 80 % de la population sera urbaine. Durable, intelligente, connectée, la ville attire comme un aimant des habi-

tants qu'il faut loger, transporter, nourrir, employer, divertir, alimenter en eau et en énergie.

Conjoncture.info a rencontré Francis Beunot, Responsable Géographique Maghreb-Afrique à CCI International Aquitaine à Bordeaux. *

INTERVIEW

Conjoncture : Comment est né UrbAquitaine ?

Francis Beunot : C'est une démarche à l'initiative de la CCI Aquitaine qui a été créée il y a 2 ans et demi. Nous avons désigné un certain nombre de filières prioritaires, dont le BTP, avec la volonté d'axer notre action sur l'urbanisme, le concept de ville intelligente et la mobilité dans les grandes villes. Nous avons donc travaillé sur une cartographie des savoir-faire des entreprises en Aquitaine dans le but de les accompagner à l'international. Nous voulions privilégier l'approche par savoir-faire, par domaine de compétence plutôt que seulement par entreprise. D'ailleurs le site internet d'UrbAquitaine sera très prochainement en ligne pour présenter ces savoir-faire avec des exemples concrets réalisés en Aquitaine. 71 entreprises font partie de ce programme dans 8 domaines d'activité, de l'architecture à la construction, de l'assainissement au traitement de l'air, ce qui correspond à quasiment toutes les étapes de la construction d'une ville.

Vous voulez dire que les entreprises qui sont labélisées UrbAquitaine sont capables de construire une ville entière « made in Aquitaine » ?

Le but n'est pas d'aller à l'étranger et de dire que nous sommes



FRANCIS BEUNOT,
Responsable
Géographique
Maghreb-Afrique à CCI
International Aquitaine
à Bordeaux.

les plus beaux, les plus compétents mais l'idée de départ est de présenter nos savoir-faire et de dire à nos futurs clients, venez à Bordeaux, venez en Aquitaine et nous allons vous montrer ce que nous avons déjà réalisé. Notre volonté est de démontrer aussi que derrière tel ou tel bâtiment, telle ou telle innovation dans le domaine de l'architecture ou de l'urbanisation, se cachent des PME et ces PME sont à même d'exporter leurs compétences. Toutes ces entreprises qui adhèrent maintenant au programme UrbAquitaine, avaient toutes une stratégie individuelle à l'international. Maintenant elles peuvent par exemple sur un même projet, un même appel d'offre, s'associer à plusieurs financièrement et être donc plus performantes. C'est une formule très innovante et qui porte déjà ses fruits. Notre souhait est que ces entreprises s'organisent entre elles au départ de leur région, l'Aquitaine, pour aller sur d'autres marchés ensemble et qu'elles

aient surtout confiance pour le faire sans nous, un jour. *

Contact : www.UrbAquitaine.com
Francis BEUNOT, CCI International Aquitaine
Tél. : 0033 5 56 79 50 32 ou 00 33 6 10 54 62 49
Mail : fbeunot@aqui-cci-international.com

► Propos recueillis par Franck Mathiau



Accélérez votre développement à l'international

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



www.cfcim.org



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE BANQUE PRIVÉE

EXIGEZ LE MEILLEUR !

Société Générale Banque Privée met à votre disposition des services et conseils à forte valeur ajoutée pour la gestion, la protection et la transmission de votre patrimoine.

Au sein de notre réseau d'agences Banque Privée à travers le Maroc, vous êtes accueillis par des Conseillers dédiés et hautement spécialisés .

Pour plus d'informations, contactez notre Banque Privée au 05 22 42 42 48.



Expertise internationale



Réactivité



Confidentialité



Conseil personnalisé



Solutions produits

يدنا في يدك



الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Contactez notre banque privée

05 22 42 42 48

www.sgmaroc.com

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Quand la Cour des comptes redore le blason de la gestion déléguée

Rompant avec la tonalité de ses précédents rapports, le dernier rapport de la Cour des comptes présente une vision plus positive de la gestion déléguée et une analyse équilibrée des responsabilités respectives des autorités

délégentes et des délégataires dans les dysfonctionnements constatés. Loin de remettre en cause le principe de la gestion déléguée, la Cour indique qu'elle peut contribuer à une meilleure efficacité économique et à l'amélioration du bien-être des populations. Elle relève par ailleurs que les tarifs pratiqués par les délégataires (eau et électricité) ne sont pas toujours supérieurs à ceux des régies.

Elle propose enfin des pistes d'amélioration de nature à sécuriser le cadre d'exercice des DSP : (i) renforcer la gouvernance, en institutionnalisant le groupement de communes et en le dotant des compétences humaines et des outils nécessaires ; (ii) étendre le multiservices dans la distribution et l'intermodalité dans le transport urbain ; (iii) procéder aux réaménagements tarifaires nécessaires à l'équilibre financier et apurer les arriérés de paiement des administrations et des collectivités locales vis-à-vis des opérateurs et (iv) assurer un accompagnement financier de l'Etat pour les infrastructures dont le coût dépasse les possibilités des collectivités (transports urbains notamment). ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

+0,7%

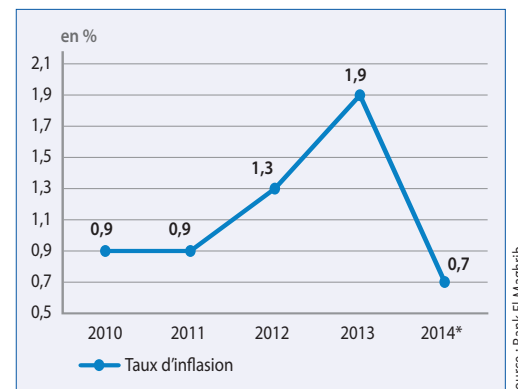
Pour l'année 2014, la Banque centrale du Maroc prévoit un taux d'inflation de +0,7 %

Après deux hausses consécutives en 2012 et 2013, le taux d'inflation devrait diminuer en 2014 pour s'établir, selon la dernière prévision de la Banque centrale du royaume, à +0,7 %.

Cette faible inflation s'explique par différents facteurs :

- la tendance baissière du cours international du pétrole, celui-ci s'étant déprécié de plus de 20 % depuis le début 2014 ;
- la très faible inflation en zone euro, qui reste le principal partenaire économique du Maroc ;
- la faible dynamique des activités non agricoles ;
- une progression ralentie de la masse monétaire.

Malgré la réduction des subventions aux produits de base ces trois dernières années, l'inflation devrait ainsi rester modérée. Par ailleurs, la hausse du SMIG (+5 % en juillet 2014 puis +5 % en juillet 2015) et des tarifs de l'eau et de l'électricité, n'auraient également pas d'effets notables sur le niveau général des prix.



Source : Bank El Maghrib

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Fiche express

Une nouvelle loi bancaire dans un contexte de reprise

Le secteur bancaire marocain, modérément concentré, se compose de 19 banques, les trois premières pesant 65 % du marché. Le taux de bancarisation s'élève aujourd'hui à 60 % de la population et continue sa progression régulière.

En 2013, les résultats du secteur ont été mitigés. La bonne progression des activités de marché a permis aux banques de compenser l'atonie de l'activité commerciale et de rester bénéficiaires. Le résultat net cumulé a ainsi été maintenu au même niveau que l'année précédente (environ 10 Mds MAD). Face à la montée du risque de crédit et au renforcement des règles prudentielles, les établissements bancaires ont augmenté leurs fonds propres et provisionné davantage. Ce comportement prudent couplé à une croissance économique peu dynamique a entraîné une faible progression du crédit

bancaire, la plus basse depuis 10 ans. En 2014, la situation s'améliore cependant. Le rythme de croissance du crédit se redresse et le coût du risque commence à se stabiliser, laissant entrevoir une amélioration de la conjoncture dans le secteur.

2014 est également l'année des avancées institutionnelles. En effet, le projet de loi bancaire a été définitivement adopté au Parlement fin novembre. Outre l'élargissement de son champ de supervision, la Banque centrale recevra désormais la mission explicite de garantir la stabilité du système financier. Ce texte permettra également l'introduction effective de la finance islamique, dite participative, qui devrait s'accompagner de l'émergence de nouveaux acteurs.

► guilhem.isaac@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Salon Photovoltaïca : lancement de la feuille de route pour le développement du photovoltaïque au Maroc

Début novembre, le Ministère de l'énergie et la Société d'investissements énergétiques (SIE), en partenariat avec l'Institut de recherche en énergie solaire et énergies nouvelles (IRESEN), ont organisé la 1^{ère} édition de « Photovoltaïca », salon dédié au photovoltaïque (PV). Cet événement illustre une fois de plus l'intérêt du Maroc pour les énergies renouvelables, et le solaire en particulier. Le potentiel du PV au Maroc est estimé à 4,5 GW à l'horizon 2030.

Lors de l'inauguration, le Ministre de l'énergie, Abdelkader Amara, a présenté les dispositions de nature institutionnelle, législative et réglementaire nécessaires au développement du PV au Maroc. Sont notamment attendues en 2015, la création de l'Agence de régulation du secteur de l'électricité et la possibilité de raccordement des centrales solaires aux réseaux en basse et moyenne tension. M. Amara a également annoncé le lancement de mesures d'accompagnement, en particulier dans la R&D.

Dans l'attente, des initiatives ont d'ores et déjà été menées : l'ONEE a lancé un plan visant à développer des centrales pour un total de 400 MW de capacité installée (investissement d'environ 800 M\$) afin de renforcer son réseau en bout de ligne. MASEN, outre la réalisation de centrales solaires thermiques de grande capacité, mène une réflexion sur le développement de centrales PV d'envergure pour répondre à la pointe électrique du midi. Par ailleurs, l'IRESEN finance des projets de recherche dans le cadre d'appels à projets et développe à Benguérir, avec l'OCF, un centre de recherche dédié au PV.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Signature d'un accord de coopération entre Atout France et l'ANIT



Laïla Haddaoui, Présidente de l'ANIT



Christian Mantéi, Directeur général d'Atout France

Christian MANTEI, Directeur général d'Atout France, a participé le 25 novembre à Casablanca à une conférence organisée par l'Association Nationale des Investisseurs Touristiques (ANIT) sur le thème « Animations & Loisirs, clés de la rentabilité de l'investissement touristique ». Atout France est l'Agence française de développement touristique. L'ANIT est présidée par Laïla Haddaoui, Directrice générale de Pierre & Vacances au Maroc et par ailleurs Conseillère du commerce extérieur de la France. Outre M. MANTEI et son collaborateur Philippe MAUD'HUI, Directeur Ingénierie et Développement, sont intervenus notamment Driss MOULAY RACHID, Directeur général de la société Casa Aménagement, Mme Fatima Zahra RAHMOUN, cheffe du service « Concessions et PPP » au Ministère de l'Economie et des Finances, et les dirigeants de plusieurs acteurs de terrain (Terres d'Amanar, Evolution 2 et Sindibad).

