

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
54^e année
Numéro 966
15 janvier -
15 février 2015
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
HICHAM EL MOUSSAOUI



Le secteur aéronautique au Maroc

Fathallah Oualalou, Maire de Rabat : « Le budget de la ville ne peut plus prendre en charge tous les bâtiments de l'Etat ».

UrbAquitaine, des entreprises d'Aquitaine au service de la ville intelligente.

Mustapha Sekkat : « Au Maroc, notre compétitivité est mauvaise à cause de notre comportement ».

Pourquoi les entreprises marocaines doivent-elles investir au Gabon ?



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

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

UNE ANNÉE 2015 DU CÔTÉ DE LA NATURE

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

Eau minérale naturelle

Aïn/frane

Source Bensmim

HEUREUSE ANNÉE !

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

*189 050 fans au 06 Janvier 2015. Source : Social bakers & Facebook.

Commerce Extérieur

“Mes opérations d'import-export sont réalisées à partir de mon bureau”

Vous souhaitez dématérialiser vos opérations d'import et export, en toute sécurité ?

Le Crédit du Maroc vous propose ses solutions innovantes **cdm e-Sign**, **cdm e-Trade** et **cdm e-Swift**, pour gérer vos opérations internationales à distance, en temps réel et en toute sécurité.

Contactez votre chargé d'affaires du Crédit du Maroc qui vous accompagnera pour optimiser la gestion de vos virements à l'étranger, vos opérations de crédits documentaires ou de remises documentaires.





BMCI
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

www.bmci.ma

BMCI / SA - 26, Place des Nations Unies - Casablanca / Capital : 1 327 884 300 Dhs - RC N° 4091 - IF : 01084015

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

 bmci.deskinternational@bnpparibas.com

05 29 044 044

Editorial



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Le secteur aéronautique au Maroc

« Une success-story extraordinaire »

Permettez-moi tout d'abord de vous souhaiter, en mon nom personnel, ainsi qu'au nom de tous les Administrateurs et des collaborateurs de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, une excellente année 2015.

Dans une économie de plus en plus mondialisée, le Maroc a cette année une carte à jouer déterminante pour son avenir. Améliorer sa compétitivité, accroître sa productivité, développer son tissu industriel, continuer à réformer les grands secteurs que sont l'éducation, la santé, la justice et permettre à l'activité, tant dans l'industrie, le commerce et les services, de poursuivre son développement, tels sont les défis du Maroc.

En 2015, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc poursuivra sa mission d'accompagnement des entreprises françaises dans le Royaume et des entreprises marocaines en France, continuera son action pour faciliter l'installation des entreprises dans ses Parcs Industriels, innovera sur son Campus avec la mise en place de la formation en alternance à l'Ecole Française des Affaires et accueillera, bien sûr, dans ses murs à Casablanca, ainsi qu'en régions, pour des rencontres privilégiées avec vous, ses adhérents, tous les acteurs économiques du pays. Enfin, en 2015, cap sur l'Afrique de l'Ouest avec une première mission B to B organisée à Abidjan au début du mois de mars.

Ce mois-ci, Conjoncture vous propose une immersion dans l'un des secteurs « stars » de l'industrie marocaine : l'aéronautique. Une success-story extraordinaire. En 2001, la filière comptait une dizaine d'entreprises et guère plus de 300 salariés. Aujourd'hui, plus d'une centaine de sociétés sont implantées à Casablanca sur le site de Nouaceur, mais aussi à Tanger ou à Rabat, employant 10 000 personnes. Le secteur génère 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires et son dynamisme, sa progression sur le marché mondial, n'ont pas fini de nous étonner.

Encore tous mes meilleurs vœux pour cette année 2015 pleine de promesses !



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►►► 15, avenue Mers Sultan - 20130 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 ►►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ►►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ►►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►►► **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Nadia Kabbaj (journaliste), Stéphane Rochard, Azeddine BENSETTI, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, 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





COFACE MAROC SA, société anonyme, avec conseil d'administration au capital de 50 000 000 dirhams ■ Entreprise régie par la loi n°17-99 portant code des assurances

COFACE MAROC SE RENFORCE EN DEVENANT ASSUREUR-CRÉDIT

Installé au Maroc depuis 2007, le groupe Coface vient d'obtenir l'agrément d'assurance et de réassurance des autorités de régulation et propose désormais directement aux entreprises marocaines des solutions d'assurance-crédit.

En plus des services de recouvrement et d'information, les entreprises marocaines vont bénéficier de l'expertise de Coface dans le domaine de la prévention et de la protection des risques de crédit liés à leurs transactions commerciales sur leur marché domestique et export.

Coface propose le plus large réseau du marché avec 67 pays de présence directe et consolide sa position de leader en Afrique avec 14 pays d'implantation sur le continent.



www.coface.ma

coface
FOR SAFER TRADE

Sommaire

ActusCFCIM

- 7 La formation BADGE de TBS Casablanca, un véritable accélérateur de carrière.
- 8 UrbAquitaine en prospection à Casablanca.
- 13 Le « Codev », une technique RH qui vient du Canada pour faire avancer les entreprises.
- 14 Pourquoi les entreprises marocaines doivent-elles investir au Gabon ?

EchosMaroc

- 18 Forum adhérents avec Fathallah Oualalou, Maire de Rabat
- 20 Service économique de l'Ambassade de France
- 24 L'invité de Conjoncture : Hicham El Moussaoui, Economiste, Chercheur et Maître de conférences à l'Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal



ZOOM

Le secteur aéronautique au Maroc

- 28 Aéronautique : un moral au beau fixe
- 31 Interview de Denis Chicouène, Directeur de Snecma Morocco Engine Services (SMES)
- 32 L'aéronautique, fleuron de l'industrie marocaine
- 34 Interview de Bruno Igounenc, Consultant dans le secteur aéronautique
- 36 Interview de Hamid Benbrahim El-Andalousi, PDG de Midparc et Président du GIMAS
- 37 Midparc, la zone industrielle offshore dédiée à la haute technologie
- 38 L'IMA, garant de l'excellence aéronautique



Regards d'experts

- 40 **Juridique** La société en commandite peut-elle être une forme juridique adaptée à l'entreprise marocaine ?
- 41 **Marché** Les infrastructures routières au Maroc : 60 000 km et 6 % du PIB.
- 42 **La parole au Campus CFCIM** Pourquoi un Executive MBA ?

On en parle aussi...

- 44 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 44 **L'association du mois : Ce mois-ci, Conjoncture a choisi une association qui « fabrique » du bonheur pour les enfants du Sud Marocain.**



TBS Casablanca planche sur l'excellence dans la communication d'entreprise.

La deuxième soirée-débat du cycle de conférences de Toulouse Business School Casablanca (TBS Casablanca) sur le Campus de la CFCIM a tenu toutes ses promesses. Organisée le 18 décembre 2014 sur le thème de « l'excellence dans la communication d'entreprise : nouveaux outils et nouvelles pratiques managériales », modérée par Meryem Lahlou, Consultante-formatrice chez Compétence Plus, la table ronde a connu la participation de Sanae Moussanif, Directrice des Affaires Publiques de Sanofi Maroc, Michel Gagné, Master Coach en influence et Psychothérapeute, Mustapha El Haouch, Responsable Multimédia et Evènementiel à Inwi et Khalid Baddou, Président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC).

Thème d'actualité, l'excellence dans la communication soulève plusieurs questionnements. Quels sont les nouveaux outils et nouvelles pratiques managériales en la matière ? De quelle manière cette communication est-elle appliquée ? Comment créer le changement sans l'imposer, quelles sont les étapes à suivre ? Quel est le rôle d'une communication partenariale ?

Retour d'expériences

Ces questions prennent un relief particulier dans le cas de la communication interne. Mustapha El Haouch partage avec l'auditoire l'aventure d'Inwi. Le rebranding de la marque et le changement de son management sont accompagnés de la mise en place d'une culture d'entreprise selon le principe de « ce qui se vit à l'intérieur se voit à l'extérieur ». Une nouvelle plate-forme de communication interne est déployée avec l'objectif de « travailler ensemble mais différemment ». Les salariés sont des ambassadeurs de la marque. Des actions d'envergure sont menées en interne et en externe par les salariés eux-mêmes : coaching, production télévisuelle et artistique, journées d'expression, solidarité sociale dans différentes régions du pays. En appui à son intervention, Mustapha El Haouch projette une vidéo qui restitue en images ses propos.

Sur un autre registre, Sanae Moussanif a partagé avec l'auditoire la stratégie de communication de Sanofi dans la prévention du diabète dans le milieu des enseignants. Le diabète touche 1,5 millions de Marocains. La prévention est nécessaire. En partenariat avec la Fondation Mohammed VI de Promotion des Oeuvres Sociales de l'Education et de For-



mation, une série d'actions est entreprise dont notamment un portail internet de sensibilisation et de prévention. « Le digital a été le meilleur moyen pour nous car les enseignants sont dispersés sur tout le territoire » explique Sanae Moussanif. En filigrane de ce programme ressort la vision de Sanofi, centrée sur une prise en charge globale du patient en offrant les traitements et informations nécessaires. Le patient est de nos jours connecté et conscient. Il s'informe via les sites avant de venir faire son diagnostic, poursuit l'intervenante. La communication est aux yeux du Groupe pharmaceutique un vecteur de sensibilisation et un outil de prévention de santé publique. Cet outil ne peut être efficace que si et seulement si le partenaire adapté existe, d'où l'engagement de Sanofi avec des partenaires publics/privés afin d'adapter sa communication au patient.

« Science de l'influence »

Communiquer, c'est influencer. Pour Michel Gagné, il faut mobiliser les neurosciences dans un objectif d'influence. « L'hypnose conversationnelle » offre à cet effet un cadre pour réussir à lever la résistance de son interlocuteur afin de « passer son message ». Expert-Consultant Spécialisé d'origine canadienne, Michel Gagné cite l'exemple de Barack Obama, Président des Etats-Unis « qui a hypnotisé tout un pays » dit-il devant un auditoire fasciné par les propos de l'expert.

Avec Khalid Baddou, la communication se conçoit également à l'échelle d'un pays. Il pointe du doigt l'absence totale de la communication transversale pour promouvoir le pays à l'échelle internationale et revient sur les résultats de la dernière étude de l'AMMC sur l'image du Maroc en Afrique. Un double regard avec un gap de perceptions d'un côté comme d'un autre. « Il faut travailler son image et sa communication » dit-il en conclusion de son intervention. *

Formateur, un métier à fort potentiel

Encadré par 2 intervenants certifiés Consultant Coach Formateur, le CEFOR Entrprises de la CFCIM a lancé, le 8 novembre, le premier cycle professionnalisant sur « le métier de Formateur », regroupant des coachs certifiés, des formateurs et des personnes en réorientation professionnelle.

Très pratique, ce cycle apporte les outils, les méthodes et les comportements pour exercer et transmettre efficacement en utilisant le coaching comme pédagogie. Son objectif : préparer les meilleurs formateurs du Maroc.

Basé sur l'écoute, l'ouverture d'esprit, la synergie, le partage d'expé-

rience, la remise en cause personnelle et le plaisir d'être ensemble, un groupe est né.

Les 17 et 18 janvier sont prévus la restitution des animations préparées par les participants, la remise des Certificats de participation et de la « Boîte à Outils du Formateur », autour d'un dîner.

Compte tenu de la demande et du retour très ambitieux, un autre cycle sera lancé courant janvier 2015. *

Contact : Rédouane ALLAM
Responsable Formation et Partenariats
Tél. : 05 22 35 02 12

La formation BADGE de TBS Casablanca, un véritable accélérateur de carrière.

Après quelques années d'expérience professionnelle, des salariés souhaitent parfois valider, développer ou consolider leur parcours. De même, des entreprises qui ont détecté des potentialités chez certains de leurs collaborateurs souhaitent pouvoir les accompagner dans leur progression professionnelle, dans une approche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Alors qu'il est de plus en plus question de formation tout au long de la vie, ou encore de Validation des Acquis Professionnels (VAP), Toulouse Business School (TBS) Casablanca et la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) développent, depuis 3 ans déjà, sur le Campus d'Aïn Sebaâ, un parcours de formation spécifique sous le label BADGE, Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles, qui permet de valider les compétences et les aptitudes acquises par la pratique professionnelle.

L'objectif du BADGE est de répondre conjointement aux aspirations des salariés et des entreprises.

2 programmes ont d'ores et déjà été mis en œuvre :

- le BADGE « Développeur d'Activité Commerciale », avec pour objectif de préparer à l'encadrement, l'animation et la dynamisation d'équipes commerciales, afin de développer et consolider le portefeuille clients de l'entreprise,
- le BADGE « Métier Manager », avec pour objectif d'acquérir les compétences managériales indispensables, de préparer à des postes de responsable de centre de profit, de révéler et renforcer les potentialités à assumer des fonctions d'encadrement.

Chaque BADGE, d'une durée de 210 heures, se déroule le week-end sur une durée de 9 mois. Les cours sont accompagnés de modules de e-learning et sont soumis à une validation par contrôle des connaissances et soutenance d'un mémoire professionnel.

Tout candidat en possession d'un Bac. + 2 validé peut obtenir, par capitalisation de 2 BADGE, un Mastère Spécialisé de TBS. La délivrance en est conditionnée par un travail de recherche, thèse professionnelle, et une soutenance devant un jury.

Le prochain groupe de BADGE « Développeur d'Activité Commerciale » débutera le samedi 31 janvier 2015. *

Campus de la CFCIM : calendrier des formations

Cycle RESSOURCES HUMAINES

Durée : 150 heures

Date : janvier 2015

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

Être en mesure de les mettre en application dans son environnement professionnel

Cycle de Formation Supérieure

Assistante de Direction

Durée : 150 heures

Date : janvier 2015

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 Achat logistique

Durée : 100 heures

Dates : février 2015

Objectif : Connaître le processus logistique. Identifier les acteurs du processus logistique avec les rôles et missions. Comprendre les objectifs d'un service logistique.

Cycle de : Formation de formateurs

Durée : 64 heures

Date : février 2015

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.

Elaborer votre plan de formation

Date : 28-29 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

Élaborer un plan de formation adapté à l'entreprise

Maîtriser les différents dispositifs de la formation professionnelle

Établir un budget. Présenter et défendre le plan de formation

Maîtriser les circuits de financement de la formation

Recouvrement amiable et contentieux

Date : 04-05 février 2015

Objectif : Organiser la relance des retards de paiement. Prévoir des clauses contractuelles protectrices. Créer un circuit de gestion active des litiges.

Impliquer les commerciaux dans la relance. Repérer les clients de mauvaise foi.

Mener un entretien de relance, négocier. Créer le tableau de bord de la fonction.

Les écrits professionnels

Date : 10-11 février 2015

Objectif : Répondre avec efficacité à une demande commerciale
Donner satisfaction au client

Rédiger de manière concise, avec précision et aisance

Promouvoir l'Image de l'Entreprise

Date : 17-18 février 2015

Objectif : Maîtriser les principaux aspects de la communication externe ; acquérir les méthodologies pour conduire les principales actions de communication externe

Les clés du Trade Marketing : L'appui

marketing aux forces de ventes

Date : 27-28 février 2015

Objectif : Acquérir les clés du Trade marketing. S'approprier les outils pour élaborer la politique promotionnelle par enseigne ou canal de distribution

Définir mettre en place et suivre les opérations du Trade marketing.

Développer des relations privilégiées de vente avec ses distributeurs et mettre en place des actions communes.

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

Pour toute autre information et inscription :

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

UrbAquitaine en prospection à Casablanca.

Mardi 9 décembre 2014, la CFCIM accueillait un séminaire sur le thème des villes intelligentes. L'occasion pour les participants de découvrir des projets innovants comme Zenata, Anfa et Sindibad à Casablanca ou les nouveaux aménagements et de la vallée du Bouregreg à Rabat devant une délégation du groupement UrbAquitaine venue de Bordeaux. La capitale de l'Aquitaine est un

exemple de ville qui privilégie toutes les techniques de construction et d'architecture liées au développement durable et à cette notion de « ville intelligente ». C'est aussi une communauté urbaine de plus d'un million de personnes qui réfléchit à la qualité de vie de ses habitants. Conjoncture a rencontré Benoît Martin, Conseiller Municipal de Bordeaux et délégué pour l'animation du patrimoine, des monuments historiques et des partenariats méditerranéens. *

INTERVIEW

Conjoncture : Depuis combien de temps Bordeaux et Casablanca sont-elles jumelées ?

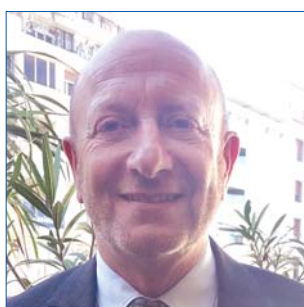
Benoît Martin :

Depuis 1988. Depuis 2007, notre partenariat s'était un peu amoindri et nous le regrettons avec Alain Juppé, le Maire de Bordeaux, pour des raisons d'entente avec la Mairie de Casablanca. Nous avons donc souhaité malgré tout redynamiser ce jumelage depuis quelques mois avec l'idée que nous pouvions développer cette fois-ci des échanges économiques entre des entrepreneurs des deux villes et c'est pour cette raison que j'ai décidé d'accompagner la mission du groupement d'entreprises UrbAquitaine et de venir rencontrer la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), un allié incontournable dans cette nouvelle approche de nos relations avec Casablanca.

Vous allez inviter des industriels marocains à Bordeaux ?

Oui, nous voulons montrer aux Bordelais le visage moderne de l'industrie marocaine et que le Maroc n'est pas qu'un pays pour les vacances et l'artisanat traditionnel. C'est une vision qui n'est plus qu'une partie de la réalité. Nous souhaitons montrer ce Maroc moderne et industriel avec ses secteurs « stars » que sont l'aéronautique ou l'agroalimentaire dans le cadre de la Foire Internationale de Bordeaux en mai 2015. Mais j'insiste sur la notion d'échange.

Parlons de ville intelligente puisque c'est le thème de ce séminaire. Bordeaux est un peu le « Disneyland » de la ville



BENOÎT MARTIN,

Conseiller Municipal de Bordeaux et délégué pour l'animation du Patrimoine, des monuments historiques et des partenariats méditerranéens.

intelligente et du développement durable mais ce qu'il faut rappeler aussi pour rassurer les casablancais, notamment, c'est que ça n'a pas été toujours le cas.

Bordeaux se développe maintenant exclusivement en développement durable. Je citerai l'éco-quartier de Ginko sur la rive Est du lac de Bordeaux qui a été conçu avec des normes environnementales, sociales, architecturales qui respectent aussi bien la mixité des populations, les techniques et matériaux conformes à la démarche HQE que les consommations d'énergie ou le bilan carbone.

Là vous me parlez des projets et du futur mais le point commun entre Casablanca et Bordeaux, c'est le patrimoine. Le patrimoine, c'est bien mais ça peut devenir très « lourd » pour une mairie.

