

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
54^e année
Numéro 967
15 février -
15 mars 2015
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956



L'INVITÉ DE CONJONCTURE
JAOUAD HAMRI

La finance islamique

L'usine-école INMAA,
le lean management en action.

Le Pôle CFCIM-Business France :
une expertise gagnante !

Les stages de 2^{ème} année de l'EFA :
le plus court chemin vers
l'entreprise.

CFCIM : une nouvelle identité
visuelle pour une nouvelle
dynamique.





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

Editorial



Jean-Marie GROSBOIS
Président

La finance islamique « Et s'il existait vraiment une finance résiliente à la crise mondiale ? »

Au mois de septembre 2014, la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM organisait un premier petit-déjeuner débat consacré à la finance islamique.

Et quel succès ! Le Maroc ouvre juridiquement la voie cette année aux banques participatives. 1800 milliards de dollars d'actifs dans le monde, c'est le poids de la finance islamique sur le marché financier mondial.

Avec un taux de croissance affiché de plus de 20%, ce système bancaire séduit les grandes places comme Londres ou Paris et démontre une grande résilience à la crise financière.

Cette finance participative se base sur des principes éthiques universels de responsabilité et d'absence de spéculation.

Des qualités et des vertus souvent bien éloignées de l'image d'Épinal de la finance traditionnelle.

Mais ce système éthique, juste et anti-crise va-t-il pour autant conquérir un large public au Maroc ? Va-t-il séduire les entreprises et encourager l'investissement des grands mastodontes de la finance islamique dans le monde ? Les règles de la finance participative sont complexes et nous continuerons, dans le cadre de nos rencontres à la CFCIM, de vous les expliquer.

J'attire votre attention ce mois-ci sur deux éléments du sommaire de Conjoncture.

D'abord, l'interview du Directeur de l'Office des Changes, Monsieur Jaouad Hamri, qui réaffirme, et je sais que vous n'y serez pas insensibles, la volonté du Maroc d'aller encore plus loin cette année dans la libéralisation des changes et, une fierté pour la CFCIM, que vous pourrez découvrir ou redécouvrir dans l'article qui lui est consacré, de compter depuis 2011 sur notre Parc Industriel de Bouskoura une usine-modèle, l'usine-école INMAA (Initiative Marocaine d'Amélioration), qui enseigne de façon très pratique et très concrète des méthodes pour améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises. Un véritable exemple à suivre.



Conjoncture est éditée 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 MAROGEST, Khoulood keballi Sajid (journaliste), Khalid Lahbabi, Akram Al Ariss, 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



DU CÔTÉ DE LA NATURE.

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

Eau minérale naturelle

AinIfrane

Source Bensmim

FACEBOOK.COM/AINIFRANE

*188 941 fans au 21 Janvier 2015. Source : Social bakers & Facebook.

Sommaire

ActusCFCIM

- 7 L'EFA, une école à l'esprit citoyen.
- 8 TBS Casablanca réunit les experts de la finance islamique au Maroc.
- 11 Les professionnels français de la mesure installent un bureau de liaison à Casablanca.
- 12 André Robelin, Président de la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM : « Le changement et la médiation sont des accélérateurs de la compétitivité ».
- 14 Le Pôle CFCIM-Business France : une expertise gagnante !
- 16 L'INMAA sur le Parc Industriel de la CFCIM de Bouskoura : une success story de la transformation.

EchosMaroc

- 18 Service économique de l'Ambassade de France
- 20 L'invité de Conjoncture : Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes
- 22 Indicateurs économiques et financiers avec MAROGEST.



ZOOM

La finance islamique

- 26 La finance islamique ou participative va t-elle bientôt booster les économies du Maghreb ?
- 28 La finance islamique : un nouveau système anti-crise ?
- 30 Interview de Youssef Baghdadi, Président du Directoire de DAR ASSAFAA
- 32 Les produits de la finance islamique au Maroc



Regardsd'experts

- 36 **Juridique** Pactes d'Associés : attention aux clauses de sortie
- 38 **Marché** Maroc : derrière le phosphate, un pays riche en minerais
- 39 **La parole au Campus CFCIM** Trouver une stratégie gagnant-gagnant pour l'expatriation

On en parle aussi...

- 40 **Le Billet d'humeur de Serge Mak**
- 40 **L'association du mois : L'association IDMAJ se mobilise pour l'intégration des enfants dans les écoles marocaines.**



Chaque mois, Conjoncture donne la parole aux Délégations Régionales de la CFCIM. Direction Oujda avec Sandrine Tanché-Elayachi.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc compte près de 60 adhérents dans la région de l'Oriental avec en majorité des PME plutôt orientées vers les services. Ce n'est que depuis 2012 que nous avons relancé les activités de la CFCIM dans la région. Des réunions d'information pour les adhérents sont proposées autour de thèmes très variés, comme par exemple « Le rôle de l'Administration des Douanes en matière de promotion des investissements », « Les relations CNSS-Entreprises : challenge de développement de la couverture sociale » ou bien encore « Mode de développement de la compétitivité de l'entreprise à travers les systèmes des contrats spéciaux de formation »... Pour l'année 2015, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc entend proposer au minimum 5 manifestations, que ce soit des séminaires ou des petits déjeuners de travail à l'intention de ses adhérents.

La région de l'Oriental connaît une dynamique intéressante qui devrait voir l'arrivée de nouveaux investisseurs. En effet, depuis quelques années, la région s'est dotée d'infrastructures de haut niveau, on peut citer en outre, l'autoroute Oujda-Fès, le nouvel aéroport d'Oujda, la voie ferrée Nador-Taourirt, etc. Dans le même temps, la région s'est dotée de pôles de compétences et de compétitivité tels que :

- La Technopole d'Oujda, située à proximité de l'aéroport, qui cible les filières d'énergies renouvelables, d'industries non polluantes et d'Offshoring.
- Le Parc industriel de Selouane qui cible les industries de transformation peu polluantes et les industries légères à forte valeur ajoutée



© DR

- L'Agropole de Berkane qui vise les projets agro-industriels
- Le Projet Urba-Pôle d'Oujda qui est un grand projet urbain multifonctionnel intégré visant le renforcement du potentiel régional en termes d'immobilier professionnel et résidentiel, d'hôtellerie et de commerce
- Les projets touristiques tels que Saïdia Med, Marchika (Nador) et Biladi (Cap de l'Eau) qui sont de grandes stations balnéaires
- La Centrale Thermo solaire d'Aïn Beni Mathar, première du genre au Maroc, qui s'inscrit dans le cadre du développement des énergies renouvelables et qui utilise une technologie de pointe

La région se développe toujours, notamment avec la construction du grand port de Nador : Nador West Med, un grand complexe portuaire, énergétique et industriel, complémentaire à Tanger Med et misant sur le transbordement pétrolier pour la Méditerranée.

Bien que la région de l'Oriental ne dispose pas d'un statut fiscal spécifique, on peut noter que son positionnement géographique est un atout intéressant pour ce qui est de l'accès aux marchés

étrangers. D'ailleurs, de nombreux investisseurs français commencent à prospecter dans la région, notamment dans les secteurs des énergies renouvelables, de l'agro-industrie mais également des mines. Le Centre Régional d'Investissement va recevoir une dizaine d'entreprises françaises dans les deux mois à venir, venant prospecter dans ces secteurs. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a également un rôle à jouer en matière d'accompagnement, notamment en matière de rendez-vous B to B.

D'autre part, il faut insister sur le caractère géographique exceptionnel dont dispose la région de l'Oriental : l'oasis de Figuig, la Mer Méditerranée, les monts de Beni Snassen, sa proximité avec l'Europe. La région offre un cadre de vie où l'on s'y sent bien avec une qualité de vie exceptionnelle. Je suis moi-même très attachée à cette région et plus particulièrement à Oujda. J'y suis arrivée il y a plus de 20 ans avec mon époux où nous avons investi dans un établissement privé de formation professionnelle. Nous avons aujourd'hui réinvesti dans un groupe scolaire privé, proposant des cycles d'éducation de la maternelle jusqu'au baccalauréat. Et afin de promouvoir les investissements français dans la région, nous avons ouvert une filière française au sein de notre établissement, permettant ainsi une continuité pour les enfants dans le système scolaire français. Pour ce projet, nous avons bénéficié de la dynamique et de l'encouragement de tous les acteurs institutionnels et financiers. Futurs investisseurs dans la région, venez nombreux nous rejoindre ! *

► Sandrine Tanché-Elayachi,
Députée Régionale de la CFCIM à Oujda.



COFACE MAROC SE RENFORCE EN DEVENANT **ASSUREUR-CRÉDIT**

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

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

Les stages de 2^{ème} année de l'EFA : le plus court chemin vers l'entreprise.

Les étudiants de 2^{ème} année de l'Ecole Française des Affaires effectueront leur stage cette année du 13 avril au 26 juin 2015. En fin de 2^{ème} année, le premier objectif de ce stage est de remplir une mission débouchant, après étude d'une problématique, sur des recommandations et des propositions concrètes pour l'entreprise.

Les étudiants devront construire un projet professionnel sur la base d'un métier de l'entreprise. Le second objectif du stage est de faire des étudiants, des lauréats professionnels immédiatement opérationnels dans les entreprises qui les accueilleront à la suite du cursus de l'EFA. Les entreprises partenaires de l'Ecole et de la CFCIM pourront ainsi évaluer le potentiel de leurs futurs collaborateurs dans les secteurs du commercial, du marketing, de la logistique ou de la comptabilité.

Le stage de fin d'études est un moment fort dans la formation de l'EFA car il représente pour l'étudiant l'aboutissement de deux années de formation de qualité lui permettant, en plus de la possibilité d'intégrer une entreprise, de pouvoir orienter ses projets de poursuite d'études vers les spécialités qui l'intéressent et dans lesquelles il se projette dans quelques années. Le stage de fin d'études de l'EFA est donc un véritable accélérateur de carrière.

L'Ecole déploie, dans le cadre de ce stage, un encadrement de proxi-



mité et veille à ce que l'étudiant soit accompagné à l'EFA par un encadrant de l'Ecole, et en entreprise par un tuteur de stage au sein de la structure d'accueil. Les deux encadrants se rencontrent au minimum une fois au préalable pour discuter de la mission et de la méthodologie de travail durant toute la période de stage. Cette rencontre est également l'occasion pour l'EFA et l'entreprise de discuter de l'intégration du stagiaire et de rappeler les règles de professionnalisme à respecter par ce dernier. Enfin, l'entreprise participe à l'évaluation finale du stagiaire en

assistant à la soutenance de mémoire de fin d'études et aux délibérations qui en découlent. Cette évaluation contribue fortement à la réussite du diplôme d'Etat français de « Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise ».

En parallèle, et c'est la grande nouveauté à l'EFA cette année, des étudiants de 2^{ème} année ont démarré un cycle de formation en alternance depuis le 5 janvier, au rythme d'une semaine à l'Ecole suivie d'une semaine en entreprise. Cette formation en alternance prendra fin le 13 juin 2015.

Exemples d'entreprises d'accueil de nos étudiants : OCP, Brasseries du Maroc, la Centrale Laitière, Marsa Maroc, Hyatt Regency, CDG Capital, BASF Maroc, SAMIR, Lafarge Ciments, Bureau Veritas, RAM, BCP, Al Omrane, Volvo Maroc, Afriquia Gaz... *

Les associations bénéficiaires des projets humanitaires cette année à l'EFA.

▶▶▶ **IDMAJ** : L'objectif de l'association IDMAJ est d'informer, de sensibiliser et de plaider pour la reconnaissance de l'autisme en tant que handicap neurobiologique, de défendre, de promouvoir et de protéger les droits des personnes atteintes d'autisme et leurs familles dans tous les domaines (éducation, santé, sport, loisirs, emploi, social, économique et politique). IDMAJ estime le nombre d'autistes au Maroc à 300 000 personnes.

▶▶▶ **A.M.E.S.S** : L'Association Marocaine pour l'Education et la Solidarité Sociale est l'une des structures du Complexe Social Oum Keltoum à Sidi Moumen. L'AMESS s'est donnée pour mission de venir en aide aux enfants en situation précaire et prodigue des conseils juridiques et du soutien psychologique. Elle guide les jeunes en matière d'éducation et de développement personnel. Le Complexe Oum Keltoum accueille toute association dont le projet correspond à l'aide à l'enfance en difficulté et au développement humain.

▶▶▶ **L'Heure Joyeuse** : Une institution reconnue pour son action dans le domaine social et qui apporte son soutien aux enfants en situation de

précarité sociale et d'abandon scolaire. Parmi les missions de l'Heure Joyeuse, la lutte contre la mortalité infantile, le suivi médical des bébés, la responsabilité de la mère et le planning familial, l'accompagnement dans les démarches administratives et l'alphabetisation.

▶▶▶ **ASF** : L'association Solidarité Féminine est une organisation non gouvernementale marocaine dont l'objectif principal est de venir en aide aux mères célibataires et à leurs enfants. L'ASF a été fondée le 19 novembre 1985 à Casablanca par Madame Aicha Ech Enna. Depuis, l'association a accompagné plus de 2500 mères célibataires et d'enfants sans nom ou abandonnés.

▶▶▶ **AMARDEV** : Créée en mars 2000, l'AMARDEV, Association Marocaine pour la Réadaptation des Déficiants Visuels, a pour objet principal la réadaptation des handicapés visuels. La réadaptation des non voyants consiste à les rendre aptes à accomplir normalement et de façon autonome les actes de la vie courante. L'AMARDEV se propose également d'agir pour mettre à la disposition des élèves déficients visuels des textes et des livres imprimés en caractère braille. *

Le CEFOR Entreprises obtient un taux de satisfaction client de 83 % en 2014.

Les enquêtes de satisfaction menées conformément aux exigences de la norme ISO en ma-



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

tière de réclamations client, processus et bonnes pratiques concernent : la qualité de l'écoute de l'entreprise, la qualité de l'offre, la qualité de l'application de l'offre, la qualité de la communication et la qualité des relations. Le CEFOR Entreprises, engagé dans une démarche continue de Certification et de Qualification de ses Procédés Spéciaux auprès de ses clients, a enregistré un taux de satisfaction de 83 %. Ce qui confirme l'intérêt et la capacité à répondre et résoudre efficacement les différentes problématiques du client par une capacité d'écoute et de diagnostic, la maîtrise d'un grand nombre de cas techniques pour faire face aux demandes, des capacités relationnelles et pédagogiques, l'analyse des dysfonctionnements et des réclamations client et la recherche de solutions correctives.

Les évaluations positives concernant les prestations assurées par le CEFOR Entreprises sont des signes d'une grande satisfaction qui permettront de fidéliser les clients.

À cet effet, nous maintenons nos démarches pour sauvegarder notre valeur, « La satisfaction client » qui est au cœur de notre stratégie.

Rédouane ALLAM

**Responsable Formation et Partenariats
CEFOR Entreprises**

L'EFA, une école à l'esprit citoyen.

L'EFA ENCOURAGE SES ÉTUDIANTS À ÊTRE SOLIDAIRES AUJOURD'HUI, mais aussi demain dans leur fonction de gestionnaire et de manager. C'est pourquoi, depuis plus de 16 ans, elle inclut dans son cursus de façon obligatoire un projet humanitaire mise en œuvre par les étudiants d'un événement solidaire pour le compte d'une association. Chaque année, les étudiants remettent le fruit de leur travail aux associations : des chèques d'une valeur moyenne de 300 000 dirhams par an. Depuis la création de ce module, 30 associations ont été accompagnées par des EFAïstes pour un montant total de plus de 4 millions de dirhams. Le projet humanitaire concerne les étudiants de 1ère année et se prépare en groupe de travaux dirigés. Les étudiants sont placés en situation professionnelle en découvrant le travail d'équipe à travers la recherche de l'idée, du lieu et des sponsors pour aboutir à la concrétisation de l'évènement. En d'autres termes, les étudiants sont en face d'un cas concret de gestion de projet. Ce programme humanitaire de l'EFA est très formateur puisqu'il définit la manière de conjuguer théorie et pratique. Évalué en fin d'année, le projet humanitaire a pour but de sensibiliser les étudiants à l'importance de l'action sociale. *

Campus de la CFCIM : calendrier des formations

Leadership et Management

Date : 25-26 février 2015

Objectif : Accroître son autonomie et formaliser sa vision.

Développer ses relations humaines.

Maîtriser les processus.

Appliquer les techniques de communication.

Renforcer responsabilité et engagement.

Valoriser les réussites, exprimer sa reconnaissance.

Déléguer.

Gérer efficacement les erreurs.

Communiquer en leader au cours de réunions ou d'entretiens individuels.

Recouvrement et contentieux

Date : 17-18 mars 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.

Elaborer votre plan de formation

Date : 24-25 mars 2015

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

Acquérir une méthodologie d'élaboration de plan de formation.

Identifier les besoins de l'entreprise.

Elaborer un plan de formation adapté à l'entreprise.

Maîtriser les différents dispositifs de la formation professionnelle.

Etablir un budget. Présenter et défendre le plan de formation.