Cette conférence a permis de sensibiliser les professionnels marocains du secteur à l'importance des équipements d'animation et de loisirs dans l'attractivité d'une destination touristique, partager les expériences sur les projets réussis ou en cours et identifier les différents « business models » possibles et les montages les plus appropriés dans le contexte marocain.

A l'issue de cette conférence, Atout France et l'ANIT ont signé un accord de coopération d'une durée de trois ans, qui s'articule autour 3 axes :

- faire émerger des projets d'investissement contribuant au renforcement de l'offre touristique marocaine, grâce notamment aux PPP ;
- identifier des opportunités d'affaires entre acteurs français et marocains et mobiliser les expertises utiles pour faciliter leur concrétisation ;
- partager des informations en matière de montages juridiques et financiers, d'évaluation des retombées des projets d'investissement structurants, d'évolution des attentes internationales et de démarches qualité.

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Abdellah Mahboul vient d'être nommé au poste de Secrétaire général du ministère délégué auprès du ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, chargé de l'Eau. Il était précédemment Directeur de l'Agence du bassin hydraulique de l'Oum Errabia ►► **Annoncée par le Ministre de l'équipement et des transports** lors des dernières Assises du tourisme en septembre dernier, la nouvelle stratégie marocaine pour le développement de son secteur aérien à l'horizon 2035 « Ajwae 2035 » vient d'être dévoilée. L'objectif est, entre autres, d'accueillir 70 millions de passagers à cet horizon. 91 Mds MAD d'investissements, répartis entre les secteurs public et privé, devraient être mobilisés, ce qui permettrait la création de plus de 100 000 emplois ►► **Indemnité pour**

perte d'emploi, en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2014 : pour la 1^{ère} fois au Maroc, un système d'assurance chômage est mis en place, sous un certain nombre de conditions. L'indemnité pour perte d'emploi, versée pendant 6 mois, est égale à 70 % du salaire mensuel moyen perçu durant les 36 derniers mois qui précèdent la date de perte de l'emploi, sans pouvoir excéder le montant du salaire minimum légal ►►

Identifiant commun de l'entreprise : le Chef du gouvernement a annoncé le lancement de l'ICE, qui contribuera à la simplification des procédures administratives appliquées aux entreprises, en vue d'améliorer le climat des affaires dans le Royaume ►► **Le Maroc a lancé, le 17 novembre dernier**, un appel à concurrence pour l'octroi de licences en vue de l'établissement et l'exploitation de réseaux publics de télécommunications utilisant des technologies mobiles de 4^{ème} génération.

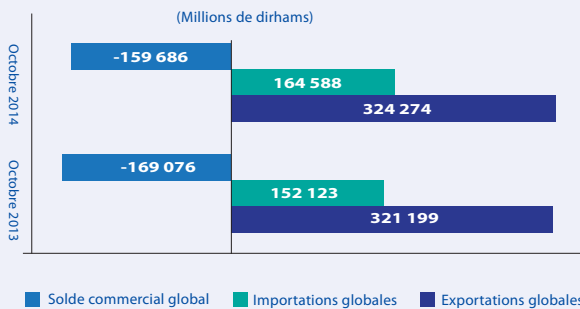
Indicateurs économiques et financiers

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



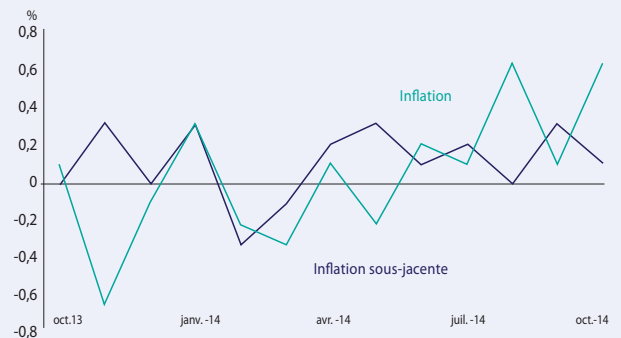
Balance commerciale

A fin octobre 2014, le déficit commercial a baissé de 5,55 % par rapport à la même période de l'année dernière, en passant de 169 076 à 159 686 millions de MAD



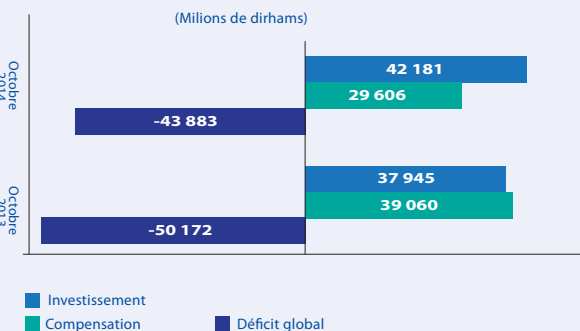
Inflation

Augmentation mensuelle de 0,3 % à fin Septembre et de 0,1 % à fin Octobre



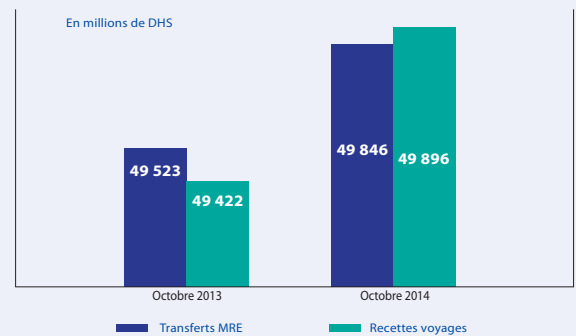
Finances publiques

La charge de la compensation a baissé de 9 454 millions MAD, contrairement à l'investissement qui est passé de 37 945 à 42 181 millions MAD



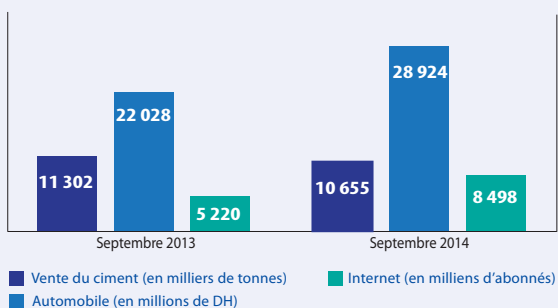
Transferts MRE

Hausse des transferts MRE de 0,65 %, et des recettes voyages de 0,96%



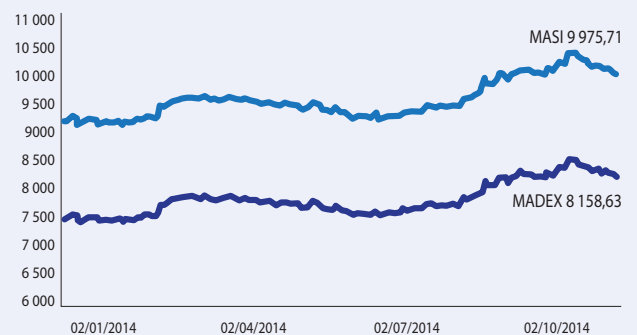
Activités sectorielles

Les exportations du secteur de l'automobile ont connu une augmentation de 31,31 % à fin septembre en glissement annuel



Principaux Indices boursiers

MASI (+ 9,08 %) et MADEX (+ 9,65 %) du 1^{er} janvier au 30 novembre 2014



			2013	2014	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (en mdh)	octobre	321 199	324 274	0,96
	Exportations globales (en mdh)	//	152 123	164 588	8,19
	Solde commercial	//	-169 076	-159 686	-5,55
	Taux de couverture (en %)	//	47,40	50,80	7,17
	Transferts des MRE (en mdh)	//	49 523	49 846	0,65
	Recettes des IDE (en mdh)	//	32 217	25 528	-20,76
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	sept.	1 005 953	1 059 225	5,30
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	//	145 812	176 415	20,99
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)	//	157 211	134 080	-14,71
	Créances sur l'économie (en mdh)	//	832 611	876 250	5,24
	Dont Créances des AID (en mdh)	//	732 221	764 638	4,43
	Crédits immobiliers (en mdh)	//	230 766	235 371	2,00
	Crédits à l'équipement (en mdh)	//	135 365	140 616	3,88
	Crédits à la consommation (en mdh)	//	40 476	43 852	8,34
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	sept.			
	Indice des prix à la consommation	//	112,8	113,0	0,18
	Produits alimentaires	//	121,3	119,5	-1,48
	Produits non-alimentaires	//	106,8	108,4	1,50
	Taux de change (prix vente)	octobre			
	1 EURO	//	11,24	11,10	-1,25
1 \$ US	//	8,24	8,75	6,19	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)	décembre			
	(13 semaines)		3,48	2,79	-69,0
	(26 semaines)	//	3,73	2,85	-88,0
	(52 semaines)	//	4,11	2,93	-118,0
	(2 ans)	//	4,66	3,14	-152,0
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	Nov.	9 262,49	9 975,71	7,70
	MADEX (en points)	//	7 567,39	8 158,63	7,81
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	446 288	493 898	10,67
Activités sectorielles					
Telecom	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)	Sept.	41 324	44 258	7,10
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)		3 008	2 573	-14,46
	Internet (en milliers d'abonnés)		5 220	8 498	62,80
Énergie	Énergie appelée nette (GWH)	Sept.	23 940	25 143	5,03
	Consommation d'électricité (GWH)	//	20 780	21 719	4,52
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	Sept.	22 028	28 924	31,31
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	oct.	32 411	31 914	-1,53
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	oct.	12 312	11 678	-5,15
Tourisme	Nuitées dans les EHC (en milliers)	sept.			
	Arrivées de touristes y compris	//	14 615	15 327	4,87
	MRE (en milliers)	//	7 774	8 116	4,40

A fin Octobre 2014, le déficit commercial du Royaume a baissé de 6 % par rapport à la même période de l'année 2013, et le taux de couverture des Importations par les Exportations est passé de 47 % à 51 %. Cela est principalement lié à la hausse des exportations des secteurs de l'Automobile (+31,31 %), l'Electronique (+25,3 %), l'Agriculture et l'Agroalimentaire (+5,3 %), le Textile et Cuir (+3,5 %), et l'Aéronautique (+2 %). Quant au Chiffre d'Affaires à l'Exportation de l'OCP, il a connu une baisse de l'ordre 1,5 %, en passant de 32 411 millions DH, à fin Octobre 2013, à 31 914 millions DH à fin Octobre 2014.