C'est vrai mais depuis que Bordeaux est classé « Patrimoine mondial de l'UNESCO », le tourisme a augmenté de plus de 40%. Nous avons à Bordeaux des compétences pour mettre en valeur et rénover ce patrimoine, nous aimerions en faire profiter Casablanca, mais c'est une question de volonté. Sous l'ère Chaban-Delmas, avant Alain Juppé, ce « Bordeaux historique » avait été préservé. Ensuite, il a fallu déterminer des priorités et réserver des subventions importantes pour restaurer les façades et réhabiliter les immeubles avec des normes très strictes et très contrôlées. C'est à la municipalité de prendre les devants et de faire prendre conscience aussi aux habitants et aux propriétaires qu'il y a un patrimoine architectural qui est générateur de croissance pour la ville, donc pour eux aussi. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

CFCIM : Le Bureau 2014 reconduit pour 2015

À l'issue du Conseil d'Administration qui s'est déroulé jeudi 11 décembre dans les locaux de la CFCIM, 15 avenue Mers Sultan à Casablanca, les Administrateurs de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ont décidé de renouveler pour 2015 le Bureau de 2014 :

Jean-Marie GROSBOIS : Président

Henry AUSSAVY : Premier Vice-Président

Bruno IGOUNENC : Président de la catégorie Industrie

Philippe-Edern KLEIN : Président de la catégorie Services

Georges-Emmanuel BENHAIM : Président de la catégorie Commerce

Nelly RABANE : Vice-Présidente Déléguée aux Relations Institutionnelles

Serge MAK : Vice-Président Délégué aux Re-

lations Institutionnelles Régionales

Yann LEBEAU : Secrétaire

Michel BOUSKILA : Secrétaire Adjoint

Eric CECCONELLO : Trésorier

Yannick GIACONIA : Trésorier Adjoint

Joël SIBRAC : Past-Président de La CFCIM et

Vice-Président de CCI France International

Jean-Claude LEILLARD : Conseiller du Président en charge des Délégations.

Louer, acheter ou vendre un **bâtiment industriel** ? Appelez ExperTeam Maroc



+212 (0) 522 59 37 59

+212 (0) 615 15 15 80

Bâtiments Industriels



**A louer - Bâtiments industriels couplables 1.200 -2.400 m²
Aïn Sebaâ, Casablanca**

Bâtiments de production neufs, lumineux et très fonctionnels, au top des normes internationales, 700 m² en RDC et 500 m² au 1^{er} étage (monte-charge de grandes dimensions), hauteur 6 m, accès interne aux camions. Bâtiments couplables pouvant atteindre 2.400 m² utiles. Espaces bureaux séparés.

Bâtiment de stockage



**A louer - Bâtiment de stockage 6.000 m² (divisible)
Aïn Sebaâ, Casablanca**

Bâtiment aux normes internationales, proche du port, du centre de Casablanca et de l'autoroute A3. Espace de 6.000 m² divisible, pour stockage de produits de grandes dimensions, hauteur 11 m, rampe d'accès pour camions et quais niveleurs. Mezzanine de bureaux. Sécurité 24/24.

Bureaux



**A louer - Bureaux de prestige - La Colline, Sidi Mâarouf,
Casablanca**

Dans immeuble R+5, bureaux de 150 à 600 m², entièrement pré-équipés. Bureaux aux standards internationaux, très fonctionnels et lumineux. Proche des autoroutes A3/A5/A7 (aéroport), et desservi par tram et bus. Sécurité 24/24. Parkings en sous-sol. Restauration rapide, hôtels, supermarchés à proximité.

En tant qu'agence immobilière spécialisée dans le courtage des biens industriels, nous sélectionnons des biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés. Nous vous proposons, à la location ou à la vente : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels. Nos services incluent aussi les expertises et les conseils en investissements.

**ExperTeam**
Maroc

L'immobilier industriel

www.experteam.ma

La notion de durabilité ne vaut pas que pour la construction, elle s'applique aussi pour les échanges humains.

UrbAquitaine, créé par CCI International Aquitaine, avec le soutien du Conseil Régional d'Aquitaine, rassemble les compétences et savoir-faire, ainsi que les entreprises, susceptibles de répondre aux besoins des décideurs et des donneurs d'ordres étrangers, des institutions, des promoteurs, des maîtres d'œuvres et des maîtres d'ouvrages. L'offre recouvre 4 grands domaines :

- Environnement, eau, déchets
- Construction et écoconstruction
- Aménagement urbain-ville intelligente
- Energie, électricité, éclairage

Conjoncture a rencontré Thierry Mauboussin, dirigeant d'ArcaGée, société de Conseil et Intelligence Environnementale, membre d'UrbAquitaine et présent lors de la mission Aquitaine à Casablanca. *



ArcaGée

Conseil en aéromatique et intelligence environnementale

INTERVIEW

Conjoncture : Vous avez maintenant, grâce à cette mission organisée par la CFCIM, une visibilité sur tous les grands projets urbains à Casablanca et Rabat. Quel regard portez-vous sur ces grands chantiers ?

Thierry Mauboussin : La question est de savoir où et comment se positionner et quelles sont les opportunités. Les porteurs de ces projets, dont certains sont déjà bien avancés, nous attendent aussi sur notre capacité à leur fournir un regard extérieur. Même quand les travaux sont lancés, il est quelquefois important d'utiliser d'autres expériences pour faire « bouger les lignes » et je crois que c'est le message que nous ont envoyé certains donneurs d'ordres. Mon expérience m'a montré au Maroc ou ailleurs que c'est la confrontation, voire même la « collision » des angles de vue qui permet de créer des projets qui sont acceptables pour tout le monde.

Quelle est la force d'UrbAquitaine ?

Notre force est déjà dans le fait que ces entreprises qui sur le terrain sont souvent des concurrents peuvent se retrouver dans un groupement parce qu'elles travaillent toutes dans le même environnement, ce qu'on appelle la ville intelligente. C'est, croyez-moi, déjà une performance. Nous sommes parfois des concurrents, quelquefois des partenaires, mais à l'intérieur d'UrbAquitaine toujours des confrères. Cela permet lors de déplacement comme celui-ci de proposer une offre complète, d'être complémentaires et d'apporter une vision, une éthique et un comportement qu'on ne peut pas aborder en étant seul. Chacun vient avec ses compétences, son offre, mais nous sommes un groupe et notre force de proposition est donc démultipliée.

Votre société est basée à Bègles à côté de Bordeaux mais vous travaillez avec le Maroc depuis quelques années...



THIERRY MAUBOUSSIN,
Dirigeant d'ArcaGée, société de Conseil et Intelligence Environnementale, membre d'UrbAquitaine.

Quelles sont vos difficultés ?

J'ai la chance de travailler ici et j'insiste sur cette notion de durabilité des relations. C'est ce qu'on devrait dire à toutes les PME qui veulent s'installer ici ou gagner des marchés au Maroc et c'est mon cas. La notion de durabilité ne vaut pas que pour la construction, elle s'applique aussi pour les échanges humains. Le Maroc est demandeur d'une certaine stabilité des relations. Les clients préfèrent travailler avec des sociétés qui s'engagent, avec des dirigeants qui viennent les rencontrer, qui ne sont pas qu'une adresse mail ou un numéro de téléphone et c'est encore plus sensible et important quand vous vous éloignez des grandes villes comme Casablanca ou Rabat. Le prix et la compétence sont des données capitales pour entrer en contact, mais l'humain et le développement des relations sur une longue période sont indispensables à toute entreprise qui veut rester sur ce marché.

Revenons en Aquitaine pour terminer. C'est une région modèle en terme de ville intelligente et développement durable ?

Nous avons de très beaux exemples qui fonctionnent dans la vie réelle et qu'on peut montrer, des exemples qui font partie de la vie quotidienne de millions d'habitants de Bordeaux et de la région. Nous sommes venus avec mes confrères d'UrbAquitaine à la rencontre du Maroc pour écouter nos interlocuteurs et nous imprégner de tous ces projets. Maintenant, à eux de nous utiliser, d'utiliser l'Aquitaine et UrbAquitaine comme une véritable « boîte à outils ». Nous avons des solutions, des réalisations à montrer dans nos domaines de compétences et la chance d'être à 2 heures de vol du Maroc. *

Pour retrouver toutes les entreprises du groupement UrbAquitaine : www.urbaquitaine.fr

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Conseil Graphique et KOMORI comment est venu le partenariat.

Conseil Graphique a été créé en 2008 pour servir les imprimeries, après que son dirigeant ait travaillé quelques années en Free lance avec le fabricant de machine offset Allemand KBA.

Un désaccord avec la stratégie de la société Allemande est à l'origine de la création de Conseil Graphique. Les imprimeurs au Maroc ont des contraintes importantes et il est primordial pour eux d'avoir une société de service qui assure la maintenance curative et préventive à l'identique du service que l'on peut trouver en Europe.

Quand KOMORI s'est libéré de son ancien représentant, Conseil Graphique et KOMORI se sont rapprochés. Le choix de KOMORI pour notre région était logique, KOMORI fabrique des machines Offset très fiables, productives et avec de nouvelles technologies offrant une vraie valeur ajoutée à l'impression.

Les forces de Conseil Graphique - KOMORI

La société dispose d'un local de réparation de machines et d'une vraie équipe technique. Avec 4 électro-mécaniciens, 2 mécaniciens, 1 carrossier et 1 instructeur, nous disposons de la plus grande équipe technique sur la région.

Nous représentons les marques leaders dans notre secteur d'activité. KOMORI étant le moteur de notre entreprise, nous représentons également, les plieuses MBO, Les auto-platines IBERICA, Les Flexo Mark Andy pour l'étiquette adhésive et UTECO pour l'agro-alimentaire.

Nous venons de signer un partenariat avec les CTP CRON qui promet d'être prometteur. Avec CRON nous allons emmener des solutions CTP et plaques très attractives pour les clients.

Les Machines KOMORI

Komori fabricant japonais propose des machines offset feuilles et rotatives de très hautes technologies tout en étant très fiables. Le point fort de la technologie reposant sur un calage de travaux très rapide avec un taux de gâche très faible. Gain de temps et économie de matières premières étant la lutte permanente des imprimeurs, KOMORI se place comme leader. Les machines fabriquées par KOMORI sont réputées très fiables. Notre équipe technique intervient sur d'autres marques de machines offset et nous constatons que sur les KOMORI nous intervenons pratiquement 4 fois moins que sur les autres machines que nous suivons.

Mais KOMORI ne s'est pas arrêté là, depuis plusieurs années la marque a développé une technologie à séchage ultra rapide et à forte valeur ajoutée. Le H-UV.



La technologie H-UV.

Les imprimeurs font face à plusieurs mutations :

- Tirage plus nombreux, mais plus courts
- Délais de plus en plus courts
- Prix de l'impression de base très négociés
- Demande des clients de solutions d'impression haut de gammes

H-UV répond à l'ensemble de ces points.

Avec un séchage immédiat, le taux de gâche est très faible avec un temps de mise en route réduit considérablement. Un travail mis en production en début de matinée peut être remis à la finition immédiatement après impression, pour être livré immédiatement. Le taux de gâche très faible, calage rapide, consommation électrique très faible du H-UV, font de cette technologie un allié indispensable aux imprimeurs souhaitant réduire leurs coûts.

Le point le plus fort du H-UV reste l'impression à valeur ajoutée. Sa technologie permet de réduire l'encrage de 10 à 20 %, ce qui permet d'obtenir des impressions beaucoup plus dépouillées et d'une qualité inégalable avec la technologie traditionnelle ou UV. L'imprimeur pourra aussi proposer des impressions sur des supports fermés avec un séchage immédiat (Papier structuré, plastique, métallisée). Cette technologie permet la réalisation de vernis sélectifs, avec des effets visuels et sensitifs.

Plusieurs clients de renom sur le Maghreb et l'Afrique ont fait confiance à KOMORI depuis déjà quelques années et la dynamique liée de Conseil Graphique et KOMORI a permis de voir l'installation et la vente de 6 machines ces derniers mois, à de nouveaux clients qui ont préféré faire confiance à KOMORI.

2015 devrait voir cette dynamique porter encore plus ses fruits.



Rte Azemmour - Dar Bouazza - 20 220 Casablanca - Tél : 05 22 96 58 19

www.conseilgraphique.com - conseilgraphique@me.com

« Au Maroc, notre compétitivité est mauvaise à cause de notre comportement »

La clé de la pérennité et de la compétitivité durable de toute organisation ou communauté dépend de sa capacité à innover et à anticiper les changements futurs. Du public au privé et dans un contexte de crise chronique, les défis à relever ne sont que plus complexes et plus variés. Quelles approches pour transformer les obstacles en opportunités ?

Mercredi 10 décembre, la CFCIM et sa Commission Appui aux Entreprises organisaient un petit-déjeuner débat sur le thème, « La conduite du changement ou le mystère de la transformation ». Conjoncture a rencontré Mustapha Sekkat, Gérant de RH Leadership, l'un des intervenants de ce débat avec Jean-Pierre Ermenault, Administrateur de la CFCIM et Hamid Bouidar, Directeur Général de HB Audit stratégique, Conseil, Formation. *

INTERVIEW

Conjoncture : La transformation d'une entreprise ou ce qu'on peut appeler la conduite du changement dans une entreprise est souvent nécessaire pour accroître la compétitivité. Qu'est-ce qui a déclenché ce phénomène de transformation ?

Mustapha Sekkat : En premier lieu le marché. Les exigences sont de plus en plus fortes. Certains secteurs ont effectué leur transformation depuis une trentaine d'année mais maintenant cela concerne des secteurs qui se croyaient protégés. Au Maroc, notre compétitivité est mauvaise à cause de notre comportement. Au lieu d'anticiper, d'innover, de trouver des solutions à des problèmes, on a préféré aller vers des régulations de marché, des systèmes de protection. C'est pratique mais cela évite d'affronter la réalité. Le process de travail, la gestion des clients, de la qualité, la communication avec les collaborateurs, le suivi de leur motivation, tous ces domaines étaient marginalisés par rapport à la quête du chiffre d'affaire. La différence avec le passé, c'est que maintenant c'est devenu vital pour une entreprise marocaine d'être compétitive. Je me souviens, il y a 15 ans, le problème du Maroc c'était de trouver des compétences, aujourd'hui nous avons essentiellement un problème de comportement face à la production, à l'efficacité, et à la productivité bien sûr. Je n'hésite pas à parler même de comportement non productif.

Le facteur humain est primordial dans tout processus de transformation. Les dirigeants ont-ils pris conscience de cette évidence ?

Que faut-il pour réussir une stratégie et c'est vrai dans tous les secteurs ? Il faut des équipes engagées. Si vous n'avez pas cette donnée-là, les changements se feront peut-être mais sûrement pas avec le résultat espéré. Il faut aussi un encadrement capable de leadership



MUSTAPHA SEKKAT,
Gérant de RH
Leadership.

professionnel et bienveillant, ce qui est encore un de nos points faibles au Maroc. Encadrer chez nous veut encore dire surveiller ou vérifier, les notions de créativité et d'autonomie des équipes sont encore bien abstraites dans certaines entreprises. Il faut aussi un management capable de lire l'avenir et de le traduire en stratégie. Beaucoup de managers auraient cette capacité mais on leur demande là encore de « gérer » là où il faudrait qu'ils anticipent. Vous ne pouvez pas montrer le cap à vos employés si vous n'avez pas la capacité de définir une stratégie. Ces 4 niveaux que sont les équipes, l'encadrement, le management et la gouvernance sont les 4 niveaux sur lesquels on doit agir pour réussir une bonne transformation. Si nous étions plus critiques sur ces 4 niveaux dans nos entreprises, nous irions beaucoup plus loin et plus rapidement dans l'amélioration de notre compétitivité, ce n'est même pas une question de moyens financiers.

Comment avez-vous abordé le sujet de la transformation avec la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM lors des précédents petits-déjeuners débats ?

C'est un sujet très vaste et pour éviter de partir dans toutes les directions, nous avons opté pour des témoignages très concrets de dirigeants qui ont vécu cette transformation et qui peuvent raconter ces moments de doutes, de solitude, ces instants où ils ont été appelés à prendre des décisions. Il n'était pas question non plus de raconter seulement des success-stories mais de privilégier la réalité, la transparence d'une expérience. Nous souhaitons montrer que se tromper n'est pas grave, qu'essayer des échecs n'est pas une catastrophe... ce qui est grave c'est de ne pas avoir cette capacité à changer. Alors bien sûr c'est compliqué, il faut des clés, des méthodes, des conseils. Le rôle de la Commission est aussi de déclencher les bons réflexes de changement. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau



Accélérez votre développement à l'international

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



www.cfcim.org



Le « Codev », une technique RH qui vient du Canada pour faire avancer les entreprises. Rencontre avec Catherine Boudewyn.

Comme nous l'a démontré le récent Business Forum Solutions RH organisé par la CFCIM à Casablanca les 12 et 13 novembre derniers, les entreprises marocaines sont à l'écoute de toutes les nouvelles techniques RH qui faciliteront leur pratique professionnelle. Le « Codev » ou codéveloppement professionnel est né au Québec dans les années 90 et mise sur l'interaction entre les différents membres d'un groupe restreint. Une « thérapie de groupe » professionnelle où chacun peut résoudre les problèmes de l'autre, qu'il soit ou pas employé dans la même société. Conjoncture a rencontré Catherine Boudewyn, Directrice Générale de Man Capital et spécialiste du Codev au Maroc et en France. *



INTERVIEW

Conjoncture : Catherine Boudewyn, pourquoi le Codev est-il une technique efficace en entreprise ?

Catherine Boudewyn :

Le Codev est basé sur l'écoute et sur les confrontations, les échanges dans un groupe de 8 personnes pendant plusieurs séances. Ce que je dis souvent aux gens qui sont autour de la table avec moi, c'est qu'ils vont grandir ensemble et s'enrichir de l'expérience de l'autre. Alors il ne s'agit pas d'une thérapie de groupe de type « année 70 et baba cool » mais bien de séances qui sont destinées à résoudre des problèmes professionnels. Le Codev règle des situations bloquées plus efficacement parce que le nombre restreint de personnes facilite les échanges. Dans un groupe de Codev, on peut réussir à apprendre des conseils venant des autres participants pour améliorer le fonctionnement de son entreprise ou de son domaine dans l'entreprise et croyez-moi, on apprend beaucoup de choses sur soi-même et sur sa propre personnalité.

Concrètement, ça se passe comment ?

Si on prend un exemple de Codev au sein de la même société, on retrouvera autour de la table un responsable de l'IT, du marketing, du retail, de la prod, enfin de plusieurs départements de l'entreprise avec un enjeu commun qui aura été défini par la Direction Générale. L'objectif peut par exemple porter sur l'amélioration de la productivité et sur la rapidité d'exécution de certains projets. Moi je ne pose jamais de problématique, ce sont les gens qui sont dans le groupe de Codev qui le font, une problématique liée à chaque fois à leur vécu, à leur quotidien dans l'entreprise.

Quelle est votre rôle ?

J'aide les participants à faire émerger des solutions, des réflexions, des idées. Je ne leur apporte surtout pas mon expertise



CATHERINE BOUDEWYN,

Directrice Générale de Man Capital et spécialiste de Codev au Maroc et en France.

métier. Il est important que dans le processus du Codev, ce soit celui qui apporte sa problématique qui trouve sa solution grâce aux éclairages des autres participants. Chacun va apporter quelque chose avec son expérience professionnelle, mais aussi et c'est la force du Codev, son éducation, sa personnalité, sa créativité pourquoi pas ?

Parlez-nous des groupes inter-entreprises ?

Dans ce cas-là, les participants ne viennent pas de la même entreprise. L'objectif est cette fois-ci d'échanger et de résoudre de la même façon, les problématiques du quotidien. Quelqu'un qui vient de la Grande Distribution va pouvoir apporter ses éclairages à quelqu'un qui vient de l'Industrie ou du BTP et chacun se nourrit de l'expérience de l'autre. Mais ça n'est pas simple, il faut sans cesse rappeler les règles de bienveillance, éviter les dérives, les jugements, les faux conseils. Le

Codev est une technique qui veille à mettre tous les participants au même niveau, et ne pas se retrouver comme c'est souvent le cas dans un coaching de groupe plus traditionnel avec des dominants et des dominés et des gens qui tout simplement évitent le dialogue et refusent d'échanger sur des options qui ne viennent pas de leur propre réflexion. Pour animer une séance de Codev, il faut être formé et accrédité, c'est une technique bien particulière qui regroupe différentes phases et actions qui sont les mêmes aussi bien au Maroc qu'en France ou au Canada. Une séance de Codev mal organisée peut avoir des conséquences graves sur la personnalité des participants. Nos clients sont des managers de proximité qui subissent beaucoup de pressions et le groupe de Codev peut leur apporter énormément de solutions. Vous savez, c'est très important de se rendre compte que les camarades qui sont autour de la table rencontrent les mêmes problèmes, on ne règle rien en restant seul face à ses problèmes, je crois que c'est finalement le meilleur slogan du Codev. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Pourquoi les entreprises marocaines doivent-elles investir au Gabon ?

