

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
www.cfcim.org  
54<sup>e</sup> année  
Numéro 974  
15 octobre -  
15 novembre 2015  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956



**L'INVITÉE DE CONJONCTURE  
HAKIMA EL HAITE**

## Relance de l'industrie : le pari des écosystèmes

Spécial KIMIA AFRICA 2015.

Colloque « Transformation  
Numérique des Territoires :  
Lever pour la promotion de la  
compétitivité et de la durabilité  
des territoires ».

Colloque Ferroviaire Maroc :  
découvrez le haut potentiel  
du Royaume.

La propriété industrielle, un enjeu  
majeur pour les entreprises.



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



## Relance de l'industrie : le pari des écosystèmes

« Une approche nouvelle et  
ambitieuse »

Jean-Marie GROSBOIS  
Président

Il est des éditos qu'on aimerait ne pas écrire.

Nous avons en effet été très affectés à la CFCIM, administrateurs, membres du Bureau, délégués régionaux, collaborateurs..., par l'annonce du décès de notre ami et compagnon de route, Jean-Claude Leillard.

Depuis de nombreuses années, Jean-Claude était très impliqué dans le développement des délégations régionales de la CFCIM. Nous garderons l'image d'un homme bienveillant, compétent et modeste. Modeste, comme le sont souvent les marins, une passion pour la mer et les voyages que nous partageons tous les deux. Je souhaite m'associer à tous mes collègues et présenter mes plus vives condoléances à sa famille et à ses proches.

Jean-Claude Leillard, au sein du Bureau Veritas et à la CFCIM, était un expert dans les domaines des transports, des infrastructures et de l'industrie. Une industrie au Maroc qui se développe à grande vitesse depuis le milieu des années 2000 avec le Plan Émergence, les Métiers Mondiaux du Maroc et la formidable énergie insufflée par les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique qui ont réussi à inscrire le Royaume dans une dynamique que beaucoup de pays en Afrique et dans le monde nous envient.

Ce mois-ci, Conjoncture a voulu savoir où en était le nouveau Plan d'Accélération Industrielle marocain, une approche nouvelle et ambitieuse fondée sur la mise en place d'écosystèmes performants qui ont pour vocation d'assurer l'intégration locale du tissu industriel autour d'entreprises leaders qui développeront ainsi des partenariats bénéfiques avec les PME.

Comment ces écosystèmes se mettent-ils en place concrètement ? Après l'automobile et l'aéronautique, quels sont les secteurs qui vont bénéficier de cette nouvelle approche stratégique ?

Des questions qui vous concernent, vous les adhérents de la CFCIM, et qui sont au cœur de nos préoccupations quotidiennes.



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](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org) ▶▶ **Directeur de la**

**publication** Jean-Marie Grosbois ▶▶ **Rédacteur en chef** Philippe Confais ▶▶ **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ▶▶ **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ▶▶ **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ▶▶ **Ont collaboré à ce numéro** Marie-Cécile Tardieu, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Rachid Hallaouy, Nadia Kabbaj, Romain Millet, Salim Guerraoui, Kevin Carillo, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ▶▶ **Agence de presse** AFP ▶▶ **Crédits photos** CFCIM, Fotolia, DR ▶▶ **Conception graphique** Sophie Goldryng ▶▶ **Mise en page** Mohamed Afandi ▶▶ **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ▶▶ ISSN : 28 510 164 ▶▶ Numéro tiré à 13 500 exemplaires.



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





## UN ACTEUR DYNAMIQUE ET ENGAGÉ

Après une modernisation et une mise à niveau réussies de la filière sucrière, COSUMAR, acteur responsable, s'engage dans une nouvelle étape porteuse d'avenir pour l'ensemble de son écosystème. Le Groupe se développe à l'export et vise à devenir un acteur régional.

Les ambitions de COSUMAR sont portées par son patrimoine historique riche de plus de 85 ans d'expériences et par l'expertise de son capital humain, appuyées par la solidité de ses actionnaires marocains et internationaux.

COSUMAR, agrégateur de la filière sucrière marocaine, renforce son soutien à ses 80 000 partenaires agriculteurs producteurs de betterave et de canne à sucre et continue à oeuvrer pour plus d'excellence de son amont agricole et son outil industriel.

Aujourd'hui, encore plus, COSUMAR, acteur responsable et engagé, est déterminé à créer plus de valeurs à partager avec l'ensemble de ses partenaires et à servir à tous ses clients consommateurs de sucre des produits de qualité, innovants et ancrés dans la tradition.



# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Spécial KIMIA AFRICA 2015.
- 12 Colloque sur la Transformation Numérique des Territoires.
- 13 Le Pavillon France sur Pollutec Maroc, le rendez-vous incontournable des professionnels de l'environnement du 21 au 24 octobre 2015 à Casablanca.
- 16 Colloque Ferroviaire Maroc : découvrez le haut potentiel du Royaume.
- 18 Le Club de la Médiation de la CFCIM met l'accent sur la Médiation Bancaire.

## EchosMaroc

- 22 Service économique de l'Ambassade de France.
- 24 Indicateurs économiques et financiers.
- 26 L'invitée de Conjoncture : Hakima El HAITE, Ministre déléguée chargée de l'Environnement.



## ZOOM

### Relance de l'industrie Le pari des écosystèmes

- 30 Revoir la réindustrialisation par le haut.
- 34 Interview d'Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales.
- 36 Sommes-nous compétitifs ?
- 38 Point de vue d'Adnane Benchakroun, Économiste et Statisticien.
- 40 Comment les banques soutiennent-elles l'industrie ?
- 41 Interview de Bilal Benamour, PDG de l'entreprise industrielle Le Plastique.



## Regardsd'experts

- 44 **Management** La transformation, un levier de performance durable pour la PME marocaine.
- 46 **La parole au Campus de la CFCIM** Big data, Big challenge.

## On en parle aussi...

- 48 **L'association du mois**  
L'association Basma, un rayon de soleil pour les jeunes handicapés mentaux de Fès.