Concernant le marché boursier, l'ensemble des indicateurs de la place casablancaise poursuivent depuis le début du 3ème trimestre 2014 une tendance haussière confortée par les bons résultats semestriels des sociétés cotées. A fin Octobre, les indices MASI et MADEX ont atteint des niveaux jamais enregistrés depuis Mai 2012, 10 352,05 points pour le MASI et 8 485,24 points pour le MADEX. Et à fin Novembre, la performance annuelle des deux indices a été respectivement de 9,78 % et 10,38 %.

Quant à la Capitalisation boursière, elle a atteint 493,8 milliards DH à fin Novembre, soit une augmentation de 10,67 % par rapport à la même période de 2013, et de 9 % par rapport au 1er Janvier 2014.

Pour ce qui est du volume des transactions réalisées au sein du Marché central - Actions, il a atteint 1,34 milliards DH, soit une baisse de 46 % par rapport au moins d'Octobre (2,5 milliards DH).

Les plus fortes performances mensuelles ont été enregistrées par Maghreb Oxygene (+14,53 %), Agma Lahlou-Tazi (+5,11 %), Dari Couspate (+4,15%), et Centrale Laitière (+3,57 %). Et les plus fortes baisses ont été enregistrées par Samir (-22,09 %), SNEP (-15,17 %), et ADDOHA (-12,65 %).

Les valeurs qui ont été les plus actives durant le mois d'Octobre sont Itissalat Al-Maghrib (20,36 %), ADDOHA (11,75 %), Attijariwafa Bank (11,31 %), CDM (8,70 %), et BCP (7,83 %).

En termes de capitalisation, Itissalat-Al-Maghrib se place en tête de liste avec plus de 101,14 milliards DH. La deuxième place revient à Attijariwafa Bank avec 68,59 milliards DH, et la troisième revient à la BMCE Bank avec 40,19 milliards DH.

Notons que le mois de Novembre a été marqué par le visa du CDVM quant à l'OPV de Résidences Dar Saada dont le montant global est de 1 126 980 550 DH.

► **Mohamed El Mehdi CHAMCHATI**



Chakib Benmoussa,
Ambassadeur du Maroc en France

« Ce n'est pas le rôle de l'Ambassadeur de donner son avis sur la politique d'un gouvernement, quel qu'il soit. »

Chakib Benmoussa, Ambassadeur du Maroc en France, est l'invité de Conjoncture ce mois-ci.

Conjoncture : Chakib Benmoussa, pourquoi si peu d'interviews accordées aux médias depuis que vous êtes Ambassadeur du Maroc en France ?

Chakib Benmoussa :

Ma mission est d'abord de représenter mon pays, de défendre son label et de mieux expliquer ce qu'est le Maroc d'aujourd'hui et le rôle qu'il joue dans un monde en mutation et dans une région qui connaît nombre de turbulences. Elle est aussi de travailler avec l'ensemble des acteurs économiques ou culturels qui s'intéressent au Maroc pour promouvoir l'investissement dans le Royaume ou leur faciliter les contacts. C'est vrai que je rencontre beaucoup de gens, que je m'exprime plus dans des rencontres privées ou publiques et un peu moins dans les médias.

Mais vous qui avez été un acteur politique au Maroc, c'est terminé, vous ne parlez plus de politique ?

Au-delà des opinions personnelles, chaque fonction détermine un champ d'intervention, qu'il convient de respecter pour ne pas être dans le mélange du genre. Je me détermine d'ailleurs beaucoup plus comme un technocrate que comme un acteur politique. Les acteurs politiques n'ont pas besoin de moi pour définir

leur programme ou leur démarche, ils le font en fonction de leur propre stratégie ; à mon sens le débat politique correspondant, a vocation à avoir lieu d'abord au Maroc.

Vous avez un devoir de réserve ou c'est justement parce que vous êtes un diplomate issu du monde politique que vous vous l'imposez ?

Si vous voulez... La diplomatie se situe sur le registre de la représentation, ce n'est pas le rôle d'un Ambassadeur de donner son avis sur la politique d'un Gouvernement quel qu'il soit.

Vous avez « quitté » la politique au Maroc depuis 2 ans, votre dernier poste comme Président du Conseil Economique, Social et Environnemental remonte à 2011 et j'ai l'impression pourtant que le monde politique a changé, que les rapports, les comportements au sein du Gouvernement ne sont plus les mêmes qu'à votre époque ?

La dynamique politique est différente d'une période à l'autre parce que la coalition au gouvernement est différente, mais le fonds est toujours le même. Au Maroc, nous nous distinguons de beaucoup d'autres pays par des politiques qui s'inscrivent dans la durée, le temps long et qui sont portées au plus haut niveau de l'Etat par Sa Majesté le Roi. Les débats politiques sont importants, nous y consacrons du temps et cela aide à créer des consensus au

moins sur les questions essentielles. Dans un monde médiatique, où le temps est de plus en plus court, je trouve plutôt encourageant de disposer d'un cap et de privilégier « le moyen et le long terme ». Nous avons cette chance au Maroc, d'un large consensus sur les questions fondamentales, au-delà des sensibilités politiques.

Quand vous étiez Ministre, vous avez beaucoup travaillé sur le volet territorial. Quel est, même si je comprends votre devoir de réserve, votre regard sur cette régionalisation ?

Aujourd'hui, des avancées réelles sont enregistrées au niveau des principes consacrés par la Constitution ; les textes d'application sont en cours de discussion pour relever les défis d'une régionalisation avancée avec davantage de décentralisation et de transfert de pouvoirs. La régionalisation est un puissant levier de développement. Nous avons besoin évidemment de « locomotives » nationales, de visions et de stratégies globales, mais la déclinaison territoriale de ces stratégies est primordiale. Et cette déclinaison ne sera pas la même d'une région à l'autre. A l'inverse, mobiliser au niveau régional, les acteurs économiques, politiques ou ceux de la société civile dans une démarche ascendante, s'avère être une force pour créer de la valeur dans ces régions et assurer la durabilité de ces stratégies. Regardez la dynamique industrielle créée dans la Région Nord grâce aux programmes de développement lancés par Sa Majesté le Roi, elle est bénéfique pour la région mais a des effets d'entraînement pour l'ensemble du pays. Même constat pour la région de l'Oriental où la métamorphose est impressionnante.

Et votre passage au Conseil Economique, Social et Environnemental ?

Le CESE est une assemblée constitutionnelle unique où des acteurs, qui proviennent de différentes franges de la société civile et qui n'ont pas l'habitude de se retrouver ensemble, peuvent débattre de sujets de développement du pays et de sujets de société. C'est un véritable forum d'échange qui permet, dans une ambiance sereine, loin des postures majorité-opposition, de faire progresser les idées et de rapprocher les points de vue. C'est l'expression de la société civile, avec une connaissance du terrain et de la vie réelle, bien loin des slogans et des formules toutes faites.

Comment faites-vous, en tant qu'Ambassadeur, pour gérer et expliquer aux français, les différentes facettes du Maroc ? Le Maroc est une destination de vacances, une « image d'Epinal » du tourisme, mais c'est aussi un pays

qui se développe, un pays qui avance, mais avec encore beaucoup de chemin à parcourir.

Je pense que justement le travail d'un Ambassadeur est de ne pas se limiter à cette image d'un Maroc où il fait bon vivre, où la gastronomie est riche, où l'accueil est chaleureux. C'est certes là, une réalité que vivent et connaissent tous ceux qui y viennent pour passer leurs vacances et que nous devons véhiculer mais mon travail est de présenter la réalité d'un Maroc qui bouge, d'un Maroc dynamique qui met en œuvre un modèle de développement spécifique qui comporte plusieurs volets, politique, économique, culturel, social, environnemental ou sécuritaire et qui s'inscrit dans une démarche de progrès et de modernité. L'autre objectif, c'est la diplomatie économique qui est multifacettes et nécessite un travail de proximité, de mise en relation, et d'explication auprès des opérateurs économiques, des think tanks, des associations...



« Je conçois ce poste comme une grande responsabilité et ma mission comme au service de mon pays. »

Quand on est Ambassadeur du Maroc à Paris, c'est un peu comme si on avait gagné au loto, c'est l'une des plus belles villes du Monde, c'est une fonction hautement importante que peu de gens connaîtront... Est-ce qu'après votre mission en France, vous allez retourner à la politique marocaine ?

Je conçois ce poste comme une grande responsabilité et ma mission comme au service de mon pays. Le chemin du développement est long, il nécessite de la persévérance et la mobilisation de tous ; c'est donc avec tout autant d'énergie que je continuerai, là où je serai demain, à participer modestement à cette dynamique de développement, impulsée par Sa Majesté le Roi.

Quand vous avez terminé votre journée d'Ambassadeur, que faites-vous à Paris ?

Le métier de diplomate est de plus en plus complexe ; il nécessite une disponibilité totale. Par ailleurs, de nombreuses conférences internationales se tiennent à Paris et méritent d'être suivies pour mieux comprendre l'évolution du monde. Cela n'empêche pas, lorsqu'il y a un moment de libre, de prendre le temps de déambuler dans certains quartiers pour découvrir les multiples facettes de Paris.

► Propos recueillis par Franck Mathiau

**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** Une région bénie
- p. 32** Interview de Laila Hammouchi, Directrice du Centre Régional d'Investissement de la région Gharb Chrarda Beni Hssen
- p. 34** Une région à « double casquette »
- p. 36** Des projets structurants pour accélérer la dynamique d'investissement
- p. 37** Interview de Cherkaoui Bouchaanana, Directeur Général d'Extrait, coopérative agricole laitière de Kénitra



Spécial région : le développement du Gharb

La Région du Gharb Chrarda Beni Hssen, au Nord-Ouest du Maroc, est une terre de contrastes. Riche et diversifiée, elle apporte une grande partie des ressources agricoles du pays et avec l'arrivée du TGV et sa proximité avec le Grand Casablanca et le Nord du Royaume, elle est l'une des régions-clés du développement industriel du Maroc.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

Une région bénie

Située dans un carrefour stratégique, la région Gharb Chrarda Beni Hssen a été particulièrement bien pourvue en richesses naturelles. Elle a contribué à hauteur de 4,1 % au PIB national en 2012. Mais malgré tous ses atouts, il reste encore à faire, en particulier sur le plan du développement humain et de l'éducation.