Le Maroc entretient des relations privilégiées avec le Gabon, où les investissements marocains bénéficient de conditions particulièrement favorables. Le 16 décembre 2014, la CFCIM a organisé pour ses adhérents une réunion d'information sur le thème : « Comment et pourquoi investir au Gabon depuis le Maroc ? Aspects juridiques,

fiscaux et pratiques d'un projet d'investissement ». Une réunion animée par Zineb Chabbi, Conseil Juridique et Fiscal, Correspondante de MONCEAU JURIDIQUE & FISCAL à Libreville, AFRIC INVEST CONSEIL et Franck Dautria, Conseil Juridique et Fiscal, MONCEAU JURIDIQUE & FISCAL à Casablanca. Conjoncture les a rencontrés. *

INTERVIEW

Conjoncture : Pourquoi avez-vous créé chez Monceau Juridique & Fiscal ce lien entre Casablanca et Libreville ?

Franck Dautria : D'abord il faut rappeler que nous avons 22 ans de pratique sur le continent africain, dont 12 ans comme résident en Afrique centrale et que le cabinet dispose de correspondants dans 7 pays d'Afrique subsaharienne, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Togo, en Centrafrique, au Cameroun, au Gabon, en Angola.

Pour investir et se lancer sur les différents marchés africains, est-il préférable de se faire accompagner ?

Les attraits du Continent ne doivent pas en occulter les difficultés. Même si les sociétés marocaines et gabonaises se rapprochent sur certains points comme le développement de la classe moyenne supérieure, l'investisseur sera confronté à d'autres cultures, d'autres systèmes de valeurs. Il devra par ailleurs affronter des réseaux relationnels complexes qui répondent à des critères ethniques et philoso-



FRANCK DAUTRIA,
Conseil Juridique et Fiscal, MONCEAU JURIDIQUE & FISCAL à Casablanca.

phiques qu'il ne maîtrise pas, et sur lesquels il lui sera difficile d'obtenir rapidement une information fiable. Enfin, les cultures d'Afrique subsaharienne sont très logiquement différentes de celles auxquelles il est généralement habitué, tant au Maroc que dans d'autres sociétés occidentales.

En Afrique, la difficulté n'est pas d'investir, mais de pérenniser et de rentabiliser l'investissement. Cela ne peut pas se faire sans être en phase avec le pays et sa culture.

Vous prêchez donc pour une collaboration entre un juriste dans le pays d'origine et son correspondant dans le pays où l'entreprise a choisi de s'implanter ?

Oui, je pense qu'un Conseil local ne suffit pas. Celui-ci vit dans le pays d'investissement, dans une société où tout le monde se connaît et où il peut être tenté d'occulter certaines réalités. Il ne va pas systématiquement appréhender l'ensemble des préoccupations de l'investisseur étranger. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Il est donc indispensable de retenir un Conseil établi au Maroc, ayant des contacts avec des confrères « correspondants » sur place. L'expertise locale est certes primordiale mais seule la relation de confiance avec un Conseil établi au Maroc peut la sécuriser. Par ailleurs, celui-ci peut prendre en considération des aspects fiscaux et organisationnels propres à l'investisseur. Enfin, le Conseil au Maroc, coordinateur des aspects juridiques et fiscaux de l'investissement de l'entreprise, saura poser les questions adéquates en termes techniques et déterminer les points nécessitant l'intervention du Conseil local.

INTERVIEW

Conjoncture : Zineb Chabbi, vous accompagnez à Libreville, entre autres, des entreprises marocaines, pourquoi le Gabon est-il un pays qui les attire ?

Zineb Chabbi : Le Gabon s'est rendu compte que sa rente pétrolière n'était plus suffisante et que le pétrole gabonais était moins compétitif donc un plan stratégique du Gabon « émergent » a été mis en place avec trois grands piliers de développement :



ZINEB CHABBI,
Conseil Juridique et Fiscal, Correspondante de MONCEAU JURIDIQUE & FISCAL à Libreville, AFRIC INVEST CONSEIL.

- le Gabon vert qui regroupe l'agriculture, l'arboriculture et toutes les ressources agricoles du pays.
- le Gabon industriel. Le pays doit mettre en place son industrie de transformation pour le bois, le pétrole, le manganèse...
- le Gabon des services qui englobe le tourisme, un secteur très peu développé malgré une diversité de sites incroyable.

Voilà pour résumer pourquoi les entreprises marocaines ont intérêt à venir investir au Gabon. Les sociétés marocaines croient souvent

qu'il est plus facile de travailler avec l'Etat, nous leur disons -et le Gabon n'est pas le seul pays dans ce cas-là- que bien sûr dans certains secteurs comme les routes, le sucre, l'électricité, c'est incontournable, mais nous sommes là aussi pour les conseiller et les rassurer dans un investissement dans le secteur privé, souvent plus réactif et synonyme de croissance pour l'entreprise. *

► **Propos recueillis par Franck Mathiau**

Bilan réussi pour la 2^{ème} édition des DIGITAL IT DAYS à Casablanca

La 2^{ème} édition des DIGITAL IT DAYS s'est tenue les 10 et 11 décembre derniers à l'Espace Paradise à Casablanca, sous l'égide du Ministère



de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique et en partenariat avec l'APEBI, l'AUSIM, le GAM et l'AMMC. Spécialisé dans les solutions digitales et les technologies de l'information, ce Business Forum a été organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et MLG events. La rencontre a attiré plus de 1 200 participants réunis autour d'une cinquantaine d'experts-exposants

L'univers du numérique et des nouvelles technologies progresse en permanence. Dans ce contexte, les entreprises recherchent des solutions évolutives et adaptées à leurs besoins. L'objectif des DIGITAL IT DAYS est de réunir simultanément multinationales, start-ups et PME innovantes, afin de mettre à disposition des décideurs tous les derniers outils pour développer leur compétitivité numérique.

Un événement de référence pour la communauté du Digital et des IT

Les DIGITAL IT DAYS ont été conçus pour offrir à un public de professionnels une animation en continu. Chaque participant peut ainsi composer sa visite sur mesure, en fonction de ses besoins ou de ses thématiques d'intérêt. En deux jours, se sont succédées 30 conférences, 10 émissions TV et 150 Speed-Demos® (exposés « flash » de 3 minutes pour présenter une solution ou un cas client). Le programme, très complet, a couvert aussi bien les grands thèmes

d'actualité (ERP, CMS, cloud, Big Data, open source, mobilité numérique...) que les sujets les plus pointus (gestion des projets numériques, optimisation des coûts, financement, choix de la pla-

teforme...). Toutes ces conférences et tables rondes ont été animées par des experts reconnus dans leur domaine. Plusieurs DSI ou Directeurs du Digital de grandes entreprises telles que BMCE Bank, Stroc Industrie, Saham Assistance, Groupe Addoha, Samsung Electronics Morocco, AXA Assurance Maroc et la Bourse de Casablanca étaient notamment présents.

Les DIGITAL IT DAYS constituent par ailleurs une plateforme B to B riche en opportunités. Grâce aux entretiens organisés tout au long de l'évènement, les décideurs, venus en nombre, ont pu entrer en relation avec les entreprises spécialisées dans les IT et le Digital (infrastructures IT, web-services, formations, édition de logiciels...).

Un palmarès 2014 sous le signe de l'innovation

À l'issue des DIGITAL IT DAYS, les meilleures Speed-Demos® présentées ont été récompensées par des jurys composés de décideurs et d'experts. Le prix Innovation a été remis à ITECHIA TECHNOLOGY, entreprise spécialisée dans le « Digital Signage » (affichage dynamique). La société AMABIS MAROC, spécialiste des solutions de marketing digital, a décroché le prix Web-Services. Le prix Cloud a été, pour sa part, décerné à RIBATIS, entreprise de consulting opérationnel dédié aux systèmes d'information. Enfin, DSYS GROUP, pionnier du cloud computing au Maroc, a été distingué par le prix Systèmes d'Information. *

Erratum

La rédaction de Conjoncture tient à publier un erratum concernant le dossier sur la région Gharb Chrarda Beni Hssen, publié dans le numéro de décembre 2014 de la revue, où il est fait

référence au TGV. La SNCF et son Directeur des Projets Maroc, Dominique Vastel, nous demandent de ne pas utiliser ce terme qui est une marque déposée par la SNCF :

« Dans l'attente de la dénomination par

l'ONCF du service de transport ferroviaire à grande vitesse entre Tanger et Casablanca, la désignation de ce service doit se faire sans référence à la marque TGV, par exemple en utilisant l'acronyme LGV, pour Liaison à Grande Vitesse ».

Le MIDEST Maroc attire les sociétés françaises

Dans le cadre du salon MIDEST Maroc du 10 au 13 décembre 2014 à Casablanca, et de son pavillon France, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et UBIFRANCE ont accompagné de manière personnalisée 16 socié-

tés françaises spécialisées dans les secteurs de la sous-traitance industrielle, la tôlerie, la plasturgie, les machines-outils et l'électronique. Conjoncture a rencontré Véronique Rataille, Responsable Achats de CIPAM et Arnaud Julien, Directeur Technique de DVAI. *

INTERVIEWS

Conjoncture : Arnaud Julien, quelle est votre activité ?

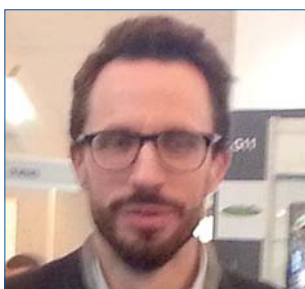
Arnaud Julien : Nous sommes fabricants de pièces découpées en inox et de fonds bombés pour équiper les cuves de stockage d'hydrocarbure, de gaz et également pour l'agroalimentaire, la chimie et la pharmacie. Et nous maîtrisons toute la chaîne complète, de l'engineering à l'assemblage.

Vous êtes une entreprise familiale basée en Seine-et-Marne en France et c'est la troisième génération qui gère la société maintenant... Pourquoi ce virage à l'international ?

D'abord parce que le marché se rétrécit en France et puis le développement des nouvelles technologies fait qu'il est beaucoup plus simple maintenant d'avoir une vitrine sur le monde. Notre marché s'est mondialisé, nos concurrents viennent de l'étranger ou sont déjà présents à l'international. Nous traitons par exemple des commandes avec le Mali, ce qui il y a 5 ans n'aurait pas été possible. Pour nous l'export est un formidable levier de développement.

Cela veut dire que vous avez du créer un service export qui n'existait pas ?

Oui, c'était une nécessité. Nous avons maintenant plusieurs personnes qui traitent les commandes qui viennent de l'étranger, qui sont bilingues ou trilingues et qui sont très réactifs avec nos clients internationaux.



ARNAUD JULIEN,
Directeur Technique
de DVAI.

Au Maroc, pas de problème de langue. Quelles sont les difficultés que vous avez pu rencontrer ?

Il n'y a pas de problème lié au Maroc. La principale difficulté dans notre activité industrielle, c'est la bonne compréhension des exigences du client. Nous devons donc particulièrement soigner notre approche commerciale et l'étude des besoins avant chaque commande. Notre premier contrat à l'international était avec un client grec il y a 5 ans. Cela nous paraissait incroyable à l'époque d'avoir une telle distance entre notre usine et notre client, nous avons mis en place des processus qui nous rasuraient et maintenant tout va bien.

Quelle est la recette d'une bonne implantation ?

D'abord un bon savoir-faire dans notre activité, mais aussi un accompagnement comme c'est le cas au Maroc avec la CFCIM. Nous avons tenté des prospections seul il y a quelques années, mais avec le recul je peux confirmer que les résultats ne sont pas du tout les mêmes. Une PME comme la nôtre a besoin d'une approche sectorielle et d'une vision globale notamment de l'environnement des affaires avant de se déplacer. C'est très appréciable de pouvoir bénéficier d'un réseau et d'une infrastructure sur place quand on est à des milliers de kilomètres. D'ailleurs nous sommes ouverts à toute proposition pour créer prochainement une filiale au Maroc. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Conjoncture : Véronique Rataille, vous venez de Clermont-Ferrand en France et votre société est spécialisée dans la traçabilité industrielle.

Véronique Rataille : Oui, pour l'embouteillage, l'automobile, l'agroalimentaire, le suivi industriel des produits, mais aussi dans le domaine de l'environnement. Nous travaillons beaucoup avec EDF dans les barrages et nous traçons par exemple des poissons pour suivre leur flux migratoire.

Pourquoi avez-vous choisi le Maroc ?

Nous existons depuis 20 ans et nous faisons 15 % de notre chiffre d'affaires à l'export en suivant simplement nos clients français. Il y a de moins en moins de sites industriels en France, c'est pour cette raison que nous avons développé l'export dans notre entreprise. Pour nous, le Maroc est



VÉRONIQUE RATAILLE,
Responsable Achats de
CIPAM.

une plateforme pour l'Afrique. Nous venons d'ouvrir une agence commerciale à Casablanca pour nous diversifier et ne pas rester seulement dans le secteur de l'automobile. Ici, nous pouvons prospecter dans l'aéronautique, la chimie, l'agroalimentaire.

La traçabilité devient une priorité pour les industriels marocains ?

Oui, il y a même un besoin important de prestataires locaux, plus proches des unités de production et plus disponibles pour la maintenance. C'est un secteur qui nécessite l'utilisation de technologies très précises et les grandes sociétés exigent maintenant de leurs sous-traitants des normes internationales de qualité et de traçabilité. C'est aussi pour cette raison que nous avons choisi de profiter du dynamisme industriel du Maroc. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Mission B to B à Abidjan du 2 au 6 mars 2015 : Hassan Attou explique le nouvel axe africain de la CFCIM.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise une mission B to B à Abidjan du 2 au 6 mars 2015.

La Côte d'Ivoire est le principal poumon économique de la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) avec près de 32% de contribution au PIB de cette zone. Au cours de l'année 2014, les performances économiques du pays ont continué à croître. La Côte d'Ivoire poursuit ses réformes économiques et développe l'accroissement des investissements étrangers à travers des partenariats public-privé, tout en améliorant le climat des affaires.

La longue relation diplomatique entre le Maroc et la Côte d'Ivoire a connu une amélioration considérable ces dernières années, notamment avec la récente visite de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à Abidjan. Les accords passés entre les deux pays ont aidé à doubler le flux des échanges bilatéraux entre Abidjan et Rabat.

Conjoncture.info a rencontré Hassan Attou, Conseiller Technique auprès de la Direction Générale de la CFCIM et organisateur de cette mission. *

INTERVIEW

Conjoncture : Une mission en Côte d'Ivoire en mars et des projets pour le Burkina Faso, le Togo et le Mali en 2015 et 2016, c'est le signe que l'Afrique subsaharienne est un nouvel objectif pour la CFCIM ?

Hassan Attou : D'abord, cette mission est la continuité des missions que nous organisons en dehors de la France comme en Allemagne, en Pologne, en Chine ou dans les Emirats. La première mission que nous avons organisée en Afrique était en Tunisie, puis à Dakar et à Abidjan dans les années 2000. La volonté de développer les colocalisations, ces collaborations fructueuses entre les entreprises françaises et marocaines en Afrique nous incitent à reprendre et à multiplier les missions de prospection sur ces nouveaux marchés. Les grandes sociétés marocaines n'ont pas forcément besoin de nous pour s'implanter ou trouver des marchés au Sénégal ou en Côte d'Ivoire, notre objectif est plutôt d'accompagner et d'inciter les PME à y aller. Alors pour répondre à votre question, oui l'Afrique est un nouvel axe de prospection pour la CFCIM. D'ailleurs, la mission en Côte d'Ivoire programmée pour le mois de mars n'est pas liée à un salon ou un événement économique, c'est une véritable mission de prospection B to B pilotée par la CFCIM avec la collaboration de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Côte d'Ivoire (CCIFCI).

Quelle sera la différence pour les PME marocaines avec les caravanes et les missions de Maroc Export ?

Les opérations de Maroc Export sont très profitables pour les entreprises marocaines depuis de nombreuses années, elles sont appuyées très souvent par la présence du Ministre du Commerce Extérieur de manière très officielle et se placent à un autre niveau qui mêlent l'économie, la diplomatie et la politique. Notre opération est une opération purement économique. Il s'agit, comme nous savons



HASSAN ATTOU,
Conseiller Technique
auprès de la Direction
Générale de la CFCIM
et organisateur de
cette mission.

le faire en France et au Maroc, de mettre en relation des entreprises pour déclencher des courants d'affaires. Aucune rencontre entre officiels n'est prévue pendant cette mission, nous souhaitons mettre en contact sur des secteurs très variés des sociétés marocaines avec des sociétés ivoiriennes. C'est le cœur de notre métier à la CFCIM et nous sommes très heureux de pouvoir accompagner enfin ces entreprises dans des pays qui sont déjà très prometteurs en termes de croissance.

Pourquoi commencer par la Côte d'Ivoire ?

D'abord, parce que c'est un pays qui a pris toutes les mesures pour lutter contre le virus Ebola en fermant notamment ses frontières avec les pays contaminés et en cette période de crise sanitaire, où les relations économiques continuent à fonctionner, il est important de ne pas isoler les pays d'Afrique de l'Ouest. La Côte d'Ivoire est un pays très important pour le Maroc aussi bien à l'import qu'à l'export. Pour l'import, je pense bien sûr au chocolat, au café, au bois qui sont des valeurs sûres de la Côte d'Ivoire et qui pourraient mieux circuler vers le Maroc et pour l'export, l'appareillage électrique, l'électroménager, les fournitures de bureau, les conserves alimentaires, les tissus transformés... Il existe déjà des secteurs marocains très dynamiques à l'export qui pourraient trouver des ouvertures sur le marché ivoirien. Sans oublier l'appui économique de la communauté marocaine en Côte d'Ivoire, une communauté très intégrée depuis longtemps qu'il ne faut pas négliger.

Un dernier mot pour convaincre les PME marocaines de s'inscrire à cette mission de la CFCIM en Côte d'Ivoire ?

Juste un chiffre, 8,8 %, c'est le chiffre de la croissance de la Côte d'Ivoire pour cette année, c'est un chiffre qui ne laissera pas les chefs d'entreprise indifférents. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

« Le budget de la ville ne peut plus prendre en charge tous les bâtiments de l'Etat »



Fathallah Oualalou, Maire de Rabat, à la CFCIM

Par Franck Mathiau

Président du Conseil de la Ville de Rabat depuis 2009, Fathallah Oualalou, 72 ans, veut plus que jamais faire de sa ville natale une capitale du XXI^e siècle. Trésorier de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), le réseau mondial des villes et collectivités locales, l'ancien Ministre USFP était l'invité du Forum adhérents de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) jeudi 18 décembre 2014 à Casablanca. Fathallah Oualalou aime sa ville et aime en raconter l'histoire pour mieux parler d'avenir et ne pas tourner le dos au passé. « Il y a plusieurs siècles, les Sultans s'arrêtaient déjà à Rabat durant leurs voyages longs et mouvementés entre Fès et Marrakech. Ils y trouvaient le calme et la paix. Rabat a toujours été et reste encore maintenant un lieu de passage obligé entre le Sud et le Nord ». Pour comprendre l'orientation actuelle de la Capitale du Royaume, il est important de rappeler quelques épisodes de sa longue histoire. « Les Phéniciens, les Carthaginois et les Romains s'y sont installés, puis les Almoravides et les Almohades. En 1150, ils y édifièrent une citadelle, une mosquée et une résidence. A la chute de Grenade, à la fin du XV^e siècle, Rabat a été une des premières villes à accueillir des réfugiés musulmans et juifs, qui apportèrent avec eux les secrets du patrimoine andalou. Les Morisques, ces musulmans d'Espagne convertis de force au christianisme, se sont installés à Salé, enfin les Alaouites ont fait de Rabat une ville impériale ». Capitale impériale, puis à partir de 1912 capitale du Protectorat sous Lyautey

et après l'Indépendance, capitale administrative. Fathallah Oualalou rappelle que jusqu'en 2000, la vie des habitants de Rabat était intimement liée au rythme de l'Administration. « C'est une ville qui vivait avec les horaires des Ministères, qui dormait très tôt. Il a fallu bouleverser ce rythme et réconcilier la ville et ses habitants avec son environnement naturel, non pas l'Administration mais le Fleuve. Le grand projet d'aménagement du Bouregreg, l'arrivée du tramway, le développement de nouveaux quartiers comme Hay Ryad ont complètement modifié le rythme de la ville. Rabat est en train de prendre son autonomie par rapport à l'Administration, les revenus viennent du tertiaire et une complémentarité économique est en train de naître entre Casablanca et Rabat ».