## L'EFA accueille sa nouvelle promotion d'étudiants

**L**a rentrée démarre sur les chapeaux de roue pour l'EFA qui accueille, 28 ans après son ouverture, l'une de ses plus importantes promotions d'étudiants de première année. Ce succès confirme ainsi la notoriété et la bonne réputation de l'établissement de formation de la CFCIM auprès des jeunes bacheliers et de leur famille. En effet, l'EFA est perçue comme un excellent tremplin que ce soit pour intégrer directement le monde du travail ou pour se préparer à la poursuite d'études dans les meilleures écoles de commerce marocaines et étrangères. La demande élevée qui a été enregistrée cette année est directement liée à la rapide insertion professionnelle des diplômés qui



trouvent généralement du travail dans un délai ne dépassant pas deux mois. En outre, certains EFAistes peuvent toucher un salaire d'embauche supérieur à 8 000 dirhams (net mensuel). Autre avantage, les étudiants bénéficient d'un double diplôme reconnu au Maroc et en France grâce à la convention de coopération culturelle et scientifique conclue entre les deux pays. \*

## Félicitations aux 96 jeunes diplômés de l'EFA

**L**e 25 septembre dernier, le jury final d'attribution du diplôme de l'EFA s'est tenu en France afin de statuer sur les résultats de la 26<sup>e</sup> promotion d'étudiants de 2<sup>e</sup> année. L'attribution du diplôme de « Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise » passe par la validation des cinq blocs de compétences développés au sein de l'EFA. Par ailleurs, il est essentiel que chaque diplômé maîtrise tous les aspects de la formation qui lui permettront de développer les compétences et qualités attendues par les entreprises. Ces qualifications concernent en particulier la gestion, le commercial, le management, les langues et enfin le professionnalisme, indispensable pour bien s'insérer dans le monde du travail. Lors de ses délibé-



rations, le jury accorde ainsi une grande importance à la polyvalence et à la poly-compétence.

Les 96 étudiants qui viennent de décrocher leur diplôme de l'EFA vont ainsi venir grossir les rangs de l'ADEF (Association des Diplômés de l'EFA) ainsi que le vaste réseau des anciens de l'école. En tant que nouveaux ambassadeurs de l'EFA, ces nouveaux diplômés auront aussi pour mission de promouvoir l'école auprès de leur entourage et de leur future entreprise. \*

## Campus de la CFCIM : calendrier des formations

### CEFOR Entreprises

**Le Centre de Formation des Entreprises de la CFCIM organise trois cycles professionnalisant :**

#### « Métier de Formateur »

Date de lancement du cycle : Samedi 3 octobre

- **Module 1 :** Ingénierie de formation : diagnostiquer un besoin de formation pour proposer une offre adaptée – 8 heures
- **Module 2 :** Intégrer les fondamentaux de la formation pour adultes – 4 heures
- **Module 3 :** Concevoir une action de formation – 16 heures
- **Module 4 :** Maîtriser les méthodes et techniques d'animation – 28 heures

Durée : 8 jours, dont 1 jour de certification

Population concernée : Consultant, coach, formateur internes ou externes ou aspirant à le devenir.

#### « Assistantes de direction »

Date de lancement du Cycle : Samedi 3 octobre

- **Module 1 :** S'affirmer avec excellence dans son rôle d'Assistante de Direction – 1 journée
- **Module 2 :** S'organiser, gérer son temps et ses priorités – 1 journée
- **Module 3 :** Gérer l'information – 1 journée
- **Module 4 :** Rédiger des documents - Des présentations PowerPoint impactantes – 1 journée
- **Module 5 :** Prendre des notes en réunion et en entretien – 1 journée

Durée : 5 jours

Population concernée : Assistantes de Direction en poste, Secrétaires de Direction, Assistantes souhaitant développer leur poste et évoluer.

Horaires : samedi de 9 h à 12 h et de 13 h à 17 h

#### « Vendre et aimer vendre »

Date de lancement du Cycle : Jeudi 1<sup>er</sup> octobre

- **Module 1 :** Construire son PAC (Plan d'Action Commercial) – 7 heures
- **Module 2 :** Communiquer positivement avec synchronisation – 8 heures
- **Module 3 :** Ciblage, Prospection, Préparation avant-vente – 8 heures
- **Module 4 :** Vendre en 5 étapes – 8 heures
- **Module 5 :** Répondre efficacement aux objections pour vendre avec certitude – 4 heures

Durée : 35 heures – 5 jours

Population concernée : Toutes populations en mission ou approche commerciale.

Périodes : 5 journées réparties 1 fois par semaine sur 1 mois. (Jeudi, vendredi ou samedi)

#### ► Contact : Rédouane Allam

Responsable Formation et Partenariats

rallam@cfcim.org

Tél. : 05 22 35 02 12 - Fax : 05 22 34 03 27

GSM : 06 67 03 03 25

E-mail : cefor@cfcim.org

## 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 fabriquant 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 réfection 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 fabriquant 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.**





## KIMIA AFRICA : une première édition réussie

**R**encontre dédiée aux professionnels de la chimie et parachimie, le salon KIMIA AFRICA a accueilli près de 4 000 visiteurs du 6 au 8 octobre au parc d'exposition de l'Office des Changes de Casablanca. Placé sous l'égide du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, l'évènement a été organisé par la CFCIM, en partenariat avec la Fédération de la Chimie et de la Parachimie, le Groupement Interprofessionnel des Fournisseurs de l'Industrie Chimique et l'Union des Industries Chimiques. L'évènement a accueilli de nombreuses personnalités du monde politique et économique, en particulier la délégation du Sénégal, pays invité d'honneur. Retour en image sur les principaux temps forts



Visite des stands

De gauche à droite : Jean-Marie Grosbois, Président de la CFCIM, Arnaud de Sury, Consul Général de France à Casablanca, Mohammed ABBOU, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, chargé du Commerce Extérieur et Abdelkbir Moutawakkil, Président de la Fédération de la Chimie et de la Parachimie.