Maîtriser les circuits de financement de la formation

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

TBS Casablanca réunit les experts de la finance islamique au Maroc.

En 2020, l'Institut Thomson Reuters prévoit que la part de la finance islamique atteindra 5 % du secteur bancaire marocain tandis que Standard & Poors table sur 10 % de parts de marché. Ces chiffres ont été annoncés lors de la troisième conférence mensuelle de Toulouse Business School Casablanca, organisée le mardi 27 janvier 2015, sur le thème : « la finance islamique au maroc : apports, perspectives et limites ».

Modérée par Meryem Lahlou, Consultante – Formatrice chez Compétence Plus, la conférence a été animée par MM. Omar Kettani, Professeur d'économie à la Faculté d'Agdal, Président de l'ASMECI (L'Association Marocaine d'Études et Recherches en Économie Islamique), Mohamed Talal Lahlou, Directeur associé à Al Banki – Conseil et formations en finance islamique et Khalid Labniouri, Banquier-expert en finance islamique.

Introduite au Maroc récemment et bien tardivement après des pays européens comme la France ou la Suisse, la finance islamique reste un sujet méconnu, suscitant interrogations et doutes.

Conscient de ce postulat de base, M. Omar Kettani positionne dès le début le débat, au regard des déboires actuels du système financier occidental pour rappeler les fondements de l'économie islamique. Le Coran, qu'il considère comme étant « le premier ouvrage économique » consacre l'économie de marché créatrice de valeur à travers le système productif mais lutte dès le début contre la rente, la thésaurisation et l'usure (la vente de l'argent). L'Islam met en place les premiers jalons d'une politique de redistribution des richesses à travers la Zakat, citée 34 fois dans le Coran, et l'Infaq (le don), cité 52 fois. Il introduit la logique de solidarité (takafoul) dans tout acte économique : les gains sont partagés, les pertes aussi, tandis que la finance occidentale est basée sur le principe de « je gagne quand tu perds ». Ainsi, les banques islamiques sont au service de l'économie et du secteur social, et représentent des solutions alternatives de financement plus solidaires et participatives



que les banques conventionnelles, qui ont conduit aux différentes crises financières depuis les années 1950.

Bien avant Adam Smith et Ricardo, les penseurs musulmans tels que Abou Youssouf, Bayrouni et Ibn Khaldoun, ont planché sur la pensée économique (théorie quantitative de la monnaie, cycles économiques...). C'est avec le Pakistan et la Malaisie que la finance islamique prend réellement son essor dans les années 50 et constitue une réelle alternative à la banque dite conventionnelle d'essence occidentale, rappelle M. Mohamed Talal Lahlou. Alors que la banque conventionnelle commercialise un seul contrat à savoir le prêt décliné sous plusieurs formes, la banque islamique dispose d'au moins 36 types de mécanismes dont Moucharakata, Mourabaha, Takafoul, la microfinance...A l'heure où la crise du système financier libéral engendre crises politiques et révolutions, générant faillites et misères sociales, la finance islamique peut constituer une réelle alternative, souligne en filigrane M. Mohamed Talal Lahlou.

Pour M. Khalid Labniouri, le débat sur

la finance islamique doit être soustrait de toute charge religieuse. C'est dans le cadre d'une démarche pragmatique de banquier qu'il détaille les avantages de la banque islamique dans une société comme le Maroc où le taux de bancarisation n'est que de 53 %. Il plaide pour « un changement de paradigme » dans l'industrie bancaire, basée actuellement sur la dette, afin d'explorer les possibilités des solutions de financement islamique comme le crowdfunding à titre d'exemple. Ce changement de paradigme concerne également les clients qui ne doivent pas considérer « la banque islamique » comme un choix par défaut quand les portes des banques conventionnelles se ferment devant eux.

Comme prévu et devant un amphithéâtre comble, le sujet a suscité un débat animé confirmant tout l'intérêt du thème de la finance islamique. TBS Casablanca donne rendez-vous le 24 février prochain pour sa prochaine conférence sur le « Management féminin ». *

► Patricia Bournet

Récupérer en toute tranquillité la TVA à l'étranger ? Une prestation de la CFCIM.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, en partenariat avec CCI France International, propose désormais à ses membres de se faire rembourser la TVA dépensée en France et en Europe dans le cadre de leurs activités professionnelles. Ces dépenses peuvent consister en de simples visites de clients ou de fournisseurs, et entretien d'un bureau de représentation, en des participations à des salons ou expositions, voire en des coûts de garanties accordées.

Quelles dépenses récupérer ?

La TVA est récupérable sur les dépenses suivantes :

- Stand, fleurs, accueil, traductions, téléphone, électricité, transport de marchandises ou de machines,
- Nourriture, boissons, restaurants,
- 80 % de la TVA sur le gasoil,
- Location de biens meubles (article 259 A du Code Général des Impôts),
- Prestations immatérielles : publicité... (article 259 B du Code Général des Impôts),

La TVA n'est pas récupérable sur les dépenses suivantes : hôtels, location de voiture de tourisme, billets d'avion, de train, taxi, cadeaux.

Quelles conditions ?

Ces remboursements directs sont accordés à toutes sociétés non assujetties à la TVA en France dans les conditions suivantes :

- Être une entreprise industrielle ou commerciale (et non une personne privée) et être inscrite au Registre du Commerce,
- Ne pas être immatriculé à la TVA en France (la procédure pour obtenir le remboursement de la TVA étant, dans ce cas, différente),
- La TVA ne peut être remboursée lorsqu'elle peut l'être selon la règle générale : si la société vend du maté-

riel en France ou par exemple fournit à des clients français de la maintenance, dans ce cas, elle doit être identifiée à la TVA et la procédure n'est plus la même,

- Si la société a déjà désigné un représentant fiscal en France, nous ne pouvons pas l'assister pour recouvrer la TVA, sauf si elle annule le mandat donné à ce représentant fiscal.

Dans quels pays ?

Ce service ouvre la possibilité de récupérer la TVA sur le marché français mais aussi sur les différents marchés où les Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie à l'Étranger proposent ce service : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne (Madrid), Grande Bretagne, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse (Cette liste de pays sera susceptible d'évoluer).

Comment procéder ?

Pour faire votre demande de remboursement de TVA, il faudra vous munir des documents suivants :

1. Les originaux de toutes les factures présentant une T.V.A. française récupérable (location de stand, mobilier, fleurs, publicité, hôtesse, téléphone, électricité, restauration...). Attention, aucune copie de facture, même certifiée conforme, n'est acceptée par l'administration française. Si le montant de la facture est élevé, merci de nous joindre la copie du justificatif du paiement (avis de débit de la banque,...). Cet envoi se fait par courrier sécurisé (Fedex, DHL,...). Les coûts d'expédition peuvent être supportés par l'entreprise. Ils viendront en déduction des sommes qui lui seront versées.
2. Le mandat devra être saisi sur le papier à entête de la société, en français, et signé, en deux originaux, par le représentant de la société.

3. Une attestation originale d'enregistrement de la société en tant qu'entrepreneur.

Quels délais ?

IMPORTANT : l'administration doit être en possession du dossier complet au plus tard le 30 juin de l'année qui suit la date d'émission de la facture. **AUCUN DELAI SUPPLEMENTAIRE N'EST ACCORDE.**

Exceptionnellement pour les factures d'acompte concernant la location de stand et de surfaces (et pour celles-ci seulement), il est admis que l'on puisse présenter la demande de remboursement jusqu'au 30 juin suivant la tenue effective du salon.

Quel coût ?

Les honoraires sont calculés comme suit :

- si le montant de la TVA est inférieur à 600 euros : 60 euros HT,
- entre 601 et 5 000 euros : 10 % du montant de la TVA récupérée,
- entre 5001 et 10 000 euros : 8 % du montant de la TVA récupérée,
- au delà de 10 000 euros : 6 % du montant de la TVA récupérée.
- L'administration fiscale française fixe les montants minimums suivants :
 - Pour une demande trimestrielle, le montant de TVA récupérable doit être supérieur à 250 euros,
 - Pour une demande annuelle, le montant de TVA récupérable doit être supérieur à 25 euros,
 - Une entreprise peut présenter un maximum de 5 demandes dans l'année.

Dans le cas où la société aurait un gros volume de factures à présenter à l'administration fiscale française, il est recommandé de recourir à notre service avec suffisamment d'anticipation et dans tous les cas ne pas attendre la date limite du 30 juin. *

Les professionnels français de la mesure installent un bureau de liaison à Casablanca.

Depuis plus de 10 ans le Réseau Mesure, regroupant 130 sociétés en France, organise chaque année des missions B to B à l'étranger pour aider ses adhérents à se développer à l'export. Si cette démarche est nécessaire, elle ne peut être que la première étape

d'une réelle présence dans un pays. C'est pour aller plus loin dans cette démarche que le Réseau Mesure a décidé, avec l'appui de cinq entreprises, de créer en 2015 un bureau de liaison à Casablanca avec l'appui de la CFCIM. Conjoncture.info a rencontré le Président du Réseau Mesure, Joël Sahler. *

INTERVIEW

Conjoncture : Le Réseau Mesure, qu'est-ce que c'est ?

Joël Sahler : Le Réseau Mesure est une association Loi 1901 en France, c'est à dire à but non lucratif qui regroupe un ensemble d'entreprises, 130 adhérents aujourd'hui, et qui s'occupe de monter des actions collectives à la demande de ces sociétés. Nous pouvons aussi bien organiser un déplacement sur un salon professionnel, que des actions de communication, des programmes de formation à la métrologie ou à d'autres techniques, en France principalement. Nous organisons aussi chaque année une ou deux missions B to B dans des pays qui sont choisis par nos adhérents. Au Maroc, nous avons déjà organisé 3 missions avec l'aide de la CFCIM et nous trouvions que le résultat était très frustrant. En effet, nous prenions beaucoup de contacts sur place que nous ne pouvions pas suivre de retour en France. Après notre dernière mission en septembre dernier, nous avons réfléchi à une nouvelle organisation. Certaines entreprises du Réseau Mesure souhaitaient aller plus loin et vérifier si le marché marocain était vraiment porteur en assurant une présence locale. Pour mieux identifier et répondre plus rapidement aux clients, nous avons ouvert un bureau de liaison et recruté 2 ingénieurs technico-commerciaux marocains qui se chargent de la commercialisation des produits et des activités d'études de 5 sociétés pour l'instant. Notre ambition est de savoir, dès la fin de l'année 2015, si le marché marocain se montre intéressant financièrement pour ces entreprises et si elles pourront ensuite s'implanter ici.

Quelles sont les activités des entreprises du Réseau Mesure ?

C'est très compliqué de vous répondre. La mesure et l'instrumentation, vous les trouvez dans tous les domaines. Dans le domaine industriel, l'agro-alimentaire, la chimie, l'industrie pharmaceutique,



JOËL SAHLER,
Président du Réseau Mesure.

l'agriculture, le BTP, le traitement des eaux, la gestion de l'énergie, les mines... Nos entreprises sont présentes, même à petites doses, dans tous ces secteurs. Les nouvelles normes de protection de l'environnement, le développement des contrôles qualité et de la traçabilité dans l'industrie ont fait considérablement augmenter la demande dans le secteur de la mesure. Le Réseau Mesure regroupe justement 130 TPE et PME avec des spécialisations très variées qui couvrent tous les secteurs. Ce qui est important pour le Maroc, c'est de profiter du Réseau Mesure et de cette grande variété de savoir-faire en France pour répondre à des demandes très spécialisées, de faire du sur-mesure avec nos nouveaux clients.

Les 5 sociétés qui sont représentées pour le moment dans le bureau de liaison marocain avaient-elles déjà des clients ici ?

Certaines d'entre elles avaient déjà des contacts et des clients mais pas toutes. Ce bureau de liaison va nous aider à développer ces relations qui étaient plutôt épisodiques, et créer des courants d'affaires. Nous espérons obtenir des résultats en terme de chiffre d'affaire mais nous souhaitons d'abord, et c'est un préalable, mieux connaître le marché marocain et ses opportunités. Rien ne remplace une présence continue sur le terrain.

Est-ce qu'à moyen terme, des entreprises marocaines de votre secteur pourraient être adhérentes au Réseau Mesure ?

Nous avons pour le moment centré notre action autour de l'île de France mais beaucoup d'entreprises du Réseau Mesure viennent de toute la France. Si l'entreprise voit son intérêt à venir adhérer à notre réseau et à participer à nos actions, nous l'accueillons à bras ouverts, alors pourquoi pas une entreprise marocaine du secteur de la mesure et de l'instrumentation ? *

► 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



André Robelin, Président de la Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM : « Le changement et la médiation sont des accélérateurs de la compétitivité ».

La Commission Appui aux Entreprises de la CFCIM a suivi un fil conducteur tout au long de l'année 2014 : la compétitivité des entreprises. Qu'est-ce que la compétitivité ? C'est l'aptitude pour une entreprise à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Au plan micro économique, c'est la capacité d'une entreprise à occuper une position sur un marché. L'évolution des parts de marché de l'entreprise traduira son niveau de compétitivité. Au plan macro économique, la compétitivité nationale se traduit par la capacité à satisfaire la demande intérieure et extérieure et à améliorer le niveau de vie de ses résidents.

Dans ces deux aspects, de nombreux leviers permettent d'améliorer cette fameuse compétitivité, que tout responsable d'entreprise garde en tête. La Commission Appui aux Entreprises a retenu l'idée de mettre en avant un des leviers souvent sous estimé et oublié : l'adaptation de l'entreprise, de sa gouvernance et de son personnel aux changements et l'incidence sur sa compétitivité. C'est un élément important, si non le plus important, des prérogatives de gouvernance d'entreprise. Toutes les composantes de l'entreprise, tous ses services et acteurs sont concernés par le changement. Parce que sans adaptation au changement, l'entreprise ou l'individu disparaît. De sa capacité à anticiper les changements futurs, dépendent la pérennité de l'entreprise et la performance de sa compétitivité. L'adaptation est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise, sous le « lead » du « boss » qui anticipe, subit et gère les changements.

Quatre séances de travail ont donc été tenues sur ce thème à la CFCIM. Une

première, en avril, a traité de « comment maîtriser le temps nécessaire au changement ». Une deuxième séance, en juin, a permis à de grands patrons de nous exposer leurs expériences, bonnes et moins bonnes, face au changement dans leur entreprise. Les troisièmes et quatrièmes séances nous ont permis d'évoquer la problématique de la communication, interne et externe, de l'entreprise et de la conduite du changement, clé de la pérennité et de la compétitivité durable de toute organisation ou communauté. Ceci me permet d'aborder un des aspects de l'adaptation au changement qui ne pourra se développer que si les responsables d'entreprises, les « boss », les leaders, les agents économiques, les partenaires de l'entreprise acceptent de remettre en cause une pratique réflexe qui consiste à transférer la responsabilité de la résolution d'un conflit au seul juridique. Je veux parler de la médiation. La médiation est une « ancienne » nouveauté. Ancienne parce que pratiquée de manière plus ou moins consciente et informelle depuis fort longtemps. Nouveauté parce que depuis une cinquantaine d'années, cette pratique de résolution amiable des conflits se structure et se normalise. Pourquoi évoquer la médiation ? C'est indéniablement un élément de compétitivité puisque la médiation permet une résolution de conflit rapide, peu onéreuse et fiable qui préserve les relations futures des partenaires, ce qui est important quand il y a peu d'acteurs compétents. C'est un élément du changement parce que pour un individu du pourtour méditerranéen, prendre la décision d'aller en médiation plutôt qu'au tribunal (judiciaire ou arbitral) n'est pas naturel ; c'est presque un

acte de courage, qui va à l'encontre des pratiques admises et conseillées. En effet, aller en médiation c'est accepter d'être pleinement et seul responsable, avec l'autre partie, des accords qui résulteront du processus. Un jugement est imposé ! Il est subi. S'il n'est pas favorable c'est la faute des autres (juge, avocat, etc...). Un accord de médiation est pleinement voulu, négocié et accepté.

La médiation est un mode de résolution de conflit, amiable, volontaire, confidentiel, par lequel deux parties s'efforcent de trouver une solution à leur différend, au mieux de leurs intérêts respectifs, moyennant des concessions réciproques. J'ai été frappé, en entendant nos différends intervenants, de constater qu'ils empruntaient beaucoup au processus de médiation. C'est un processus très structuré que le médiateur a appris et s'est approprié. Il permet ainsi aux parties en conflit de s'entendre, puis de s'écouter, puis de se comprendre, puis d'accepter l'autre en tant qu'entité, de lui reconnaître sa légitimité et enfin de proposer des résolutions innovantes. Il n'est pas toujours facile d'écouter, surtout ce qui, venant de l'autre, nous déplaît et nous remet en question. Le conflit ou la mésentente oblitérent l'écoute ; la médiation la restaure. Ce qui est impératif pour que les concessions soient librement et entièrement acceptées.