D'une superficie de 8 805 km², la région Gharb Chrarda Beni Hssen réunit trois provinces, Kénitra, Sidi Kacem et Sidi Slimane.

Depuis la préhistoire, le plateau du Gharb a connu la présence de différentes civilisations. Phéniciens, Romains, tribus berbères et arabes occupèrent la région, notamment la zone de l'embouchure de l'Oued Sebou. Jusqu'au début du XXe siècle, les populations, essentiellement rurales, vivaient de l'activité pastorale. C'est au cours du protectorat que la valorisation des terres s'est intensifiée. Grâce au drainage des Merdjas (marais situés à proximité de l'Oued Sebou) et à l'introduction de nouvelles techniques agricoles, de vastes périmètres de cultures irriguées (agrumes, riz, céréales...) ont vu le jour. L'urbanisation ne commence que tardivement. Fondée en 1912 par le Maréchal Lyautey, Kénitra (baptisée alors Port Lyautey) s'est progressivement développée autour de son port de commerce et de sa voie ferrée. Une base aéronavale y est créée en 1932 (cette dernière passera ensuite sous commandement américain dans les années 40, puis marocain dans les années 70). Après l'indépendance, la région poursuit son essor économique. De nouvelles cultures, en particulier la betterave à sucre et le tournesol, y sont développées. À ses débuts, l'activité industrielle, basée principalement à Kénitra, consistait en la transformation des matières premières locales comme le liège (industrie papetière) ou les produits agricoles (conserverie et raffineries de sucre). Elle s'est ensuite progressivement dirigée vers de nouvelles activités telles que la métallurgie. Au cours des dernières décennies, avec le développement des infrastructures, la ville de Kénitra a connu une forte croissance démographique, ce qui lui a valu les surnoms de « ville champignon » ou de « ville dortoir » (en référence aux nombreux Rbatis venus s'y installer). Elle reste, encore aujourd'hui, le principal pôle urbain de la région, suivie par Sidi Slimane et Sidi Kacem. Lors du découpage territorial de 2009, la région Gharb Chrarda Beni Hssen est créée et Kénitra en devient le chef-lieu.

Une position géographique stratégique

D'une superficie de 8 805 km², la région Gharb Chrarda Beni Hssen réunit trois provinces, Kénitra, Sidi Kacem et Sidi Slimane, 10 communes urbaines et 53 communes rurales. Elle est entourée au Nord par la région de Tanger-Tétouan, à l'Est par les régions de Taza-Al Hoceima-Taounate et Fès-Boulemane et au Sud par les régions de Meknès-Tafilalet et Rabat-Salé-Zemmour-Zaër. Limitée au nord-est par les collines du Pré-Rif, la plaine du Gharb représente près de 40 % de son territoire. À l'Ouest, la façade atlantique s'étend sur 140 km. Cette position géographique lui confère de nombreux atouts stratégiques. La région occupe en effet une position centrale entre la capitale économique, la zone industrielle-portuaire de Tanger et les terres fertiles de l'Est. Dans le cadre de la Régionalisation avancée, le projet découpage prévoit de la fusionner avec la région Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, ce qui, en termes de PIB et de démographie, constituerait le deuxième pôle régional du pays après Casablanca-Settat.

Des ressources naturelles riches et variées

D'un climat littoral tempéré, la région Gharb Chrarda Beni Hssen connaît un niveau de pluviométrie moyen de 400 mm par an*, avec des températures moyennes comprises entre 14 et 24 °C. La région bénéficie d'importantes

Population urbaine par commune de plus de 30 000 habitants

Ville	Province	Nombre d'habitants
Kénitra	Kénitra	359 142
Sidi Slimane	Kénitra	78 060
Sidi Kacem	Sidi Kacem	74 062
Ouezzane	Sidi Kacem	57 972
Souk Larbaa	Kénitra	42 392
Sidi Yahya	Kénitra	31 705

Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2004

réserves hydriques constituées par l'Oued Sebou et ses confluent ainsi que par deux grandes nappes phréatiques au niveau de la Maâmora et la plaine du Gharb. La couverture forestière représente 139 000 hectares* soit un taux de boisement de 16 % (la moyenne nationale étant située à 9 %). Les zones boisées se composent d'essences naturelles ou plantées, principalement le chêne-liège et l'eucalyptus, qui offrent un potentiel intéressant pour l'exploitation forestière. La superficie agricole utile s'élève quant à elle à 576 422 hectares*, dont 177 800 d'hectares irrigués.

En ce qui concerne les ressources minérales et fossiles, un petit gisement de gaz naturel a récemment été découvert au nord de Kénitra. La région comprend également quelques carrières (sable, argile et gravette).

La région Gharb Chrarda Beni Hssen abrite par ailleurs une grande biodiversité terrestre et marine. Inscrits dans la liste de la convention de Ramsar, deux sites naturels ont été répertoriés comme Sites d'Intérêt Biologique et Écologique Majeurs : la Merja Zerga et le Lac de Sidi Boughaba. Toutes ses richesses constituent un point fort indiscutable pour la région. Elles sont cependant menacées par le développement urbain, industriel et touristique qui génère une forte pression sur les zones naturelles et les espèces qu'elles renferment.

D'importants enjeux sociodémographiques

Lors du dernier recensement de 2004, la population de la région Gharb Chrarda Beni Hssen était estimée à 1 895 540 habitants (soit 6,2 % de la population nationale). La population est principalement répartie sur la province de Kénitra (62 % des habitants).

La croissance démographique annuelle moyenne a connu un ralentissement entre 1994 et 2004 : elle est passée de 2,3 % à 1,4 %. Le taux d'urbanisation est, pour sa part, passé de 38,4 % à 42 % au cours de la même période. En 2004, la densité de la population a atteint 246 habitants/km², soit environ cinq fois la moyenne nationale. La population est généralement jeune : 32 % étaient âgés de moins de 15 ans lors du recensement.

Malgré le dynamisme de l'agglomération de Kénitra, les indicateurs de développement humain restent globalement en retrait par rapport aux tendances nationales. Ils mettent également en lumière de grandes disparités entre les provinces, les richesses étant principalement concentrées à Kénitra. Le taux de pauvreté de la région Gharb Chrarda Beni Hssen est ainsi le plus élevé du Maroc : 20,5 %, contre 14,2 % au niveau national. En 2004, le taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et

Selon le HCP, la région Gharb Chrarda Beni Hssen a contribué à hauteur de 4,1% au PIB national en 2012.

plus était estimé à 47,8 % (ce taux atteint 76 % pour les femmes vivant en milieu rural). Près de 147 zones d'habitat insalubre ont en outre été identifiées. En 2013, le taux de chômage de la région s'est établi à 10,7 %, là aussi supérieur à la moyenne nationale (9,3 %). Il est de 16,5 % en milieu urbain et de 7 % en milieu rural. Le niveau d'étude reste très faible : seulement 7,3 % de la population urbaine a suivi des études supérieures (1 % pour la population rurale).

Ce retard en matière d'éducation constitue un réel frein pour les investisseurs à la recherche de main-d'œuvre qualifiée.

Une activité économique portée par la pêche et l'agriculture

Selon le HCP, la région Gharb Chrarda Beni Hssen a contribué à hauteur de 4,1 % au PIB national en 2012, affichant une croissance de 1,4 %. Son PIB s'établit à 33,87 milliards de dirhams. Elle enregistre un PIB par habitant de 18 778 DH, ce qui la classe à 10^e position à l'échelle nationale. Le secteur primaire représente 30,6 % du PIB régional. Ce taux a cependant diminué de 2,6 points entre 2011 et 2012. La part du secteur secondaire dans le PIB est, quant à elle, en augmentation de 3 points : elle s'élève à 21,9 %.

Le secteur du commerce est en pleine expansion, avec un développement du circuit de distribution moderne. La région enregistre en parallèle un ratio de dépenses de consommation finale par habitant de 63 %, supérieure à la moyenne nationale (59,9 %). D'après une étude réalisée par la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Kénitra, le pouvoir d'achat des habitants est néanmoins relativement faible : 8 206 DH contre 11 673 DH au niveau national. Malgré l'existence de plusieurs sites attractifs, le secteur du tourisme est peu développé. Ce phénomène s'explique par l'offre insuffisante en termes d'équipements de loisirs et d'hébergement (capacité de moins de 600 lits). Les sites naturels comme les plages de Mehdiya et Sidi Bousseham, le lac de Sidi Boughaba, ou la forêt de la Maâmora représentent pourtant un réel potentiel pour le tourisme balnéaire et rural. La région dispose également de plusieurs vestiges historiques, notamment les sites archéologiques romains de Thamusida, de Banasa et de Rirha et la Kasbah de Mehdiya. Le secteur de l'artisanat est quant à lui orienté vers les métiers du tissage traditionnel (qui fait la renommée de Ouazzane), de la menuiserie d'art et de la poterie et céramique. *

► **Nadia Kabbaj, journaliste**

* Selon le Rapport National sur l'État de l'Environnement

« La dynamique que connaît la région confirme sa vocation de terre d'investissement »



Laila Hammouchi, Directrice du Centre Régional d'Investissement (CRI) de la région Gharb Chrarda Beni Hssen

Conjoncture : Quels sont les principaux atouts de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen ?

Laila Hammouchi : La région Gharb Chrarda Beni Hssen présente un très fort potentiel de par sa position stratégique au carrefour des régions les plus dynamiques du Royaume. Elle bénéficie d'un emplacement idéal, très bien desservi par tous les axes routiers et dispose de toute l'infrastructure nécessaire pour développer les différents aspects économiques. C'est aussi une région à vocation agricole par excellence, qui dispose de nombreuses ressources naturelles. Elle abrite à peu près 2/3 des réserves hydriques du Maroc, de larges étendues de terre fertile et le plus vaste périmètre irrigué du pays. Un plan agricole très ambitieux, décliné du Plan Maroc Vert, est actuellement mis en place.

Dernièrement, grâce à l'élan insufflé par tous les projets structurants lancés par Sa Majesté, la région bénéficie aussi d'une nouvelle plateforme industrielle intégrée située à 17 km à l'est de Kénitra. C'est une zone qui suscite beaucoup d'intérêt : 9 multinationales y sont déjà installées, ce qui représente près de 14 000 emplois.

Quel est l'impact de ces projets structurants ?