Rabat, une capitale africaine

Imaginer le destin d'une capitale africaine du XXI^e siècle est le nouveau défi de Fathallah Oualalou. « L'urbanisation qui s'est construite doucement en un siècle en Europe est en train de se faire en Afrique en 25 ans, c'est vertigineux et il faut envisager dès maintenant quelles seront les conséquences de cette nouvelle migration. Le Maroc n'est plus un pays rural, dans 30 ans, nos villes vont abriter 90 % de la population. Les agglomérations urbaines connaissent un développement que nous ne maîtrisons pas toujours. La pression démographique est telle qu'il faut être vigilant à propos des normes de construction par exemple ». Outre l'urbanisation et la poursuite des grands projets, le Maire de Rabat revient sur la mobilité des habitants de l'agglomération urbaine.

« Plus de 50 % des habitants de Salé et de Témara passent une partie de leur journée à Rabat, le transport est au centre de leurs préoccupations et je ne parle pas de voiture, le tramway est ma priorité ». Et Fathallah Oualalou profite de son passage à la CFCIM pour annoncer que les travaux d'extension du réseau débiteront début 2015 avec l'objectif de desservir les quartiers Hay Ryad, Yakoub El Mansour et Témara.

Changer les habitudes pour avancer

La gestion de Rabat nécessite des moyens financiers. Le budget de la commune est déficitaire et le Maire rappelle que cette image de Capitale administrative est quelquefois embarrassante. « Il se trouve qu'à Rabat, les bâtiments de l'Etat et croyez-moi, il y en a un certain nombre, des Ministères aux hôpitaux sont exonérés. Au nom de la transparence fiscale, ce n'est pas normal. La ville les prend en charge intégralement, et c'est pour cette raison que notre budget ne peut pas être structurellement excédentaire. Nous attendons une prise de conscience de ce problème au niveau du Ministère des Finances et une réforme prochaine plus juste pour la ville, son avenir et surtout ses habitants ». Fathallah Oualalou souhaite que sa ville se hisse au rang des grandes métropoles mondiales, un objectif ambitieux porté par le programme baptisé « Rabat ville lumière, Capitale marocaine de la culture ». Avec un budget de 9,4 milliards de dirhams jusqu'en 2018, comme le dit son Maire, « Rabat est une capitale qui n'a pas fini de vous étonner ». *

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Fruits et légumes



Du 4 au 6 février 2015
Messe Berlin – Allemagne
www.fruitlogistica.com

FRUIT LOGISTICA 2015 salon international des fruits et légumes. Il se tiendra à Berlin du 4 au 6 février 2015.

FRUIT LOGISTICA 2015 en chiffres :

- Plus de 2 600 exposants de 84 pays,
- 62 000 visiteurs attendus

Produits exposés :

- Fruits et légumes frais
- Fruits secs
- Emballage et étiquetage
- Système de logistique
- Stockage et manutention
- Solutions informatiques
- Système de culture

Contact : Khadija Mahmoudi
Tél. : 0522 43 96 24
Email : kmahmoudi@cfcim.org

Agroalimentaire



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 2015 en chiffres :

- 4 500 exposants sont attendus sur une surface de 113 398 m²
- Plus de 110 pavillons internationaux
- Près de 80 000 visiteurs

Secteurs représentés

- Produits alimentaires et boissons
- Équipements pour boissons
- Restauration et cafés
- Chaînes hôtelières
- Équipements et matériels de

- cuisine et de restauration
- Mobilier, décoration et arts de la table
- Produits détergents

Profil des visiteurs

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

Contact : Nadwa el Baïne Karim
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Agriculture



Du 21 février au 1^{er} mars 2015
Paris Portes de Versailles
www.salon-agriculture.com

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

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



Du 22 au 26 février 2015
Paris Nord Villepinte
www.simaonline.com

SIMA, Salon International de la

Machine Agricole présentera une offre complète du monde agricole :

- 1 700 exposants de 48 pays sur 27 hectares d'exposition
- 215 000 visiteurs
- Plus de 50 forums et évènements

Les secteurs représentés :

- 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
- Équipements 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
- Équipements 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

Fruits et légumes



Du 10 au 12 mars 2015
Rennes – France
www.cfiaexpo.com

Le Carrefour de l'Industrie Agroalimentaire est l'unique événement en France qui propose un concentré de compétences au service de l'agroalimentaire.

Le CFIA en chiffres :

- 1 300 exposants
- 16 000 visiteurs
- 37 000 m² de surfaces d'exposition

Les secteurs représentés :

- Ingrédients & PAI
- Equipements & Procédés
- Emballages & Conditionnement
- Qualité, Hygiène et services

Contact : Nadwa el Baïne Karim
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Transport Logistique Manutention

Du 31 mars au 3 avril 2015
Paris Nord Villepinte
www.sitl.eu



Semaine Internationale du Transport et de la Logistique

SITL réunit l'ensemble des produits et services innovants dédiés à l'approvisionnement, la distribution et la supply chain de demain, au service du transport de marchandises et des services logistiques.

Les secteurs de SITL Paris 2015 :

- Prestataires transport et logistique
- Régions et infrastructures
- Immobilier Logistique
- Technologies et systèmes d'informations



Intralogs Europe réunit l'ensemble des équipements et des systèmes automatisés de manutention pour traiter et rationaliser les flux physiques d'approvisionnement, de production et de distribution.

- Levage et manutention
- Automation
- Stockage et emballage
- Chariots

Contact : Nadwa el Baïne Karim
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

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



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

La France, acteur de l'agenda environnemental international en 2015

La France présidera en 2015 la 21^{ème} Conférence des Parties de la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP 21), dont l'enjeu majeur est de prévenir le dérèglement climatique

planétaire qui menace nos sociétés et nos économies.

2015 sera sans nul doute une année charnière, l'objectif de la COP 21 étant d'aboutir à l'adoption d'un premier accord universel et contraignant sur le climat, afin de contenir le réchauffement mondial dans la limite de 2° C à la fin du siècle.

Le souhait de la France est d'aller au-delà d'un accord entre Etats et d'impliquer aussi les acteurs privés, notamment les entreprises, afin de développer des initiatives concrètes. C'est également le message qu'a porté le Maroc lors du Sommet mondial sur le changement climatique organisé à New York en septembre 2014. A cette occasion, Mme Hakima El Haite, Ministre en charge de l'environnement, a présenté le Plan marocain d'investissement vert, susceptible d'intéresser les opérateurs industriels et financiers. Cet accord de vues sur les questions climatiques permettra à la France de travailler de concert avec le Maroc, qui organisera pour sa part la COP 22 en 2016.

Au nom de toute l'équipe du Service économique, je présente tous mes vœux pour 2015 aux lecteurs des pages « Echos Service économique », dont nous fêtons cette année le 6^{ème} anniversaire. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

4,3%

La loi de finances pour 2015 a prévu un déficit budgétaire égal à 4,3% du PIB, confirmant le recul du déficit observé depuis 2013

Pour 2015, le déficit du budget général de l'Etat marocain est prévu à 4,3% du PIB (contre 4,9% en 2014).

Ce recul s'explique notamment par la baisse des subventions aux produits de base (23 milliards de dirhams, contre 35 milliards en 2014), continue depuis le pic atteint en 2012.

La hausse relativement contenue des charges de personnel (+1,74%, soit 1,8 milliard supplémentaire) permet leur stabilisation à 10,8% du PIB, malgré la création de 22 000 postes budgétaires. Les dépenses de matériels et dépenses diverses augmentent plus fortement (+ 2,7 milliards supplémentaires).

En hausse de 9,3%, les dépenses d'investissement s'élèvent à 54 milliards de dirhams. Mais le volume global de l'investissement public s'élève potentiellement à près de 189 milliards de dirhams (soit 20% du PIB) compte tenu notamment des investissements prévus par les collectivités locales et les entreprises et établissements publics. En hausse de 19% par rapport à 2014, les dépenses budgétaires relatives à la dette s'élèvent à 68 milliards de dirhams. La charge de la dette relève à 88% de la dette intérieure et à 12% de la dette extérieure.

	2011	2012	2013	Loi de finances 2014	Loi de finances 2015
Solde budgétaire général de l'Etat/PIB	-6,7%	-7,6%	-5,5%	-4,9%	-4,3%

► christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr

Fiche express

Accélération de la réforme de la Caisse de compensation

Question centrale au Maroc, la réforme de la Caisse de compensation avance à grands pas. Les charges de subventions publiques aux produits de base ont en effet nettement reculé, pour ne représenter plus que 3,7 % du PIB en 2014 (soit 33,5 Mds MAD), contre 6,6 % du PIB en 2012 (soit 55 Mds MAD). Selon la Loi de Finances, les charges de compensation devraient s'établir à 2,3 % du PIB (soit 22,9 Mds MAD) en 2015.

Soucieux de restaurer l'équilibre des finances publiques, plusieurs décisions phares ont été prises par le gouvernement depuis 2012 :

1. hausse des prix à la pompe en juin 2012 (économie de 5 Mds MAD) ;
2. indexation partielle, en septembre 2013, des prix de certains produits pétroliers liquides (essence, diesel et fuel industriel) ;
3. en janvier 2014, suppression des subventions à l'essence et au fuel industriel et réduction de celle concernant le gasoil

de 2,15 Dh/L jusqu'à 0,8 Dh/L en octobre 2014 ;

4. fin mai 2014, signature d'un contrat programme, pour la période 2014-2017, entre l'Etat et l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE). Ce texte prévoit la suppression de la subvention du fuel utilisé pour la production d'électricité et son remplacement par un appui financier forfaitaire de l'Etat, limité à la période du contrat, d'un montant cumulé de 13,9 Mds MAD ;

5. pour 2015 : arrêt de la subvention du gasoil, effectif depuis le 1er janvier.

Même compte tenu de l'effet d'aubaine créé par la baisse des cours du pétrole, il convient de saluer le courage du gouvernement dans la conduite de cette réforme, socialement sensible.

► louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Lancement du plan marocain de développement du GNL : priorité à la production d'électricité

Attendu de longue date, le plan marocain de développement du gaz naturel liquéfié a été officiellement lancé par le Ministre de l'énergie, Abdelkader Amara, le 16 décembre dernier.

Le Ministre a rappelé la nécessité pour le Maroc d'une introduction massive du gaz dans le mix énergétique afin de satisfaire la demande électrique nationale qui connaîtra, selon les prévisions, une augmentation annuelle moyenne de plus de 6 % d'ici à 2025. Elle permettra également de répondre au changement de la courbe de charge électrique qui comprend aujourd'hui un pic à 13h, en plus du pic du soir, et de pallier l'intermittence des énergies renouvelables, qui connaîtra un fort développement ces prochaines années. M. Amara a annoncé d'importants investissements en infrastructures gazières et électriques sur la période 2015-2025. D'un montant total de 4,6 Mds USD, ils sont répartis comme suit : réalisation (1) d'infrastructures gazières (2,4 Mds USD – jetée maritime, terminal GNL, gazoduc de transport et unités de stockage) et (2) de la 1^{ère} phase des infrastructures électriques (2,2 Mds USD pour une capacité électrique installée de 2 700 MW). L'essentiel des investissements se feront dans le cadre de partenariats public-privé. La mise en service des ouvrages est prévue entre janvier et juin 2021, période qui coïncide avec l'expiration de la convention de transit du gaz algérien via le gazoduc Maghreb-Europe et du contrat d'approvisionnement en gaz avec la Sonatrach.

Si le plan GNL a pour objectif dans un premier temps de répondre aux besoins du secteur électrique, le développement de l'utilisation du gaz dans l'industrie est d'ores et déjà envisagé.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Jumelages européens remportés par la France dans le cadre du programme RSA



Le jumelage est, depuis 2004, un instrument privilégié permettant d'accompagner le Maroc dans ses efforts de convergence réglementaire avec l'Union européenne. Les jumelages étaient jusqu'alors essentiellement financés dans le cadre du « Programme d'Appui au Plan d'Action ». Le programme « Réussir le statut avancé », également connu sous l'acronyme « RSA », prend désormais le relais.

Ainsi, dans le cadre de ce nouveau programme, la France, en consortium ou non avec ses partenaires européens, a remporté 6 appels à proposition de jumelage (pour 7 dossiers remis) sur les 8 lancés avant l'été 2014 :

- 4 jumelages longs (budget de plus de 1 M€, durée de 24 mois) :
 - Accompagner la mise en place de l'observation et le suivi des indicateurs de protection sociale (avec la Belgique) – bénéficiaire : Ministère de l'emploi et des affaires sociales
 - Protéger le consommateur marocain (avec la Belgique) – bénéficiaire : Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique
 - Gouvernance et gestion Intégrée des Ressources en Eau au Maroc (avec l'Espagne et la Roumanie) - bénéficiaire : Ministère chargé de l'eau
 - Contrôle des produits phytopharmaceutiques, des fertilisants et supports de culture (avec l'Allemagne) – bénéficiaire : Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA)
- 2 jumelages légers (budget de 250 000 €, durée de 6 mois) :
 - Renforcement de l'aquaculture au Maroc – bénéficiaire : Agence nationale pour le développement de l'aquaculture
 - Renforcer la protection des données à caractère personnel au Maroc – bénéficiaire : Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP)

La contractualisation des projets devant intervenir avant le 23 février 2015, les jumelages devraient débiter au plus tard au cours du 2^{ème} trimestre 2015.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Hicham Bouzekri, jusqu' alors Directeur développement de Mascir, prend la tête de cette Fondation. Il remplace ainsi Ali Guedira, qui a rejoint l'Agence marocaine de l'énergie solaire (MASSEN). M. Bouzekri est par ailleurs Président du Morocco Numeric Cluster

►►► **L'Assemblée Générale de la Conférence de l'ONU sur le climat, réunie à Lima en décembre dernier, a approuvé la candidature du Maroc à l'organisation de la COP 22 en 2016**

►►► **Le dernier rapport de l'Index de Performance du Changement Climatique a classé le Maroc au 15^{ème} rang, réalisant ainsi une avancée de 5 places par rapport au classement de 2013**

►►► **Le projet de décret relatif à l'organisation et aux modalités de fonctionnement de la police de l'environnement a été transmis au Secrétariat général du gouvernement. A suivre**

►►► **Le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime organisera, du 18 au 22 février 2015 à Agadir, la 3^{ème} édition du salon Halieutis, dédié aux différents métiers de la pêche maritime, de l'aquaculture et des industries de la pêche**

►►► **La Banque centrale a décidé d'abaisser, le 16 décembre 2014, son taux directeur de 25 pb, à 2,5%, faisant suite à une réduction de même ampleur actée le trimestre précédent. L'institution explique cette décision notamment par l'absence de pressions inflationnistes tant en zone euro, principal partenaire commercial, qu'au niveau de la demande interne**

►►► **Le groupe français Coface a obtenu, en décembre dernier, l'agrément officiel d'assurance-crédit de la part des autorités de régulation. Il pourra dorénavant proposer ses produits directement aux entreprises marocaines.**

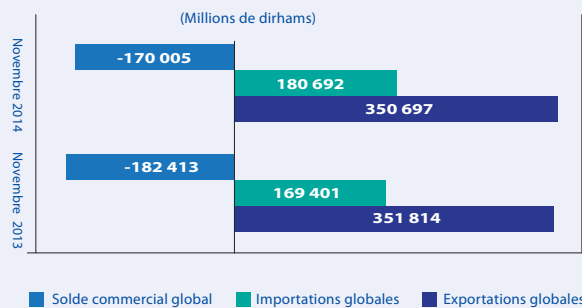
Indicateurs économiques et financiers

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



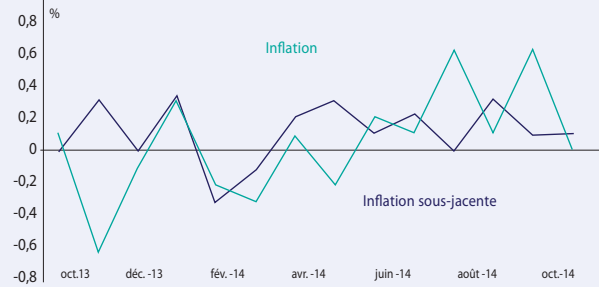
Balance commerciale

A fin novembre 2014, le déficit commercial s'est amélioré de 6,80 % par rapport à la même période de l'année dernière, en passant de 182 413 à 170 005 millions de MAD



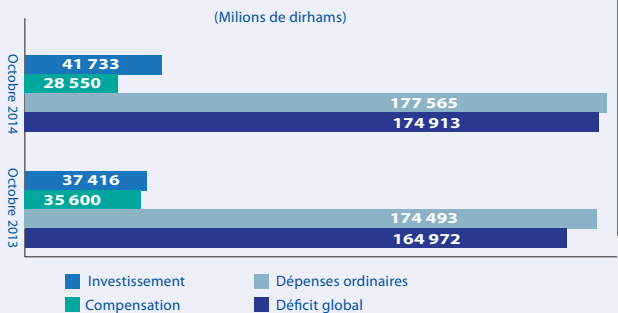
Inflation

Stagnation de l'Inflation par rapport au mois précédent à cause de la hausse de 0,2% de l'indice des produits alimentaires et de la baisse de 0,1% de l'indice des prix non-alimentaires



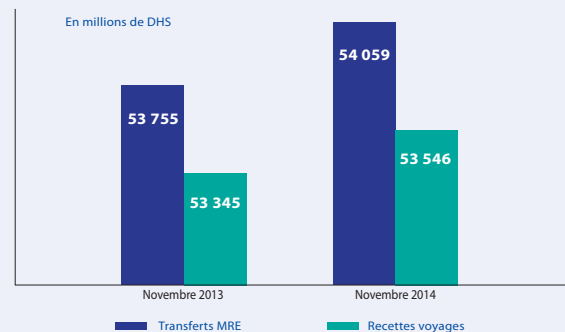
Finances publiques

La charge de la compensation a enregistré durant les 10 premiers mois de l'année en cours une baisse de 7 050 millions MAD par rapport à la même période de l'année 2013, alors que l'investissement a augmenté de 4 317 millions MAD