Acceptez le changement, anticipez le, provoquez le, maîtrisez le, comme étant l'un des leviers les plus importants pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, et comme facilitateur de relations inter-acteurs économiques : adoptez la médiation. *

► André Robelin



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

Efficaces et de grande qualité, les solutions de toiture de Sika ouvrent de nouveaux horizons: végétalisation, matériaux réfléchissants garantissant une température fraîche ou toits solaires à haut rendement énergétique, les possibilités sont multiples. Ce ne sont là que quelques exemples des solutions innovantes grâce auxquelles les 16 000 collaborateurs Sika œuvrant sur plus de 160 sites de production répartis dans 84 pays ont su gagner la confiance des clients, partout dans le monde.

Pôle CFCIM-Business France : une expertise gagnante !

La fusion de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) et d'Ubifrance a donné naissance le 1er janvier 2015 à Business France. L'agence aura, comme l'avaient Ubifrance et l'Afii, la mission d'aider les PME et les entreprises de taille intermédiaire à mieux se projeter à l'international, et d'attirer davantage d'investisseurs étrangers en France pour y créer ou y reprendre des activités créatrices d'emplois. C'est ce que symbolisent les deux flèches qui constituent le logo de Business France. D'après Laurent Fabius, Ministre français des Affaires étrangères, l'un des Ministères de tutelle de l'agence avec le Ministère des Finances et des Comptes Publics et le Ministère du Logement, de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité, « la mission de Business France sera de développer les exportations, notamment celles des PME françaises, et de renforcer l'attractivité du



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



territoire français pour les investisseurs internationaux. L'hexagone possède une réputation d'excellence dans les domaines de la culture, de la gastronomie, des produits de luxe ou encore dans l'aéronautique, le nucléaire et les énergies renouvelables. La notion de créativité est omniprésente, des PME aux start-ups, des architectes et designers aux objets connectés du quotidien... ».

Au Maroc, la CFCIM est délégataire de service public et partenaire exclusif de Business France, l'occasion pour Conjoncture de rencontrer Charafa Chebani, Directrice du Pôle CFCIM-Business France. *

INTERVIEW

Conjoncture : L'arrivée de Business France, qui regroupe Ubifrance et l'AFII, démontre une stratégie plus offensive de la France à l'export mais aussi pour accueillir les entreprises marocaines sur le marché français. Quelles seront cette année les conséquences de cette fusion pour la CFCIM ?

Charafa Chebani : Nous aurons de façon plus marquée ce rôle de promotion du territoire français. Notre objectif est d'accompagner efficacement des entreprises qui ont la volonté de construire des relations commerciales avec le Maroc. L'important était de créer une synergie entre tous les acteurs qui travaillent sur le développement international des entreprises, BPI France, CCI International, Business France, les régions, des acteurs qui avaient chacun une stratégie et une façon de fonctionner. L'objectif est de faire naître une véritable « équipe de France » de l'export. Être plus efficace, c'est le message de cette fusion.

Quels seront les points forts de cette année 2015 ?

Grace au Forum de Partenariat France Maroc que nous avons organisé à Casablanca en 2014 et qui a été un véritable succès, les CCI des régions françaises se sont rendu compte que nous avons intérêt à travailler étroitement ensemble pour accompagner les entreprises et déclencher des courants d'affaires durables. Nous allons donc éviter les grandes opérations qui regroupent beaucoup d'entreprises et qui ne sont pas très efficaces et nous concentrer sur du qualitatif, des opérations « clé en main » qui répondent mieux aux réels besoins des sociétés. Le « sur-mesure » deviendra notre façon de travailler ici à la



CHARAFA CHEBANI,

**Directrice du Pôle
CFCIM-Business
France.**

CFCIM. Nous accueillerons donc cette année beaucoup de délégations de CCI soit dans des secteurs précis comme la plasturgie ou le BTP, soit en multisectoriel. La Bourgogne, l'Auvergne, la Corrèze, l'Alsace, la Franche Comté, PACA, Rhône-Alpes viendront prospecter ici au Maroc cette année. On parle beaucoup en France de « chasser en meute ». Nous sommes persuadés, après les succès de nos opérations de prospections en 2014, comme UrbAquitaine en décembre, ou Nord-Isère en novembre, que c'est effectivement la bonne méthode pour obtenir des résultats. Vous savez, de plus en plus, les entreprises qui veulent capter des marchés ici au Maroc ou en Afrique commencent par rechercher des partenaires locaux qui vont les aider à se développer. Il y a 5 ans, les sociétés voulaient avant tout des clients, elles sont maintenant à la recherche de partenaires solides. C'est ce potentiel de partenariat sur lequel nous travaillons avec mon équipe au sein du Pôle CFCIM-Business France.

Le taux de satisfaction des entreprises françaises qui viennent en prospection au Maroc est élevé, comment faire pour accompagner davantage les entreprises marocaines sur le marché français ?

Notre expertise du marché marocain est reconnue et nous allons cette année, pour affiner notre expertise du marché français et accompagner les entreprises marocaines, créer un nouveau service dédié à la prospection française en collaboration avec la CCI de Paris. Nous allons, pour résumer, nous inspirer de notre compétence sur le marché marocain pour être plus fort sur le marché français. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

CFCIM : une nouvelle identité visuelle pour une nouvelle dynamique !



Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de France et Françaises à l'International ont adopté une nouvelle identité visuelle commune qui traduit la dynamique dans laquelle le réseau est engagé aujourd'hui. Dans ce cadre, la CFCIM intègrera désormais cette nouvelle identité sur ses différents supports et outils d'information et de communication. Acteurs du développement économique des territoires, les CCI partagent désormais un même logo, symbole d'une cohésion forte et d'une même volonté : se mobiliser partout en France pour relancer l'économie, accompagner les entreprises françaises à l'international et favoriser les échanges entre partenaires économiques. La nouvelle identité s'articule autour de la marque « CCI » et d'un sigle visuel représentant l'imbrication symbolique des trois lettres CCI. Ce nouveau sigle plus moderne, plus



design, remplace l'ancienne version hexagonale mise en place en juillet 1991. Le bleu et le rouge rappellent la dimension institutionnelle du réseau. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc garde son appellation et son acronyme CFCIM, mais a modifié son logo dès le 15 janvier 2015. Ce nouveau logo s'accompagne d'une nouvelle charte graphique permettant de gagner en cohérence et en visibilité et de contribuer à faire de « CFCIM » une marque encore plus forte et reconnaissable. *

Coface obtient l'agrément d'assurance-crédit au Maroc et renforce sa position de leader en Afrique.

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.

Jean-Christophe Batlle, Directeur Afrique de Coface : « Nous visons l'Afrique, une région hautement stratégique où Coface maintient son leadership : aujourd'hui Coface est implantée dans 14 pays d'Afrique et consolide ainsi sa place de 1^{er} réseau panafricain. Le Maroc est le centre de nos ambitions régionales. Sur un marché à fort potentiel, ce nouvel agrément nous permettra d'être encore plus proches des clients pour leur offrir des solutions de développement adaptées à leurs besoins, et ce, quelque que soit leur taille. Nos récentes innovations produits, dont CofaMove et bientôt Easyliner, ouvriront à nos clients et prospects locaux des perspectives pour une meilleure gestion du risque. Les multinationales pourront bénéficier aussi d'un accès à Coface Global Solutions, une structure unique qui leur est dédiée ».

Bilan 2014 du Pôle CFCIM-Business France

- 45 journées d'information sur les opportunités d'affaires du marché marocain organisées en France. Taux de satisfaction de la part de nos partenaires de 89%.
- 245 entreprises accompagnées par le Pôle CFCIM-UBIFRANCE, ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé dans le cadre des missions de prospection. Taux de satisfaction : 79%.
- 15 études de marché et veilles. Taux de satisfaction de 75%.
- 2 séminaires de présentation de produits et services pour le compte d'entreprises. Taux de satisfaction de 96%.

- 11 missions collectives organisées en partenariat avec Business France et les CCI de France ont donné un taux de satisfaction de 92%.
- 5 ouvrages « Analyse et potentiel de marché au Maroc » portant sur différentes industries, à savoir l'agroalimentaire, la mécanique et la métallurgique, les énergies renouvelables, le traitement de l'eau et des déchets et les matériaux de construction et produits de second-œuvre.
- Le taux de satisfaction annuel relatif à toutes les prestations du Pôle est de 86%.

Actions du 1^{er} semestre 2015

Du 12 au 16 avril 2015, mission collective multisectorielle de la CCI Auvergne à Casablanca.

Du 20 avril au 3 mai, Pavillon France au SIAM à Meknès en présence de nombreuses entreprises françaises.

En mai 2015, mission collective multisectorielle de la CCI Bourgogne à Casablanca.

Du 2 au 5 juin 2015, rencontre acheteurs Maghreb dans le secteur du BTP et du second œuvre et dans les domaines de l'emballage et de la plasturgie avec la CCI Alsace à Casablanca.

L'INMAA sur le Parc Industriel de la CFCIM de Bouskoura : une success story de la transformation.

Le terme « Lean » est apparu pour la première fois dans le livre « The machine that changes the world » de James P. Womack et Daniel T. Jones, paru en automne 1990. Les auteurs reconnaissent avoir observé de nombreuses techniques de production à travers le monde et dans de multiples secteurs. Toyota y était reconnue comme pionnier. Le système de production des usines Toyota, dès les années 50 au Japon, est emblématique de ce qu'on appellera plus tard le « lean manufacturing ». Pour résumer, le lean manufacturing consiste en une approche de la production sans gaspillage dans les processus : pas de production et de stocks excessifs, pas de déchets, de sous-utilisation des compétences, pas de mouvements et de déplacements inutiles ni d'étapes de production sans valeur ajoutée. Ce système s'est fait principalement connaître hors du Japon lors de la crise pétrolière de 1973. Alors que ses concurrents mondiaux étaient durement touchés par la crise, la marque japonaise montrait sa supériorité et sa résilience et poursuivait son ascension. La démarche lean crée des processus qui nécessitent moins d'efforts humains, moins d'espace, moins de capital et moins de temps de création et de fabrication, pour rendre les produits et services moins chers et avec moins de défauts en comparaison avec les organisations traditionnelles. En 1990, le Massachusetts Institute of Technology ou MIT, une référence mondiale dans les domaines de la recherche en science et technologie révèle dans l'une de ses études qu'il faut moins d'heures de travail pour fabriquer une Lexus de A à Z que pour retoucher les défauts de fabrication des voitures allemandes. Le Lean manufacturing est né.



© DR

Cette « excellence » opérationnelle, synonyme de compétitivité implique un changement dans l'entreprise et un regard critique sur son propre processus de fonctionnement. L'INMAA, l'Initiative Marocaine d'Amélioration est une usine école qui forme depuis 2011, sur le Parc Industriel de la CFCIM de Bouskoura, des responsables d'entreprises, aux principes du lean management en « temps réel » avec des techniques combinant théorie et pratique sur un même site. Concrètement, INMAA s'articule autour de 3 axes d'intervention : l'augmentation de la productivité de 25 %, la diminution des coûts unitaires de 20 % et la réduction des délais de production de 50 %.

Conjoncture a rencontré Rachida Maliki, Directrice Générale de INMAA. *

INTERVIEW

Conjoncture : Le lean manufacturing a montré sa capacité à faire progresser les entreprises. Pourquoi alors ne pas appliquer ce système à toutes les PME qui ont besoin d'améliorer leur compétitivité ? Quand un remède est bon, on l'utilise, non ?

Rachida Maliki : Oui, vous avez raison mais nous manquons généralement de méthodologie pour l'application de ce système en entreprise. Il existe beaucoup de littérature sur le lean management, beaucoup d'interprétations de ces techniques qui fonctionnent partout dans le monde, de plus en plus de coaches qui proposent des formations, mais tout cela peut s'avérer très abstrait. Justement, à l'INMAA, dans notre usine école de Bouskoura, nous avons privilégié la méthodologie avec une partie pratique qui permet de « rester » dans l'univers de l'entreprise.

Comment fonctionne cette usine école qui est la première de ce genre en Afrique et au Moyen-Orient ?

Nous mettons en place ce que l'on appelle une transformation opérationnelle de l'entreprise, qui est basée sur 3 piliers impor-



RACHIDA MALIKI,
Directrice Générale de
INMAA.

tants : le système de production, le système de management et l'état d'esprit ainsi que le comportement. Il n'est pas question de se perdre dans une théorie complexe. On peut résumer l'action de l'usine école à 3 verbes importants qui signent véritablement le travail pédagogique que nous faisons : écouter, observer et faire. Et je peux vous garantir que la troisième partie de ce programme, « faire », connaît grâce à la structure de l'INMAA, d'excellents résultats. Nous partons toujours d'une problématique réelle de l'entreprise avec l'exigence d'augmenter la productivité et diminuer les coûts de façon significative après la transformation. La valeur ajoutée de l'usine modèle, c'est de pouvoir passer de la théorie à la pratique dans un même lieu avec nos machines et nos formateurs. Quand l'équipe de l'entreprise

qui a suivi cette formation retournera au sein de la société, ils pourront plus facilement dupliquer ce qu'ils ont mis en œuvre ensemble à l'INMAA. *

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Pour tous renseignements, contactez l'INMAA au +212(0)5 20 36 46 30

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Agriculture



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

SIMA, le Salon International de la Machine Agricole présentera une offre complète du monde agricole :

- 1700 exposants de 48 pays sur 27 hectares d'exposition
- 215 000 visiteurs
- Plus de 50 forums et événements

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
- Equipements pour cultures tropicales et spécialisées
- Manutention, transport, stockage et bâtiments
- Matériels et équipements d'élevage
- Traite et équipements laitiers
- Eleveurs sélectionneurs, associations d'éleveurs
- Création et entretien de l'espace rural et forestier
- Equipements pour les espaces verts
- Développement durable, énergies renouvelables
- Institutionnels, services, conseil
- Gestion, informatique, logiciels



Du 21 février au 1^{er} mars 2015
Paris Porte 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.

- 1300 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, habitat rural et environnement,
- Services et métiers de l'agriculture : ministères, organisations professionnelles agricoles, syndicats

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

Agroalimentaire



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

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

Le CFIA en chiffres :

- 1300 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



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 de transport et de 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.

Les secteurs d'Intralogs Paris 2015 :

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

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

Bâtiment – Travaux publics



Du 20 au 25 avril 2015
Paris Nord Villepinte
www.paris.intermat-construction.com

INTERMAT Paris, salon international de matériels et techniques pour les industriels de la construction et des matériaux a lieu tous les 3 ans et se tiendra à Paris du 20 au 25 avril 2015.

- 1500 exposants
- 15 000 m² de surface d'exposition
- 200 000 visiteurs

Les secteurs du salon INTERMAT Paris 2015 :

- Machines et équipements pour l'industrie des matériaux
- Equipements pour l'industrie du ciment et de la chaux, du plâtre, du sable, de l'argile et du gravier
- Machines pour pré-fabriquer des éléments en plâtre et autres
- Machines pour extraire et traiter les pierres naturelles et artificielles
- Production, transport et mise en œuvre du béton
- Machines, installation et appareils pour le second œuvre
- Equipements et outils de chantier
- Levage et manutention
- Equipements de sondage, forage, fondations spéciales, canalisations, drainage et tranches
- Machines de terrassement et génie

- civil
- Machines pour tunnels et galeries
- Matériel pour la construction des voies ferrées et des voies navigables
- Machines et matériel de construction d'infrastructures routières
- Véhicules et transport de matériaux, matériel et personnel
- Composants, équipements, accessoires et pièces d'usure

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

Multisectoriel



Foire Internationale de Canton
Du 15 avril au 5 mai 2015
Guangzhou - Chine
www.cantonfair.org.cn

La Foire Internationale de Canton est une occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises Chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques.

Répartie sur 3 phases, la Foire de Canton c'est au total :

- 20 000 exposants
- 150 000 articles exposés
- 1160 000 m² de surface d'exposition

1^{ère} phase du 15 au 19 avril 2015, durant laquelle la CFCIM accompagne ses adhérents.

Produits industriels sur 15 000 m² d'exposition dans les secteurs suivants : produits électroniques et électroménagers, quincaillerie, mécanismes et installations, véhicules et pièces accessoires, matériaux de construction, lampes et luminaires, produits chimiques

2^e phase du 23 au 27 avril 2015

Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

3^e phase du 1 au 5 mai 2015

Textile et produits divers : vêtements, chaussures, fournitures de bureau, bagages et valises, produits de loisirs, produits pharmaceutiques, produits alimentaires...

Contact : Khadija MAHMOUDI
Tél. : 05 22 43 96 24
Fax : 05 22 20 19 95
05 22 26 02 82
Email : kmahmoudi@cfcim.org

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



Philippe Baudry

philippe.baudry@dgtresor.gouv.fr

Trois ans après

Trois ans après son entrée en fonction, le bilan économique du gouvernement Benkirane est globalement positif. Outre l'amélioration des fondamentaux macroéconomiques (en 2014, les déficits budgétaire et courant devraient baisser respectivement

à moins de 5 % et à moins de 7 % du PIB), il convient de mettre au crédit du gouvernement un courage certain concernant l'amorçage de réformes profondes longtemps attendues (Caisse de compensation, fiscalisation des grandes exploitations agricoles, réforme de la TVA, Plan d'accélération industrielle, etc.). Ces bonnes dynamiques ont permis au Maroc de garder la confiance des bailleurs de fonds comme des investisseurs internationaux.