Avec le projet de plateforme industrielle, nous avons enregistré une très grande dynamique au niveau de la région. D'autres projets majeurs vont ainsi accompagner le développement de la plateforme, notamment sur le volet de l'habitat et de l'urbanisme. Le premier tronçon de la LGV va permettre de parcourir le trajet Tanger-Kénitra en trois quarts d'heure. Installé à 20 km de l'embouchure de l'Oued Sebou, le futur port Kénitra Atlantique sera directement relié à la plateforme. Ce port, qui a vocation à recevoir une bonne partie de l'activité du port de Casablanca, va complètement changer le profil de développement de la région. Par ailleurs, nous avons d'autres projets structurants tels que la station balnéaire de Mehdiya qui sera opérationnelle l'été prochain. Un autre projet très important concerne la reconversion

du port fluvial (l'unique port fluvial au Maroc) en port de plaisance. À Kénitra, le projet de dédoublement de la RN4, qui relit le centre-ville à la plateforme industrielle, risque d'être relancé incessamment.

Quels seront les principaux défis à relever ?

La région doit se préparer et mettre en place toutes les infrastructures d'accueil. Kénitra a un peu de mal à trouver des espaces pour le développement urbain, entourée au sud par la forêt et au nord par l'Oued Sebou. Il y a une forte pression foncière en raison des nombreux projets d'investissement et cela commence à être ressenti comme une contrainte majeure. Or, il est important d'avoir une vision de développement durable et de respecter les aspects environnementaux. Nous réfléchissons, avec nos partenaires dans le domaine de l'urbanisme, à des alternatives. L'une d'elles est d'ouvrir l'autre rive de l'Oued Sebou, dans le cadre de la reconversion du port fluvial tout en respectant les contraintes physiques et techniques. Pour accueillir les 45 000 personnes qui, à terme, travailleront sur la plateforme industrielle, un projet de pôle urbain situé à la sortie de Sidi Yahya est en cours d'étude.

D'importants efforts ont été accomplis pour la mise à niveau de Kénitra. Petit à petit, elle devient un pôle d'attraction plutôt qu'une ville dortoir. D'où la nécessité de répondre aux nouveaux besoins en matière d'habitat, d'équipement et d'espaces de divertissement.

Quelle est la stratégie du CRI pour la région ?

Depuis mon entrée en fonction, il y a moins de 6 mois, nous avons essayé, avec l'Autorité régionale, de travailler dans un esprit d'ouverture et d'encourager l'investissement dans tous ses aspects. C'est une tâche que mes prédécesseurs ont engagée et que nous allons, bien sûr, poursuivre. Notre objectif est d'axer nos efforts sur les spécificités de la région et d'identifier les créneaux qui peuvent accompagner la dynamique régionale. Un autre chantier vise à améliorer l'accueil et les procédures en vue de domicilier l'ensemble des projets d'investissement au sein du CRI.

En 12 ans, un peu plus de 20 000 entreprises ont été créées au niveau du guichet 1. Il est important de savoir ce qu'elles sont devenues. Lesquelles sont toujours en activité ? Combien d'emplois ont-elles réellement générés ? Pourquoi certains projets n'ont-ils finalement pas vu le jour ? Pour répondre à ces questions, nous sommes en train de lancer une étude d'évaluation de tout ce qui a été fait en réexaminant les anciens dossiers. Dans l'accompagnement des investisseurs, le paramètre temps est très important : il faut détecter tous les points de blocage et réduire les délais des procédures. Certains projets étaient parfois déposés dans des services qui n'étaient pas directement concernés, ce qui entraînait des retards. Aujourd'hui, pratiquement tous les projets sont centralisés au niveau du CRI. Pour faire avancer les projets en difficulté, nous avons tenté d'identifier les problèmes et d'accompagner les investisseurs en vue de trouver des solutions.

Actuellement, quelles catégories d'investisseurs font appel à vos services et quels sont les secteurs les plus porteurs ?

Nous enregistrons une forte demande dans le segment touristique. Il y a aussi le segment de l'habitat et notamment l'habitat social pour lequel nous avons adopté une approche particulière. En effet, beaucoup de demandes sont concentrées dans la province de Kénitra. Avec l'Autorité régionale, nous avons décidé d'orienter ces investisseurs vers d'autres localités ayant des besoins plus importants (comme Sidi Yahia, Souk Larbaa ou Sidi Slimane). Nous essayons de veiller à l'équité territoriale de manière à ce que toutes les provinces bénéficient des projets d'habitat social, au même titre que la province chef-lieu.



« A Kénitra, nous avons une forte pression foncière en raison des nombreux projets d'investissement et cela commence à être ressenti comme une contrainte majeure »

En ce qui concerne les autres segments, les investisseurs ont pris conscience du besoin en équipements et infrastructures de loisirs. Nous avons également beaucoup de demandes en rapport avec la zone industrielle. Récemment inaugurée, l'unité Delphi emploie plus de 1 800 personnes et représente un investissement de plus de 33 millions d'euros. Enfin, il y a beaucoup de projets agricoles, par exemple pour l'installation d'unités de conditionnement.

Comment répondre à la demande en ressources humaines qualifiées ?

Beaucoup d'emplois vont être créés, mais si la main d'œuvre n'est pas adaptée, pas formée, les entreprises seront obligées de chercher dans d'autres régions et cela peut créer un vrai malaise dans la population. Au sein de la plateforme industrielle, un institut de formation spécialisé a été construit. Nous travaillons par ailleurs en étroite collaboration avec l'université, l'ANAPEC et l'OFPPT pour identifier les besoins en formation, programmer des sessions de formation adaptées et conclure des partenariats avec les entreprises de la plateforme. Ces conventions concernent aussi bien les étudiants et apprentis que les cadres et employés des unités. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



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



Une région à « double casquette »

Historiquement à vocation agricole, la région opère depuis quelques années une diversification vers l'industrie de pointe. Ce double positionnement s'intègre dans le cadre des grandes stratégies nationales de développement. Retour sur une transition d'envergure.

Gâce à ses nombreuses ressources naturelles, la région Gharb Chrarda Beni Hssen se classe parmi les premières régions agricoles du Maroc. Avec ses 177 800 hectares irrigués, elle serait qualifiée pour devenir la première région irriguée du Royaume selon Aziz Akhannouch, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. Dans le cadre du déploiement du Plan Maroc Vert au niveau régional, un ambitieux Plan Agricole Régional lancé en 2009 fixe les objectifs à l'horizon 2020. La stratégie vise notamment à mettre à niveau les réseaux d'irrigation et d'assainissement, à améliorer la structure foncière des terres agricoles, à accroître la productivité grâce à la recherche et à développer les cultures à forte valeur ajoutée. Le plan a pour but de tripler la production totale agricole. Au total, 113 projets seront réalisés, dont 73 pour la filière végétale et 40 pour la filière animale. D'importants investissements ciblent les projets d'aménagement hydroagricole et concernent une superficie totale de 88 500 hectares.

La production végétale de la région englobe des filières très diverses : les céréales (environ 7 millions de quintaux par an), les légumineuses, les cultures sucrières (betterave et canne à sucre), les cultures arboricoles (agrumes, olivier) et les cultures maraichères. La production des cultures sucrières, qui constituent l'une des spécialités de la région, est en perte de vitesse depuis quelques années (près de 451 000 tonnes de cannes à sucre et 220 000 tonnes de betteraves à sucre produites en 2013). Pour relancer cette filière, l'État a prévu plusieurs mesures dont le subventionnement des agriculteurs.

En ce qui concerne l'élevage, la région dispose d'un cheptel important. En 2009, il comptait 251 200 têtes de bovins (9 % du cheptel bovin national), 881 500 têtes d'ovins et 23 000 têtes de caprins. Grâce à de nombreux investissements, la production de la filière lait est passée de 173 millions litres en 2006 à 425 millions de litres en 2013. L'apiculture est également une filière très dynamique en raison des conditions climatiques

La production des cultures sucrières, qui constituent l'une des spécialités de la région, est en perte de vitesse depuis quelques années.



et environnementales favorables (90 000 ruches). L'élevage et l'apiculture bénéficient en outre des nombreuses zones forestières qui fournissent notamment 70 % du besoin en fourrage des cheptels. Les forêts alimentent aussi l'industrie du liège, de l'eucalyptus et de la caroube.

La montée en puissance d'un nouveau pôle industriel au Maroc

Les premières industries qui se sont implantées dans la région avaient essentiellement pour vocation de transformer les matières premières agricoles et naturelles locales. Avec l'implantation du projet Atlantic Free Zone (plateforme intégrée entrant dans le cadre du Pacte National pour l'Émergence Industrielle), la région confirme son positionnement dans les autres segments, notamment le câblage et l'équipement automobile. En 2009, l'agro-industrie, la chimie et la parachimie et l'industrie mécanique et métallique représentaient respectivement une production de 2,2 milliards, 1,2 milliard et 0,9 milliard de dirhams. Plusieurs grandes unités agro-industrielles sont implantées dans la région (tabac, sucreries, transformation du lait, conserveries, conditionnement de fruits et légumes et minoteries), comme celles des sociétés Altadis, Cosumar, Citruma, Extralait, Sotralait, Minoteries du Gharb...

Dans la région de Kénitra, qui concentre la majorité de l'activité industrielle, le secteur de l'équipement automobile a bénéficié de nombreux investissements ces dernières années. De nombreuses multinationales spécialisées se sont en effet installées dans la région : Faurecia, Hirschmann Automotive, Delphi, Sumitomo, Saint Gobain...

L'implantation de la plateforme indus-

Production végétale en 1000 Tonnes :

Filières	Référence	2010	Port National (%)	2013	2020
Céréales	586	542	7 %	734,8	700
Mar Primeurs	111	125	8 %	186,4	279
Mar Saison	1085	813	16 %	1383	2800
Oléiculture	21,7	21,9	1 %	30	45
Agrumes	340	280	17 %	625	1377
Arboriculture	38	47	2 %	71	112

Production animales :

Filières	Référence	2010	2013	2020
Viande rouge bovine (T)	15,170	18,120	20,230	28,110
Viande rouge Ovine Caprine(T)	7,050	8,130	9,100	13,050
Avicole (T)	15,000		21,000	26,900
Lait (en millions de litres)	222	247	425	1,100

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

Dans la région de Kénitra, le secteur de l'équipement automobile a bénéficié de nombreux investissements ces dernières années.

trielle a joué un rôle important dans cette dynamique. La production de ces unités est pour le moment principalement destinée à l'export, mais la proximité des usines de montage automobile de Tanger laisse présager un fort potentiel de développement. *

► Nadia Kabbaj, journaliste

Pêche : un secteur à dynamiser

Malgré la richesse et la diversité des ressources halieutiques présentes le long des 140 km de littoral, le secteur de la pêche reste peu développé dans la région du Gharb Chrarda Beni Hssen. Selon l'Office National des Pêches, au cours des huit premiers mois de cette année, 4 359 tonnes ont été commercialisées dans le port de Mehdiya (soit une baisse de 17 % par rapport à la même période en 2013), pour une valeur totale de 47,1 millions de dirhams. Les poissons pélagiques, les poissons blancs, les céphalopodes et les crustacés/coquillages représentent respectivement 89 %, 2,4 %, 6,9 % et 1,7 % des prises. L'ensemble portuaire de Kénitra comprend trois installations portuaires : un port de pêche, un avant-port et un port commercial (l'unique port fluvial du Maroc).