Cérémonie d'inauguration du KIMIA AFRICA et du Forum de la Chimie



Forum de la Chimie



Le public venu en nombre pour assister au Forum de la Chimie

## Le Sénégal, invité d'honneur de KIMIA

**Ibra Gueye Dioum, Conseiller Technique du Ministre de l'Industrie et des Mines du Sénégal.**

Le Maroc a toujours eu des relations de coopération très dynamiques avec le Sénégal et dans tous les domaines. Nous avons pensé que le secteur de la chimie et de la parachimie fait partie des domaines qu'il faut développer. Tous les professionnels du métier sont réunis ici et c'est l'occasion d'échanger avec eux et de leur expliquer les opportunités que nous avons au Sénégal et de voir dans quelles mesures ils seraient intéressés. Dans l'autre sens également, les acteurs sénéga-



lais peuvent découvrir la dynamique industrielle du Maroc. Le Sénégal a une vision économique échelonnée sur 25 ans. Cette vision est traduite par le Plan Sénégal Émergent qui embrasse tous les secteurs stratégiques sélectionnés. Ce plan a été décliné en plans à court et moyen termes. Dans ces plans, les départements sectoriels ont chacun des objectifs bien assignés. Au niveau du Ministère de l'Industrie et des Mines du Sénégal, la chimie est un secteur très important.



### Chiffres clés

- **4 000 visiteurs**
- **4 500 m<sup>2</sup>**
- **40 stands**
- **1 plateau TV**



## Un programme riche et varié

**P**lusieurs temps forts ont rythmé la rencontre KIMIA AFRICA, tels que le Forum de la Chimie, le séminaire sur les infrastructures industrielles, animé par MEDZ, ou encore la célébration des 150 ans de BASF. De nombreuses conférences et tables rondes abordant différentes thématiques sectorielles ont également été organisées (industrie de la peinture, équipements et procédés, matières premières...). L'évènement s'est clôturé par la remise des Trophées aux entreprises participantes les plus innovantes.



Stand de la CFCIM



Espaces réservés aux rencontres B to B



Stand de BASF



Compétition pour les Trophées - catégorie équipements et procédés

## INTERVIEW

**Conjoncture :** Quel est le bilan pour BASF après 60 ans de présence au Maroc ?

**Andres Monroy :** Le bilan est très positif. Nous avons commencé avec un petit bureau et aujourd'hui nous avons une unité où nous produisons des adjuvants et des produits pour l'industrie du BTP. Nous gérons à partir du Maroc 18 pays, dont les pays du Maghreb et les pays francophones d'Afrique de l'Ouest. Nous avons donc eu un développement très significatif durant ces six décennies.

**Quelle est votre stratégie dans la région ?**

Au Maghreb, où nous sommes implantés depuis de nombreuses années, notre objectif est de maintenir nos acquis et de développer davantage notre pré-



**ANDRES MONROY,**

Directeur Général  
Afrique du Nord et  
Afrique de l'Ouest  
francophone de BASF.

sence. Depuis deux ans, nous nous concentrons sur le développement du marché ouest-africain, sans pour autant oublier que notre marché principal est la région du Maghreb.

**Quels sont les segments les plus porteurs ?**

Nous sommes présents dans de nombreux secteurs d'activités tels que l'automobile, les mines, le cuir, le textile, l'agriculture... Nous proposons des produits pour chaque secteur stratégique pour le Maroc. En ce qui concerne l'automobile, nous proposons des peintures pour les carrosseries ainsi que d'autres produits. Avec la venue de Renault, de nouvelles entreprises s'installent également. C'est pourquoi l'automobile constitue en effet un secteur clé à l'avenir. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

## « Aujourd'hui, nous nous inscrivons dans l'esprit du Plan d'Accélération Industrielle ».

**M**EDZ, leader au Maroc dans l'aménagement et la gestion de parcs d'activités dans l'industrie, l'offshoring et le tourisme, filiale du Groupe CDG, est l'un des partenaires majeurs du salon KIMIA AFRICA qui s'est déroulé du 6 au 8 octobre 2015 à Casablanca. Conjoncture a rencontré Omar ELYAZGHI, Président du Directoire de MEDZ. \*



### INTERVIEW

**Conjoncture :** KIMIA AFRICA, c'est l'occasion pour vous de mieux connaître les acteurs du secteur et notamment en Afrique ?

**Omar Elyazghi :** Je voudrais tout d'abord féliciter les organisateurs de cette manifestation pour la pertinence du thème choisi pour ce salon et pour nous avoir donné l'occasion de consolider notre partenariat, tant avec nos partenaires institutionnels qu'avec les secteurs de prédilection visés par notre offre, dont le secteur de la chimie et de la parachimie.

Nous œuvrons dans le cadre de notre stratégie marketing pour renforcer notre proximité avec les prescripteurs sectoriels et soutenir les actions structurantes organisées par ces derniers.

Ce salon s'inscrit dans le droit fil de ces actions. Nous sponsorisons d'ailleurs cette manifestation et nous en avons profité pour organiser, en marge du salon, une conférence pour présenter la nouvelle offre de MEDZ et décrire comment nous pouvons accompagner le déploiement du secteur de la chimie et de la parachimie à l'international et plus particulièrement en Afrique.

Naturellement, l'objectif in fine est de proposer l'infrastructure nécessaire pour la concrétisation d'investissements dans les différentes régions, ce qui est de nature à impacter les territoires par la création de valeur et d'emplois.

**Quelles sont vos domaines d'activités dans le secteur de la chimie et de la parachimie ?**

MEDZ, dans le cadre de sa nouvelle orientation stratégique, développe une écoute active du marché, qui se traduit par une flexibilité de son offre, aussi bien sur le volet sectoriel que territorial. Ceci sous-entend que cette offre, où qu'elle soit localisée, est susceptible de recevoir des investissements dans le secteur de la chimie et de la parachimie, si la demande le requiert.

Elle propose une offre diversifiée et compétitive allant de la vente de terrains viabilisés à la réalisation de bâtiments clés en main en passant par la location de plateaux de bureaux, couplée à des services intermédiaires, tels que la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, l'Assistance à Maître d'Ouvrage, ou encore des services personnalisés de gestion administrative et technique au profit des clients. Nous assurons également l'intermédiation auprès de foncières pour le financement de l'achat de terrains et la construction de bâtiments



**OMAR ELYAZGHI,**  
Président du Directoire  
de MEDZ.

au profit de nos clients et nous les accompagnons également auprès des partenaires institutionnels pour bénéficier des instruments de soutien et d'appui direct à l'investissement mis en place par les pouvoirs publics.