Si la situation économique et financière du Maroc reste largement dépendante, à court et moyen terme, de facteurs externes (reprise de la zone euro, parité euro-dollar et cours du brut), les perspectives macroéconomiques sont favorables pour 2015 (croissance du PIB à 4,4 %, déficits budgétaire et courant respectivement à 4,3 % et à 5,8 % du PIB).

Il est à souhaiter que cette conjoncture favorable permette au pays d'approfondir les réformes en cours et aussi d'améliorer le climat des affaires, conformément aux préconisations des observateurs internationaux et aux attentes des investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers. ▽

L'économie en mouvement

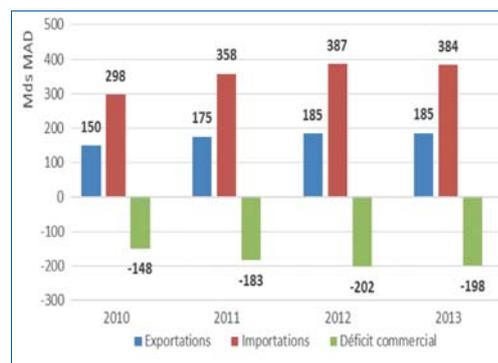
Un chiffre en perspective

12 Mds MAD

En 2014, le déficit commercial marocain s'est résorbé de 12 Mds MAD

En 2014, le déficit de la balance commerciale du Royaume s'est établi à 186,4 Mds MAD, soit une résorption de 6 % par rapport à 2013. Le taux de couverture s'améliore à 51,3 %, contre 48,3 % un an auparavant.

Cette bonne performance résulte notamment de la vigueur des exportations, en hausse de 6,1 % (soit +11,3 Mds MAD). L'augmentation des exportations des nouveaux secteurs, tels que l'automobile (+26 %, soit +8,3 Mds MAD) et l'électronique (+26 %, soit +1,8 Md MAD), a joué un rôle moteur dans cette dynamique. Par ailleurs, le repli des ventes de phosphates et dérivés (-0,1 % en 2014) a été stoppé par la reprise du cours de ce minerai en fin d'année. Les importations ont été stables, bénéficiant d'un recul historique des cours du pétrole (-50 % sur le second semestre 2014). Les achats des produits énergétiques ont ainsi enregistré un repli de 10 %, soit -10,4 Mds MAD. La hausse des importations de produits alimentaires, en particulier celles de blé (+51 %, soit +4,2 Mds MAD), et de produits finis de consommation (+8 %, soit +5,2 Mds MAD) a compensé la baisse de la facture pétrolière.



Source : Office des changes du Maroc

louis.boisset@dgtresor.gouv.fr

Fiche express

Modification de la législation en matière de propriété industrielle

L'OMPIC a présenté le 19 janvier dernier la réforme de la loi marocaine relative à la propriété industrielle, en présence du Ministre en charge de l'Industrie, Moulay Hafid Elalamy, et du Président de l'Office européen des brevets (OEB), Benoit Battistelli. Le Maroc se dote ainsi d'une législation conforme aux standards internationaux les plus exigeants, avec des titres de qualité et donc de meilleures armes pour lutter contre la contrefaçon.

La mesure phare de la loi n°23-13 est l'accord de validation avec l'OEB, qui permettra au demandeur d'un brevet européen de valider au Maroc, en plus des 40 pays européens, son brevet délivré par l'OEB ; les brevets européens validés auront au Maroc les effets juridiques de brevets marocains et seront soumis à la législation marocaine. Au Maroc, les demandes de brevet déposées auprès de l'Office seront

délivrées selon les critères de nouveauté et d'activité inventive, après l'établissement d'un rapport de recherche et d'une opinion sur la brevetabilité. Les marques non distinctives et/ou non licites pourront être rejetées par l'Office.

Enfin, l'exercice du métier de conseil en propriété industrielle sera subordonné à l'inscription sur une liste tenue par l'OMPIC. C'est là un élément très important, tant pour les entreprises marocaines qu'étrangères, gage de confiance dans la représentation qu'exerce cette profession devant l'OMPIC. Le Maroc reste le pays exemplaire du Maghreb en matière de législation des droits de propriété industrielle. Ces efforts, notamment en matière de droit des brevets, devraient favoriser l'innovation sur le territoire marocain.

caroline.rolshausen@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Accord UE/Maroc sur la protection mutuelle de leurs indications géographiques de produits agricoles et alimentaires

L'Union européenne et le Maroc ont franchi une nouvelle étape le 16 janvier 2015 en concluant un accord sur la protection mutuelle de leurs indications géographiques (IG) de produits agricoles et alimentaires. Celui-ci témoigne d'une convergence de vues sur des questions telles que la politique de qualité, la protection du consommateur et la propriété intellectuelle et vise à stimuler les échanges commerciaux de ces produits entre le Maroc et les pays de l'UE. Ce document devra être ratifié par le Conseil et le Parlement européen, ainsi que par les autorités législatives marocaines, avant d'entrer en vigueur. L'accord contribuera à mieux protéger les consommateurs en leur évitant d'être abusés sur l'origine véritable et la qualité du produit. Un mécanisme de mise à jour et de consultations régulières, notamment pour inscrire de nouveaux produits sur la liste des indications géographiques, participera du suivi de cet accord. «Cet accord constitue une véritable chance pour nos producteurs et en particulier pour les plus petits d'entre eux, qui ont un savoir-faire très authentique, d'optimiser la valeur ajoutée de leur production», a indiqué le Ministre marocain de l'agriculture, Aziz Akhannouch. Le Maroc est le premier des voisins méridionaux de l'Union européenne à souscrire à un tel accord. A ce jour le Maroc dispose d'une vingtaine d'IGs (huile d'olive, miel, safran, datte, clémentine, agneau...) dont la plus emblématique est celle sur l'huile d'argan, contre environ 3000 au sein de l'UE. Les IGs produites sur le territoire européen et protégées au titre de l'accord, seront enregistrées au Maroc sur le registre de l'OMPIC, sans frais pour la partie européenne.

► michel.helfter@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

L'AFD au Maroc

Le groupe AFD intervient au Maroc depuis 1992 à travers :

- L'Agence française de développement,
- Proparco, filiale de l'AFD dédiée au financement du secteur privé,
- Le Centre d'Etudes financières, Economiques et Bancaires (CEFEB), basé à Marseille,
- Le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), dont l'AFD assure le secrétariat.



Maroc, premier bénéficiaire de l'AFD

Le Maroc est aujourd'hui le premier bénéficiaire des financements de l'AFD avec une exposition (encours + reste à verser) de 2 565 M €.

La stratégie de l'AFD s'articule autour de 4 objectifs principaux, en phase avec les priorités du Royaume :

- **Valoriser le capital humain par une approche intégrée éducation-formation-emploi** : soutien à la formation de compétences adaptées aux secteurs d'avenir et au renforcement de l'accès à l'éducation et de la qualité de l'enseignement,
- **Soutenir la modernisation des TPE/PME** : notamment à travers l'appui des petits exploitants agricoles,
- **Promouvoir l'attractivité des territoires** : soutien à l'aménagement urbain et touristique, à la modernisation des transports et au développement des services essentiels (eau et électricité),
- **Gérer la rareté des ressources naturelles et lutter contre le dérèglement climatique** : appui au Plan solaire marocain, financement de l'adaptation de l'agriculture au changement climatique en partenariat avec le FFEM et d'une éco-cité.

Accompagnement des politiques publiques et appui au secteur privé

L'AFD accompagne principalement les politiques publiques marocaines par des prêts concessionnels (souverains et non souverains – sans la garantie de l'Etat) et non concessionnels, ainsi que par des subventions.

Pour sa part, Proparco apporte un appui au secteur privé marocain, notamment à travers le refinancement des banques locales (financement en devises à long terme), l'appui aux banques marocaines dans leur développement en Afrique subsaharienne, le capital-investissement dans des PME en direct ou à travers de fonds d'investissement.

► baularde@afd.fr

Affaires à suivre



Meryem Chami est nommée Directrice générale de la société Altran Maroc, filiale du groupe éponyme, spécialisé dans le conseil en innovation et l'ingénierie avancée dans différents secteurs (notamment aéronautique, automobile, énergie et ferroviaire). Diplômée de Bretagne Telecom et de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Mme Chami a occupé jusqu'alors plusieurs postes de responsabilité au sein du groupe OCP ►►► **La COFACE maintient, comme en 2013, le Maroc dans la catégorie A4** (niveau convenable) pour le risque pays et l'environnement des affaires. Le Maroc est ainsi classé dans la même catégorie que l'Espagne et le Brésil.

►►► **L'avis du Conseil économique, social et environnemental** sur la saisine relative au projet de loi n°86-12 relative aux contrats de partenariats public-privé a été publié au Bulletin officiel du 15 janvier 2015. A suivre ►►►

Maroc Telecom a finalisé l'acquisition des filiales du groupe émirati Etisalat (474 M €) présentes au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Niger, en République Centre-africaine et au Togo, ainsi que de Prestige Telecom, qui fournit des prestations IT pour le compte des filiales d'Etisalat dans ces pays ►►►

Les deux indices boursiers de référence de la place casablancaise (MASI et MADEX) ont enregistré en 2014 des hausses respectives de 5,55 % et 5,73 %, après trois années consécutives de baisse. Soutenue par l'introduction en bourse mi-décembre des Résidences Dar Saada, la capitalisation a, quant à elle, progressé de 7,39 % et atteint ainsi 484,5 Mds MAD fin 2014.



Jaouad Hamri,
Directeur de l'Office des Changes

« Le Maroc a tous les atouts pour devenir un véritable hub régional. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Jaouad Hamri, Directeur de l'Office des Changes.

Conjoncture : Jaouad Hamri, comment expliquez-vous le succès de l'opération « contribution libératoire » et ça a rapporté combien à l'Etat pour l'instant ?

Jaouad Hamri : La Confiance. La confiance placée par les marocains dans leur pays et son économie. La confiance mutuelle entre Administration, banques et médias. La confiance a été le maître mot durant toute cette opération. La contribution libératoire a été l'occasion de montrer la parfaite synergie entre la DGI et l'Office des Changes sous la tutelle du Ministre de l'Economie et des Finances. Elle a montré également la forte implication du secteur bancaire à travers les campagnes de communication menées par plusieurs banques en faveur de la mesure et surtout la grande réactivité dont a fait preuve l'Office des Changes par des circulaires, lettres, guides de place, FAQ, en vue de répondre à toutes les interrogations des banques et de leurs clients. D'un autre côté, nous avons bénéficié d'une conjoncture internationale très favorable notamment grâce aux décisions de l'OCDE en faveur de la transparence fiscale internationale.

En résumé, vous avez réussi à ramener une grande partie des « fraudeurs » dans l'économie marocaine, comment imaginez-vous la suite ? Est-ce que cela veut dire que cette période où certains essayaient de « passer entre les gouttes » est révolue ? Et quelles seront maintenant les règles et les sanctions pour les contrevenants ? Et aurez-vous les moyens de « surveiller » les investissements marocains à l'étranger ?

Sans parler de fraudeurs, la contribution libératoire a été une opération qui a permis à des personnes en infraction à la réglementation des changes de pouvoir régulariser leur situation vis-à-vis de la législation et de la réglementation marocaines. En matière d'avoirs à l'étranger, les infractions sont de deux types des infractions pour constitution irrégulière d'avoirs à l'étranger ou, tout simplement, des infractions pour défaut de déclaration.

Ceci dit, dire que la période où certains essayaient de passer entre les mailles du filet est révolue, serait très optimiste, mais nous travaillons pour que les possibilités pour que des contrevenants puissent éviter d'être identifiés, soient réduites au maximum.

Nous avons un système d'information très performant qui permet aux équipes du contrôle

sur pièces et sur place de disposer d'informations « fraîches » et fiables et ce, sans aborder le flux d'informations qui nous parviendront suite à l'activation des échanges d'information mis en place par les différents accords bilatéraux et multilatéraux.

Le Maroc est très offensif à l'export et le terme de « hub » est très souvent utilisé notamment pour le développement vers les marchés africains, est-ce que tout ça n'est pas un peu rapide ? Le système financier marocain est-il prêt pour faciliter le développement des entreprises marocaines à l'étranger et rassurer des investisseurs chinois, russes, étrangers en général ?

Le Maroc a tous les atouts pour devenir un véritable hub régional et une véritable plateforme tournée vers l'Afrique. A cet égard, La réglementation marocaine des changes constitue un des arguments les plus importants dans l'offre marocaine.

Il faut préciser que les investissements étrangers au Maroc bénéficient d'un régime de convertibilité depuis 1988. Ce régime garantit trois libertés fondamentales qui sont recherchées par tout investisseur étranger, à savoir :

- la liberté d'investir ;
- la liberté de transférer les revenus d'investissent ;
- Et la liberté de transférer le produit de cession de l'investissement (plus-value comprise).

D'un autre côté, nous accordons une attention particulière aux opérations d'investissement et d'exportation, effectuées sur le continent africain et nous restons très attentifs aux attentes des opérateurs, ce qui nous permet d'être très réactifs.

On annonce pour cette année un certain nombre de mesures qui respectent l'engagement que le Maroc avait pris en 1993 avec le FMI, un accord qui visait à libéraliser les opérations courantes. Est-ce qu'on peut parler d'un changement de culture ? Et d'une véritable réforme du contrôle des changes ?

Le 21 janvier 1993 est une date très importante dans l'histoire de l'Office des changes parce qu'elle marque l'adhésion du Maroc à l'article VIII des statuts du Fonds Monétaire International, qui prévoit, entre autres, l'institution d'une convertibilité du dirham pour les opérations courantes.

La convertibilité du dirham pour les opérations courantes signifie que les transferts en règlement de ces opérations s'effectuent directement via



« Dire que la période où certains essayaient de passer entre les mailles du filet est révolue, serait très optimiste. »

le système bancaire sans passer par la case autorisation préalable de l'Office des changes. Pour l'année 2015, nous avons décidé de donner un nouvel élan à notre réglementation en travaillant sur deux aspects des plus importants, à savoir : la justesse juridique et rédactionnelle des termes utilisés et la pertinence économique des dispositions réglementaires elles-mêmes. Nous avons constitué des équipes projet qui ont travaillé sur tous les thèmes que traite la réglementation avec l'implication des différentes parties prenantes et actuellement, en associant les banques à travers le GPBM, nous sommes à la dernière étape pour parvenir à un livrable qui puisse répondre aux attentes de toutes les parties concernées, citoyens, opérateurs et banques.

Les principales mesures 2015 :

- les comptes convertibles à terme (CCT) seront supprimés, permettant à l'étranger la possibilité de convertir ses opérations de succession et produits de cession de ses investissements au Maroc, sous condition de présentation de document prouvant qu'il quitte définitivement le territoire national. Cette mesure profitera également aux enfants de MRE ayant décidé de vivre à l'étranger.
- A la place des 40 000 dhs actuellement en vigueur, le montant de la dotation touristique sera libéralisé et assujetti à un taux en fonction de l'IR dans la limite de 100 000 à 150 000 dirhams par an par personne.
- Libéralisation progressive des importations. Autorisation des paiements par anticipation, avec une limite fixée à 1 million de dirhams pour les opérateurs catégorisés par l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII), et à 200 000 dirhams pour les opérateurs non catégorisés.
- Suppression de l'obligation de trois ans d'ancienneté pour les entrepreneurs marocains souhaitant investir à l'étranger. L'investissement des Marocains sera conditionnée par une autorisation préalable.

► Propos recueillis par Franck Mathiau

Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans **Conjoncture** les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc. Une rubrique réalisée par **MAROGEST**.

MAROGEST
SOCIÉTÉ DE GESTION

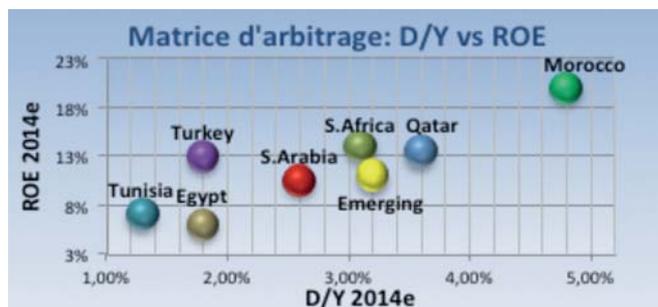
I - Marché Boursier

Renversement de tendance, une première depuis 2010

Après trois années de dégringolade aux lourds bilans, le marché boursier se fraye enfin un chemin dans le vert, augurant d'une belle éclaircie à venir.