Principales productions Superficies (10³ Ha)

Céréales	358,6
- Blé dur	57,3
- Blé tendre	246,8
- Orge	39,7
Légumineuses	43,8
Cultures industrielles ⁽¹⁾	27,3
Cultures oléagineuses	51,1
Cultures fourragères	21,7
Cultures en sous étage	14,7
Jachères	77,6
Plantations fruitières	56,3

⁽¹⁾ Superficies récoltées

Source : rapport le Maroc des Régions publié par le HCP en 2010

Des projets structurants pour accélérer la dynamique d'investissement

Infrastructures, urbanisme, industrie... Quels sont les projets phares, réalisés ou à venir, qui vont redessiner le paysage économique de la région Gharb Chrarda Beni Hssen ? Retour sur quatre projets majeurs.

►►► Atlantic Free Zone, locomotive du secteur industriel à Kénitra

Inaugurée en 2010 et opérationnelle depuis 2012, la plateforme industrielle intégrée (P2I) Atlantic Free Zone est le fruit d'un partenariat entre trois promoteurs : la CDG, MEDZ et Edonia World. Elle s'étend sur une superficie de 3,5 millions de mètres carrés, divisés en deux zones indépendantes : l'« Open Zone » et la zone franche qui représente les 2/3 du projet.

Reliée au réseau autoroutier et ferroviaire, la P2I possède deux accès principaux pour les véhicules et dispose également d'une station de train (passagers et marchandises). Le projet inclut en outre des espaces pour les unités industrielles et logistiques, les show rooms, ainsi que pour les bureaux et installations mixtes comme la cité de l'électronique ou la zone High Tech. La toute dernière unité a été inaugurée le 26 novembre : il s'agit de l'unité de câblage automobile de l'équipementier Delphi.

Quelques services proposés :

- Centre d'expositions et centre d'affaires
- Banque off et on shore
- Espaces d'hébergement et de détente
- Port sec
- Centre de formation spécialisé dans les métiers de l'automobile
- Douane (en zone franche).

Chiffres-clés :

- 45 000 emplois créés à terme
- 9 grandes unités industrielles implantées
- 10 milliards de dirhams d'investissement attendus.

►►► La LGV, un projet phare qui va rapprocher Kénitra des grands pôles économiques du Maroc

Les travaux du premier tronçon de la Ligne à Grande Vitesse (LGV) Tanger-Casablanca ont été lancés en septembre 2011. Le projet est mené par l'ONCF en partenariat avec la SNCF. La LGV va permettre de parcourir le trajet en 1h30, contre 4h45 actuellement. 200 km de double voie (dont 51 km longeant l'autoroute) seront posés de Tanger à Kénitra, avec une vitesse maximale de 350 km/h. Les voies existantes seront aménagées à partir de Kénitra jusqu'à Casablanca en passant par Rabat. Dans le cadre du projet, Kénitra abritera une base travaux. Sa gare sera également aménagée pour recevoir les nouvelles rames et assurer le raccordement. L'objectif de la

LGV est de répondre à la demande croissante en terme de trafic de voyageurs et d'accompagner le développement du pôle économique de Tanger. La LGV va aussi permettre de fluidifier la circulation sur l'actuelle ligne Tanger - Casablanca qui connaît une hausse importante du trafic de conteneurs. Le coût global s'élève à 20 milliards de dirhams. Ce montant inclut les études, le pilotage du projet, l'infrastructure, les équipements ferroviaires et l'acquisition du matériel roulant. L'entrée en service est prévue pour 2016.

Chiffres-clés :

- 20 milliards de dirhams d'investissement
- 2 500 emplois directs et indirects
- 13 viaducs
- 12 rames à grande vitesse

►►► Kénitra Atlantique, le futur pôle portuaire du Gharb

Dans le cadre de la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030 visant à améliorer l'offre portuaire marocaine, Kénitra accueillera un nouveau port vraquier et conventionnel polyvalent. Couvrant un large hinterland (de Tanger à Casablanca), il sera destiné aux flux non unitarisés, en particulier ceux en provenance et à destination des régions du Gharb, Saïss et Loukous. Le port desservira également les zones franches d'Atlantic Free Zone et de Tanger Med et drainera une partie du trafic vraquier du port de Casablanca. Un terminal hydrocarbures sera installé à proximité des centres de consommation (centrales ONEE, industries). Le projet est actuellement en phase d'étude.

►►► Mehdia, une nouvelle station pour développer l'offre touristique

Lancée en 2012 dans le cadre du plan Biladi, la station balnéaire de Mehdia est dédiée au tourisme interne. D'un investissement global de 380 millions de dirhams, le projet sera doté d'une capacité d'accueil de plus de 5 000 lits et générera 700 emplois. Le programme couvre une superficie de 23 hectares et comprend des résidences hôtelières, des unités résidentielles, un camping ainsi que différents équipements de loisirs (aquaparc, restaurant, commerces, terrain de sport, école de surf...). L'aquaparc et une partie des équipements seront opérationnels l'été prochain. *

► Nadia Kabbaj, journaliste

« Extralait travaille en étroite collaboration avec les producteurs laitiers »

Interview de Cherkaoui Bouchaanana, Directeur Général d'Extralait, coopérative agricole laitière de Kénitra

Créée en 1953, la coopérative Extralait occupe aujourd'hui la 3^e place sur le marché national et emploie 475 salariés. Elle est spécialisée dans la collecte, la transformation, la fabrication et la commercialisation du lait et de ses dérivés.



Conjoncture : Comment est gérée la production ? Quelles catégories de produits commercialisez-vous ?

Cherkaoui Bouchaanana :

Aujourd'hui, notre coopérative gère 110 centres de collecte et dispose d'une capacité de production de 740 000 litres/jour. L'unité de production s'étend sur une superficie de 100 000 m², dont une unité de séchage d'une capacité de 8 000 litres/jour. Pour garantir la sécurité alimentaire de nos produits, nous avons mis en place une organisation de gestion du risque en appliquant la démarche HACCP sur nos sites de production. D'autre part, la coopérative dispose d'un laboratoire qui lui permet d'assurer la qualité tout au long du cycle de vie du produit, de l'approvisionnement jusqu'à la distribution en passant par les composants de fabrication.

Notre gamme comprend plusieurs types de produits laitiers : lait pasteurisé, beurre, leben, lait fermenté aromatisé, yaourts, yaourts à boire, boissons à base de lait. Ces produits sont commercialisés sous nos différentes marques (Extralait, Yovi, Yogo, Lact'Up Mahdya...). Nous proposons également des produits destinés aux industriels comme le lait en poudre entier et écrémé conditionné en sacs de 25 kg.

De quelle manière collaborez-vous avec les producteurs ?

Pour pérenniser, développer et diversifier ses sources d'approvisionnement en lait, Extralait a adopté des stratégies et politiques qui visent à fidéliser les producteurs laitiers. La coopérative finance notamment l'achat d'aliments simples et composés en vue d'une gestion rationnelle du cheptel. Elle importe également des génisses de races sélectionnées pour leur productivité. Par ailleurs, la coopérative sensibilise ses adhérents sur l'importance de la qualité et de l'hygiène. Elle les accompagne dans leur mise à niveau en mettant à

leur disposition du matériel d'élevage (par exemple pour l'ensilage et la traite) répondant aux normes, et ce, afin de leur permettre d'assurer la production de lait dans les meilleures conditions.

Quelle a été votre stratégie de développement ces dernières années ?

Depuis 2002, nous avons mis en place un vaste programme d'investissement pour accroître la capacité de production et de stockage et augmenter la productivité. Nous avons ainsi modernisé nos installations en nous équipant avec du matériel de pointe. Pour mieux répondre aux exigences du marché, de plus en plus concurrentiel, nous avons élargi nos gammes et lignes de produits en lançant de nouveaux produits adaptés aux attentes des consommateurs. Par ailleurs, afin d'étendre nos réseaux de distribution, nous avons construit un dépôt à Casablanca et fait l'acquisition d'une nouvelle flotte de camions et véhicules utilitaires. Pour accompagner sa croissance, la coopérative engage de nouvelles recrues et développe les compétences de ses salariés grâce à la formation continue.

Quels sont les perspectives et les projets de développement de la coopérative ?

Dans les prochaines années, notre objectif est de poursuivre notre politique de modernisation et de développement des outils de production. Nous avons le projet de construire une nouvelle unité de lait stérilisé UHT et d'installer une station d'épuration des eaux usées industrielles conforme aux exigences réglementaires liées à l'environnement. Sur le plan commercial, nous allons continuer à diversifier notre gamme de produits et à étendre nos réseaux de distribution en implantant de nouveaux dépôts et en faisant l'acquisition de nouveaux camions. *

► Nadia Kabbaj, journaliste



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

Regards d'experts

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

Contact : conjoncture@cfcim.org



Juridique Les produits bancaires islamiques au Maroc

La parole au Campus CFCIM Les marques rendent la Finance perplexe

Les produits bancaires islamiques au Maroc



La finance islamique, basée sur les principes de l'Islam, connaît un fort développement. Quels en sont les produits «stars» disponibles au Maroc?

Abderrahmane LAHLOU
Expert en Education, Formation et Management
ABWAB Consultants

Au lendemain du vote final de la nouvelle loi bancaire N° 103/12, portant création des produits bancaires dits participatifs, de nombreuses entreprises, soucieuses de diversifier leurs sources et modes de financement, ont besoin de décrypter les nouvelles formules du texte de loi, objet des articles 54 à 70, et d'apprécier leur adaptation à leurs besoins. La typologie des produits bancaires islamiques se présente selon le triptyque suivant : i) produits participatifs, qui se basent sur le partage des gains et profits ; ii) produits d'échange transactionnel, qui portent sur les transactions commerciales ; iii) les produits de titrisation, qui portent sur des sous-jacents immobiliers ou commerciaux.