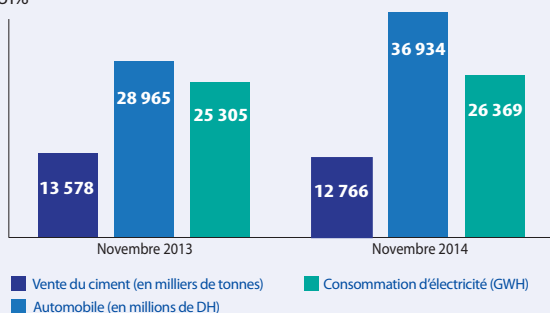
Transferts MRE

Hausse des transferts MRE de 0,56 %, et des recettes voyages de 0,38%



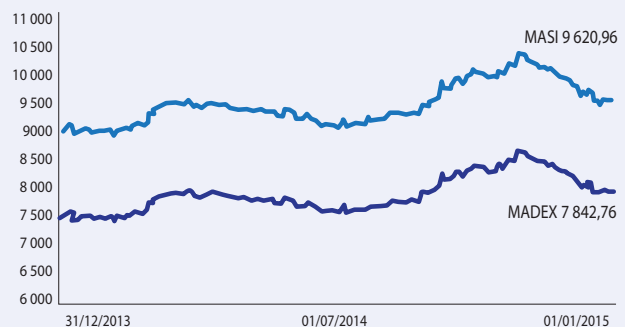
Activités sectorielles

Les ventes du ciment ont connu une baisse de 6 % par rapport au mois de novembre 2013, et les exportations du secteur de l'automobile ont augmenté de 27,51%



Indices boursiers

MASI (+ 5,56 %) et MADEX (+ 5,73 %) du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014



			2013	2014	Var %/pts
Balance des paiements	Importations globales (en mdh)	novembre	351 814	350 697	-0,32
	Exportations globales (en mdh)	//	169,401	180,692	6,67
	Solde commercial	//	-182,413	-170,005	-6,80
	Taux de couverture (en %)	//	47,40	50,80	7,17
	Transferts des MRE (en mdh)	//	53 756	54 059	0,65
	Recettes des IDE (en mdh)		32 230	31,171	-8,94
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	octobre	1 005 861	1 059 579	5,34
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	//	145 387	176 001	21,06
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)	//	158 615	137 282	-13,45
	Créances sur l'économie (en mdh)	//	829 138	883 317	6,53
	Dont Créances des AID (en mdh)	//	730 637	765 958	4,83
	Crédits immobiliers (en mdh)	//	229 743	235 661	2,58
	Crédits à l'équipement (en mdh)		136 646	145 914	6,78
	Crédits à la consommation (en mdh)		40 379	44 007	8,98
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	nov.			
	Indice des prix à la consommation	//	112,9	113,3	0,35
	Produits alimentaires	//	121,4	119,8	-1,32
	Produits non-alimentaires	//	106,9	108,7	1,68
	Taux de change (prix vente)	nov.			
	1 EURO	//	11,22	11,06	-1,43
1 \$ US	//	8,32	8,87	6,61	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)	décembre			
	(13 semaines)		3,48	2,75	-73,0
	(26 semaines)	//	3,73	2,78	-95,0
	(52 semaines)	//	4,11	2,83	-128,0
	(2 ans)	//	4,66	2,99	-167,0
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	Nov.	9 262,00	9 976,00	7,71
	MADEX (en points)	//	7 541,00	8 159,00	8,20
	Capitalisation boursière (en Mdhs)	//	39 500	32 520	-17,67
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.	29 199	30 673	5,05
	Consommation d'électricité (GWh)	//	25 305	26 369	4,20
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	nov.	28 965	36 934	27,51
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	nov.	34 944	34 701	-0,70
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	nov.	13 578	12 766	-5,98
Tourisme	Nuitées dans les EHC (en milliers)	oct.	16 310	17 027	4,40
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	//	8 634	8 910	3,20

Le déficit commercial du Royaume a poursuivi son trend baissier durant le mois de Novembre 2014 (-7% par rapport à fin Novembre 2013). Les importations ont baissé de 0,3%, et les exportations ont augmenté de 6,7% principalement grâce au secteur de l'Automobile (+27,51%). Cela a permis d'améliorer le taux de couverture de 3,40 points.

Les réserves internationales nettes du Maroc ont augmenté de plus de 20% par rapport à Novembre 2013. Cela permet au Royaume de disposer d'un stock de devises couvrant plus de cinq mois d'importations. Par conséquent et selon des chiffres publiés par l'Observatoire International du Commerce de l'assureur Euler Hermès, le pays pourrait bien se passer de la ligne de précaution et de liquidité de 5 milliards de Dollars accordée par le FMI.

Tout cela ne nous empêche pas d'être optimistes pour 2015 et ce, grâce à l'amélioration de l'environnement macroéconomique, l'introduction en bourse fort probable de Total Maroc et Marsa Maroc, ainsi que la baisse du taux directeur qui inciterait les institutionnels à élargir leurs investissements vers le marché Actions.

2014 a été caractérisée par des événements économiques majeurs, dont il est important de citer :

- L'adoption du système d'indexation partielle des produits pétroliers. Cette décision a permis de réduire le montant global des charges de compensation en 2014 de presque 9 MMDH par rapport à 2013, en passant de 42,5 MMDH à 33,6 MMDH, soit une régression de 21%.
- L'adoption du projet de loi de finances 2015. Ce dernier s'est fixé comme objectifs :
 - Un taux de croissance 4,4%
 - Un déficit budgétaire de 4,3%
 - Un taux de change moyen de 8,6 DH/\$US
 - Un cours moyen de pétrole de 103 \$ US le baril
 - Et un cours moyen du gaz butane de 804 \$ US la tonne
- La baisse du taux directeur de 3 à 2,75 pc en Septembre, et à 2,50 pc en Décembre. Sur les 10 premiers mois de l'année 2014, l'inflation a évolué à des niveaux très bas, 0,3% contre 2,2% pour la même période de 2013. Suite à cela, le conseil de Bank Al-Maghrib a décidé lors de sa réunion tenue le Mardi 16 Décembre de baisser pour la seconde fois consécutive le taux directeur en vue de stimuler la croissance économique du pays.

► Mohamed El Mehdi CHAMCHATI



Hicham El Moussaoui, Economiste, Chercheur et Maître de conférences à l'Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal.

« Le grand défi de cette année sera de convertir cette croissance en amélioration du niveau de vie pour les marocains »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Hicham El Moussaoui, Economiste, Chercheur et Maître de conférences à l'Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal.

Conjoncture : Le mot de l'année 2014 dans l'économie marocaine, c'est « écosystème » ?

Hicham El Moussaoui : Le Plan Emergence a montré que nous étions sur le bon chemin, mais sans avoir le bon rythme. Nous sommes maintenant dans une économie mondialisée. Pour attirer les investissements étrangers et avoir de l'impact en termes d'emplois directs et indirects, il faut repenser notre réflexion. Les entreprises marocaines ou étrangères qui investissent dans le Royaume ont besoin d'un environnement propice pour qu'elles puissent se développer. Les incitations fiscales et le coût du travail ne suffisent plus. C'est ça la politique des écosystèmes et on en perçoit le résultat avec des secteurs comme l'Aéronautique ou l'Automobile où on peut commercer à parler de secteurs émergents. Si on regarde les indicateurs macroéconomiques, on est en train de se libérer lentement mais progressivement du poids de l'Agriculture.

Sans parler de tous les métiers mondiaux..., quel est le secteur qui pourrait bénéficier assez rapidement de cette nouvelle stratégie industrielle ?

L'Agroalimentaire, à une seule condition, qu'on arrive à augmenter l'intégration. Malheureusement, notre économie souffre de son manque d'intégration. On aura beau avoir de bons résultats dans certains secteurs gagnants, avec la nouvelle politique sectorielle, ces résultats auront moins d'impact que dans une économie plus intégrée. Puisque nous parlons d'Agroalimentaire, il faut par exemple créer des passerelles entre l'agriculture et l'industrie. Au Maroc, l'Agroalimentaire ne représente que 5 % du PIB, alors que dans les pays émergents il est autour de 15 %.

Les années passent et j'ai l'impression que malgré les plans, les visions, les stratégies, la compétitivité reste le défi majeur de l'économie nationale.

Oui et ce qui est sous-jacent à ce constat, c'est la création de valeur. Et pour créer de la valeur, il faut être compétitif. Et il faut bien sûr dépasser le coût du travail. Les responsables

marocains doivent intégrer dans leur stratégie la notion de productivité. Quand on parle de la productivité du travail par exemple, cela nous renvoie à la qualité du capital humain. Et là, malheureusement, tous les indicateurs sont au rouge et on ne progresse plus dans ce domaine depuis des années. On peut aussi parler de la productivité du capital. Les entreprises marocaines sont encore dans une logique d'extension. Je peux faire le parallèle avec une exploitation agricole. Pour accroître sa production, l'exploitant va choisir d'acheter de nouvelles terres plutôt que d'augmenter son rendement. Nous devons remplacer cette approche extensive par une approche intensive. Il faut donc un capital humain mieux formé et plus performant, une culture de l'innovation, un meilleur contrôle des prix du foncier et réduire les coûts de transaction institutionnelle qui finissent par alourdir les charges des entreprises, donc alléger la fiscalité et la réglementation.

Et qu'en est-il de la consommation des ménages en 2014 ?

La croissance marocaine est tirée à 67 % par la demande interne. La demande interne, c'est la consommation des ménages d'un côté et l'investissement public de l'autre. La consommation des ménages a été stimulée pendant ces dernières années avec des réductions d'impôt et l'augmentation du salaire minimum, ce qui a, en grande partie, permis de conserver un taux de croissance satisfaisant. Mais le contrepoint de ce pouvoir d'achat augmenté pour les ménages est l'augmentation des déficits et particulièrement du déficit de la balance commerciale. Ce pouvoir d'achat supplémentaire est allé vers des produits importés. Au lieu de créer des emplois au niveau de l'économie nationale, nous avons donc créé des emplois chez nos fournisseurs étrangers. Cela veut dire que le modèle de développement du Maroc basé encore sur la consommation interne ne peut pas être performant sans tissu productif local. D'accord, c'est bon pour le taux de croissance, mais pas pour les entreprises qui au final ne peuvent pas se développer et créer des emplois.

2014 aura été une année africaine pour le Maroc, une année de diplomatie économique avec beaucoup d'engagements et une volonté de développement en Afrique de l'Ouest. Pour reprendre une expression sportive, comment le Maroc va-t-il transformer l'essai maintenant ?

La question est très importante. D'accord, le Maroc peut tenir un rôle économique

majeur en Afrique, mais n'oublions pas que les grandes puissances y investissent déjà. La question que nous devons nous poser est quelle est la valeur ajoutée du Maroc en Afrique et plus particulièrement en Afrique de l'Ouest francophone, d'ailleurs ? C'est d'abord un pays africain avec lequel les Etats et les entreprises privées peuvent négocier plus facilement qu'avec les chinois, par exemple. Le rapport de force n'est pas le même. On peut envisager avec le Maroc, quand on est le Mali ou la Côte d'Ivoire, des contrats « gagnant-gagnant », ce qui est difficile à imaginer avec les Etats-Unis. Il y a aussi l'expertise marocaine. Comparativement à beaucoup de pays d'Afrique de l'Ouest, nous sommes plus avancés dans beaucoup de domaines. Nos banques, nos entreprises, ont bonne réputation et notre savoir-faire aussi. Et il y a cette notion de « bon rapport qualité prix » qui accompagne les marocains en Afrique, il faut en profiter. Mais l'aventure africaine reste limitée encore à de grandes entreprises. Il faut faire jouer la règle de l'écosystème et que ces champions de l'économie marocaine qui sont déjà présents attirent des PME dans leur sillage.



« Le modèle de développement du Maroc basé encore sur la consommation interne ne peut pas être performant sans tissu productif local. »

Quels sont les grands enjeux de l'économie marocaine en 2015 ?

2014 a été une année de stabilisation et de consolidation. Le taux de croissance sera inférieur à 3 %, mais on a réduit le déficit budgétaire de 2 %, la balance commerciale et la balance des paiements de 3 %. Le seul indicateur qui est dans le rouge, c'est le taux d'endettement qui atteint les 60 %. Je pense qu'une économie comme la nôtre ne peut pas se permettre un tel endettement, cela revient à hypothéquer la croissance et au final le développement du pays.

Ce que vous voulez dire, c'est que les marocains ne se nourrissent pas avec des bons chiffres ?

Oui, nous ne mangeons pas du PIB ! Les marocains veulent avoir davantage de pouvoir d'achat au supermarché, ils veulent aussi compter sur des hôpitaux de qualité. Le grand défi de cette année sera >>>>

L'invité de Conjoncture

»»» de convertir cette croissance et ces bons chiffres macroéconomiques en amélioration du niveau de vie pour les marocains. Nous ne créons pas assez d'emplois parce que la croissance est tirée par les services et encore par l'agriculture. Qui va employer les jeunes diplômés ? Certainement pas l'agriculture ! La courbe de l'emploi des jeunes n'a quasiment pas été infléchie depuis 1999.

Nous parlons du chômage des jeunes, mais on pourrait parler aussi des inégalités sociales qui restent très fortes ?

C'est aussi l'un des enjeux du Gouvernement pour 2015. La classe moyenne existe, mais elle est très fragile. Elle a été pénalisée depuis le plan d'ajustement structurel des années 80 jusqu'à la récente décompensation. Quand vous gagnez 10 000 ou 15 000 dirhams par mois, que vous payez des impôts, qu'est-ce que vous faites ? Vous envoyez vos enfants à l'école publique, vous allez à l'hôpital pour vous soigner ? Non, la plupart du temps, vous vous infligez une double peine et donc vous dépensez encore plus d'argent pour compenser la mauvaise qualité de nos

services. Tout est fait actuellement pour réduire le pouvoir d'achat de cette classe moyenne dont le pays a besoin par ailleurs pour son équilibre politique, social et économique.

Enfin, le sujet qui continue à alimenter les débats : la décompensation.

Pour moi, ce n'est pas une réforme, c'est une opportunité politique engagée seulement parce que le prix du pétrole est en dessous des 100 dollars. L'alliée du Gouvernement, c'est la conjoncture, ne parlons pas de courage ou de réforme. La décompensation est une application de la vérité des prix, mais qu'en est-il des réformes qui vont permettre aux pauvres de continuer à bénéficier des aides ? Pour l'instant, cette décompensation rationalise les comportements des consommateurs, évite les excès, mais il faudra en 2015 aborder les sujets qui fâchent : le ciblage de la subvention accordée aux plus démunis et la fiscalité de l'essence et du fuel. 40 % du prix à la pompe va dans les caisses de l'Etat.

► Propos recueillis par Franck Mathiau



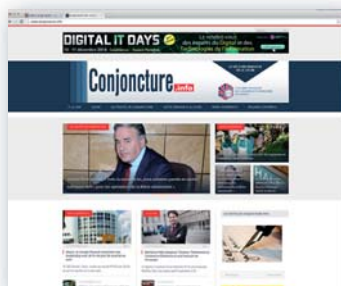
Conjoncture est désormais en ligne sur www.conjoncture.info !

Depuis le 8 septembre 2014, vous recevez aussi **Conjoncture express**, la newsletter hebdomadaire de Conjoncture.

Conjoncture, c'est **3 fois +** d'information de visibilité d'actualités



Votre revue mensuelle



www.conjoncture.info
le site d'information de la CFCIM



Conjoncture express
la e-newsletter hebdomadaire

ZOOM

- p.28** Aéronautique : un moral au beau fixe
- p.31** Interview de Denis Chicouène, Directeur de Snecma Morocco Engine Services (SMES)
- p.32** L'aéronautique, fleuron de l'industrie marocaine
- p.34** Interview de Bruno Igounenc, Consultant dans le secteur aéronautique
- p.36** Interview de Hamid Benbrahim El-Andalousi, PDG de Midparc et Président du GIMAS
- p.37** Midparc, la zone industrielle offshore dédiée à la haute technologie
- p.38** L'IMA, garant de l'excellence aéronautique



Atelier Snecma Morocco Engine Services à Nouaceur

© DK

Le secteur aéronautique au Maroc

Qui aurait dit il y a 10 ans que le Maroc s'affirmerait comme la nouvelle destination privilégiée des opérateurs du secteur aéronautique mondial ? Considéré comme métier mondial du Maroc et identifié comme secteur stratégique par le Plan Emergence, l'aéronautique présente aujourd'hui un potentiel de croissance très important. Conjoncture vous présente cette filière hautement compétitive.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

Aéronautique : un moral au beau fixe

Le secteur aéronautique n'a pas fini de faire des envieux : rares sont les industries qui offrent de telles perspectives de croissance sur le long terme. La production d'avion va quasiment doubler dans les 20 prochaines années. Comment le secteur va-t-il s'organiser pour faire face à une telle demande ? Quels sont les enjeux auxquels il sera confronté ?

Malgré les belles prévisions, le secteur reste très dépendant de la santé financière de ses clients.

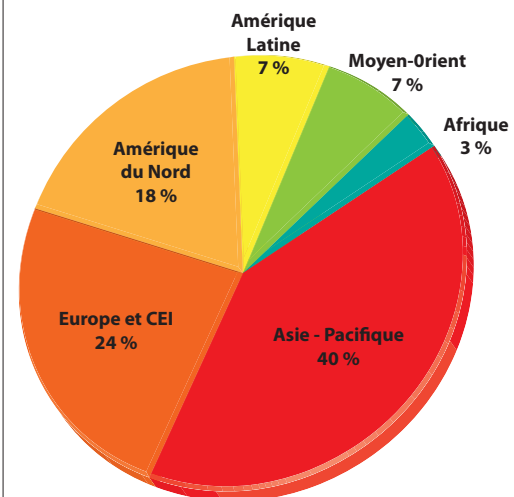
Le marché mondial de l'aéronautique ne s'est jamais aussi bien porté. Les constructeurs devraient livrer entre 31 000 et 37 000 avions (fret compris) d'ici 2033. Le trafic aérien a en effet progressé de 73 % entre 2003 et 2013 et devrait doubler dans les 15 prochaines années. La hausse de trafic concerne en particulier le transport des passagers : les vols internationaux et les vols intérieurs. Le développement du trafic aérien est soutenu en grande partie par le Moyen-Orient et les pays émergents (Chine et Inde). L'activité fret, en perte de vitesse depuis 2011, devrait redémarrer dès 2015. L'industrie aéronautique bénéficie en outre d'un autre relais de croissance : le renouvellement des avions. De nombreuses compagnies rajeunissent leur flotte avec des appareils nouvelle génération, plus économes en carburant. Le pétrole représente en effet jusqu'à 30 % des coûts opérationnels d'une compagnie.