Il est par ailleurs utile de préciser que nous avons intégré, dans notre nouvelle offre au niveau du parc de Jorf Lasfar, les besoins de la PME et de la PMI en termes de taille des lots avec des superficies de l'ordre de 1000 m<sup>2</sup>. Notre offre aujourd'hui est proposée à des prix inférieurs aux prix du marché.

Nous restons bien entendu à l'écoute de l'évolution des besoins de notre marché et des adaptations permanentes qu'il faudra apporter à notre offre pour aider nos secteurs de prédilection à se développer dans des conditions compétitives.

**Le parc de Jorf Lasfar est le plus grand parc industriel du Maroc. Quels sont aujourd'hui les grands axes stratégiques menés pour poursuivre le développement de ce parc industriel ?**

Clairement, le parc de Jorf Lasfar a été conceptualisé par rapport à trois secteurs à fort potentiel de croissance, dont celui de la chimie et de la parachimie. Cela ne veut aucunement dire que nous excluons les autres secteurs industriels. Nous avons œuvré, dans la définition des composantes de ce projet, à intégrer l'ensemble des prérequis pour offrir un environnement compétitif pour les industriels de ces secteurs, à savoir une infrastructure aux normes internationales, des services de proximité et un accompagnement personnalisé des investisseurs installés au niveau de ce parc.

Nous restons à l'écoute des perspectives de développement de ces secteurs et nous avons procédé à des extensions du projet justement pour rester en phase avec les besoins des investisseurs. Nous essayons, avec nos partenaires institutionnels, d'identifier des assiettes foncières supplémentaires pour des extensions futures, eu égard au potentiel de développement de la région.

Aujourd'hui, nous nous inscrivons dans l'esprit du Plan d'Accélération Industrielle et nous avons pu attirer des entreprises de taille moyenne, ainsi que des grands groupes nationaux et étrangers en provenance de France, d'Allemagne, de Suisse, d'Inde et de Turquie. Les grands comptes peuvent catalyser un développement soutenu des secteurs dans lesquels ils opèrent et créer, avec leurs fournisseurs, des écosystèmes performants et compétitifs. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



## LEADER AU MAROC DANS L'AMÉNAGEMENT ET LA GESTION DE ZONES D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES



sur l'ensemble  
du territoire de



**13 Zones Industrielles**  
(dont 4 Zones Franches)



**4 Zones Offshoring**



**5 Zones Touristiques**



## POUR VOS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU MAROC, PENSEZ MEDZ !

A seulement 3 heures des principales capitales européennes, le Maroc offre déjà à plus de 1 000 entreprises françaises, dont 36 cotées au CAC 40, des environnements d'affaires favorisant leur réussite.

Véritable hub d'exportation, il offre de réelles opportunités via des accords de libre-échange, qui donnent accès à 1 milliard de consommateurs (22 pays représentant 60% du PIB mondial).

MEDZ vous propose, sur la quasi totalité des régions du Royaume, ses écosystèmes d'affaires, qui bénéficient

d'une excellente connectivité aux infrastructures de transport, de la proximité de bassins d'emplois qualifiés, et intègrent les composantes formation, recherche & développement et logistique.

Elle met à votre disposition des lots de terrains viabilisés, des bâtiments clés en mains, des plateaux bureaux, des bâtiments relais, une gestion intégrée et une offre en maîtrise d'ouvrage déléguée.

Grâce à son expertise, MEDZ vous propose également un accompagnement complet pour concrétiser vos projets : assistance, solutions locatives, services à la construction, etc.

Pour en savoir plus, contactez-nous au :

Tél : +212 537 57 66 78 • Fax : +212 537 71 64 17 • E-mail : [showroom@medz.ma](mailto:showroom@medz.ma) • [www.medz.ma](http://www.medz.ma)

## « Nous sommes handicapés par les coûts de la logistique à l'import et surtout à l'export. »

**D**ans le cadre du salon KIMIA AFRICA, qui se déroulait du 6 au 8 octobre 2015 à Casablanca, la Fédération de la Chimie et de la Parachimie a organisé un forum le 7 octobre 2015 avec pour thématique : « Chimie, levier d'accélération industrielle durable pour le Maroc et l'Afrique ». Conjoncture a rencontré Abdelkbir Moutawakkil, Président de la Fédération de la Chimie et de la Parachimie \*



### INTERVIEW

**Conjoncture : Où en est le contrat de performance conclu avec le Ministère ?**

**Abdelkbir Moutawakkil :**

Les études relatives aux écosystèmes de la Chimie-Parachimie au Maroc, qui entrent dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle (PAI), sont très bien avancées. Vu les spécificités de notre secteur, un effort important a été déployé par les membres du bureau de notre fédération, par nos adhérents, par l'équipe du Ministère de l'Industrie que nous remercions particulièrement, et par nos autres partenaires tels que les différents départements du Ministère de l'Agriculture, de l'ONSSA, de l'ANPME... et je m'excuse auprès de ceux que j'ai oublié de citer. Nous pouvons aujourd'hui et raisonnablement espérer la finalisation du contrat-performance durant ce 4<sup>e</sup> trimestre de 2015.

**Est ce que cela répond à vos attentes ?**

En grande partie oui... mais sur le long terme, des corrections doivent, à notre avis, être envisagées.

Vous savez, l'industrie Chimique et Parachimie en général peut être caractérisée à travers 5 dimensions :

- Elle est d'abord à la base de tous les autres secteurs industriels et agricoles. On peut de ce fait constater, à titre d'exemple, que les pays européens qui s'en sortent le mieux sont ceux qui disposent d'un secteur chimique performant ou que ceux qui connaissent des difficultés structurelles sont ceux qui ont délaissé ou bradé leur chimie;
- Elle recouvre un secteur divergeant, dans le sens où en partant d'un élément de base, on élargit les champs des utilisations et des applications, contrairement, par exemple au secteur convergent de l'automobile, où l'on part d'éléments disparates pour aboutir à un élément unique, à savoir une voiture;
- Elle est ensuite capitalistique;
- Elle est en général énergivore;
- Et enfin, elle requiert un haut niveau d'encadrement.

Ces dimensions, tout en tenant du contexte international, confèrent à ce secteur une place de premier choix, et à la pointe au niveau économique, financier et technologique.