►►► Les produits participatifs

Ils sont appelés de manière extensive Al Moucharakat, littéralement les associations. Dans cette catégorie de produits, la banque se constitue acquéreur de parts ou porteur de parts à créer dans le cadre d'un projet à caractère commercial ou industriel, sujet à une exploitation économique profitable et dont les bénéfices et pertes sont partageables entre la banque et son client. Appelé Profit & Loss Sharing (PLS) ou partage des profits et des pertes, le système est fondé sur la règle islamique statuant « qu'il y a nul bénéfice sans sacrifice ». Ils sont de deux formes :

a. Moucharaka ou association au capital

Il s'agit pour la banque, de prendre ou créer des parts ou actions dans une société, en association avec un partenaire pour une période déterminée avant rétrocession ou sortie en bourse. C'est l'équivalent du Capital Investissement, avec toutes ses formes de Seed Capital, Capital risque, Capital développement et Capital transmission.

b. Moudaraba ou Fiducie

La Moudaraba signifie littéralement « entreprise » au sens de l'action, non de l'institution. Il consiste pour la banque, considérée comme financeur de

ralement l'entrepreneur). Les parties se partagent les profits de l'exploitation ou de l'opération selon un ratio convenu à l'avance, à la hauteur de leurs engagements respectifs : le prorata du capital pour la banque et le travail fourni pour l'entrepreneur, qui est manuel, intellectuel ou managérial.

►►► Les contrats d'échanges transactionnels

Cette catégorie de contrats, plus diversifiée est connue sous l'appellation de Boyou'e (ventes). Le principe est différé des contrats de participation, car il s'agit pour la banque de financer des opérations d'achat-vente au profit de son

tout à fait légale en Islam, malgré l'analogie de ses caractéristiques avec le crédit à intérêt. Cette vente consiste à majorer le prix de vente du bien d'une marge commerciale en contrepartie d'un paiement différé, à condition que le surplus fasse partie intégrante du prix à terme et ne subisse ni augmentation ni rabais en cas de raccourcissement du délai de paiement. Le vendeur peut offrir une palette de choix de prix de vente Prorata Temporis avant la transaction. La vente doit être réalisée à un prix irrévocable. L'adaptation contemporaine de cette vente à tempérament, consiste pour la banque à acheter un actif ou un bien, à la demande de son client, pour le lui revendre à tempérament, en contrepartie d'une marge commerciale.

d. Le Salam ou préfinancement de campagne

Ce contrat consistait pour un agriculteur en mal de financement au milieu de sa campagne agricole, de vendre tout ou partie de sa future récolte contre un paiement comptant anticipé, moyennant une décote sur le prix de vente estimé au moment de la livraison. Le contrat est aujourd'hui étendu au financement du fonds de roulement dans l'industrie, par assimilation à l'exploitation agricole. Le client de la banque contracte alors avec elle une vente différée avec paiement au comptant. Parmi les adaptations contemporaines de ce contrat, la banque ne prend

« La Banque Mondiale estime que les avoirs des banques islamiques ont été multipliés par neuf à 1800 milliards de dollars entre 2003 et 2013. »

l'action de fiducie, à avancer un capital à l'opérateur de fiducie, à l'objet de réaliser une opération commerciale déterminée ou monter une entreprise d'exploitation commerciale ou industrielle déterminée. La banque, qui apporte les fonds, est appelée dans le contrat Rab al Mal, littéralement propriétaire des fonds, alors que son client, qui s'investit avec son seul travail est appelé Moudarib, qui est le fiduciaire (litté-

client, moyennant une marge commerciale en contrepartie d'un délai de paiement, tous deux fixes et irrévocables. Cela comprend la Mourabaha, le Salam, l'Istisna'e, et l'Ijara. Les banques islamiques pratiquent également le leasing, sous l'appellation Ijara Tamlikia.

c. La Mourabaha ou vente à tempérament

C'est un contrat basé sur la vente simple à tempérament,

plus possession, le terme arrivé, du bien objet de la vente, mais mandate plutôt le client pour réaliser la vente en son lieu et place, ce qui évite l'implication de l'organisme dans une activité qui ne relève pas de son métier, et réduit en même temps le nombre d'intermédiaires, la vente des biens étant alors opérée naturellement par leur producteur.

e. L'Istisna'e, entre VEFA et BOT

Ce contrat inspiré des pratiques ancestrales de fabrication sur commande prend aujourd'hui dans l'immobilier, la forme de la vente en état futur d'achèvement, prévue par le droit latin pour la réalisation sur commande des ouvrages d'habitation et de génie civil, est étendue par les banques islamiques à la réalisation d'actifs mobiliers tels les avions ou navires par exemple.

En matière d'ouvrages d'infrastructure, contrairement à l'immobilier, l'Istisna'e s'assimile à la pratique du Build-Operate-Transfer, qui consiste pour un maître d'ouvrage financeur de

prendre en charge en concession de la part de l'Etat, la réalisation de l'infrastructure, de l'exploiter à son profit pour une durée déterminée (moyennant redevance ou pas), puis de la céder à l'Etat, qui en poursuit l'exploitation. Dans les opérations d'Istisna'e des banques islamiques, la phase d'exploitation n'est pas prévue.

Après la livraison de l'ouvrage, un contrat d'Istisna'e présente

« Plus de 40 millions de personnes dans le monde sont actuellement clientes d'une banque islamique »

des similitudes avec la Mourabaha, car la relation débitrice entre la banque et le client est la même, à savoir des échéances à payer selon un échéancier prédéfini, incluant une marge bénéficiaire préétablie.

f. L'Ijara tamlikia ou location-vente

Les banques islamiques ont développé la location simple

aux besoins des entreprises en la transformant en Ijara tamlikia ou location-vente, tout à fait similaire au leasing. Dans la mesure où les deux contrats de location et de vente du même bien sont indépendants l'un de l'autre, l'opération est autorisée par la Charia. L'achat de l'actif en fin de contrat doit rester une option, signé simultanément avec l'engagement de location, mais non opposable au client.

Il est important de noter en conclusion, que même si la marge de financement est exprimée en pourcentage de l'encours, voire même benchmarkée sur le taux d'intérêt du marché, elle reste une marge commerciale en vertu de la nature du contrat, qui est bien une location de bien à durée déterminée s'achevant par une vente à la valeur résiduelle.

►►► Les instruments de titrisation

Devant les besoins croissants d'endettement des institutions publiques et des gouvernements, les contrats de base autant participatifs que commerciaux développés pour les banques islamiques n'étaient pas adaptés. Encore une fois, et par mimétisme sur les contrats conventionnels d'obligations à rémunération fixe par intérêts, l'ingénierie financière islamique a produit les Sukuks, littéralement « titres », qui étaient destinées à un grand succès. Le principe générique est simple, il s'agit pour un originateur de titriser non pas une créance, mais un droit de copropriété sur les revenus d'un actif physique déterminé, ou d'un actif émis par un intermédiaire, le SPV (Special Purpose Vehicle), lui-même adossé à l'actif d'origine, qui devient le sous-jacent. Les droits portent jouissance tant que l'actif génère lesdits revenus, et tant que le titre a cours sur le marché avant d'être éventuellement racheté par l'originateur. *



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



Les marques rendent la Finance perplexe



Les professionnels du marketing en font un sujet d'observation primordial. Certains professeurs de la même discipline ne jurent que par elle. Nous sommes nous, professionnels ou professeurs de la Finance, beaucoup plus perplexes sur ce thème.

Jean-François Verdié, Professeur de Finance à TBS, Doyen de la Faculté, membre de la SFEV (Société Française des Evaluateurs, www.sfev.org)

Calculer la valeur d'une marque est une opération délicate qui exige la prise en compte de facteurs aussi divers et intangibles que l'émotion, l'imaginaire, la notoriété, l'histoire, parfois longue de la marque analysée. Tous les secteurs, toutes les entreprises sont ou devraient être concernés par la gestion et l'évaluation comptable de leur marque. Certains secteurs sont plus particulièrement visés : le luxe notamment et des entreprises comme Louis Vuitton, Gucci, Hermès. Les produits de grande distribution avec Danone, Coca Cola. Il est impossible d'être exhaustif (cf. : site www.prodimarques.com/).

Faire un état des lieux en matière d'évaluation des marques comme élément d'actif immatériel conférant un avantage par rapport à celui ou celle qui ne détient pas cet actif, nécessite des questions liminaires à se poser. La première question revient à bien séparer le problème de la valeur comptable des marques de celui de leur valeur financière. Comptablement, l'enjeu est de faire apparaître au bilan de l'entreprise la valeur de la marque. Le problème est que les systèmes comptables (notamment les normes comptables internationales IFRS : International Financial Reporting System, norme IAS38 sur la valorisa-

tion des actifs incorporels) ne permettent la comptabilisation des marques au bilan que si elles ont été acquises séparément des autres actifs d'une entreprise. De fait, les marques développées ou créées en interne ne sont pas reconnues comptablement et ne peuvent faire l'objet d'une inscription au bilan.

L'autre problème posé par l'inscription comptable des

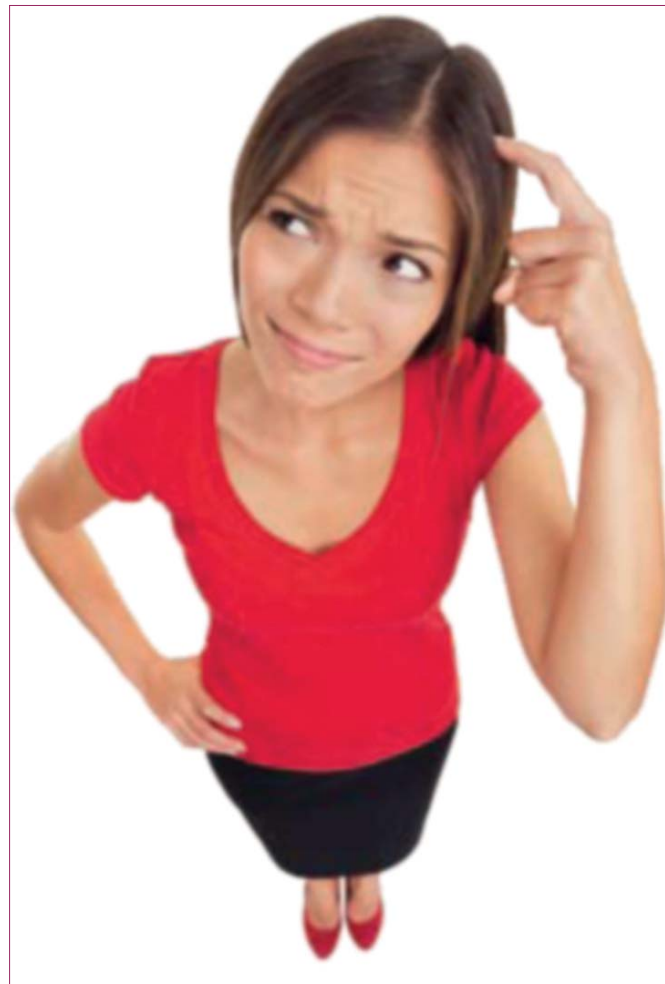
marques au bilan est lié à l'impossibilité de procéder à des revalorisations de marque au bilan ; l'inverse (dépréciation de la valeur) étant possible (cf. : le savoureux article de X. PAPER, *Analyse Financière*, n°44, 2012, pages 5/6). Tout cela fait que la valeur comptable de la marque, même installée au bilan de l'entreprise, est souvent bien loin de refléter sa valeur finan-

cière, c'est-à-dire la valeur que prendrait cette marque si elle était négociée sur un marché secondaire normalement efficient.