De concret, avec un indice du marché réalisant une percée de 5,56 % en 2014, et un baromètre des valeurs les plus actives qui gagne 5,73 %, le cycle de morosité semble rebrousser chemin, face au regain de confiance qui s'installe auprès des investisseurs. Un regain de confiance qui s'alimente et verse principalement vers les blue-chips de la place, notamment vers les deux cimentiers Holcim et Lafarge qui scellent 2014 sur une performance de 30,4 % et 23,6 % respectivement. Puis Wafa Assurance qui engrange une plus-value de 20,7 %, et Maroc Télécom (+18,5 %), sans oublier Attijariwafa Bank (+12,8 %). A ce titre, la capitalisation boursière s'en est retrouvée dilatée de 33,34 Mrds de DH à 484,5 Mrds de DH. Soulignons que cette croissance de la capitalisation intègre en plus de l'effet d'appréciation des cours boursiers, l'injection de 5 Mrds de DH liés à l'IPO de Résidence Dar Saada.

S'agissant des forces ayant le plus contribué au sursaut du marché en 2014, on trouve l'arbitrage graduel qui se fait en faveur des actions, en relation aussi bien avec l'amélioration des finances



Dans la même veine, et avec un rendement D/Y proche de 5 % et un ROE de 20 %, la place de Casablanca constituerait une alternative de placement intéressante surtout si nous la comparons avec des pays comme la Tunisie ou l'Egypte qui possèdent un couple (D/Y ; ROE) de (1,3 % ; 7 %), et (1,8 % ; 6 %) respectivement.

Le manque de liquidité représente toutefois un véritable frein au développement de la place boursière marocaine. La volumétrie ayant dégringolé cette année encore pour toucher son plus bas niveau depuis 2005.

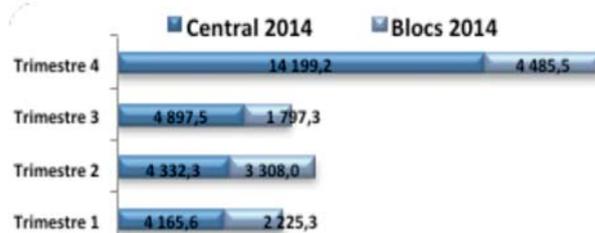
Un dynamisme qui va de mal en pis

Le volume global de la place casablancaise a enregistré en 2014 un recul de 18,8 % comparativement à 2013 pour se situer à 39,4 Mrds de DH. Cette baisse est entièrement imputable à la contraction des échanges sur le marché de blocs (-46,5 % à 11,8 Mrds de DH) suite à la non-récurrence de l'opération de transfert des actions JLEC détenues par les différentes filiales de TAQA à leur maison mère. Le marché central qui s'accapare 70 % du volume accuse en revanche un léger raffermissement des échanges, en passant de 26,5 à 27,6 Mrds de DH. Les opérations demeurent toutefois concentrées autour des Blue-chips de la place, avec en tête de liste ATTIJARIWAFI Bank qui brasse 5,1 Mrds, suivie par ADDOHA qui canalise 3,1 Mrds de DH, puis BMCE et IAM qui arrivent ex aequo avec 2,4 Mrds brassés par chacune entre elles. Notant que ces quatre valeurs concentrent à elles seules 49% du volume du marché Central.



publiques, qu'avec les deux épisodes de la baisse du taux directeur survenue durant le deuxième semestre, qui compriment sans relâche les rendements obligataires. Figure en deuxième lieu, le rehaussement de la pondération du Maroc dans l'indice MSCI Frontières Market qui a longtemps stimulé la surenchère sur les neuf valeurs de cet indice. S'ajoute à cela, les anticipations globalement favorables dressées au sujet des réalisations des sociétés de la cote, motivées par la baisse du prix du pétrole, et l'amélioration du climat des affaires. Notant par ailleurs, que la performance du Masi en 2014 reste assez conservée par rapport aux réalisations des principales places comparables de la région Mena et du continent, comme c'est le cas de l'Egypte qui progresse de 32 %, de la Turquie (26 %), du Qatar (18 %), et de la Tunisie (16 %). Cependant le retard qu'accuse le Maroc en termes de performance sur les quatre dernières années lui permet d'améliorer son attractivité par rapport aux différentes places internationales.

Volumétrie du marché des actions en MDH



Parallèlement, le marché de gré à gré a été animé par quatre grandes opérations : La plus importante est la cession par la SNI de 21,75 % du capital de Central Laitière à Gervais Danone pour un montant de 3,1 Mrds de DH ; La deuxième, concerne les 6 % de participation de l'Etat marocain dans le capital de la BCP qui ont été transmis aux BPR pour une valeur de 2,05 Mrds de DH ; la troisième plus grande opération, d'un montant de 1,9 Mrds de DH, a concerné Cosumar, suite à la vente par SNI de 24,2 % de son capital à un consortium d'institutionnels marocains ; Pour la dernière, il s'agit de l'acquisition par Holmarcom de 30 % du capital d'Atlanta, à 1,2 Mrds de DH.

Bonne orientation des secteurs

Au volet des performances sectorielles, 15 secteurs sur les 22 de la cote affichent une performance annuelle positive, contre seulement 9 en 2013. Le secteur « Transport » se dresse en tête du peloton, avec une progression de 48,33%, redevable à la performance de CTM qui se trouve fortement convoitée par les investisseurs en raison de sa généreuse politique de distribution de dividende. A son tour, le secteur « Ingénierie » s'adjuge une croissance de 43,62 % due à la spectaculaire ascension de Stroc Industrie (+107 %), portée par son retour à une activité bénéficiaire. Pour sa part, le secteur « Sylviculture et Papiers », se hisse de 42,62 %. Cette progression saisissante s'attribue à « Med Paper », qui profite d'un retour d'intérêt pour l'action après l'annonce par le Ministère du Commerce Extérieur de l'application du droit anti-dumping sur le Papier en ramette A4 originaire du Portugal.

Au bas de l'échelle, et pâtissant de la contre-performance d'Aliances (-43,3 %), d'Addoha (-32,7 %), et de la toute nouvelle recrue de la cote Résidence Dar Saada (-8,1 %), l'indice « Immobilier » se rétracte de 28,5 %. L'indice « Mines » plombé par l'érosion des cours des métaux à l'international cède quant à lui 15,91 %. De même, l'indice des « Sociétés de financement » lâche 10,2 % entraîné par le retrait de ses quatre valeurs « Eqdom : -18,8%, Axa Crédit : -11,95 %, Maroc Leasing : -10,0 %, et Taslif : -5,49% » évoluant toutes dans un contexte difficile, sous l'effet de la décélération de la croissance des crédits et de la montée en flèche des créances en souffrance.

Que nous réserve, enfin, 2015 ?

Coté perspectives, nombreux sont les signaux qui prédisent une accélération de la hausse du marché des actions en 2015. A commencer par l'environnement général des affaires qui s'annonce plus porteur qu'en 2014, avec des investissements publics en progression de 13 % à 49,2 Mrds de DH, et une croissance du PIB attendue autour de 4,44 % (vs 2,5 % en 2014). Pour sa part, la baisse du prix du pétrole profitera indubitablement à l'ensemble du tissu économique à travers la réduction des charges sur l'ensemble de la chaîne de production. A la bourse de Casablanca, cette baisse profitera davantage aux entreprises opérant dans le transport, et le BTP. Coté opérations stratégiques, deux grandes introductions en bourse sont attendues en 2015 (Marsa Maroc, Total Maroc), ce qui fera le bonheur des investisseurs en quête du papier frais et de bonne qualité. Aussi, les cessions de participations de SNI dans le capital de Cosumar et Centrale Laitière apporteront un nouveau souffle au marché. Par ailleurs, la baisse des taux obligataires devrait accentuer le basculement des flux financiers en faveur des Actions, surtout que le marché ne s'attend pas à une remontée rapide des taux : Actuellement, la rémunération des obligations 10 ans et 20 ans est inférieure au rendement du dividende en bourse, de quoi charmer les investisseurs, même les plus récalcitrants.

II- Marché Monétaire :

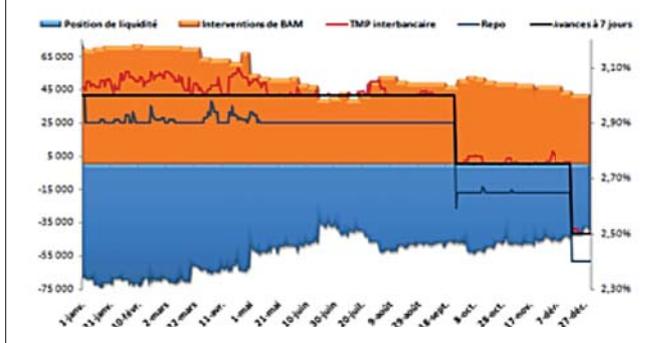
L'année 2014 a été marquée par une nette amélioration des conditions de liquidité sur le marché monétaire. En effet, le déficit

de liquidité est passé de 69 Mrds de DH en 2013 à 40 Mrds de DH à fin 2014, soit une atténuation de 42 %. Cette performance trouve essentiellement son origine dans le raffermissement des réserves internationales nettes dont les données du mois de décembre indiquent que leur encours s'est amélioré de 20,3 % pour s'établir à 180,8 milliards de dirhams, soit l'équivalent de 5 mois et 9 jours d'importations.

En revanche, la circulation de la monnaie fiduciaire et à l'instar de l'année précédente a exercé un effet restrictif sur la liquidité bancaire et ce suite à l'accumulation de la période estivale et la fête d'Aïd El Adha.

D'autre part, la décision de la Banque Centrale de revoir le taux de la réserve monétaire en mois de mars 2014 a été à l'origine d'une injection de liquidité de quelques 8 Mrds de DH.

Conditions de liquidité sur le marché monétaire en 2014



Face à cette amélioration, la Banque Centrale, dans un objectif de maintenir les taux monétaires proches du taux directeur, a réduit son emprise sur le marché monétaire. En effet, le montant global de ses interventions sur le marché est passé de 72 Mrds à 42 Mrds de DH, soit une baisse de 42% comparable à celle du déficit de liquidité. Ainsi, Bank Al-Maghrib a injecté de la liquidité essentiellement à travers les avances à 7 jours dont le montant à fin décembre s'est chiffré à 23 Mrds de DH et 18,9 Mrds de DH par des prêts accordés dans le cadre du programme de soutien au financement de la TPME. Dans ces conditions, le TMP sur le marché interbancaire est revenu de 3,03 % en 2013 à 2,50 %, en relation avec la décision du conseil de Bank Al-Maghrib d'abaisser le taux directeur à deux reprises de 3% à 2,5 %. Dans le même sens, La rémunération de la pension livrée jj a perdu 50 pbs.

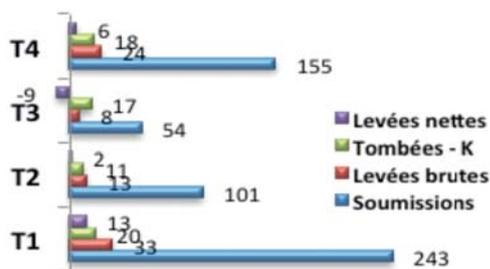
III -Marché Obligataire :

S'il y'a une caractéristique principale du marché obligataire en 2014, c'est à l'évidence la baisse exceptionnelle des taux d'intérêt. Les principaux éléments qui expliquent ce fait sont, d'une part, la baisse de l'offre du Trésor en BDT suite à l'amélioration de son besoin de financement et, d'autre part, au raffermissement des conditions de la liquidité. En outre, la décision de la Banque Centrale d'abaisser, à deux reprises, le taux directeur en septembre puis en décembre 2014 a constitué un facteur accélérateur de la tendance baissière.

En effet, les finances publiques ont affiché une nette amélioration sur l'année 2014. Le déficit budgétaire et après trois années d'aggravation, est passé de 7,3 % en 2012 à 4,9 % en 2014. Il est ressorti, à fin décembre à 40 Mrds de DH contre 50 Mrds de DH un an auparavant. Le besoin de financement, quant à lui, accuse un recul de 10 % à 46,7 Mrds de DH. Cette amélioration trouve son origine dans la décompensation des produits pétroliers dont le poids accuse un retrait de 21% et une augmentation de 3 % des recettes >>>>

fiscales. Néanmoins, le solde ordinaire demeure négatif et ressort à 17,4 Mrds de DH en quasi-stabilité par rapport à l'année dernière. Capitalisant essentiellement dans son aisance financière, le Trésor a limité son recours aux marchés des adjudications. La demande, quant à elle, s'est inscrite en augmentation continue en lien avec l'amélioration de la situation de la liquidité. Ainsi, une pression baissière s'est exercée tout au long de l'année 2014 sur les rendements obligataires. En chiffres, les levées brutes du Trésor se sont élevées à 78,5 Mrds de DH contre 175,2 Mrds de DH en 2013, tandis que les soumissions des investisseurs ont connu, de leur part, une hausse de 34 % à 553,4 Mrds de DH. Eu égard à ces éléments, le taux de satisfaction des séances primaires est ressorti à un niveau faible de 14 %.

Evolution trimestrielle des levées nettes du Trésor



Les levées nettes du Trésor, quant à elles, ont affiché un retrait de 79,4 % à 12,1 Mrds de DH. Ces dernières se sont même inscrites en territoire négatif pendant le troisième trimestre témoignant par moment d'une relative aisance des besoins de financement de l'argentier de l'Etat. Aussi, on notera que le comportement du Trésor sur le marché de la dette interne a été marqué par une gestion active de sa dette ayant pour but de rallonger la durée moyenne de son portefeuille en i) privilégiant les maturités moyennes et longues de manière et ii) initiant des programmes d'échange de titres court terme contre d'autres de maturités plus longues.

Structure trimestrielle des soumissions BDT

Trimestre	<= 52 semaines	2 à 5 ans	>= 10 ans
T1	31,9%	45,8%	22,4%
T2	39,3%	39,1%	21,6%
T3	46,5%	30,5%	22,9%
T4	35,4%	39,0%	25,6%
2014	35,7%	41,2%	23,2%

Structure trimestrielle des levées BDT

Trimestre	<= 52 semaines	2 à 5 ans	>= 10 ans
T1	7,9%	44,4%	47,7%
T2	16,0%	43,5%	40,5%
T3	32,9%	15,6%	51,5%
T4	26,8%	48,6%	24,6%
2014	17,7%	42,6%	39,7%

Sur le plan des rendements, la courbe des taux d'intérêt a connu en 2014 des variations à la baisse historiques allant de 100 points de base pour les taux court terme à 200 points de base pour les taux long terme engendrant ainsi un mouvement d'aplatissement de la

courbe et une performance exceptionnelle (à deux chiffres) pour les titres obligataires moyen et long terme.

Evolution de la courbe primaire des taux



S'agissant du marché secondaire des Bons du Trésor, le volume transactionnel s'est élevé à 170,7 Mrds de DH au titre de l'année 2014 contre 172,8 à fin 2013, soit un retrait de 1,2 %. Ce léger recul de la liquidité s'explique principalement par le manque de titres ressenti tout au long de l'année obligeant les opérateurs à adopter la stratégie du « Buy & Hold » dans un contexte marqué par la baisse des taux. Dans le registre du marché de la dette privée, le volume global des émissions des Titres de Créances Négociables TCN à fin 2014 a avoisiné les 65,6 Mrds de DH portant ainsi l'encours global de ces instruments à 89 Mrds de DH. En comparaison avec l'année 2013, les émissions de TCN se sont inscrites en hausse de 8 %. En termes de répartition, les banques ont été les plus actives sur le marché des TCN, en atteste la concentration des Certificats de Dépôts qui s'accaparent 81 % du total des émissions. *

Loi de Finances 2015

Comme à l'accoutumée, la fin de l'année a été marquée par le débat sur le projet de Loi de finances qui intervient dans un contexte particulier tourné vers la consolidation du modèle du développement national afin de pouvoir intégrer le club des pays émergents. Dans ce sens, le gouvernement a visé 4 objectifs fondamentaux : le rééquilibrage des finances publiques et rééquilibrage du cadre macroéconomique, la relance de l'économie nationale (amélioration de la compétitivité, stimulation de l'investissement, etc.), le soutien à la cohésion sociale et l'accélération des réformes institutionnelles et structurelles. Ainsi, une poursuite de l'amélioration des finances de l'Etat est ainsi une priorité majeure de la Loi de finances 2015 ; le déficit budgétaire devrait être ramené à 4,3 % du PIB. Pour ce qui est de son financement, le Trésor prévoit une sortie plus importante sur le marché international qui devrait avoisiner les 24 Mrds de DH, soit 57 % de son besoin global.

Par ailleurs, une règle régissant la politique d'endettement de l'Etat a été instaurée consistant en le financement exclusif des investissements, qui devraient augmenter de 12,5 %, par le recours à l'endettement

- p. 26** La finance islamique ou participative va-t-elle bientôt booster les économies du Maghreb ?

- p. 28** La finance islamique : un nouveau système anti-crise ?