Nous sommes satisfaits oui, du fait que nous sommes en train de



**ABDELKBIR MOUTAWAKKIL,**

**Président de la Fédération de la Chimie et de la Parachimie.**

mettre en exergue des potentiels de développement à partir de nos propres ressources, mais aussi des possibilités de co-construction avec des pays africains.

Maintenant le PAI concerne la période 2015-2020, mais pour le moyen et long terme, nous n'avons cessé d'insister sur deux volets fondamentaux. Nous voudrions voir accélérer la mise en place d'un plan gazier efficient. En effet, nos industriels sont lourdement pénalisés par l'utilisation du fuel au lieu du gaz naturel. Nous voudrions aussi être soutenu à l'export d'une manière spécifique. Plus précisément, nous sommes handicapés par les coûts de la logistique à l'import et surtout à l'export.

A et effet nous rappelons que nous souffrons d'une concurrence farouche de la part de pays qui soit bénéficie d'un accès à l'énergie bon marché (subventionné) et/ou de subvention à l'exportation.

Nous insistons aussi sur la nécessité de disposer d'un arsenal juridique adéquat et réactualisé à la hauteur de nos ambitions, et à même de protéger ou d'encourager les décisions d'investissement dans ce secteur et de pallier contre l'informel et sa concurrence déloyale.

**Le volet « zones industrielles » est-il toujours un problème ?**

Les zones industrielles de premières catégories et qui s'intègrent dans des plans d'urbanisation à long terme restent un point noir de nos politiques.

Nous souhaiterions voir l'établissement de zones de premières catégories avec des servitudes adéquates, des accès portuaires, des axes routiers performants qui s'inscrivent dans la pérennité. Nous ne souhaitons pas des zones qui se feront à terme encercler par une agglomération galopante, tous azimuts, non planifiée, et qui, au final, posera la question de la primauté de la poule ou de l'œuf et dans laquelle l'industriel est forcément perdant.

Le coût de l'accès à ces zones est aussi important. Le problème du foncier au Maroc pour l'industrie est un problème transversal d'un point de vue spécifique, il faut savoir que les besoins en mètres carrés des industries chimiques est relativement très important par rapport aux autres industries et que beaucoup de pays, notamment européens, mettent à titre gracieux de grandes superficies pour leur industrie chimique. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



# SIKA MAROC



TRAITEMENT DES BÉTONS, CIMENTS ET  
MORTIERS  
ÉTANCHÉITÉ ET IMPERMÉABILISATION  
JOINTS, COLLAGE SOUPLE ET MOUSSES

RÉPARATION, RENFORCEMENT ET PROTECTION  
SOLS  
TOITURES  
INDUSTRIE

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ  
QSE



**Sika Maroc S.A.**  
Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182  
Bouskoura - Casablanca - Maroc  
Tél.: +212(0)522 33 41 54  
Fax : +212(0)522 59 07 99  
info@ma.sika.com  
<http://mar.sika.com>

**BÂTIR LA CONFIANCE**



## « La COP 22 à Marrakech sera, j'en suis sûr, un formidable coup d'accélérateur pour toute cette réflexion sur l'aménagement des territoires. »

**M**ardi 20 octobre 2015, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc organise, en partenariat avec le Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire, Bouygues Immobilier Maroc et la société SOFRECOM, filiale du groupe Orange, un colloque sur le thème de la « Transformation Numérique des Territoires : Levier pour la promotion de la compétitivité et de la durabilité des territoires ». Cet événement, qui se déroulera la veille de l'ouverture du salon Pollutec Maroc, est l'occasion de mettre en réseau un large panel d'acteurs, d'experts et de professionnels français et marocains autour de la mise en œuvre des nouvelles approches et concepts en matière d'aménagement et d'une meilleure intégration des opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Conjoncture a rencontré l'un des partenaires de ce colloque, Olivier Durix, Directeur Général de Bouygues Immobilier Maroc. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Pourquoi avez-vous choisi d'être partenaire de ce colloque ?

**Olivier Durix :** Ces concepts de villes intelligentes, de villes connectées, d'aménagement durable et intégré du territoire nous parlent bien évidemment. Bouygues Immobilier a déjà réalisé quelques projets en France et c'est pour nous l'occasion d'exporter ce savoir-faire au Maroc. En France, ce sont les villes qui sont les moteurs de ce genre de projet. A Issy-les-Moulineaux, près de Paris, nous avons conçu un quartier « grid », un quartier intelligent où les bâtiments sont connectés entre eux, échantent de l'énergie. C'est la même tendance à Lyon et à Nice et dans les autres grandes villes françaises.

**Peut-on considérer que ce genre de construction connectée et cette nouvelle vision de l'aménagement des territoires deviendront une norme pour tous les types de constructions dans un avenir proche ?**

Cela fait déjà partie de notre quotidien et cela concerne tous les types de locaux, du logement social à l'immeuble de bureau. Vous savez, la technologie est là. Il faut la rendre accessible aux usagers de ces quartiers, de ces habitations ; c'est la juste évolution de notre vie quotidienne. A Nice, il existe une route « connectée » qui permet aux habitants de savoir, sur leur smartphone, l'heure précise d'arrivée de leur bus à proximité de leur lieu d'habitation. On ne peut plus parler aujourd'hui de bâtiment inerte. Je pourrais aussi vous parler de la gestion de la consommation d'énergie. Nous avons conçu par exemple des immeubles de bureaux qui produisent de l'éner-



**OLIVIER DURIX,**  
Directeur Général de  
Bouygues Immobilier  
Maroc.

gie le week-end, quand les employés ne sont pas là, et en consomment pendant la semaine. Ce sont des techniques que nous maîtrisons, il faut juste une volonté collective pour les mettre en place, ce que font de plus en plus de villes et de promoteurs.

**Parlons du Maroc. Ce concept de ville intelligente, de quartier connecté est au centre de certains grands projets, mais cela reste tout de même très marginal ?**

C'est pour cette raison qu'un tel colloque est important pour continuer à sensibiliser les pouvoirs publics et les investisseurs privés sur ces grands enjeux liés à l'environnement et au « mieux vivre » des populations. L'année prochaine, le Maroc accueillera la COP22 à Marrakech et ce sera, j'en suis sûr, un formidable coup d'accélérateur pour toute cette réflexion sur l'aménagement moderne des territoires. Il faut aussi que l'État s'engage dans un processus législatif et fiscal pour encourager ces pratiques et que les villes jouent le jeu. On ne peut pas, par exemple, concevoir des locaux aux normes HQE avec un tri sélectif très contrôlé et constater que ce tri sélectif n'existe pas. Il va falloir réfléchir à toutes ces exigences en termes de gouvernance. Bouygues Immobilier compte d'ailleurs être l'un des leaders de cette démarche et de ce marché.