Pourtant, c'est bien cette valeur financière qui va intéresser l'investisseur car elle reflète mieux que la valeur comptable la réalité économique et financière liée au fait de détenir ou non un avantage appelé marque. Le meilleur argument en faveur de la valorisation financière est celui d'un rapprochement entre le marketing qui parle de capital marque et la finance qui se préoccupe de valoriser ce capital. Valoriser la marque permettra de mieux la gérer en connaissant les déterminants de sa valeur et en permettant au gestionnaire de marques de prendre les bonnes décisions : décisions d'extension de gamme, meilleure allocation des budgets publicitaires et de communication. Mais, au fait, comment faire et quelles sont ces pratiques de valorisation financière ? Les investisseurs financiers, les études empiriques le montrent, réagissent aux annonces de décisions portant sur les marques.

Les méthodes de valorisation financière de la marque dans un objectif d'optimisation de sa gestion, de son acquisition, de sa cession peuvent être classées ainsi :

- L'évaluation par les coûts historiques ou de remplacement, souvent à partir des



budgets de communication passées ou estimés.

- L'évaluation à partir des méthodes fondées sur la capacité d'une marque à générer des flux futurs :

- Capitalisation du différentiel de taux de marge (dans la mesure où des produits marqués et des produits génériques peuvent être comparés).
- Approche DCF ou Discounted Cash Flow, directement liée à la théorie financière classique.
- Capitalisation des redevances de marques car, juridiquement, une marque peut être concédée à travers un contrat de licence de marque.
- Méthodes d'évaluation des praticiens : citons INTERBRAND (www.interbrand.com/fr/) qui publie également un

classement Best Global Brands. SORGEM Evaluation (www.sorgem-evaluation.com/), ainsi que les cabinets de conseil en Corprate Finance.

rencontrent toutes les entreprises.

Rassurons le lecteur : même si la relative rareté des transactions séparées sur les marques rend les évaluations

les rentes de situation (position monopolistique), les opportunités de croissance et autres avantages que peut posséder une entreprise sans pour autant les avoir comptabilisés à son bilan.

Valoriser des actifs immatériels implique de l'humilité et de toujours garder en tête la relativité des valeurs obtenues. Seul le prix réellement constaté reste objectif ! Le champ de la recherche académique est encore ouvert, appuyé par des pratiques de professionnels de plus en plus pointues. La valorisation des marques est, en tout cas, un excellent exemple de collaborations entre disciplines qui pourraient s'ignorer (marketing/finance) et de partenariat entre académiques et professionnels pour converger vers les meilleures pratiques. *

« Valoriser des actifs immatériels implique de l'humilité et de toujours garder en tête la relativité des valeurs obtenues. »

L'objectif de cet article n'est pas d'exposer les avantages et inconvénients des approches citées. Mais il montre la richesse et le dynamisme dont font preuve tant les praticiens que les enseignants-chercheurs dans la résolution de ce problème complexe que

difficiles à valider empiriquement par confrontation de la valeur de marché avec la valeur financière, le problème se retrouve quand on cherche à quantifier d'autres éléments d'actifs incorporels tels le capital humain (la valeur des équipes et du management),

On en parle aussi...

L'association du mois

L'Association Amal Marocaine des Handicapés se bat depuis 1992 pour faire entendre les droits des personnes handicapées.



Quelle est la situation des handicapés au Maroc en 2014 ? En 2012, le Conseil Economique et Social publiait déjà un rapport accablant. Le CES recommandait à l'Etat d'adopter l'approche universelle du handicap pour garantir la dignité et les droits fondamentaux des personnes en situation de handicap. On y demandait « la mise en place des mesures appropriées, y compris pénales, pour lutter contre tous les agissements discriminatoires, les termes et le langage stigmatisant et non respectueux et les comportements cruels, inhumains et dégradants ou attentatoire à la dignité des personnes en situation de handicap ». Qualifiant le handicap de question centrale au Maroc, le CES mettait l'accent sur la nécessité de mettre en place une politique nationale intégrée pour protéger les droits de plus d'un million et demi de citoyens marocains touchés par le handicap.

La dignité des handicapés, un droit constitutionnel.

La lutte contre toutes les formes de discrimination et de protection des droits des catégories vulnérables est un engagement constitutionnel entériné par l'article 34 de la Nouvelle Constitution. « En intégrant la question des handicapés, la Nouvelle Constitution oblige le Gouvernement marocain à élaborer un plan d'action et une stratégie efficace pour promouvoir leur intégration » précisait à l'époque avec optimisme Youssef Errkiss, Président de l'Association Marocaine Amal des Handicapés. Le 18 juin dernier, le Conseil de Gouvernement a finalement adopté le projet de loi.

Une nouvelle loi difficile à mettre en place.

Elaboré dès 2008 par Nouzha Skalli, en partenariat avec la Société Civile, ce texte a été pensé comme un projet de loi prêt à être appliqué dans un délai de trois à cinq ans. Bassima Hakkaoui, Ministre PJD de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, a fini par le transformer en loi-cadre. Ainsi, parmi les 26

articles présentés par la Ministre, près de la moitié devra être soumise au Parlement avant d'espérer une traduction concrète dans la loi. Les avancées en termes d'amélioration des prestations et les mesures d'intégration au monde du travail des handicapés risquent d'être lentes et donc difficiles à mettre en place.

L'association du mois, l'Association Amal Marocaine des Handicapés.

Dans ce contexte juridique et social où on préfère encore voir évoluer un handicapé à la maison, dans le cadre familial en marge de la société, l'action des associations est indispensable. Ce mois-ci dans Conjoncture, nous avons choisi de présenter l'une des associations les plus actives pour la défense et les droits des handicapés au Maroc, récompensée cette année dans le cadre des projets caritatifs de l'Ecole Française des Affaires, l'Association Amal Marocaine des Handicapés. L'association est née en 1992 d'une révolte contre la situation préoccupante des personnes handicapées au Maroc et d'une conviction, celle qu'il est possible de s'intégrer dans la société pourvu qu'on soit correctement pris en charge et rééduqué. Elle mène depuis sa création des actions en faveur de l'intégration des handicapés en favorisant et finançant leur soutien direct et une réponse adaptée à leurs besoins. Elle supporte aussi moralement et matériellement les personnes handicapées dans leur intégration dans la société, notamment grâce à une insertion professionnelle. L'Association Amal Marocaine des Handicapés contribue également à financer des infrastructures urbaines destinées à améliorer le cadre de vie, l'accessibilité et l'indépendance des handicapés.

► **Contacts : www.handicapamal.ma**

Tel : 05 22 63 65 63

Youssef Errkiss, président de l'AAMH



DEPUIS 85 ANS, COSUMAR, UN GROUPE ENGAGÉ ET RESPONSABLE



COSUMAR, agrégateur de la filière sucrière, est un acteur économique socialement responsable. Son implantation dans cinq périmètres agricoles contribue au progrès économique, technologique et social de ces régions.

La filière sucrière joue un rôle stratégique par sa contribution dans la sécurité alimentaire, la couverture des besoins du pays en sucre, la création de l'emploi et l'amélioration des conditions de vie de 80 000 familles de producteurs des plantes sucrières. Le Groupe **COSUMAR** s'engage à la mise à niveau de la filière sucrière et vise l'amélioration globale de ses performances en termes de taux de couverture nationale et de productivité.

COSUMAR en tant qu'agrégateur, œuvre pour conserver la confiance de ses partenaires. Le Groupe est aussi présent auprès des agriculteurs pour leur assurer un encadrement et un accompagnement continu.

Le Groupe est aussi impliqué dans la préservation de l'environnement et des ressources naturelles et est actif dans de nombreuses associations caritatives et éducatives.

L'engagement social du Groupe a été reconnu par l'attribution de distinctions diverses : distinction par la FAO comme modèle d'agrégateur de la filière sucrière, labellisation RSE CGEM de l'ensemble de ses sites, attribution du trophée Performer RSE par VIGEO en 2012. En 2013, le Groupe **COSUMAR** s'est vu attribuer le prix Rotary Mers sultan ainsi que le prix Pionniers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de l'économie verte en Afrique, encourageant tous ses efforts et ses actions dans le cadre de la RSE.

Le projet d'entreprise CAP VERS L'EXCELLENCE 2016 intègre l'ambition de **COSUMAR** de renforcer sa position d'acteur agro-alimentaire majeur par le renforcement de l'orientation marché, le choix de recourir à la croissance externe et la diversification de ses produits.

COSUMAR ambitionne également de se développer en Afrique. L'arrivée du Groupe WILMAR dans le capital de COSUMAR y contribuera fortement.

Ce nouvel actionnaire apporte son expertise métier ainsi qu'un projet de développement ambitieux et créateur de valeur ajoutée pour **COSUMAR** et son environnement. Il accompagnera l'entreprise dans ses perspectives de croissance en Afrique et dans la région MENA.



MÉDAILLE FAO
MODÈLE AGRÉGATEUR 2009



TROPHÉE RSE-CGEM
2011



VIGEO 2012
TOP PERFORMER RSE



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



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

KOMPASS

Connects business to business

“ L’art de la réussite consiste à savoir
s’entourer des meilleurs ” J.F.K



www.kompass.com - 0522 777 100 - info@kompass.ma