- p. 30** Interview de Youssef Baghdadi, Président du Directoire du DAR ASSAFAA

- p. 32** Les produits de la finance islamique au Maroc



© DR

La finance islamique

Depuis sa création, la finance islamique a connu une croissance exceptionnelle. Le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque mondiale et d'autres organismes financiers internationaux estiment que les avoirs des banques islamiques ont été multipliés par neuf entre 2003 et 2013, soit une progression de 16 % par an. Attiré par la perspective de financements venus du Golfe et de nouveaux dépôts bancaires, le Maroc s'inscrit avec beaucoup de retard dans une tendance mondiale. La finance islamique, c'est le zoom du mois.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

La finance islamique ou participative va-t-elle bientôt booster les économies du Maghreb ?

Après la Tunisie, le Maroc adopte la finance islamique ou participative. Une nouvelle loi, des filiales affichées de BMCE, BCP et Attijariwafa bank, et déjà un accord fructueux en 2014 entre la SAMIR et la Société Internationale Islamique de Financement du Commerce (ITFC), membre du groupe de la Banque Islamique de Développement.

Le succès croissant de ce nouveau type d'économie peut s'expliquer par une recherche de l'« éthique » de certains consommateurs.

Secteur de l'économie en croissance permanente depuis 5 ans, la finance islamique représenterait actuellement à peine 1% du total des actifs financiers mondiaux, soit 1400 à 1800 milliards de dollars avec une progression annuelle de 15 à 20%. Si la place boursière de Londres est devenue cette année le plus grand centre financier islamique du monde occidental, les principaux acteurs du secteur se trouvent encore dans les pays musulmans, principalement en Iran, aux Emirats Arabes Unis, au Koweït, au Qatar, en Malaisie et en Arabie Saoudite. Cette finance participative compatible avec les principes de la Sharia, interdit la spéculation, les intérêts et toutes sortes de frais spécifiques pour les prêts d'argent. Elle impose le partage des profits et des pertes et ne permet pas les investissements dans des secteurs illicites (tabac, alcool, jeux d'argent). Dans

un contexte de crise économique mondiale, le succès croissant de ce nouveau type d'économie peut s'expliquer par une recherche de l'« éthique » de certains consommateurs, et par l'immense marché potentiel de 1,6 milliards de musulmans à travers le monde, un marché que cherchent à conquérir les banques et les Etats.

La finance islamique, une alternative «sous contrôle».

Si la naissance de la finance islamique est toute aussi « ancienne » que la religion, le concept de l'industrie bancaire ou d'investissements basés sur les préceptes de l'Islam n'a réellement « émergé » que dans les années 60, avec notamment la création de la Banque Sociale en Egypte. La finance islamique a ensuite connu une croissance exponentielle dans les années 70/80, avec la création de plusieurs banques dans les pays du CCG (Le Conseil de Coopération du Golfe).

35%

des PME de la région MENA cherchent des solutions qui respectent la Sharia.

L'offre de finance islamique destinée aux petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays du Maghreb n'est pas à la hauteur de la demande, selon un rapport publié par la Société Financière Internationale (SFI).

Seules 17 % des banques islamiques de la région proposent des produits destinés aux PME, soit 19 points de moins que les banques traditionnelles.

Pour le moment, la finance islamique focalise son offre sur les grandes entreprises et les particuliers. Cependant, le rapport considère que l'environnement réglementaire est pour beaucoup dans l'absence de produits de finance islamique pour les PME.

L'Égypte a en effet connu la création de la toute première structure financière, inspirée des principes de l'islam. Il s'agit de la société d'épargne de Mit Ghamr (petit village d'agriculteurs)

Initié par l'économiste Ahmad EL NAGGAR, ce type de caisse d'épargne n'avait, au départ, aucune prétention « islamique », mais consistait plutôt à rassembler les agriculteurs qui souhaitaient mutualiser leurs ressources pécuniaires. Il faut savoir que la population du village se méfiait beaucoup du concept des « banques classiques » ce qui les a poussés vers cette nouvelle forme de bancarisation.

Mit Ghamr a donc connu la création d'un système tontinier d'entraide, par le biais du micro-crédit, afin de subvenir à leurs besoins.

Il s'agissait, avant tout d'un concept de banque sans intérêt qui proposait à ses bénéficiaires des prêts à court terme, à des fins de production.

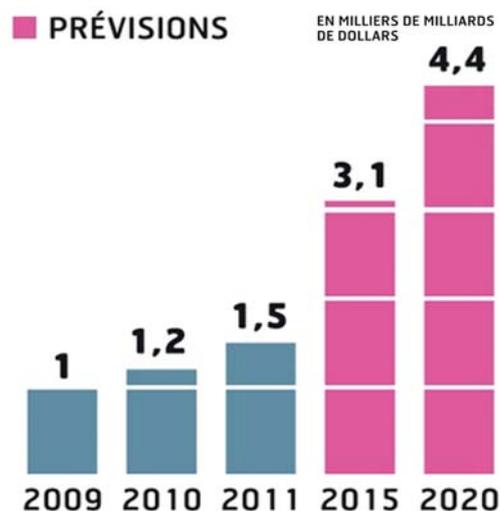
Objectif : Attirer des fonds pour investir dans des projets répondants aux « critères » de la Sharia, et proposant un partage de bénéfices entre investisseurs.

Les villageois ne pratiquaient aucune distribution ou prise d'intérêts. Ils favorisaient plutôt les prises de participations et les financements directs. En ce sens on peut dire que la finance islamique moderne vit le jour à cette époque.

Ce qui était parti pour être un petit projet participatif a finalement connu un énorme succès en Égypte, grâce notamment à une bonne connaissance de la conjoncture économique égyptienne et à une bonne maîtrise de la gestion des risques.

Mit Ghamr a cependant été abandonné, à cause des problèmes politiques du pays.

L'évolution des actifs de la finance islamique dans le monde



Source: The Banker

Projection de l'encours des actifs bancaires islamiques en 2015 dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (en Mds de dollars)



Source : Rapport ERnest&Young 2012

Le concept de l'industrie bancaire ou d'investissements basés sur les préceptes de l'Islam n'a réellement « émergé » que dans les années 60.

A retenir :

Le secteur de la finance islamique connaît, depuis les années 1990, une croissance à deux chiffres.

Les banques répondants aux principes de la religion musulmane sont de plus en plus encouragées dans différents pays et leur nombre ne cessent d'augmenter.

La finance islamique n'est désormais plus une « affaire » de petites banques, puisque de plus en plus de grandes structures adoptent ou créent des départements dédiés à la finance participative.

Dates :

L'année 1969 verra la création, en Malaisie, d'un fond islamique d'entraide appelé le Tabung Hadji.

Un fond qui existe toujours et qui a pour objectif d'aider financièrement les personnes qui voudraient effectuer le pèlerinage.

La même année connaîtra la naissance du Dalah Albaraka Group. Un conglomérat d'entreprises puissant dont fait partie l'Albaraka Banking Group.

1970 sera l'année de naissance du premier sharia board, « sharia supervisory board », indépendant et initiateur de la gouvernance bicéphale des banques islamiques.

En 1972, les égyptiens de milieu modeste ont pu adhérer à la Nasser Social Bank.

Le concept était de proposer des services conventionnels et parallèlement proposer des services islamiques tels que la collecte et la redistribution de la Zakat ou le financement du Hadj. *

► Khoulood keballi Sajid, journaliste

La finance islamique : un nouveau système anti-crise ?

Alors que de plus en plus de pays courent après une croissance positive et durable, plusieurs économistes étudient la finance islamique et commencent à se demander si ce système bancaire n'est pas une solution contrôlée pour réguler la crise.

La finance islamique a su se frayer un chemin dans les plus grandes capitales européennes. S'adressant la plupart du temps aux différentes communautés musulmanes résidant sur le vieux continent, la finance islamique a fini par « trouver sa place ».

En Italie, les investissements de la finance islamique ont augmenté de 60 %, en 2014 et se sont élevés à un milliard de dollars.

Selon le président de l'Union industrielle de Turin, ce chiffre, assez minime par rapport aux 1900 milliards de dollars investis dans le monde, à travers la finance islamique, est en forte progression.

En 2014, le Luxembourg a été décrit comme « la Capitale Européenne » de la finance islamique. Le ministre luxembourgeois des Finances, Pierre Gramegna, s'est même exprimé lors du IFN Europe Forum, en décrivant la finance islamique comme « l'un des principaux canaux de diversification de la place ».

La même année, Londres prouve son statut de référence comme centre financier européen avec la création de six banques islamiques.

Le Maroc, sur les pas de la Malaisie ?

Après plus de deux ans de travaux et de procédures, la Loi sur les Banques Islamiques vient d'être publiée dans le Bulletin Officiel.

Cependant, l'appellation « Banque Islamique » n'aura pas sa place dans la sphère économique du Maroc. Il s'agira plutôt de « Banques Participatives ».

Selon « Dar Assafaa », première société entièrement dédiée à la finance islamique, le potentiel de l'épargne dite « halal » est estimée à 70 milliards de DH. Ces 70 milliards n'incluent pas les potentiels placements nouveaux, plébiscités par les investisseurs des pays du Golfe.

Oulémas : Nouveaux « régents » économiques !
Bien qu'elles ne portent pas la nomination de

banques islamiques, les nouvelles structures participatives seront soumises à la régulation du Conseil Supérieur des Oulémas (CSO).

Le CSO devra se pencher sur chaque dossier de création d'une banque participative, étudier les « critères » de ces créations pour délivrer, ou pas, son avis et donc son aval.

Les investisseurs potentiels dans ce « nouveau marché » devront également se plier à une condition : envoyer un rapport d'évaluation annuelle au Conseil des Oulémas (CSO).

Il s'agira, entre autres, de définir la légalité de leurs activités, ce qui risque d'être une mission délicate pour le Conseil des Oulémas (CSO) qui devra éviter tout chevauchement avec les activités de la Banque Centrale du Maroc.

Pour infos :

Les banques dites participatives seront toujours sous la supervision de Banque Al Maghrib. L'autorisation de cette dernière sera toujours sollicitée avant la création de toute structure bancaire...

Ces structures devront également obtenir un avis de conformité de la part du Conseil Supérieur des Oulémas. Une autorisation sans laquelle toute structure ne peut être créée.

Les banques participatives seront toutefois soumises à une interdiction formelle de percevoir ou de verser des intérêts à leurs bénéficiaires.

Les dépôts des clients servant à financer les projets lancés par la Banque, la rémunération de cette dernière dépendra principalement des dépôts d'investissements de ses clients.

Une 6^{ème} édition du « Forum Africain de la Finance Islamique », rassurante.

Il y a quelques jours seulement se tenait la 6^{ème} édition du FAFI. Une édition qui a connu la participation de plusieurs intervenants nationaux et internationaux, tous venus partager leurs différentes expériences.

Des expériences qui concernent le marché marocain, mais aussi africain.

l'appellation « Banque Islamique » n'aura pas sa place dans la sphère économique du Maroc. Il s'agira plutôt de « Banques Participatives.

Cette 6^{ème} édition du Forum africain de la finance islamique a permis aux participants, de connaître plusieurs aspects de la finance islamique, mais aussi de poser leurs nombreuses questions à un parterre d'intervenants spécialistes de la question.

En résumé :

Les intervenants se sont accordés sur l'importance d'un modèle plus inclusif de finance islamique.

L'importance d'innover pour accéder et / ou proposer de bonnes politiques d'implémentations. Les intervenants se sont également concentrés sur la réussite desancements qui se base sur la qualité des services proposés.

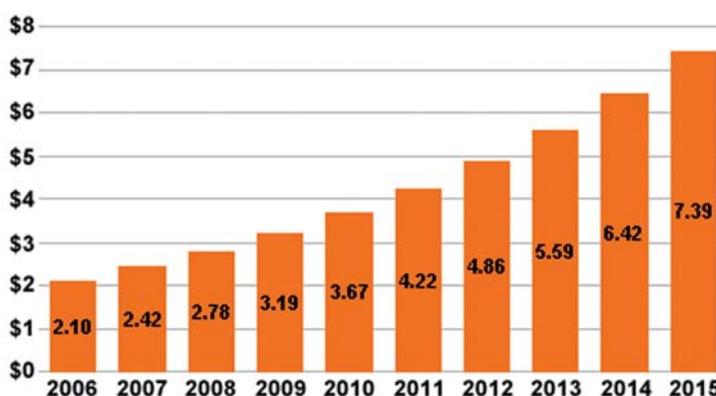
Le manque de ressources humaines aptes et spécialisées qui incarne encore l'un des défis majeurs rencontrés lors de création de structures liées à Finance Islamique au Maroc.

Une rencontre décrite comme une vraie réussite par Youssef Baghdadi, Président du Directoire de Dar ASSAFAA. Dar ASSAFAA qui a su apporter son savoir-faire considéré comme unique sur le marché marocain.

Dar ASSAFAA qui a également été saluée pour ses choix stratégiques par les différents opérateurs présents.

Lors de cette rencontre, le rôle majeur des agences de communication dans le développement de la finance islamique, a été mis en avant par Anis

Marché Takaful dans le Monde \$ Md



Source : Rapport ERnest&Young 2012

BENHLAL, Manager Associé de l'Agence de Communication Boomerang (agence spécialisée dans le domaine de la finance islamique).

Anis BENHLAL a également insisté sur l'importance de la mise en place d'une bonne stratégie de marketing et de communication adaptées à différents contextes, mais aussi sur l'étude pertinente des multiples problématiques liées à la finance islamique ainsi que sur la diffusion de messages minutieusement réfléchis pour toucher les bonnes cibles. *

► Khoulood keballi Sajid, journaliste

Compte bancaire et compte épargne, quelles différences ?

- **Compte bancaire :** comme en finance classique, toute personne physique ou morale peut déposer des fonds sur un compte courant qui sont garantis par la banque islamique. Les déposants bénéficient gratuitement de chèquiers, de services, de transferts de fonds etc. En France par exemple, seule la Chaabi Bank propose l'ouverture d'un compte bancaire dit « charia-compatible ».
- **Les cartes bancaires :** dans le cadre de la finance islamique, l'argent ne peut fructifier ex-nihilo. Dès lors, si la carte bancaire entraîne d'autres frais que les frais de gestion, son utilisation est proscrite. Seules les cartes de retrait et les cartes « Prepaid » sont proposées aux clients des banques islamiques.
- **Compte épargne :** la thésaurisation est en principe interdite. En finance islamique, les comptes d'épargne s'apparentent à des contrats épargne en unités de compte proposés en finance classique. Le capital n'est pas garanti et le titulaire du compte n'a aucun droit de regard sur la gestion de ce dernier.

Quelles différences entre un prêt classique et un prêt « islamique » ?

Un individu décide d'acheter un bien (par exemple une voiture). La banque achète pour le compte du client ce bien et devient ainsi co-investisseur avec l'emprunteur. Le remboursement s'effectuera sous forme de versements de loyers augmentés d'une marge bénéficiaire. Cette marge ne s'apparente pas à un intérêt puisqu'elle correspond à la transformation d'un paiement de court terme en long terme, autorisée par la loi islamique. Jusqu'ici, il n'existe pas de différence significative entre l'octroi d'un prêt par une banque classique et une banque islamique.

Par ailleurs, si l'emprunteur présente des difficultés dans le cadre du remboursement de son prêt, la banque ne peut facturer des pénalités de retard (aucune réalité ne le justifie : il n'existe pas d'actif sous-jacent).

« Je pense que le Maroc s'est inscrit dans un processus progressif et prometteur. »



En s'appuyant principalement sur un savoir-faire spécifique dans les services financiers alternatifs, DAR ASSAFAA, est devenue la première société de financement marocaine, strictement conforme aux pratiques internationales en matière de finance alternative. Rencontre avec Youssef Baghdadi, Président du Directoire.

Conjoncture : Le 25 novembre, le projet de loi n° 103.12 relatif aux établissements de crédit et organismes assimilés a été adopté à Rabat. Il définit le statut des banques islamiques au Maroc et précise les produits qui pourront y être commercialisés... Qu'en est-il aujourd'hui ?

Youssef Baghdadi : La loi n° 103-12 a été publiée au Bulletin Officiel le 22 janvier 2015. Elle intègre un statut spécial de banques participatives habilitées à exercer toutes les activités d'une banque à l'exclusion de toute opération impliquant la perception et le versement d'intérêt, après avis conforme du Conseil Supérieur des Oulémas. Les circulaires d'application de Bank Al-Maghrib relatives au processus d'agrément, aux règles comptables et prudentielles ou encore aux schémas de fonctionnement des produits et à la conformité sont attendues pour les prochains mois. Les premiers agréments de banques participatives devraient suivre quelques mois plus tard.

Si vous deviez expliquer la Finance Islamique, ce serait comment ?

Les principes universels de la finance islamique dite participative sont fondamentalement axés sur le respect de la conformité des produits et services aux préceptes du droit des affaires islamique plus communément connu sous le nom de Fikh Al-mouamalat Almalīya. Les 5 principales règles observées sont :

- l'interdiction de la pratique des intérêts ainsi que de toute forme de garantie de profit et ou du capital,
- l'interdiction de la spéculation, des échanges fictifs, du transfert du risque et de la titrisation de la dette,
- l'interdiction de toutes transactions non adossées à un actif tangible ou même sur des biens ou services immoraux ou illicites,
- l'interdiction du Gharar (incertitude élevée ou asymétrie d'information entre les contractants).