**Le groupe Bouygues est présent dans le BTP au Maroc depuis de nombreuses années, mais l'arrivée de Bouygues Immobilier est très récente, pourquoi ?**

Nous sommes arrivés en 2013. Le Maroc est la première implantation de Bouygues Immobilier hors d'Europe. C'est un pays que le groupe Bouygues connaît bien, un pays stable, qui offre des opportunités de croissance. C'était un choix évident. \*



► Propos recueillis par Franck Mathiau



# Le Pavillon France sur Pollutec Maroc, le rendez-vous incontournable des professionnels de l'environnement du 21 au 24 octobre 2015 à Casablanca.

**L**ors de sa dernière édition, Pollutec Maroc, le Salon International des équipements, des technologies et des services de l'environnement, a accueilli plus de 7800 visiteurs, 300 exposants venus de 9 pays et les principaux acteurs des secteurs de l'air, de l'analyse-mesure-contrôle, des déchets, des eaux et eaux usées, des énergies, des risques et sites et des sols. Cette année, un Pavillon France mis en place par Business France et la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc accueillera plus de 70 entreprises françaises du 21 au 24 octobre à Casablanca.

Issue d'un « spin off » d'EDF Études et Recherches de Chatou, ARIA Technologies est une PME française qui participera au Pavillon France du salon Pollutec 2015, une société qui a pour ambition d'être la première dans le domaine de la modélisation atmosphérique en France et au Maroc en particulier. Conjoncture a rencontré Dominique Baricheff, Consultant chargé du développement. \*



## INTERVIEW

**Conjoncture :** Vous participez au salon Pollutec Maroc 2015, quels sont vos objectifs ?

**Dominique Baricheff :**

ARIA Technologies participe au Salon POLLUTEC France depuis la création de cet événement. Tournée vers l'export, ARIA Technologies participe aux salons POLLUTEC organisés à l'étranger, au Brésil, en Chine, en Algérie et au Maroc. Le Maroc présente une destination de choix pour les PME de notre dimension. Le marché de la qualité de l'air y est tout à fait émergent et ARIA ne ménage pas ses efforts pour se positionner sur cette thématique. Comme pour les salons précédents les objectifs sont de faire de cet événement la bonne « Milestone » pour relancer nos contacts et nos prospects et de consolider notre image et nos relations clients (Maroc et Afrique sahélienne). L'objectif est aussi de faire une opération de veille sur les besoins et les opportunités dans ce pays et dans les pays limitrophes ainsi que sur la concurrence, en particulier celle des pays tiers (Italie, Espagne, Chine).

**Le colloque sur la « Transformation Numérique des Territoires » met l'accent sur une vision nouvelle de la ville. Cette révolution numérique vous paraît-elle facile à mettre en place dans un pays comme le Maroc ?**

La révolution numérique se traduit selon nous par une énorme fluidité de l'information rendant celle-ci accessible à tous. Elle intervient directement dans la gestion des réseaux techniques de la ville (eau, électricité, gaz,...) et permet une plus grande efficacité sur les temps d'intervention notamment mais aussi sur la gestion technique et financière.

Elle permet aussi d'apporter un vrai confort à la population en communiquant directement des informations dans le domaine



**DOMINIQUE BARICHEFF,**

**Consultant chargé du Développement.**

du transport : horaires des bus, trajets optimaux, encombrement, etc. Par exemple, les positions de nos téléphones portables apportent déjà un lot d'informations important sur la mobilité et les déplacements urbains.

De plus, l'information devient bidirectionnelle, le grand public reçoit de l'information qui va avoir aussi un rôle actif.

Dans notre métier, et pour le Maroc, notre ambition est de doter les nouvelles régions de réseaux de mesures de la qualité de l'air et de communiquer aux opérateurs, aux autorités au grand public une information fiable qui, à terme, deviendrait un outil de gestion de la ville (circulation automobile par exemple) mais aussi du secteur industriel (maîtrise des émissions atmosphériques).

**Quelles sont les priorités et les principaux défis liés au développement durable des villes ?**

La ville durable doit être :

- une ville saine (lutte contre tout type de pollution) ;
- une ville confortable ;
- une ville sécurisée.

Dans son secteur, ARIA Technologies œuvre complètement dans ce sens en proposant des systèmes de prévision et de gestion de la qualité de l'air.

Un des écueils rencontrés dans le développement durable et la ville est l'abus de langage. Par exemple, combien de promotions immobilières vantent la qualité de la construction reposant sur le développement durable alors qu'il n'est qu'un argument de vente. Ce n'est pas parce qu'on peint en vert un projet qu'il sera vert !!! \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## « La réussite de la dématérialisation passe par trois axes importants, à savoir : l'information, la sensibilisation et la formation de tous les acteurs intervenant dans l'achat public. »

**L**a Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et sa Délégation Régionale de Rabat ont organisé, le jeudi 17 septembre dernier à Rabat, une réunion d'information sur le thème : « Le management des Marchés Publics au Maroc face au défi de la transparence et de la bonne gouvernance : cas de la dématérialisation des Marchés Publics », Conjoncture a rencontré l'animateur de cette rencontre, Mustapha BELHAJJAME, Enseignant-Formateur, Consultant en Finances Publiques, en Gouvernance et en Management des Marchés Publics. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Depuis le 20 mars 2013, le Maroc s'est doté d'un nouveau décret des marchés publics. Quels sont les principaux apports cette nouvelle réglementation des marchés publics ?

**Mustapha Belhajjame :**

Avant de répondre à la question, il faut signaler que cette réforme du décret des marchés publics constitue la troisième en seulement en 15 ans, ce qui témoigne de l'importance que les pouvoirs publics accordent à ce domaine, surtout que les marchés publics constituent désormais un levier essentiel pour relancer l'activité économique. Au jour d'aujourd'hui la commande publique au Maroc constitue à peu près 24 % du PIB, un enjeu financier non négligeable qui suscite l'intérêt de nombreux opérateurs, mais aussi, malheureusement, de plusieurs prédateurs.