Une stabilité fragile

Malgré ces belles prévisions, le secteur reste très dépendant de la santé financière de ses clients. Or, la plupart des compagnies aériennes sont très sensibles à la conjoncture économique. Certaines rencontrent des problématiques de rentabilité, subissant les fluctuations du cours du pétrole et la concurrence des compagnies low cost. Le marché aéronautique s'expose ainsi à des annulations de commandes. Les sociétés de leasing, qui constituent une part importante des ventes des avionneurs, assurent néanmoins une certaine stabilité au secteur. Le système de production aéronautique souffre également d'un manque de flexibilité face aux évolutions du marché aérien. La mise en place des technologies et le développement des nouveaux

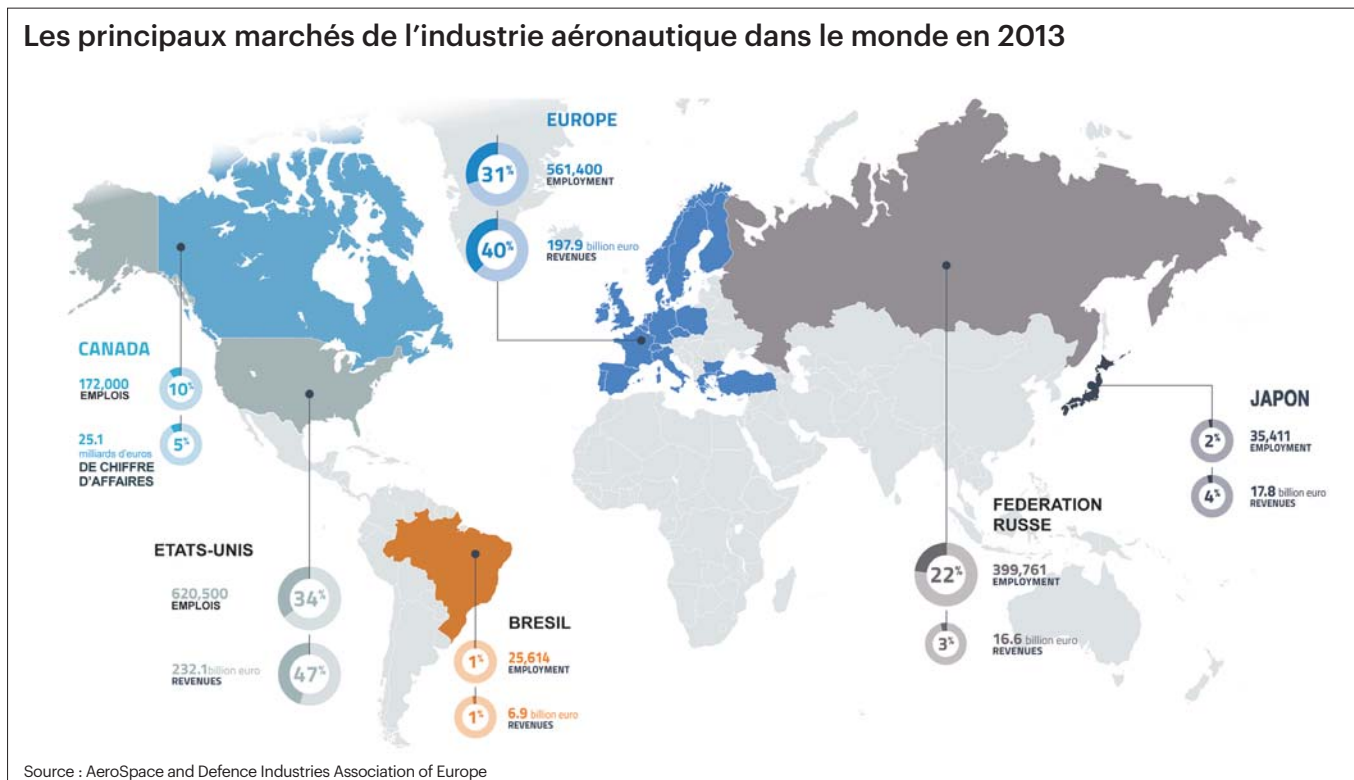
avions prennent beaucoup de temps. Entre le moment où les compagnies passent commande et le moment où l'avion est livré, il peut s'écouler parfois plusieurs années. L'avion peut alors ne plus répondre aux nouvelles contraintes du client. Le 10 décembre dernier, Airbus a dû repousser de quelques jours la livraison du premier long-courrier A 350 à Qatar Airways, qui aurait été insatisfait de certaines finitions cabine. L'aéronautique est par ailleurs soumise à la pression des coûts qui domine le secteur aérien. Elle ne peut toutefois céder totalement à cette logique, car elle opère dans un domaine de haute technologie extrêmement réglementé et contrôlé. Produisant de petites et moyennes séries, elle ne peut bénéficier d'importantes économies d'échelles.

Répartition géographique de la demande d'avions civils pour la période 2014-2033



Source : Airbus

Les principaux marchés de l'industrie aéronautique dans le monde en 2013



Une industrie florissante

La filière aéronautique recoupe plusieurs marchés : l'aéronautique civile (transport de passagers et de fret, aviation d'affaires, hélicoptères), l'aéronautique militaire (avions de combat, drones...), l'aérospatiale civile et militaire (satellites de communication...). Selon l'ADS (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe), le secteur totalise à l'échelle mondiale un chiffre d'affaires de 496 milliards d'euros en 2013. Les États-Unis sont les leaders du marché avec 232 milliards de chiffre d'affaires. L'Europe réalise pour sa part un chiffre d'affaires de 197,3 milliards d'euros, réparti environ de moitié entre les activités militaires et civiles. L'aviation civile représente 45 % de ce montant, suivie par l'aviation militaire (25 %) et l'industrie spatiale (5 %).

Après avoir été frappé de plein fouet par la crise de 2008, le marché des avions d'affaires s'est stabilisé ces dernières années. Bombardier est actuellement le leader du marché, suivi de Gulfstream et de Dassault. Bombardier a enregistré 305 commandes nettes en 2013, soit 53 % des commandes de ce segment. Le constructeur prévoit que la demande en jets privés devrait atteindre près de 22 000 unités à l'horizon 2033. L'aviation militaire connaît quant à elle un recul depuis 2012 en raison de la diminution du budget défense de nombreux pays. Selon le cabinet Deloitte, le total des dépenses de défense s'élevait à 1 723 milliards de dollars en 2011 (dont 41 % pour les États-Unis).

Les États-Unis sont les leaders du marché avec 232 milliards de chiffre d'affaires.

Une chaîne de valeur complexe et spécialisée

Différents acteurs évoluent dans le secteur aéronautique : les constructeurs, les systémiers (conception et maîtrise d'œuvre), les motoristes, les équipementiers, les sous-traitants (rangs 2 et 3) et les opérateurs MRO (Maintenance, Repair and Opération). Au cours des dernières années, la chaîne de valeur s'est concentrée et réorganisée à l'international pour être en mesure de répondre à la forte demande tout en satisfaisant les exigences de compétitivité. Certains programmes aéronautiques ont connu des retards en raison de la défaillance des sous-traitants et les construc-

Chiffres clés Airbus et Boeing 2014

Commandes 2014			
	Avions Monocouloir	Avions à large fuselage	TOTAL
Airbus (commandes brutes à fin novembre 2014)	1173	155	1328
Boeing (commandes nettes au 16/12/2014)	1019	298	1317
Livraisons 2014			
	Avions Monocouloir	Avions à large fuselage	TOTAL
Airbus (livraisons à fin novembre 2014)	436	118	554
Boeing (livraisons à fin novembre 2014)	440	207	647

Source : Airbus et Boeing



Royal Air Maroc a reçu le 3 janvier dernier son premier Boeing 787 Dreamliner

© DR

»»» teurs ont dû verser des pénalités à leurs clients. Pour éviter ce problème, les donneurs d'ordre mettent en place de nombreux programmes de contrôle et d'accompagnement de leurs fournisseurs. On remarque également une montée en puissance des sous-traitants qui réalisent à présent des modules de plus en plus complexes et à forte valeur ajoutée.

Le duopole Airbus-Boeing menacé ?

Le marché des avions de ligne est dominé depuis plusieurs années par le duopole Airbus-Boeing. De nouveaux acteurs (spécialisés entre autres dans l'aviation d'affaires et les avions régionaux) essaient de les concurrencer sur le segment des avions moyen-courrier. On retrouve notamment le Canadien Bombardier, le Brésilien Embraer, le Chinois Comac, le Russe Irkout et le Japonais Mitsubishi. Le duopole risque de perdurer encore quelques années étant donné les fortes barrières qui subsistent à l'entrée du marché. En effet, seuls les deux géants bénéficient pour le moment du savoir-faire et de la stature financière nécessaires pour concevoir et produire les avions long-courrier et gros porteurs. Pour faire face à cette concurrence montante sur le segment moyen-courrier, Airbus-Boeing développent de nouveaux programmes tels que l'A 320 Neo (livraison prévue en 2017) et le B 737 MAX offrant des moteurs plus performants et économes en carburant.

L'offre des gros porteurs peine à séduire

Les « best-sellers » de l'aéronautique sont les avions de type monocouloir moyen-courrier comme l'Airbus A 320 ou le Boeing 737 qui peuvent

En Europe, le secteur aéronautique et spatial a investi en 2013 près de 20 milliards d'euros dans la recherche et développement.

accueillir jusqu'à 200 places. Cette catégorie représente actuellement plus de 70 % des livraisons. Les raisons de cet engouement : le coût (3 à 4 fois moins cher qu'un gros porteur), la flexibilité (adapté aux petites distances) et les économies en carburant. Pourtant, les gros porteurs ont longtemps été présentés comme la solution idéale pour répondre à la hausse du trafic sans augmenter le nombre de vols. Selon les constructeurs, le développement de ce type d'avion permettrait de désengorger les grands pôles aéroportuaires internationaux. Les programmes long-courrier et gros porteurs ont connu par ailleurs différents revers. Le programme Dreamliner 787 a ainsi pris plusieurs années de retard et Airbus a récemment évoqué la possibilité de mettre fin au programme A 380.

L'innovation, un avantage concurrentiel

Selon l'ADS, le secteur aéronautique et spatial a investi en 2013 près de 20 milliards d'euros dans la recherche et développement. L'innovation a notamment vocation à améliorer la compétitivité. Certaines technologies visent ainsi à diminuer la consommation de carburant et les coûts d'entretien (nouveaux moteurs, matériaux composites, ailes recourbées...). D'autres visent à améliorer le confort en cabine (équipements multimédia...). En ce qui concerne le volet environnemental, un programme européen, baptisé Clean Sky, a été mis en place pour soutenir la recherche dans le domaine des technologies vertes. EADS développe également un avion hybride électrique régional de 100 places. *

► Nadia Kabbaj, journaliste

« La qualité est un prérequis absolu dans l'aéronautique »

Interview de Denis Chicouène, Directeur de Snecma Morocco Engine Services (SMES)



Conjoncture : Quels sont les enjeux et les spécificités de votre activité ?

Denis Chicouène : SMES est le plus important atelier de réparation de moteurs CFM56 sur le continent africain. Nous nous occupons de l'activité maintenance des moteurs CFM 56-5B et CFM 56-7B qui équipent respectivement les avions moyens-courriers Airbus et Boeing. Ces séries de moteurs seront encore produites pendant 3-4 ans et vont alimenter le marché de la maintenance pendant encore plusieurs années : plus de la moitié des 26 500 moteurs CFM56 qui sont en circulation n'ont pas encore eu de visite en atelier et la première visite est effectuée en moyenne environ 7 ans après la sortie de production. Pour nous, l'enjeu est donc d'accompagner le cycle de vie du CFM56.

Après, une nouvelle génération de moteurs prendra le relais : le moteur LEAP, toujours produit par CFM International, coentreprise entre Snecma (Safran) et General Electric.

La maintenance des moteurs est une activité très complexe (un moteur d'avion se compose de près de 10 000 pièces). Elle fait appel à des compétences très pointues qui s'acquièrent sur plusieurs années. Lorsque SMES a démarré en 1999, elle ne traitait que des parties de moteurs, les modules. Au bout de 5 ans, nous avons été capables de réparer un moteur complet et nous maîtrisons aujourd'hui le cycle complet : démontage, expertise, réparation, remontage et test. C'est pourquoi l'un des principaux enjeux est de maintenir et développer nos compétences. Nos futurs techniciens sont recrutés puis formés pendant un an à l'IMA*. Ils suivent un programme spécifiquement élaboré en collaboration avec un cabinet spécialisé et avec l'IMA*. Après un an, il faut encore quelques années de pratique pour devenir un technicien expérimenté, en mesure de parrainer et de transmettre son savoir aux jeunes.

Quels services offrez-vous à vos clients ?

Nous proposons une panoplie complète d'interventions : de la plus légère à la plus lourde, chez le client ou dans nos ateliers. Nous offrons en outre une expertise technique et une assistance à la gestion de flotte ou engineering. L'objectif est d'optimiser la planification des interventions nécessaires au cours de la vie du moteur, de façon à les faire coïncider au cours d'une même visite en atelier lorsque c'est possible et à optimiser ainsi la disponibilité du moteur. En ce qui concerne les interventions en atelier, les plus volumineuses sont les

opérations de restauration de performances ou les remplacements de pièces à durée de vie limitée, qu'on effectue périodiquement au cours de la vie du moteur.

Tous ces services, notamment l'engineering, sont proposés en coordination avec le réseau Snecma MRO** dont le quartier général se situe en France à Montrereau (Seine-et-Marne). L'existence et la coordination de ce réseau permettent d'assurer une proximité vis-à-vis du client, où qu'il se trouve dans le monde. Tous les sites MRO sont au même niveau d'exigence et de performance, qu'ils soient implantés en France, en Belgique, au Mexique ou Maroc.

En quoi consiste votre démarche qualité ?

La qualité est un prérequis absolu dans l'aéronautique. Nous sommes acteurs de la sécurité des vols et chacun de nos employés en est conscient. Notre démarche intègre de manière très poussée la méthodologie lean-sigma, dans le cadre d'un plan d'amélioration continue. Tout notre personnel bénéficie d'un programme de formation aux méthodes de résolution de problèmes et de pilotage de l'amélioration continue. 100 % de notre personnel est formé au niveau White Belt (sensibilisation aux méthodes de base de résolution de problèmes). 10 % de nos collaborateurs se situent au niveau Green Belt (certifiés pour piloter les projets d'amélioration). Nous travaillons par ailleurs avec certains de nos fournisseurs d'outillage marocains en vue de développer leurs compétences.

Quelles sont vos perspectives de développement au Maroc ?

Le contexte est très enthousiasmant : l'aéronautique se développe au Maroc et la demande internationale est en pleine croissance. Dans les années à venir, notre objectif est d'accompagner le développement du marché en adaptant notre outil industriel et en augmentant notre capacité d'accueil des moteurs. Nous aspirons ainsi à nous maintenir au meilleur niveau mondial de manière à répondre qualitativement et quantitativement à l'évolution des besoins de nos clients.

Au niveau mondial, le marché de la maintenance aéronautique est extrêmement concurrentiel et ce n'est pas parce que nous sommes les seuls au Maroc que nous ne subissons pas de concurrence. Les clients attendent de nous un service parfait, une réactivité extrêmement forte pour limiter au maximum l'immobilisation des moteurs. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

*Institut des Métiers de l'Aéronautique
**Maintenance, Repair and Overhaul

L'aéronautique, fleuron de l'industrie marocaine

Depuis les années 2000, le secteur aéronautique s'est considérablement développé au Maroc, affichant une croissance annuelle moyenne de 19 %. Plus de 100 entreprises étrangères, multinationales et PME, se sont implantées dans le Royaume et ont généré plus de 10 000 emplois qualifiés. Retour sur une « success-story ».



Atelier Snecma Morocco Engine Services à Nouaceur

© DR

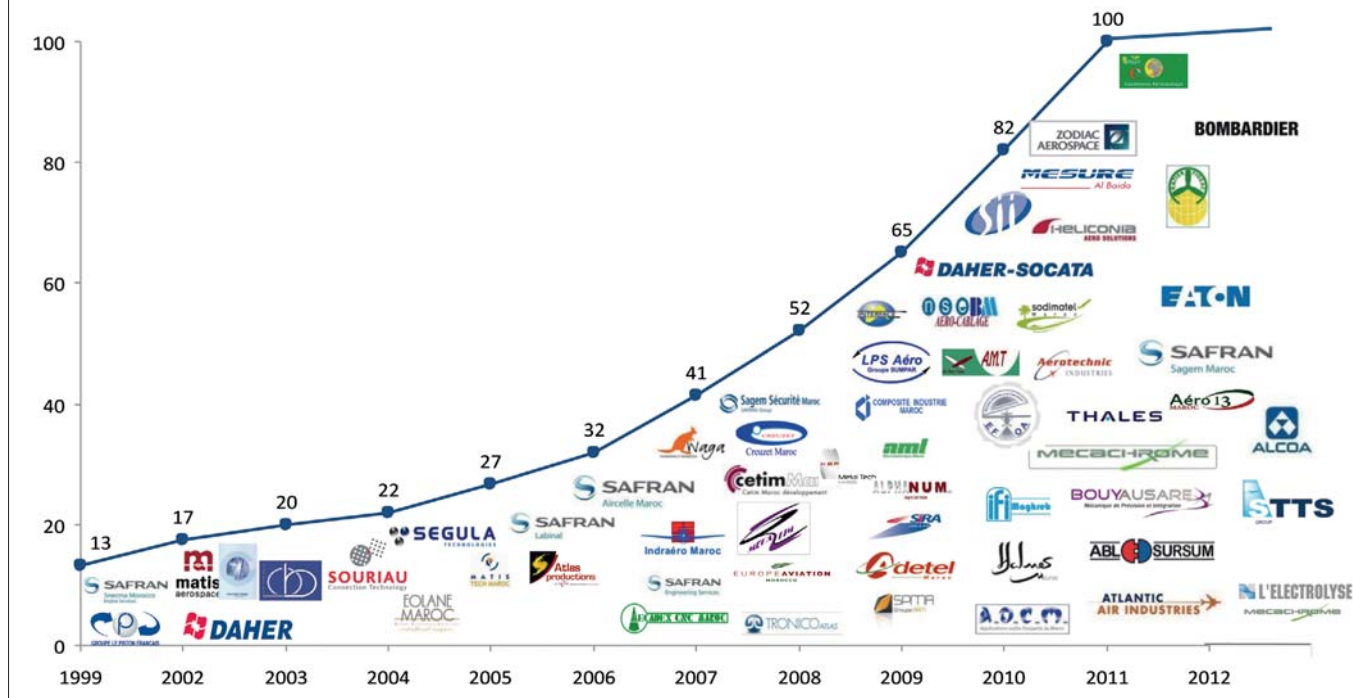
Grâce à la création de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, le Maroc est en mesure d'offrir une main-d'œuvre qualifiée et compétitive.

A l'heure où la compétitivité industrielle du Maroc est remise en question, l'aéronautique fait figure d'exception. Le secteur a été identifié parmi les moteurs de croissance du Pacte Émergence, lancé en 2009. D'importantes mesures ont été adoptées depuis afin d'améliorer l'offre Maroc dédiée à l'industrie aéronautique (création de zones franches, institut de formation, appuis aux investisseurs...). La stratégie nationale pilotée conjointement par le Ministère en charge de l'industrie et le GIMAS (Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales) s'est révélée payante. Plusieurs entreprises internationales de référence (Bombardier, EADS, Safran, Zodiac et bientôt Eaton et Aerolia) se sont implantées dans le Royaume et ont très largement contribué à asseoir la crédibilité du Maroc dans l'industrie aéronautique.

Les atouts de l'offre Maroc

Pour les industriels de l'aéronautique, investir au Maroc offre de nombreux avantages. Ils bénéficient tout d'abord d'une proximité géographique avec l'Europe où se trouvent les principaux donneurs d'ordre. Le Maroc constitue également une plateforme pour les entreprises qui souhaitent se rapprocher du marché africain. Dans le cadre du Pacte Émergence, plusieurs parcs industriels et zones franches ont vu le jour (notamment le projet Midparc). Elles proposent aux opérateurs des formules complètes pour faciliter leur installation et diminuer leurs coûts d'exploitation. Grâce à la création de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, le Maroc est en mesure d'offrir une main-d'œuvre qualifiée et compétitive. L'État propose en outre de nombreuses aides aux investisseurs à travers les avantages fiscaux (zones franches), le Fonds Hassan II d'Aide à l'Investissement et le financement des frais de

Croissance rapide des entreprises aéronautiques basées au Maroc en 10 ans



Source : GIMAS

formation (via l'ANAPEC). Le modèle économique mis en place se base sur la colocalisation. Car l'ambition du Maroc se limite à l'implantation d'usines délocalisées : l'objectif est de créer un pôle de compétence complet et dynamique.

Une filière bien structurée

Malgré son développement rapide, la filière aéronautique marocaine est bien structurée. Aujourd'hui plusieurs métiers prédominent : le travail des métaux, l'électronique et l'avionique, les matériaux composites, les services, l'ingénierie et la maintenance. Ces activités se sont développées dans le cadre de la stratégie de sourcing des principaux donneurs d'ordre (notamment Airbus avec ses monocouloirs comme l'A319 et l'A320). Selon l'Office des Changes, le secteur a réalisé 6,7 milliards de dirhams à l'export en 2014 (hors services), soit une progression de 1,5% en un an. Les exportations sont concentrées sur trois principales activités qui totalisent 82% du chiffre d'affaires global à l'export du secteur : le câblage (51%), le manufacturing (19%) et la maintenance (12%).