Sur le plan mondial, les Banques participatives ont développé ces dernières décennies plusieurs mécanismes juridico-financiers (Mourabaha, Ijara, Moudaraba, Moucharaka, etc.) qui permettent de répondre à tous les besoins de la clientèle (particuliers et entreprises) en produits de financement, d'investissement et de placement et offrent des services bancaires de qualité en investissant sur des solutions modernes et innovantes.

Il y a eu une sorte d'hésitation au sujet de la finance islamique, il y a quelques années... A quoi attribuez-vous cette hésitation ?

Je pense que le Maroc s'est inscrit dans un processus progressif et prometteur.

Bank Al-Maghrib avait autorisé en 2007 les institutions financières de la place à commercialiser 3 types de produits dits alternatifs que sont la Mourabaha, l'Ijara et la Moucharaka. Trois ans plus tard, en 2010, le Groupe Attijariwafa bank a lancé Dar Assafaa Litamwil en tant que 1er établissement financier exclusivement dédié à ces produits.

Aujourd'hui, les opérateurs bancaires marocains ont une meilleure maîtrise du secteur de la finance participative et plus de visibilité sur les potentialités offertes, encouragés en cela par la croissance et le niveau de rentabilité intéressants des institutions financières islamiques à l'international.

L'expérience de Dar Assafaa fait ressortir les mêmes attentes de la part de la clientèle vis-à-vis des banques participatives que vis-à-vis des banques conventionnelles (offre complète et adaptée, prix compétitif, proximité, qualité de service) auxquelles se rajoute la conformité. Le nouveau cadre légal et réglementaire (loi bancaire, certification de la conformité, loi permettant l'émission de sukuk, réglementation de l'assurance Takaful, etc.) et les aménagements fiscaux devraient permettre d'y répondre.

En 2014, des experts avaient estimé que le Maroc n'était pas prêt pour accueillir la finance islamique, étiez-vous du même avis ?

Notre expérience du terrain durant les 4 dernières années d'exercice sur ce marché spécifique, nous réconforte dans notre choix stratégique d'investir cette industrie surtout après l'adaptation du cadre réglementaire qui était incomplet auparavant.

D'ailleurs les différentes enquêtes quantitatives et qualitatives qui ont été réalisées confirment l'intérêt du consommateur à l'égard de ces produits.

A cela, se rajoute l'intérêt grandissant des investisseurs des pays du Golfe pour le Maroc aussi bien en tant que marché attractif que plateforme de développement en Afrique.

Estimez-vous que le Maroc s'est suffisamment doté de mécanismes pour la Finance Islamique ?

Le Maroc vient de se doter d'une loi bancaire qui s'est inspirée des meilleures pratiques à l'international et a confié le rôle de certification de la conformité au Conseil Supérieur des Oulémas.

Le choix d'un organe national unique pour la certification du secteur financier participatif permettra l'harmonisation des pratiques financières participatives au niveau national et rassurera la clientèle sur le respect des normes de conformité. Le Maroc a la chance d'avoir un Conseil Supérieur des Oulémas possédant des compétences et une notoriété reconnues à l'international.

Aussi le législateur est en cours d'adoption de la loi de titrisation pour permettre l'émission de Sukuk et un projet d'amendement du code des assurances pour inclure le Takaful (Assurance islamique) est lancé dans le circuit législatif depuis l'année dernière.

Il reste à poursuivre les aménagements fiscaux pour neutraliser le coût fiscal et permettre à la finance participative d'être compétitive.

Quels sont les avantages et les inconvénients de la Finance Islamique ?

Avantages :

Les principes éthiques universels de la finance islamique à travers une série de garde-fous, permettent une grande stabilité des institutions financières et ont des apports positifs non négligeables sur les plans micro et macro économique.

En effet :

- la croissance de l'économie réelle favorisée par la tangibilité exigée des actifs financiers,
- l'incitation à l'affectation directe de l'épargne en investissements en raison de l'absence de taux créditeurs jumelée à la zakat,
- l'introduction de la finance participative au Maroc permettra une meilleure bancarisation et une mobilisation d'une épargne intérieure échappant au circuit bancaire. Aussi, cela pourrait permettre des levées de fonds considérables à l'international notamment à travers l'émission de sukuk,

- pour les entreprises, le partenaire bancaire dépasse le rôle du simple intermédiaire financier en s'engageant effectivement dans le capital des projets, faisant bénéficier l'entreprise du supplément de rigueur dans le choix et l'accompagnement des projets ainsi que la continuité de l'appui financier afin d'assurer la réussite finale du partenariat,
- en assurance islamique, dite TAKAFUL, les clients sont à la fois assureurs et assurés. Les primes d'assurances reviennent au fonds leur appartenant. La compagnie n'est qu'un simple gestionnaire pour lequel le remboursement de sinistre ne constitue guère un manque à gagner.

Inconvénients :

Après 40 ans d'existence, les bilans des banques islamiques à travers le monde sont constitués principalement (env. 85%) de produits de dette (Mourabaha, Ijara, Salam, Istisnaa,...) et seulement de ~15% de financements participatifs (Moucharaka, Moudaraba,...)

Certes, les banques islamiques commencent à prendre conscience qu'il faut diversifier et déployer les autres modes de financement mais cela reste encore minime dans les faits. Autre challenge, non encore relevé par la finance islamique celui de l'inclusion financière à travers la microfinance pour l'intégration économique des segments qui sont jusque là non bancarisables.

Au Maroc, nous souhaitons capitaliser sur l'expérience des ces 4 dernières décennies, tout en adaptant le business modèle aux spécificités du Maroc en termes de diversification du tissu économique à majorité PME & TPE (Agriculture, Artisanat, Industrie, Services,...).

Personnellement, qu'est-ce qui vous a « poussé » vers une carrière dans la finance islamique ?

Tout d'abord, je remercie le comité de direction générale du groupe Attijariwafa bank qui m'a nommé à la tête de la filiale Dar Assafaa. Cette nomination est en parfait alignement avec mes propres convictions. C'est quelque part joindre l'utile à l'agréable.

Vous savez, je suis un homme qui aime construire et bâtir, et je considère que participer à l'émergence de la finance participative dans mon pays n'est pas seulement un challenge professionnel mais un devoir national et un devoir envers le groupe Attijariwafa Bank qui a placé sa confiance en moi.

Avez-vous eu un moment d'hésitation ?

A aucun moment.

J'ai toujours cru en la fiabilité de ce modèle et je suis heureux aujourd'hui d'avoir cette chance d'apporter ma pierre à cet édifice fort utile à notre pays. *

► Propos recueillis par Khoulood keballi Sajid

Les produits de la finance islamique au Maroc.

Après plus de deux ans de travaux et de procédures, la Loi sur les Banques Participatives vient d'être publiée le 22 janvier 2015 dans le Bulletin Officiel.



Moucharaka est l'équivalent du Capital Investissement, avec toutes ses formes de Seed Capital.

▶▶▶ Les produits participatifs

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

Moucharaka ou association au capital.

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

Moudaraba ou Fiducie.

La Moudaraba signifie littéralement « entreprise » au sens de l'action, non de l'institution.

Il consiste pour la banque, considérée comme financeur de l'action de fiducie, à avancer un capital à l'opérateur de fiducie, à l'objet de réaliser une opération commerciale déterminée ou monter une entreprise d'exploitation commerciale ou industrielle déterminée. La banque, qui apporte les fonds, est appelée dans le contrat Rab al Mal, littéralement propriétaire des fonds, alors que son client, qui s'investit avec son seul travail est appelé Moudarib, qui est le fiduciaire (littéralement l'entrepreneur). Les parties se partagent les profits de l'exploitation ou de l'opération selon un ratio convenu à l'avance, à la hauteur de leurs engagements respectifs : le prorata du capital pour la banque et le travail fourni pour l'entrepreneur, qui est manuel, intellectuel ou managérial.

▶▶▶ Les contrats d'échanges transactionnels

Cette catégorie de contrats, plus diversifiée est connue sous l'appellation de Boyou'e (ventes). Le principe est différent des contrats de participation, car il s'agit pour la banque de financer des opérations d'achat-vente au profit de son client, moyennant une marge commerciale en contrepartie d'un délai de paiement, tous deux fixes et irrévocables. Cela comprend la Moura-

baha, le Salam, l'Istisna'e, et l'Ijara. Les banques islamiques pratiquent également le leasing, sous l'appellation Ijara Tamlikia.

La Mourabaha, ou vente à tempérament

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

Le Salam, ou préfinancement de campagne

Ce contrat consistait pour un agriculteur en mal de financement au milieu de sa campagne agricole, de vendre tout ou partie de sa future récolte contre un paiement comptant anticipé, moyennant une décote sur le prix de vente estimé au moment de la livraison. Le contrat est aujourd'hui étendu au financement du fonds de roulement dans l'industrie, par assimilation à l'exploitation agricole. Le client de la banque contracte alors avec elle une vente différée avec paiement au comptant. Parmi les adaptations contemporaines de ce contrat, la banque ne prend plus possession le terme arrivé du bien objet de la vente, mais mandate plutôt le client pour réaliser la vente en son lieu et place, ce qui évite l'implication de l'organisme dans une activité qui ne relève pas de son métier, et réduit en même temps le nombre d'intermédiaires, la vente des biens étant alors opérée naturellement par leur producteur.

L'Istisna'e, entre VEFA et BOT

Ce contrat inspiré des pratiques ancestrales de fabrication sur commande prend aujourd'hui dans l'immobilier, la forme de la vente en état futur d'achèvement, prévue par le droit latin pour la réalisation sur commande des ouvrages d'habitation et de génie civil, est étendue par les banques islamiques à la réalisation d'actifs mobiliers tels les avions ou navires par exemple. En matière d'ouvrages d'infrastructure, contrairement à l'immobilier, l'Istisna'e s'assimile à la pratique du Build-Operate-Transfer, qui consiste pour un maître d'ouvrage financeur de prendre en charge en

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

Après la livraison de l'ouvrage, un contrat d'Istisna'e présente des similitudes avec la Mourabaha, car la relation débitrice entre la banque et le client est la même, à savoir des échéances à payer selon un échéancier prédéfini, incluant une marge bénéficiaire préétablie.

L'Ijara tamlikia ou location-vente

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

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

►►► Les instruments de titrisation

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

► Abderrahmane LAHLOU

Expert en Education, Formation et Management
ABWAB Consultants

Les banques islamiques ont développé la location simple aux besoins des entreprises en la transformant en Ijara tamlikia ou location-vente, tout à fait similaire au leasing

Publicité



« Etre reconnue Comme Leader Mondial dans la production des fils et câbles automobile »

Farouk Traouli
(Directeur d'usine Coficab Kenitra)

Coficab, Filiale du groupe Elloumi Leader sur le marché international des fils et câbles électriques destinés à l'industrie automobile depuis 1992, s'est implantée sur le marché Marocain par la création d'un premier site sur Tanger zone franche et un 2eme sur la zone franche Atlantique Kenitra.

Depuis sa création en 2012, **Coficab Kenitra** a su faire preuve de compétence et d'un grand savoir-faire qui lui a permis de faire un démarrage historique pour devenir un site Benchmark au niveau du groupe.

La réussite de l'organisation est dûe à l'efficacité de ses stratégies au niveau managérial, technique et humain.

L'année 2014 a été une excellente année de stabilisation et d'ajustement de la capacité de production de l'usine par rapport aux volumes des ventes. C'est ainsi dans le cadre de renforcement de sa part de marché et l'accompagnement de ses clients, le top management du groupe Coficab a décidé d'une extension de son usine afin d'élargir la gamme de produits et augmenter la capacité de production de l'unité.

Cette extension sera principalement dédiée à la fabrication du câble irradié XLPE ayant des caractéristiques mécaniques et chimiques plus performantes et atteignant des classes de températures dépassant les 150° C.

Il s'agira de la première machine d'irradiation de câble automobile au Maroc et la deuxième en Afrique après la Tunisie. Ce nouvel investissement demeure stratégique pour **Coficab Kenitra**, il sera suivi par d'autres investissements aussi importants dans les années à venir.

Le développement de Coficab au Maroc n'est pas un hasard, il est dû principalement à la relation de confiance et de partenariat mutuels avec les clients, la bonne qualité et service que nous assurons mais surtout la flexibilité logistique qui dépasse de loin tous les accords et protocoles officiels.

Le budget d'investissement dédié à l'extension dépasse les 10 millions d'euro et nous envisageons une entrée en production pour le câble irradié à partir du 1^{er} trimestre 2016.



Conjoncture :

L'irradiation Industrielle, un nouveau concept sur le marché Marocain, qu'est-ce que vous pouvez nous dire à-propos ?

C'est un processus très spécial qui est composé de deux étapes : étape d'extrusion standard suivie par une étape de bombardement du câble par des électrons au sein d'un irradiateur

(E-beam) ce processus donne une résistance aux agressions mécaniques plus importante avec des performances qualité plus sophistiqués tout en satisfaisant les cahiers des charges des constructeurs Automobile.

A votre avis qu'elle est la valeur ajoutée de cette nouvelle activité sur l'industrie automobile au Maroc ?

Cette nouvelle activité entre dans le cadre de l'écosystème afin de ne plus importer ce type de fil de l'étranger et assurer la production en local.

Quel impact peut avoir le câble irradié sur vos employés en termes de sécurité ?

Ce processus de fil irradié existe déjà dans nos usines au Portugal, Tunisie et en Roumanie depuis plusieurs années et nous maîtrisons parfaitement les risques de cette activité et nous n'avons aucun incident ni accident de travail dû à ce processus dans ces usines. Toutes les précautions nécessaire ((EPI) équipement de protection Individuelle), les contrôles réguliers, la maintenance préventive, le contrôle externe,... sont toujours assurés.

Quels sont les autres projets que Coficab envisage sur le Maroc ?

Certainement et avec le support de nos clients on aura éventuellement d'autres investissements au Maroc tels que les Câbles spéciaux, câbles multicores, câbles tressés et câbles batteries. Tout ça dépendra bien sûr de l'évolution du marché mondial de l'automobile ainsi que le marché marocain du câblage auto.

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 Pactes d'Associés : attention aux clauses de sortie

Marché Maroc : derrière le phosphate, un pays riche en minerais

La parole au Campus CFCIM Trouver une stratégie gagnant-gagnant pour l'expatriation

Pactes d'Associés : attention aux clauses de sortie.



Les pactes d'associés ont cet avantage, entre autres, qui permet précisément de prévoir la manière dont les associés peuvent se séparer en bonne intelligence, sans trop de dégâts et sans mettre en péril la personne morale qu'ils ont créée.

Khalid Lahbabi,
Membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM.

A l'occasion des réunions que je tiens avec mes clients, il m'arrive parfois de recevoir des couples qui désirent créer, seuls ou avec d'autres associés, des sociétés afin de « cadrer » des projets. Systématiquement, je leur pose la question de savoir s'ils ont prévu le mode de règlement des différends qui pourraient naître entre eux s'ils étaient amenés à rompre leur relation conjugale. Immanquablement, la stupeur et la contrariété se lit sur leurs visages. En y mettant du doigté, je parviens néanmoins (du moins je le pense) à leur faire comprendre et admettre qu'il ne faut pas confondre intérêts matrimoniaux et patrimoniaux. Après tout, nous avons un fameux proverbe dans notre culture selon lequel on ne sort pas du bain (maure) de la même manière qu'on y entre.

Les pactes d'associés ont cet avantage, entre autres, qui permet précisément de prévoir la manière dont les associés peuvent se séparer en bonne intelligence, sans trop de dégâts et sans mettre en péril la personne morale qu'ils ont créée. Les clauses qui gèrent la séparation, dites clauses de sortie, sont nombreuses, variées et compliquées à rédiger car elles sont particulièrement

casuistiques. De plus, elles doivent être rédigées de telle manière qu'aucune interprétation quant à leur contenu et leur portée ne soit possible, d'où la nécessité d'une parfaite maîtrise de leur légalité d'abord, de la langue utilisée ensuite.

L'expression « Associés » est utilisée, ici, au sens général. Elle concerne aussi bien les associés dans des sociétés de type personnel ou plutôt personnel (SARL par exemple) que les sociétés de capitaux de type Société anonyme.

Quelles sont les clauses usuellement pratiquées ?

selon laquelle il est lié par un contrat de société aux autres associés « B » où l'intuitu personae est essentiel. La sortie des autres associés « B » du capital de la société va priver cet actionnaire « A » de cet élément de sorte que pour lui, il est préférable de sortir en même temps plutôt que de se retrouver avec de nouveaux associés étrangers avec lesquels il risque de ne pas s'entendre sur la vie sociale.

Cette faculté reconnue à l'associé « A », que l'on ne retrouve pas dans les statuts, peut aussi se manifester en

droit de préférence à l'acquisition des actions objet de l'offre d'achat.