Sans aller dans les détails, je peux catégoriser les nouvelles dispositions apportées par le nouveau décret en cinq types. La première catégorie de dispositions vise à simplifier les procédures et à renforcer le principe de la concurrence, comme l'allègement des pièces exigées au niveau du dossier administratif. En effet, le dossier administratif présenté par les candidats ne comprendra désormais que la déclaration sur l'honneur, la caution provisoire et éventuellement la convention de groupement. Les autres pièces du dossier, à savoir l'attestation fiscale, l'attestation de la CNSS, l'attestation justifiant les pouvoirs et le registre de commerce, ne seront demandées qu'au candidat auquel il est envisagé d'attribuer le marché. La soumission des prestations architecturales au principe de la concurrence constitue l'une des nouvelles mesures phares de ce décret dans la mesure où il a mis fin à des pratiques ne favorisant pas du tout le libre jeu de la concurrence dans ce secteur.



**MUSTAPHA BELHAJJAME,**

**Enseignant-Formateur, Consultant en Finances Publiques, en Gouvernance et en Management des Marchés Publics.**

Une deuxième catégorie de dispositions vise à renforcer la transparence et l'éthique à travers l'obligation faite aux maîtres d'ouvrage de publier l'estimation de leurs marchés au niveau des avis des appels d'offres, ce qui permettra aux différents concurrents de préparer leur offre en toute connaissance de cause.

Ce décret comprend également :

- la précision des modalités d'appréhension de l'offre la plus avantageuse selon la nature des prestations concernées ;
- la clarification et la simplification des modalités d'appréciation des offres anormalement basses ou excessives et des prix anormalement bas ;
- l'obligation d'établir, par l'autorité compétente, une décision, en cas d'annulation d'un appel d'offres, relatant les motifs de l'annulation et la publication de cette décision au portail des marchés publics, ainsi que sa communication aux membres de la commission de jugement des offres et aux candidats ;
- l'obligation, pour l'autorité compétente ou le sous-ordonnateur, dans le cas des marchés négociés, de désigner une commission de négociation qui va consigner ces travaux dans un PV signé par l'ensemble de ses membres.

La troisième catégorie de dispositions vise la consécration du principe de la bonne gouvernance et concerne particulièrement :

- la limitation de la désignation des personnes habilitées aux ordonnateurs et sous-ordonnateurs pour mettre fin à la fragmentation de l'achat public ;
- l'obligation d'établir un rapport d'achèvement pour les marchés de plus d'un million de dirhams ;
- le plafonnement de la dérogation au seuil des 200.000,00 DH TTC pour les bons de commande à 500.000,00 DH TTC ;



- l'audit et le contrôle obligatoires pour les marchés qui dépassent cinq millions de DH TTC pour les marchés de l'État et des établissements publics, trois millions de DH TTC pour les marchés des Collectivités Territoriales et un million de DH TTC pour les marchés négociés, avec la publication de la synthèse du rapport d'audit dans le portail des marchés publics.

La quatrième catégorie de dispositions vise à améliorer les garanties des concurrents à travers les mesures suivantes :

- la possibilité, pour les concurrents qui estiment ne pas pouvoir préparer leur offre dans le délai de publicité requis, de demander le report de la date d'ouverture des plis après appréciation du maître d'ouvrage ;
- le raccourcissement du délai d'information des soumissionnaires du résultat des appels d'offres, qui est passé de 10 à 5 jours à compter de la date de fin des travaux des commissions d'appel d'offres ;
- l'introduction de la possibilité pour les concurrents de saisir directement la commission des marchés, sans recourir, ni au maître d'ouvrage, ni au ministre concerné.

Enfin, une cinquième catégorie de dispositions a pour objectif la consécration des technologies de l'information et de la communication comme vecteur de modernisation de la gestion de la commande publique à travers, notamment, la dématérialisation du processus de l'achat public.

### En parlant de ce sujet, pouvez-vous nous développer les principaux axes de la dématérialisation des marchés publics ?

La dématérialisation des marchés publics consiste à remplacer le support « papier » dans les échanges de documents entre la collectivité publique acheteuse et les entreprises candidates par le support numérique transmis par voie électronique. Il faut signaler à ce sujet que l'ensemble des règles juridiques qui sont applicables à la commande publique effectuée par voie classique (en utilisant le support « papier ») le sont aussi à la commande publique dématérialisée.

### Quels sont les aspects techniques et les outils de la dématérialisation des marchés publics ?

Avant de répondre à une vraie consultation par voie électronique ou de renseigner une base de données fournisseurs ou de participer à une procédure d'enchères inversées, toute société doit d'abord disposer d'un compte sur le portail des marchés publics et vérifier ensuite l'environnement technique de son poste de travail pour s'assurer qu'il répond aux prérequis exigés par le portail des marchés publics. Elle doit également faire des essais sur la consultation de tests et, le plus important, c'est de disposer d'une signature électronique par l'obtention d'un certificat de signature certifié par Barid Al Maghrib, la seule autorité au Maroc de certification agréée.

Il est précisé qu'une signature scannée ne constitue pas une signature électronique.

### Quels sont les principales échéances et les enjeux pour l'entreprise ?

Les nouvelles dispositions réglementaires qui encadrent la dématérialisation des marchés publics sont applicables depuis janvier 2015. Toutefois, les dispositions relatives aux modalités de dépôt des plis, de l'ouverture et de l'évaluation des offres des concurrents par voie électronique entrent en vigueur à compter du :

- 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour les marchés dont le montant estimé est égal ou supérieur à cinq millions (5.000.000) de dirhams hors taxes ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour les marchés dont le montant estimé est égal ou supérieur à deux millions (2.000.000) de dirhams hors taxes ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour tous les marchés quel que soit leur montant estimé.