Au niveau géographique, les entreprises se sont majoritairement installées dans les régions de Casablanca/Nouaceur, Tanger et Rabat. Le pôle de Nouaceur englobe à lui seul 79% du tissu industriel aéronautique.

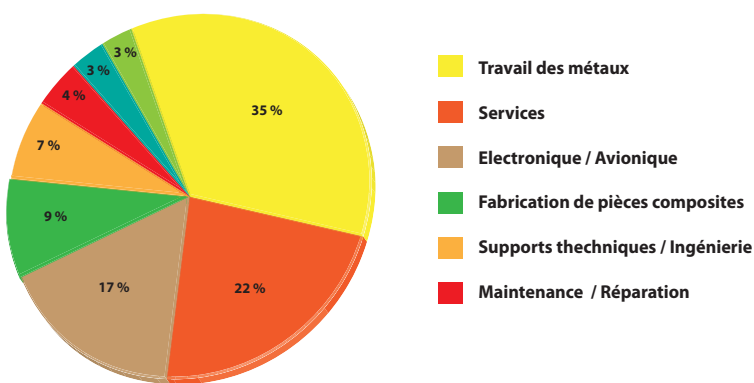
Le Maroc se distingue dans le domaine de la maintenance aéronautique depuis de nombreuses années. Créée en 1999, Snecma Morocco Engine Services (SMES) est le seul centre de

Le pôle de Nouaceur englobe à lui seul 79% du tissu industriel aéronautique.

révision agréé en Afrique pour la maintenance et la réparation des moteurs de type CFM56-3 et CFM56-7. Cette joint-venture, détenue à 49% par Royal Air Maroc et à 51% par Snecma (groupe Safran), effectue chaque année la révision complète d'une cinquantaine de moteurs d'avion venus du monde entier. Autre filiale de la RAM, détenue à 50% par la RAM et à 50% par Air France, Aerotechnic Industries (ATI) offre un service diversifié allant du « check A » à des visites plus lourdes pouvant dépasser un mois d'immobilisation tels que les « check C », « check IL » ou « check D ». *

► Nadia Kabbaj, journaliste

Répartition des industries aéronautiques par métier



Source : rapport de la Direction des Études et des Prévisions Financières, d'après les données 2010 du GIMAS

« Le secteur aéronautique connaît un très beau développement au Maroc »



Interview de Bruno Igounenc, Consultant dans le secteur aéronautique

Bruno Igounenc a été DG de Maroc Aviation (filiale d'Airbus) au Maroc pendant 17 ans. Il dirige aujourd'hui le cabinet de consultants EXPERIS spécialisé dans le secteur aéronautique. Il est par ailleurs cofondateur et vice-président du GIMAS* et administrateur de l'IMA.**

Conjoncture : Comment expliquer le dynamisme du marché international de l'aéronautique ?

Bruno Igounenc : Cela s'explique tout d'abord par le besoin de renouvellement des avions anciens dans les pays matures comme les États-Unis et l'Europe. Il y a aussi le développement des grandes compagnies low cost, suite à la libéralisation du marché aérien. Le trafic passager international va doubler dans les 15 prochaines années, porté aussi par la dynamique des pays émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil. Aujourd'hui, 18 000 avions sont en circulation. Ils seront 36 000 dans moins de 20 ans. Airbus, par exemple, a déjà 10 ans de carnet de commandes devant lui. Le marché est toujours dominé par le duopole Airbus-Boeing, suivi d'assez loin par Embraer ou Bombardier. Des concurrents chinois arrivent également dans le secteur, mais ils n'y joueront un rôle significatif que d'ici 10 à 15 ans. En terme de politique Achat, l'aéronautique se caractérise par une forte internationalisation de la supply chain. Les grands constructeurs achètent des composants et des sous-ensembles dans de très nombreux pays, que ce soit pour faciliter l'accès à un marché donné, pour être plus compétitif ou pour équilibrer leur dépendance à telle ou telle devise.

Quel est votre regard sur le développement du secteur au Maroc ces dernières années ?

En 2000, il n'y avait que cinq entreprises opérant dans l'aéronautique au Maroc. Il y a en a plus de 110 aujourd'hui, ce qui représente près de 10 000 emplois. C'est vraiment une très belle réussite. Le secteur connaît chaque année entre 15 et 20 % de croissance. Cette progression s'explique par plusieurs fac-

teurs : une volonté politique très forte de soutenir ce secteur, à travers notamment les actions incitatives du Pacte Emergence. L'implantation de grands donneurs d'ordre comme Airbus, Safran et Bombardier a favorisé l'installation de nouvelles PME permettant de diversifier et d'augmenter la valeur ajoutée marocaine. Les zones industrielles, telles que Midparc ou les parcs de la CFCIM, ont facilité l'implantation de toutes ces entreprises. Grâce à l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, elles disposent également d'une main-d'œuvre qualifiée et opérationnelle. Les métiers les plus développés sont l'usinage, l'assemblage d'éléments métalliques et la fabrication de sous-ensembles composites. Les produits réalisés au Maroc sont de plus en plus complexes : Maroc Aviation, filiale de la nouvelle entité d'Airbus, récemment nommée STELIA, prépare par exemple les grands panneaux utilisés pour rallonger les Airbus A 320 et en faire des A321. Safran réalise entre autres des inverseurs de poussée. La plupart des produits sont approvisionnés en monosource, c'est-à-dire que le Maroc est le seul pays au monde où ils sont fabriqués. C'est une grosse responsabilité, mais ceci traduit bien toute la confiance des grands donneurs d'ordre envers les entreprises marocaines de l'aéronautique.

Que reste-t-il encore à accomplir ?

S'inspirant des modèles à succès comme le Mexique, le Maroc est bien placé sur l'échiquier international et régional pour faire face à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est, du Portugal et, dans une moindre mesure, de la Tunisie. Cependant, le Royaume ne doit pas se reposer sur ses lauriers. Il faut continuer à attirer les nouveaux partenaires et à diversifier les activités, notamment le volet engineering et R&D. Il convient effectivement de soutenir et densifier la supply chain locale, de mettre

en place des outils de financement plus souple, de fluidifier les relations administratives et améliorer le dialogue syndical. Enfin, pour accroître la compétitivité, il est nécessaire de baisser sensiblement les coûts logistiques et développer les infrastructures autour des zones industrielles (transport, restauration, logements...). Je sais que Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique a la volonté, en synergie avec le GIMAS, d'accélérer et d'étendre les mesures permettant de consolider le secteur.

Quels sont les avantages et les limites de la colocalisation ?

On parle bien ici de « chaîne de valeur optimisée ». L'aéronautique marocaine offre beaucoup d'exemples de colocalisations réussies. J'ai connu personnellement le cas de Sogerma (filiale d'Airbus) dont l'activité fauteuil business class était en difficulté. L'assemblage de ces sous-ensembles au Maroc a permis d'accroître la compétitivité du produit et de booster les ventes à l'international. L'entreprise a ensuite pu pénétrer de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits et créer des emplois en France et au Maroc. C'est un cercle vertueux, un positionnement « gagnant ».

Dans l'aéronautique, les industriels ne sont pas des « zappeurs ». Quand ils s'installent dans un pays, ils

mettent généralement en place des investissements importants en matériel technique, transfert de technologie, en formation, en logistique dédiée... Ils n'ont donc aucun intérêt à changer ensuite de pays pour aller chercher tel ou tel petit gain économique complémentaire.

Au Maroc, il y a de la place pour les PME étrangères qui viennent apporter leur savoir-faire et compléter la supply chain locale, mais aussi pour les entrepre-



« Au Maroc, il y a de la place pour les PME étrangères qui viennent apporter leur savoir-faire et compléter la supply chain locale. »

neurs et PME marocaines. En effet, même si l'accès au marché est assez complexe, il existe pour eux de vraies opportunités et ce, à divers niveaux de la chaîne de valeur et dans de nombreux métiers. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

* Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spaciales

**Institut des Métiers de l'Aéronautique



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de près de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



@ "Conjoncture", mensuel économique de la CFCIM / www.conjoncture.info / e-newsletter hebdomadaire / Conjoncture express / 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 et comités / Publications CFCIM-UBIFRANCE

↑ Carte et guide privilèges / 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, Mastères, Tri Executive MBA, Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE) / ESC Casablanca : Programme Grande Ecole, DMD / CEFOR Entreprises : formation continue intra et inter-entreprises



www.cfcim.org

« La conjoncture favorable constitue une opportunité stratégique pour le Maroc »



Interview de Hamid Benbrahim El-Andalousi, PDG de Midparc et Président du GIMAS*

Conjoncture : Comment se porte le marché de l'aéronautique au Maroc ?

Hamid Benbrahim El-Andalousi :

Dans un monde qui connaît des difficultés, le secteur aéronautique, lui, ne connaît pas la crise. Au contraire, nous avons assisté à deux décennies glorieuses de développement continu au niveau mondial. Cette dynamique est tirée par la demande très forte de plusieurs régions (notamment la Chine, l'Inde et les pays du Golfe) et par le remplacement des avions obsolètes des pays occidentaux. La tendance est de l'ordre de 5 % de progression annuelle sur 20 ans. Dans les 30 années à venir, le trafic aérien va tripler et 35 000 avions devront être construits. Aujourd'hui, cette conjoncture favorable représente pour le Maroc une véritable opportunité stratégique. Il y a une très forte demande, un besoin de capacité de production. Le pays a déjà prouvé qu'il est devenu un pôle aéronautique compétitif dans le prolongement de l'Europe, à l'exemple du Mexique par rapport aux États-Unis. Cette plateforme est crédibilisée par la présence de plus de 100 entreprises au Maroc. D'abord des entreprises françaises de référence, comme Safran, Sogerma... mais aussi des PME offrant une technologie différenciante comme Mecachrome ou Zodiac. Nous sommes actuellement très bien positionnés sur le marché français et nous avons commencé à nous positionner sur le marché canadien avec Bombardier et sur le marché américain avec Eaton.

Comment est structuré le secteur ?

Le secteur est en train de passer à une deuxième phase de sa croissance qui coïncide avec le lancement du Plan d'Accélération Industrielle engagé par Moulay Hafid Elalamy. Nous sommes totalement en ligne avec cette dynamique. Le GIMAS a initié en partenariat avec le Ministère une étude pour repreciser la stratégie industrielle aéronautique et en même temps définir les grands écosystèmes du secteur. L'un des axes de développement consiste à accompagner les industriels de référence pour élargir leur supply chain locale. Les acteurs comme Safran, Bombardier, Aerolia, Eaton ont la capacité d'attirer autour d'eux une myriade de PME qui vont permettre d'atteindre un niveau plus élevé d'intégration au Maroc. Les industriels gagnent en compétitivité, le Maroc gagne en technologie et la base aéronautique Maroc gagne en robustesse et devient pérenne. Certaines entreprises utilisent leurs filiales au Maroc pour pénétrer

d'autres régions du monde, notamment l'Afrique, dans le domaine de la sécurité gouvernementale par exemple.

Notre ambition c'est de doubler la taille du secteur aéronautique d'ici 2020 et de créer une grappe de haute technologie à Nouaceur avec Midparc. Cette grappe va intégrer des industries qui vont au-delà de l'aéronautique : la sécurité, la défense, les matériaux composites, les services associés (maintenance, ingénierie, études...), le médical... Cette grappe se compose non seulement des industriels, mais aussi des organismes gouvernementaux et des écoles d'ingénieurs et les universités qui se trouvent à proximité (l'Université Mohammed VI, l'École Centrale, l'Université Mundiapolis).

Quels sont les points forts du Maroc ?

L'offre du Maroc aujourd'hui est compétitive en termes de conditions d'implantation, d'accompagnement et de ressources humaines. L'IMA apporte un soutien de grande qualité et facilite le recrutement des collaborateurs. Ce centre de formation, qui est né dans le cadre d'une convention entre l'État marocain et le GIMAS, a bénéficié de l'accompagnement de l'AFD** et de l'UIMM***. Ce sont les industriels du GIMAS qui pilotent le projet. Nous formons des techniciens qui répondent aux besoins de l'industrie quantitativement, qualitativement et culturellement. Car il y a en effet une forte exigence en termes de qualité et de sécurité. Nous avons également lancé il y a deux ans un parc aéronautique dédié à Nouaceur.

Où en sont l'innovation et la R&D au Maroc ?

Nous avons mis en place plusieurs programmes de partenariat avec les universités marocaines dans le domaine de la recherche technologique et de la recherche fondamentale. Le groupe Safran a par exemple signé en juin dernier à Fès un accord cadre avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres et l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques en vue de développer la recherche et l'innovation.

Pour pérenniser le secteur aéronautique et faire face à la concurrence des autres destinations, le Maroc n'a pas d'autres choix que de le rendre robuste et durable. En tant que Président du GIMAS, ma préoccupation est que ce secteur participe d'une façon forte à la modernisation du Maroc, à son intégration dans un monde global. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

* Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spaciales

** Agence Française de Développement

*** Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie

Midparc, la zone industrielle offshore dédiée à la haute technologie

Inaugurée en septembre 2013, Midparc est l'une des 22 plateformes industrielles intégrées mises en place dans le cadre du Pacte Émergence. Située au cœur du pôle de Nouaceur, cette zone franche de 126 hectares est dédiée à l'aéronautique, ainsi qu'aux entreprises de haute technologie. Les promoteurs du projet sont Medz, filiale de la CDG et Arscoc, Cenal et Maspin, opérateurs spécialisés dans les métiers de l'aéronautique. Midparc propose une offre package, qui comprend un accompagnement des industriels à chaque étape de leur projet. La plateforme propose deux types de formules : le locatif longue durée pour les petits ateliers et l'achat pour les grandes unités. Les PME peuvent ainsi louer des modules standards de 2 000 m² (dont 1 000 m² d'ateliers et 300 m² de bureaux et locaux sociaux). Le temps que leurs ateliers définitifs soient construits, les entreprises ont la possibilité de démarrer leur activité dans des locaux provisoires. Le projet a nécessité 60 millions d'euros d'investissement. *

Les services

- Douane
- Guichet unique CRI (Direction des Impôts, CNSS, ANAPEC, Commune de Nouaceur...)
- Gestion du site (eau, électricité, télécom...)
- Plateforme logistique
- Services annexes (transitaires, transporteurs, assurances, banques, messagerie...)
- Espaces de vie, restaurants, salles de conférences...



© DR

MOT DU DIRECTEUR

« La première phase du projet a entièrement été aménagée sur 63 hectares. Nous avons une réserve foncière de 62 hectares supplémentaires que nous équiperons dès que nous arriverons à niveau de commercialisation effectif d'environ 70 %. Midparc a un statut de zone franche : les industriels bénéficient d'un certain nombre d'avantages comme l'exonération fiscale, les services douaniers ou le change au sein de la zone. En ce qui concerne le locatif, l'industriel qui s'installe dans un module de base a la possibilité de doubler, voire quadrupler au bout d'un ou deux ans, sa superficie. Cela lui permet de ne pas réaliser en une fois tout l'investissement foncier ou immobilier, mais de se développer en fonction de la montée en charge. Pour les investissements d'envergure, l'industriel est propriétaire du foncier et du bâtiment : c'est le



AREF HASSANI,
Directeur Général de
Midparc.

cas de Bombardier, qui représente presque 30 % de la superficie utile et d'Eaton dont les travaux ont débuté il y a quelques mois. Il y a aussi Aerolia (aujourd'hui baptisée Stelia) qui va s'installer sur plus de trois hectares. Bombardier, Eaton et Aerolia sont les grosses locomotives du projet. Chacune de ses entreprises va faire venir des sous-traitants pour former des écosystèmes autour d'elles. Avec développement de l'industrie aéronautique au Maroc s'installe une nouvelle palette de métiers à forte valeur technologique. Pour répondre à la demande dans le domaine aéronautique, les investissements industriels vont se faire dans les deux-trois années à venir, c'est pourquoi il s'agit une période critique pour le secteur. » *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

L'IMA, garant de l'excellence aéronautique

Situé à proximité de l'aéroport Mohammed V à Nouaceur, l'Institut des Métiers de l'Aéronautique fait partie des initiatives mises en place dans le cadre du Pacte Émergence. Il a vu le jour en février 2009 avec la signature d'une convention entre l'État marocain, le GIMAS et l'UIMM. L'État a pris en charge la construction et l'équipement du centre et finance également la formation des étudiants. Le GIMAS assure la gestion du centre et l'UIMM intervient sur la conception et l'ingénierie de formation et les structures pédagogiques. L'IMA, qui a démarré ses activités en avril 2011, propose plusieurs types de formations pour différents métiers de techniciens. Le premier type de cursus proposé est la formation qualifiante, effectuée en alternance à l'institut et en entreprise sur une période de 6 à 11 mois. Sélectionnés par entretien et tests, les étudiants sont préembauchés dès le début de leur formation et reçoivent un certificat à la fin du cursus. Le profil des candidats est défini par les entreprises (ce sont généralement de jeunes diplômés BAC+2 issus des filières techniques). L'IMA propose également des formations continues pour les salariés du secteur aéronautique, notamment en management, qualité, culture industrielle et aéronautique, développement humain... Enfin, l'institut met également en place des formations sur mesure pour répondre à un besoin spécifique d'une entreprise. *

Les principales filières de formation

- Assemblage montage cellule aéronef
- Chaudronnerie aéronautique
 - Matériaux composites
 - Systèmes électriques et électroniques
- Usinage à commande numérique

Chiffres-clés

- 105 millions de dirhams d'investissement
- 40 entreprises partenaires
- 2000 étudiants inscrits
- 100 concours et forums d'entrée organisés
- 93 % de taux d'insertion professionnelle



© DR

MOT DU DIRECTEUR

« L'IMA, c'est un institut géré par les industriels au service des industriels. Nous sommes en contact permanent avec les entreprises pour connaître leurs besoins en formation. Nous proposons des formations standards, mais nous avons également la possibilité d'adapter certains modules pour les besoins d'une entreprise. Nous n'avons pas la notion d'année scolaire académique : nous démarrons un groupe de formation dès qu'il y a un besoin exprimé par une ou plusieurs entreprises, pour une dizaine de personnes. Nous nous adaptons ainsi aux demandes en aménageant nos ateliers, nos horaires. Notre objectif est de transmettre aux jeunes la culture industrielle



ABDELBASSAT BENTOUMI,
Directeur de l'IMA.

et la culture aéronautique. C'est un secteur très réglementé, très rigoureux et exigeant, notamment le volet traçabilité des pièces. Nous essayons de préparer les jeunes, dont la plupart ne connaissent pas le milieu aéronautique, à répondre à ce niveau d'exigence. À l'instar des entreprises de l'aéronautique, l'IMA a mis en place une démarche qualité interne. Nous sommes certifiés ISO 9001 version 2008 depuis 2013. Dans les années à venir, nous avons le projet d'étendre les bâtiments et de proposer des formations dans de nouvelles filières ». *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

Regards d'experts

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

Contact : conjoncture@cfcim.org



Juridique La société en commandite peut-elle être une forme juridique adaptée à l'entreprise marocaine ?

Marché Les infrastructures routières au Maroc : 60 000 km et 6 % du PIB.

La parole au Campus CFCIM Pourquoi un Executive MBA ?

La société en commandite peut-elle être une forme juridique adaptée à l'entreprise marocaine ?



La société en commandite par actions est une société de capitaux car son capital est divisé en actions.

Professeur Azeddine BENSETTI
Professeur Universitaire, membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

La société en commandite peut revêtir deux formes : la société en commandite simple et la société en commandite par actions. Le législateur leur a consacré les articles 19 à 30 pour ce qui concerne la société en commandite simple et les articles 31 à 43 de la loi 5-96 pour ce qui concerne la société en commandite par actions.