►►► **La clause de sortie forcée (Drag Along)** dite aussi clause d'entraînement. C'est le droit pour un (ou plusieurs) associé majoritaire qui désire céder ses actions à un (ou plusieurs) acquéreur d'obliger l'associé (ou les associés) restant à vendre lui aussi ses actions en même temps audit acquéreur lorsque celui-ci conditionne son achat à l'achat de la totalité des titres de capital de cette société.

Cette clause doit être maniée avec beaucoup de prudence car son objet, en définitive, est d'obliger les associés à se défaire de leurs actions, contre leur gré au seul motif que l'acquéreur l'exige. Une expropriation en somme. C'est la raison pour laquelle cette clause, pour être juridiquement admise, doit être contrebalancée par deux droits fondamentaux reconnus aux associés non cédants. (i) le droit de se porter acquéreurs par priorité et préférence à l'acquéreur tiers (c'est un droit légal dans la SARL mais pas automatique dans la SA) (ii) le droit à une sur-rémunération (même symbolique) de leurs actions. Ce deuxième droit a été longuement discuté et combattu

« Le pacte définit la manière dont le prix de cession des actions doit être calculé et arrêté. »

►►► **La sortie conjointe (Tag Along)** est le droit selon lequel un associé « A » (ou un groupe d'associés), minoritaire en général, garde la possibilité de céder la totalité des actions qu'il possède aux mêmes personnes, aux mêmes conditions de prix et de paiement qui seraient proposées aux autres actionnaires « B ».

Ce droit reconnu à l'associé « A » procède de l'idée

cas de cession partielle si les autres associés « B » bénéficient d'une offre de prix telle qu'elle ne peut pas laisser l'associé « A » indifférent.

Cette règle, est destinée à tempérer le préjudice que peut supporter un associé minoritaire du fait de l'application brutale des règles de la majorité.

Précisons enfin que cette faculté est exercée lorsque l'associé « A » décline son

comme entraînant une discrimination entre associés mais aujourd'hui largement admis. Il y a des cas spécifiques dans lesquels cette clause de cession forcée est usuellement utilisée et ne soulève pas d'objections. Laissons de côté le cas où on attribue à une personne salariée (ou non) une action juste pour compléter le chiffre de 5 actionnaires dans la SA ou bien pour lui permettre d'être désignée en qualité d'administrateur. La perte de cette qualité entraînant la cession « forcée » de l'action. Le cas auquel je pense est celui du salarié de la société qui se trouve en même temps associé portant une propor-

tion confortable d'actions. Dans l'hypothèse où il vient à quitter ses fonctions de salarié, le management (les autres associés en général) répugnent à l'idée qu'il puisse continuer à « se mêler » des affaires de la société. On distingue ici deux cas de figure : ou bien le salarié quitte ses fonctions en bonne entente (good leaving). Le pacte prévoit alors que les associés restant (ou la société) vont rémunérer ses actions avec une surprime destinée précisément à lui compenser un tant soi peu la perte qu'il va (peut être) subir en les cédant. Ou bien la société révoque son salarié (bad leaving) et dans ce cas c'est

l'effet inverse. La société (ou les associés) rachète les parts avec une décote.

►►► **La clause « buy or sale »** a pour objectif de résoudre rapidement et radicalement un litige entre actionnaires. Comme son nom l'indique suffisamment, cette clause permet à l'un des actionnaires (ou à un groupe d'actionnaires) de demander à l'autre actionnaire (ou groupe d'actionnaires) de lui vendre la totalité de ses actions ou bien d'acheter de chez lui la totalité de ses actions si la coexistence entre ces actionnaires est devenue notoirement pénible et est à ce point problématique

qu'elle risque de remettre en cause l'existence même de la société.

Cette solution, « chirurgicale » est très intéressante car elle résout définitivement le problème de la manière dont il faut régler le litige et le transporte sur un aspect purement technique, à savoir celui de la détermination du prix de cession.

En général, le pacte définit la manière dont le prix de cession des actions doit être calculé et arrêté, au besoin par une expertise externe. Si le litige persiste, il ne pourrait être relatif qu'aux éléments de cette expertise, ce qui est relativement facile à résoudre. *



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

Maroc : derrière le phosphate, un pays riche en minerais.

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



Le Maroc est un pays à vocation minière de par la diversité de ses ressources. Ainsi, de nombreux minéraux sont exploités : du phosphate (94 % des extractions minières), du charbon, de l'argent, de l'or, du zinc, du cuivre, du cobalt, de la manganèse, de l'antimoine, du fer, de la barytine, de la fluorine, du sel, du gypse, de l'argile smectique, de la pyrophyllite, du ghaoul, du feldspath, du mica, de la bentonite, de la calcite et du talc. La contribution du secteur minier dans les exportations nationales s'élève en moyenne annuelle à 27 %, portée par le phosphate. Ce secteur assure le quart des exportations marocaines, contribue à hauteur de 6 % au PIB national et emploie environ 35 000 personnes. Le pays réalise une production globale annuelle de 30,2 M de tonnes de produits miniers, dont 28 M de tonnes de phosphate. L'industrie minière représentait un chiffre d'affaires de 581 M EUR en 2013 et devrait atteindre 1,1 Md EUR en 2015, soit + 18 % par rapport à 2010. Le Maroc détient les 3/4 des réserves mondiales de phosphate. Il est le 1^{er} exportateur et le 3^{ème} producteur de phosphates bruts à l'échelle mondiale.

L'investissement annuel dans ce secteur avoisine les 375 M EUR.

►►► Un moteur de l'économie nationale porté par une stratégie nationale

Le secteur dispose, depuis juillet 2013, d'une nouvelle stratégie nationale de développement du secteur minier afin de drainer davantage d'investissements pour développer ce secteur prometteur. La nouvelle stratégie repose sur des objec-

« Le Maroc est un pays à vocation minière de par la diversité de ses ressources. »

tifs ambitieux à l'horizon 2025, visant près du triplement du chiffre d'affaires du secteur à plus de 15 milliards de dirhams (1,35 Md EUR), la multiplication par 10 du volume d'investissements dans l'exploration et la recherche minière, à près de 4 milliards de dirhams (359 M EUR), et le doublement des emplois générés par le secteur à plus de 30 000 emplois directs. La stratégie prévoit aussi la mise en œuvre de plusieurs piliers structurants touchant l'ensemble de la chaîne

de l'activité minière : l'exploration, la recherche, l'exploitation, la valorisation et à la transformation des minerais. Parmi les mesures prioritaires, le Maroc va se doter d'un nouveau code minier et de textes d'application.

Le projet de code, établi par le Ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, a été présenté en Conseil de Gouvernement début juillet 2014. Le code devrait être en vigueur prochainement.

En outre, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) a élaboré un programme d'investissements de 11,6 Mds EUR, échelonné jusqu'en 2020, afin de doubler sa production pour faire face à une demande mondiale croissante en minerais et dérivés (engrais).

►►► Des opportunités réelles pour les entreprises françaises spécialisées

Ce secteur reste sous contrôle de l'Etat marocain. Ainsi, les entreprises étrangères peuvent

intervenir sur des projets miniers à condition de :

- se faire référencer par l'OCP,
- nouer des partenariats avec des acteurs locaux, soit par négociation directe, soit par appels d'offres,
- faire réaliser au moins 30 % du travail sur le projet par une entreprise marocaine.

Axes stratégiques d'investissement pour les entreprises françaises : formation des ingénieurs ; fournitures et matériels d'exploitation des mines, haute technologie en matière d'exploitation de mines, recherche et développement. *

Production des produits miniers transformés 2012-2013

	Tonnes
Phosphates	28 M
Zinc	87 400
Cuivre	53 400
Plomb	46 000
Fer	44 700
Nickel	317
Argent	243
TOTAL	28,2 M

Source : www.abhotoo.net.ma



Accélérez votre développement à l'international

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



www.cfcim.org



Trouver une stratégie gagnant-gagnant pour l'expatriation.



Spécialiste des questions RH, Akram Al Ariss lance un projet de recherche visant à mieux cerner la population des expatriés volontaires. Un sujet à la frontière de la performance économique et de l'éthique, qui devrait intéresser de nombreuses entreprises en mal de stratégie de recrutement à l'international.

Akram Al Ariss, Professeur de Gestion des Ressources Humaines Internationales à Toulouse Business School.

L'internationalisation des salariés a pris de l'ampleur ces dernières années. Les raisons de ce phénomène ? La mondialisation, mais aussi la crise, qui poussent les cadres (surtout en début de carrière) à tenter leur chance dans un autre pays. On considère ainsi que 2,5 millions de Français sont expatriés. « Pourtant, très peu d'études s'intéressent à cette population », explique Akram Al Ariss, professeur de gestion des ressources humaines à TBS, dont les travaux de recherche sont consacrés à la gestion des talents à l'international et à l'expatriation.

►► La fin du modèle traditionnel

Selon le chercheur, qui a récemment publié plusieurs articles et livres sur le sujet - notamment sur la chronique de la prestigieuse Harvard Business Review - il s'agit d'un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. En effet, celles-ci ont peu à peu renoncé, pour des raisons de

coût, au modèle traditionnel d'expatriation, dans lequel elles accordaient aux salariés qu'elles envoyaient à l'international des rémunérations avantageuses et de nombreuses facilités. Elles ont tendance à lui substituer un modèle « local+ » : le salarié est invité à démissionner de son poste d'origine pour être réembauché à l'étranger aux conditions du marché local. « C'est problématique », analyse Akram Al Ariss, « parce qu'en cherchant la performance, l'entreprise frustre ces salariés qui, une fois sur place, se rendent compte que d'autres bénéficient d'un traitement différent. À long terme, elle aura des difficultés à trouver des salariés prêts à s'expatrier dans les mêmes conditions, et son image en pâtira. »

►► Identifier les expatriés volontaires, une obligation

Pour le professeur, la sortie de cette impasse peut passer par le recrutement d'expatriés indépendants. En général des individus hautement diplômés qui

sont partis à l'étranger de leur propre initiative, ont cherché du travail sur place, accumulé un capital culturel et technique. Ils acceptent de ce fait d'être payés au niveau local. « Malheureusement, on connaît mal ces personnes », regrette-t-il, « et je ne vois pas d'entreprises qui ont adapté leur politique RH pour les cibler. C'est dommage car elles passent à côté de ressources dont elles pourraient bénéficier sans endommager leur réputation et sans dégrader les conditions de travail de leurs salariés. L'identification de ces profils est à mon avis quasiment une obligation pour toute entreprise qui souhaite s'internationaliser. » Pour combler ce manque d'information, Akram Al Ariss a eu l'idée de lancer à TBS un nouveau projet de recherche sur ce sujet. « Nous créons un réseau international pour mieux comprendre l'expatriation volontaire, qui me semble une solution possible dans la recherche de la performance, mais qui reste accep-

table pour l'individu. » Une conférence sur ce thème sera organisée sur le campus toulousain de TBS. Y participeront des scientifiques venus du monde entier, mais aussi - le chercheur l'espère - des entreprises intéressées par le projet. *

► Benjamin de Capèle

À lire

- **Nouvelles formes d'expatriation : quels enjeux pour l'entreprise ?** chronique d'expert sur www.hbrfrance.fr (mars 2014)
- **Les expatriés indépendants : un atout pour les entreprises**, TBSearch, juillet 2014
- **Expatriation : pourquoi la stratégie du local+ vous mènera à l'échec**, revue RH&M, juillet 2014
- **Global talent Management : challenges, strategies, and opportunities** Cham : Springer, 2014
- **Self-initiated expatriation : individual, organizational, and national perspectives.**

Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. 2013. New York : Routledge

Biographie

Originaire du Liban, Akram Al Ariss est professeur de gestion des ressources humaines internationales à Toulouse Business School depuis 2012. Titulaire d'un doctorat de la Norwich Business School (Royaume-Uni) et d'une habilitation à diriger les recherches de l'Université Paris-Dauphine, il a mené une première carrière en entreprise, dans le domaine de la gestion des hommes et des projets, avant de se consacrer à l'enseignement et à la recherche. Ses projets scientifiques l'ont amené à travailler notamment sur les carrières des immigrés qualifiés, sur la gestion des talents dans les pays du Golfe et, plus récemment, sur les carrières des dirigeants étrangers en France. Il lance actuellement un projet sur l'expatriation volontaire.

On en parle aussi...

Billet d'humeur

“ De SDF à MDF ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Une américaine a noyé son chiot dans les toilettes (j'ai bien écrit toilettes) de l'aéroport de Central Nebraska aux Etats-Unis car on a refusé l'accès à l'avion à cette pauvre bête. Qu'aurait-elle fait si on avait refusé l'accès de l'avion à son mari ?

En plus, c'est un manque de respect évident car il est bien écrit dans les toilettes aux USA qu'on doit les laisser aussi propres en sortant qu'ils étaient en y entrant.

Une mère vient de découvrir, après un test de paternité, que son enfant, en réalité, n'est pas le sien. Je ne savais pas qu'il existait des cliniques qui distribuaient les enfants par tirage au sort. Peut-être que si on en prend deux le troisième est gratuit...

La fille de Whitney Houston a été retrouvée inconsciente dans sa baignoire, comme sa mère en 2012. Il y a un vrai problème de logement dans la famille Houston pour aller toujours consommer sa

drogue dans sa baignoire. Maintenant... quel meilleur endroit pour noyer son chagrin !

Je suis sûr que vous êtes impatients d'avoir des nouvelles de mon ami dans sa grotte. Et bien figurez-vous qu'un miracle s'est produit, il est sorti de sa grotte... pour aller dans une autre, c'est vrai... Il a sa grotte secondaire maintenant, ou « primaire bis » on ne sait pas. Il a changé de statut, il est passé de SDF (seul domicile fixe) à MDF (multi-domiciles fixes). L'auteur se reconnaîtra.

Certains les auraient vus errer en ville. Il y a donc un espoir de les voir sortir un jour de ces grottes multi-localisées. En plus, le transport de l'une à l'autre n'est pas facile, je suggère de creuser un tunnel entre les différentes grottes mais pas simple non plus. Le plus simple est de sortir.

Allez salut et à la prochaine.

L'association du mois

L'association IDMAJ se mobilise pour l'intégration des enfants dans les écoles marocaines.

Selon la classification internationale des maladies de l'OMS, l'autisme est un trouble envahissant du développement qui affecte le fonctionnement du cerveau et le système immunitaire et biologique. L'autisme altère les capacités de reconnaissance des expressions, des codes sociaux, affectifs et génère une hypersensibilité émotionnelle et des troubles du comportement. Depuis quelques années, il n'est plus considéré comme une affection psychologique ni comme une maladie psychiatrique.

Dans le Monde l'autisme concerne une naissance sur 100, et on estime le nombre d'autistes au Maroc à 350 000. Malgré ces chiffres alarmants, l'autisme peine encore à obtenir l'attention et les moyens d'action nécessaires dans le Royaume.

En dépit de la création du Centre Aurore en 2013 à Casablanca pour les enfants autistes, le Maroc ne compte que deux centres qui disposent d'une cellule de dépistage. Pire encore, il n'existe aucun centre de formation professionnelle que ce soit dans le domaine de la médecine, de l'éducation ou de la thérapie spécifique à cette

pathologie. A l'école, l'intégration d'enfants autistes avec un auxiliaire de vie dans les classes est toujours difficile et il n'existe aucune mesure d'accompagnements réglementées par l'Etat. Par ailleurs, aucun effort n'a été fait concernant la production de programmes ou d'outils pédagogiques adéquats. L'objectif de l'association IDMAJ est d'informer, sensibiliser et plaider pour la reconnaissance de l'autisme en tant que handicap neurobiologique, défendre, promouvoir et protéger les droits des personnes atteintes d'autisme et leurs familles dans tous les domaines (éducation, santé, sport, loisirs, emploi, social, économique et politique). Le coût de prise en charge d'un enfant autiste s'élève à plus de 3 000 Dhs. Aujourd'hui l'association IDMAJ permet à une trentaine d'enfants de suivre des cours dans des classes d'intégration dans les écoles publiques marocaines.

► Contacts :

contact.idmaj.autistes@gmail.com

Tél. : +212 (0)6 61 46 48 24



Conseil Graphique et KOMORI comment est venu le partenariat.

Conseil Graphique a été créée 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'encre 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.conseilgraphiq.com - conseilgraphique@me.com

DE GRANDES IDÉES À FINANCER ?



“ Je fais confiance à une banque qui croit en mon potentiel ”

Vous souhaitez développer votre entreprise et renforcer sa compétitivité, le Crédit du Maroc est le partenaire de votre projet de financement et vous propose de bénéficier en plus, des programmes d'appui de ses partenaires en profitant :

- D'un accompagnement conjoint Caisse Centrale des Garanties et Crédit du Maroc.
- Des programmes Imtiaz et Moussanada de l'ANPME pour le financement de vos projets.

Pour plus d'informations, contactez directement le centre d'affaires le plus proche dont vous trouverez les coordonnées sur notre site www.cdm.co.ma.



صندوق الضمان المركزي
CAISSE CENTRALE DE GARANTIE