Les deux formes de société en commandite comportent deux catégories d'associés :

les commandités sans lesquels il n'y aurait pas de société en commandite. Ces commandités doivent avoir de plein droit, la qualité de commerçant et doivent répondre indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

les commanditaires qui n'ont pas la qualité de commerçant

et ils ne répondent des dettes sociales qu'à concurrence du montant de leur apport.

En ce qui concerne la société en commandite par actions, objet de notre étude, longtemps tombée en désuétude, cette structure sociale connaît aujourd'hui un renouveau. Au

de Michelin, l'Oréal, Lagardère et Disneyland Paris.

L'attrait pour cette forme de société résulte de la distinction qui est faite entre les commanditaires qui sont les détenteurs de capitaux et les commandités qui constituent le noyau dur dans cette forme sociétaire

« Seules les actions des commanditaires sont librement cessibles, c'est-à-dire négociables. »

Maroc, c'est le cas du consortium ABB (Asea Brown Boveri) ou encore de MUTANDIS. En France, cette forme sociale est choisie par beaucoup d'entreprises familiales ou de groupes importants cotés en bourse sous forme de SCA. C'est le cas

et apportent leur savoir-faire. Profitant de la liberté contractuelle, les parties peuvent rédiger les statuts de telle sorte que le gérant commandité puisse garder le pouvoir au sein de sa société alors même que celle-ci aurait été rachetée.

Caractérisée par sa souplesse d'organisation, la société en commandite par actions peut constituer une technique permettant d'associer entrepreneurs et investisseurs. Elle constitue aussi une technique juridique ou un moyen de défense anti offre publique d'achat (O.P.A.).

Contrairement à la société en commandite simple, la société en commandite par actions est une société de capitaux car son capital est divisé en actions. Cependant, dans l'une comme dans l'autre société, les commanditaires ne sont pas habitués à effectuer les actes de gestion externe.

Le tableau suivant démontre les principales caractéristiques de la société en commandite simple. *

Nombre d'associés	Au minimum 1 commandité et 3 commanditaires
Montant du capital	Les articles 31 à 43 de la Loi 5-96 ne parlent d'aucun minimum du capital ; ce qui nous renvoie à l'article 6 de la Loi 17-95, relative à la société anonyme, qui ne fait pas appel à l'épargne publique, dont le capital minimum ne doit pas être inférieur à 300 000 DHS.
Apports	En numéraire et en nature. Les apports en industrie sont interdits aux commanditaires.
Cession des droits sociaux	Seules les actions des commanditaires sont librement cessibles, c'est-à-dire négociables.
Organes de gestion	Tous les associés sont gérants sauf les commanditaires qui ne peuvent effectuer d'actes de gestion externe
Contrôle des comptes	Obligation de désigner un commissaire aux comptes.
Causes spécifiques de dissolution	Révocation d'un gérant statutaire associé (commandité) Perte de la qualité de commerçant par un commandité Décès d'un commandité

Les infrastructures routières au Maroc : 60 000 km et 6 % du PIB.

Chaque mois dans Regards d'experts, retrouvez les fiches-marchés de la CFCIM et d'UBIFRANCE.



Au Maroc, la route représente le premier mode de transport pour 90 % des individus et catalyse 75 % du transport de marchandises. Ainsi, les projets d'infrastructure routière et d'équipements de proximité occupent une place de choix au sein des différents chantiers ouverts ou programmés au Maroc, aussi bien en milieu urbain qu'en zone rurale.

Le secteur représente 6 % du PIB et emploie 10 % de la population active urbaine.

Le Maroc dispose d'un réseau routier d'environ 60 000 km, dont 41 000 km de routes goudronnées et plus de 5 300 ponts. En 2013, le réseau autoroutier s'étendait sur environ 1 500 km. La gestion et la responsabilité du réseau sont partagées entre l'Etat, les communes et les municipalités :

Les autoroutes, les routes nationales, régionales et provinciales sont à la charge de l'Etat.

Les routes communales sont gérées par les communes.

Les sections de routes nationales, régionales ou provinciales situées à l'intérieur des agglomérations sont sous la responsabilité des municipalités.

►► Réseau routier rural et national

Après avoir construit 11 236 km de routes sur la période 1990-2005 à travers le Programme National des Routes Rurales I (PNRR), l'Etat marocain a initié le PNRR II sur la période 2005-2012.

Le PNRR II, sur la période 2005-2012, a permis de porter

le taux d'accessibilité aux villages ruraux de 54 % en 2005 à 80 % en 2012 par la réalisation de 15 000 km de routes rurales. Le programme comprenait l'aménagement de 600 km de routes nationales, 500 km de routes régionales, 7 600 km de routes provinciales et 6 800 km de routes non classées. Le coût du programme a repré-

senté 1 Md EUR. Toujours dans cette volonté de désenclaver les populations rurales, le ministère de l'Équipement et du Transport se prépare à la mise en place du troisième Programme des Routes Rurales (PRR III).

Dans le cadre de la conduite accélérée de la politique des grands chantiers, soutenue par la loi de Finances 2014 qui positionne les infrastructures routières et le développement des axes autoroutiers en priorité nationale, les infrastructures routières font encore aujourd'hui l'objet d'investissements sans précédent.

ainsi que de voies reliant les plateformes logistiques et les nouvelles zones industrielles intégrées. Parallèlement, un programme complémentaire prévoit 384 km d'autoroutes pour un investissement total de 1,5 Md EUR qui permettra au Maroc de se doter d'une armature autoroutière de plus de 1 800 km d'ici 2015. Les aménagements concernent :

Le contournement de Rabat sur 42 km : l'achèvement des travaux est prévu pour fin 2015 ;
La liaison Berrechid-Béni Melal sur 172 km : l'achèvement des travaux est prévu pour 2016 ;
La liaison El Jadida-Safi sur 140 km : l'achèvement des travaux est prévu pour fin 2015.

« En 2013, le réseau autoroutier s'étendait sur environ 1 500 km. »

L'Etat marocain a concédé la gestion, l'exploitation et le développement du réseau autoroutier à la société Autoroutes Du Maroc (ADM). Sur la période 2012-2016, il est prévu l'achèvement de la réalisation de près de 1 600 km de voies express

►► De réelles opportunités pour les entreprises françaises

Les biens d'équipements sont en grande partie importés. Les besoins du marché concernent principalement : les engins de chantier (niveleuses, compacteurs de terrassement, finisseurs d'enrobés), les engins de marquage, les équipements pour l'éclairage routier, pour la signalétique, etc.

Par ailleurs, les expertises des ingénieurs en travaux publics, des cabinets d'études et des sociétés de génie civil ayant des compétences en matière de développement durable sont particulièrement recherchées. Retrouvez plus d'expert marché chaque semaine sur conjoncture.info avec la CFCIM et UBIFRANCE. Retrouvez tous les détails et prestations sur cfcim.org et sur ubifrance.fr *



Pourquoi un Executive MBA ?



Avant de s'engager dans la voie du MBA, il faut se poser les bonnes questions. Car si ce diplôme peut effectivement dynamiser une carrière, un MBA n'a de sens que s'il s'inscrit dans un projet professionnel cohérent.

Stéphane Rochard, Directeur de Toulouse Business School Casablanca sur le Campus de la CFCIM.

Le MBA est le diplôme international d'études supérieures du plus haut niveau dans le domaine de la conduite globale des affaires : stratégie, marketing, finances, ressources humaines, management... Le MBA s'adresse en particulier à des cadres expérimentés désirant se réorienter ou accélérer leur carrière. Voici donc quelques bonnes raisons de choisir cette voie qui doit être nuancée et appréciée au regard des autres options possibles.

Un diplômé de MBA serait promis à un bel avenir professionnel... Mais attention ! Avant de s'engager dans la voie du MBA, il faut se poser les bonnes questions. Car si ce diplôme peut effectivement dynamiser une carrière, un MBA n'a de sens que s'il s'inscrit dans un projet professionnel cohérent d'autant plus que ce programme est exigeant en termes de temps et d'investissement financier.

►► L'histoire du MBA

Le MBA est le sigle de l'anglais master of business administration (maîtrise en administration des affaires). En raison de l'influence du système américain des business schools et de l'hégémonie mondiale du MBA par les grandes entreprises anglo-saxonnes, l'intitulé en langue anglaise du MBA est devenu presque universel dans des pays non anglophones.

Le MBA est né aux États-Unis, plus précisément à l'Université Harvard, qui inventa ce diplôme en 1908. Il faudra attendre les années 1950 pour qu'il se développe et soit diffusé au-delà des

universités américaines. Ainsi, il est apparu au Canada en 1951, puis au Pakistan en 1955, puis en Europe en 1957 à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) à Fontainebleau en France.

En France, de nombreux programmes de type MBA se sont créés au sein des grandes écoles de commerce et des universités françaises depuis le début des années 1990. Mais ce type de formation est encore assez peu connu et se heurte aux programmes traditionnels de ces établissements.

À l'origine, aux États-Unis, le MBA était décerné après deux années d'études à temps plein, fondées sur la méthode des cas (issus de l'entreprise) et sur le travail des étudiants en groupe. Ultérieurement et surtout en

permanent, le MBA accompagne les entreprises et les participants sur deux axes essentiels : celui de la création de valeur et de la performance économique d'une part, celui du développement personnel et du leadership d'autre part. Grâce à des modèles de formation à la fois traditionnels et innovants, le MBA favorise les apports de connaissances académiques et l'appropriation de pratiques professionnelles.

La diversité des disciplines enseignées vise dans un premier temps à rendre le manager opérationnel quel que soit le problème à résoudre en matière de management. Les modules sont d'ailleurs inspirés de situations très concrètes, issues directement du monde des organisations dans l'optique de résolutions de problèmes en situations

Il constitue un véritable passeport pour une carrière à l'étranger, apportant une réelle mixité culturelle et une dimension internationale au campus lui-même. Les cours, en France comme à l'étranger, sont pour la plupart dispensés en anglais.

Une attention particulière est portée à la constitution des promotions, la qualité et la diversité des participants. Les partages d'expérience et les synergies de réseau entre les membres du groupe sont une réalité.

►► L'apparition du EMBA

Henry Mintzberg, diplômé de la Sloan Management School du MIT, enseignant à McGill (Montréal), dans son ouvrage « Des Managers, des vrais, pas des MBA » de 2004, remet en cause l'enseignement du management en général et celui des MBA en particulier.

Cette référence, dans le monde du management, s'appuie sur une connaissance documentée des modes de management dans les différentes MBA (Carnegie et Stanford d'un côté, Harvard de l'autre). Il montre que les résultats observés sont pour le moins discutables et évoque les conséquences économiques, mais aussi sociales, de ces formations élitistes qui produisent uniquement des esprits analytiques.

Pour Henry Mintzberg, 3 forces doivent animer le management : l'art, le métier et la science. Il est selon lui important d'assurer l'équilibre entre ces trois pôles pour obtenir un management efficace et équilibré. L'enseignement du management tel que pratiqué dans le MBA produit

« Le MBA est le sigle de l'anglais master of business administration (maîtrise en administration des affaires). »

Europe, la durée des études a été réduite à une année, les études ont été organisées à temps partiel, ou pour cadres d'entreprises, puis à distance (formation en ligne). Le MBA dispense traditionnellement une approche globale du management, mais il existe également des MBA spécialisés.

►► Les caractéristiques du MBA

Dans un monde en mouvement

complexes. Les personnes issues de filières techniques éloignées de la gestion et du management en entreprise, comme le sont les ingénieurs, médecins, juristes, biologistes, etc., peuvent ainsi acquérir de nouvelles compétences, plus généralistes indispensables à l'amélioration de leurs performances.

Le MBA permet de gagner en maturité et en confiance, notamment parce qu'il implique de nombreux travaux en équipe.

selon lui des professionnels aux compétences déséquilibrées avec 2 archétypes néfastes : le manager calculateur et le manager héroïque.

Le management est une pratique qui s'appuie sur ces deux piliers. Il est intéressant de noter la définition de l'expérience selon Mintzberg qui cite ici Saul Alinski « La plupart des gens n'accumulent pas d'expérience. Ils subissent au cours de leur vie une série d'évènements qui traversent leur système sans être assimilés. Les évènements ne se transforment en expérience que lorsqu'ils sont digérés, que l'on y a réfléchi, qu'on les a reliés à des schémas généraux et synthétisés ». Du coup seul l'Executive MBA (proche de l'IMPM) intervenant en milieu de carrière pour des cadres qui ont alors l'opportunité de procéder à cette synthèse serait acceptable aux yeux de Mintzberg.

L'Executive MBA (EMBA) a été au départ créé pour les seniors par l'Université de Chicago en 1943. Ces programmes, destinés à des cadres supérieurs et à des dirigeants, demandent une expérience significative en management et business. Les programmes d'Executive MBA s'adressent ainsi à des professionnels ayant un minimum de 8 ans d'expérience avec une moyenne de 15 ans. Les cours d'Executive MBA se déroulent en temps partagé sur une durée variant généralement entre 16 et 24 mois. Souvent organisés en partenariat avec d'autres institutions internationales, les programmes proposent fréquemment des séminaires à l'étranger.

Les accréditations, gage de qualité

Le terme MBA n'étant pas déposé, il est utilisable par tous les établissements, mais des accréditations existent pour permettre de mieux identifier la valeur de chacun. Le MBA dispense traditionnellement une approche globale du management, mais il existe égale-

ment des MBA spécialisés.

La « qualité » d'un MBA s'évalue tout d'abord en fonction des accréditations auprès d'institutions internationales : AACSB, ACBSP, IACBE, AMBA, MBA Accreditation, EQUIS. Les classements annuels établis par certains journaux ou magazines sont aussi un bon moyen de connaître la valeur d'un programme. Même si d'autres classements sont intéressants, les plus largement reconnus au

niveau mondial sont ceux du Financial Times, de Business Week et de US News.

La seule connaissance théorique ne rend pas compétent dans ce domaine, tout comme la seule expérience dépourvue de l'éclairage théorique. Tous les universitaires reconnaissent que les croisements entre les disciplines sont de plus en plus indispensables. Il faut promouvoir l'interdisciplinarité permettant à des universitaires, chefs d'entreprise

ou décideurs de confronter leurs points de vue et de s'enrichir mutuellement afin de découvrir où et comment s'invente le futur. Dans cette perspective l'Executive MBA s'avère être le programme qui offre aux participants de solides connaissances des fondamentaux du management, des compétences entrepreneuriales, tout en stimulant les qualités de leadership, de la vision stratégique et de la gestion de la complexité. *



RENFORCEZ LA COHÉSION de vos équipes avec un événement réussi

SÉMINAIRES - CONVENTIONS - TEAM BUILDING - SOIRÉES D'ENTREPRISE

Confiez-nous l'organisation de vos séminaires d'entreprise, conventions, team buildings, et soirées d'entreprise. Notre équipe est là pour mettre à votre disposition son savoir-faire et son expertise. Nos prestations couvrent une panoplie d'activités sportives et de loisirs, un service de restauration "sur mesure" et les équipements nécessaires avec une salle de séminaires équipée en écrans, datashow et wifi pour accueillir vos collaborateurs dans les meilleures conditions, le tout sur un site exceptionnel de 9 hectares en pleine nature. Nos infrastructures conviennent aussi bien pour une journée détente et loisirs en famille ou pour des activités extra-scolaires pour vos enfants. N'hésitez pas à visiter notre site web : www.vgk.ma

VGK
VOTRE VILLAGE DES SPORTS ET LOISIRS

Autoroute Rabat - Casablanca
Sortie Est Mohammedia Km2
Benslimane - Maroc
Tél : +212 5 23 30 12 33/34
www.vgk.ma

On en parle aussi...

Billet d'humeur

“ Bonne année ! ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Au nom du Comité de Rédaction de Conjoncture, je vous souhaite une heureuse année 2015 faite de bonne santé, de bonheur et de prospérité.

Bien sûr, il y a mille façons de présenter ses vœux.

Façon fainéant : meilleurs vœux pour toute la vie, comme ça c'est fait une bonne fois pour toutes !

Façon contrepèterie : adieu l'année 2014 ! Pour l'année 2015, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement.

Façon amitié : cher ami, il y a un tas de choses que tu as raté dans ta vie et il me faudrait au moins dix pages pour te sou-

haïter de réussir tout ce que tu as raté jusqu'à maintenant.

Façon prévisions : pour cette nouvelle année 2015, arrêtez de prévoir l'avenir mais faites seulement qu'il soit possible.

Façon Sacha Guitry : le premier janvier est le seul jour de l'année où les femmes oublient notre passé grâce à notre présent. Il y a un proverbe qui dit : « mieux vaut sagesse que richesse » alors je vous souhaite à tous toute la sagesse possible car souhaiter la richesse ne serait que pour la minorité déjà riche.

Allez, encore une fois, bonne année 2015 en espérant qu'elle ne sera pas une nouvelle période de trois cent soixante-cinq déceptions.

L'association du mois

L'association du mois

Ce mois-ci, Conjoncture a choisi une association qui « fabrique » du bonheur pour les enfants du Sud Marocain.

Des nez rouges de clowns, des visages heureux, une photo qui fait sourire et qui dégage déjà son pesant d'humanité. C'est la carte de visite facilement repérable sur les réseaux sociaux de l'association Al Wifak de Zagora. Créée en 2010, présidée par Younes Zekri et basée à la Maison des Jeunes, Al Wifak a dans ses statuts le bonheur de l'enfant. Touchés par l'isolement culturel et territorial des habitants de la Vallée du Drâa, de Ouarzazate et Errachidia, les animateurs de l'association, souvent professeurs ou instituteurs, ont décidé de partir à la rencontre des populations, des parents, des enfants et de les regarder vivre pour comprendre et agir. Grace au soutien de l'association et aux dons et revenus générés par des spectacles, des systèmes d'irrigation ont été installés dans plusieurs écoles de la région. Des programmes de sensibilisation à l'utilisation de l'eau, à la protection de l'environnement et aux droits de l'enfant ont pu être menés dans

les classes. Enfin, des fournitures scolaires sont données aux enfants à chaque période de rentrée.

Al Wifak Zagora croit en la force de la culture et de l'éducation. Ainsi, de nombreux stages de théâtre, peinture, cirque sont régulièrement organisés dans les écoles de la région. Pour Noël, l'association a décidé de créer une passerelle avec la France en partenariat avec la troupe Caravanes Théâtre en mettant en place une semaine d'échanges culturels entre français et marocains sur le thème du clown, une formule enrichissante et respectueuse des populations locales qui permet de découvrir un Maroc bien éloigné des sentiers touristiques.

► Contacts :

wifak-exchange.e-monsite.com

Email : wifak.zagoraa@yahoo.fr



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

7 portails d'information

EN LIGNE LE 15 JANVIER

www.kerix-export.net

2.000
exportateurs
du Maroc

www.kerix.net

L'annuaire des
entreprises du Maroc.
20.000 entreprises
350.000 visiteurs/mois

www.europages.com

Pour vos relations
d'affaires
internationales

www.keriximmo.net

Les grands
programmes
immobiliers

www.maroc1000.net

Les 1000
premières
entreprises du
Maroc

www.ekipotel.net

Le guide
d'achats :
Collectivités
CHR

www.expomaroc.ma

Le 1^{er} portail
des salons
professionnels
au Maroc.

Bases de données
nationales et internationales
Fichiers • Mailing • Emailing



kerix.net

Le leader marocain du B2B

Kerix

402, Bd. Zerktouni • Casablanca
Tél. : 0522 26 96 96* • Fax : 0522 26 35 89
contact@kerix.info

Téléchargez gratuitement l'application KERIX.NET
sur smartphones et tablettes à partir de :

www.kerix-mobile-app.net