Les enjeux pour l'entreprise sont capitaux, et ce, à plus d'un titre : une diminution des coûts engendrés par sa participation aux appels d'offres à travers des économies considérables de papier, de frais postaux, de frais de déplacement et d'hébergement, un gain de temps important pour la constitution des dossiers, la préparation des offres, la possibilité de garder en mémoire tous les documents à fournir et la diminution des risques d'erreur dans la préparation et la présentation des offres. Et il s'agit surtout de ne pas être dépassé par un processus numérique qui, inéluctablement, va se développer de plus en plus à l'avenir et d'être au rendez-vous de demain lorsque le processus de la dématérialisation sera rendu obligatoire.

### Quels sont les défis à relever pour que l'expérience de la dématérialisation des marchés publics réussisse au Maroc ?

En fait, il n'y a pas de solution miracle. La réussite de la dématérialisation passe par trois axes importants, à savoir : l'information, la sensibilisation et la formation de tous les acteurs intervenant dans l'achat public.

En effet, il est nécessaire de mettre en place une véritable politique d'information et de sensibilisation des entreprises, d'une part et des acheteurs publics, de l'autre. Il s'agit aussi d'assurer les formations adéquates en faveur des ressources humaines, élément clé de tout changement, dans la mesure où ces formations permettront d'expliquer et de clarifier le cadre juridique et les procédures à suivre. Cela permettra de dépasser la crainte et la complexité ressenties par les deux cibles envers la dématérialisation. La mise en place de cette politique d'information, de sensibilisation et de formation constitue un préalable indispensable à toute entreprise de développement de la dématérialisation à l'avenir. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



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



Rejoignez une communauté d'affaires  
de près de 4 000 entreprises



## Jean-Pierre Audoux, Délégué Général de la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF) : « le Maroc est aujourd'hui considéré comme la plateforme incontournable pour atteindre d'autres marchés de plus grande taille. »

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organise, conjointement avec la Fédération des Industries Ferroviaires et Business France, un colloque ferroviaire au Maroc, qui se tiendra du 26 au 28 octobre à Casablanca et à Rabat. Objectif de ce colloque : renforcer ou établir des contacts avec les donneurs d'ordres du marché marocain.

Les Clusters d'Entreprises français, regroupés au sein de la FIF dans « Railway Business Clusters », ont confirmé l'importance du Maroc pour l'industrie ferroviaire française. Dans le cadre du contrat cadre 2010-2015, qui bénéficie d'une enveloppe budgétaire de 33,8 Mds DH (3,3 Md EUR), 20 Mds DH sont destinés à la première phase de la construction de la LGV (Tanger-Casablanca, 350 km, à fin 2017) et 13,8 Mds DH au programme global de l'ONCF. Conjoncture a rencontré Jean-Pierre Audoux, Délégué Général de la FIF. \*

### INTERVIEW

**Conjoncture :** En quoi, le Maroc représente-t-il une opportunité stratégique pour les Clusters d'Entreprises français, regroupés au sein de la FIF dans « Railway Business Clusters » ?

**Jean-Pierre Audoux :**

250 entreprises dont 90 % de PME-PMI sont présentes au sein de ce cluster. Pour celles-ci, le Maroc est un marché dynamique, accessible, où l'aspect culturel et la proximité géographique permettent de tisser plus facilement des relations d'affaires. Le fait de parler le même langage, via l'acquisition de connaissances techniques communes, favorise pour nos PME-PMI l'entrée sur ce type de marché qui est généralement de taille moyenne. La stabilité politique qui règne dans le Royaume permet aussi d'assurer une sécurisation du développement économique et commercial de nos entreprises.

**En fonction des forces et opportunités offertes par le Maroc (Contrat-cadre 2010-2015, mise à niveau du réseau de base, soit en tout 3,3 milliards d'euros pour le plan ONCF), quels sont les principaux objectifs visés par les entreprises françaises de l'industrie ferroviaire présentes à ce colloque ?**

Ces rencontres d'affaires doivent permettre aux grands leaders de la filière ferroviaire française présents (Alstom, Thales, SNCF...) d'ap-



**JEAN-PIERRE AUDOUX,**

Délégué Général de la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF).

porter des réponses concrètes et viables aux besoins exprimés par les donneurs d'ordre marocains en termes de développement et de rénovation des infrastructures, de matériel roulant ou encore de signalisation. Mais, au-delà de cet aspect, le Maroc est aujourd'hui considéré comme la plateforme incontournable pour atteindre d'autres marchés de plus grande taille tels que le Maghreb, l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient.

**Dans le cadre d'un développement profond et durable des relations d'affaires entre les entreprises françaises de l'industrie ferroviaire et le Maroc, quel sera le rôle joué par la FIF ?**

Le « Railway Business Clusters » repose sur le principe de plateforme qui a la capacité à rassembler et mettre en relation Business France, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc et les entreprises de la filière ferroviaire. A cette fin, nous disposons à la fois d'un rôle de facilitateur, via l'identification des marchés cibles et l'accompagnement des PME-PMI sur l'ensemble de leurs manifestations, mais aussi institutionnel en participant à la valorisation et à l'institutionnalisation de l'offre ferroviaire française au Maroc. Finalement, il est aussi de notre ressort de soutenir les PME-PMI qui souhaitent s'exporter et s'implanter au Maroc et, a fortiori, à l'international. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## La Fédération des Industries Ferroviaires

La FIF rassemble aujourd'hui plus de 280 entreprises et représente l'ensemble des activités de l'industrie ferroviaire : des constructeurs de matériel roulant aux ingénieries en passant par les équipementiers ferroviaires, les industriels de la voie et de la signalisation, le design ou encore les essais, c'est toute la chaîne industrielle ferroviaire qui est présente au sein de la FIF. En 2014, l'industrie ferroviaire française

a enregistré un C.A. de 4 Md€ courants (2,8 Md€ courants sur le marché intérieur et 1,2 Md€ courants à l'export.). Ses effectifs s'élevaient à environ 21 000 personnes. Le marché ferroviaire mondial n'a cessé de croître durant les dernières années (+3,2% entre 2009 et 2011). Il devrait évoluer de 2,7% entre 2015 et 2017. La plus forte croissance devrait être enregistrée en Afrique/Moyen-Orient et en Amérique Latine.



# Évaluez vos besoins en matière de propriété industrielle avec l'OMPIC et la CFCIM.

**P**roposé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), le pré-diagnostic de la propriété industrielle consiste en une évaluation des besoins de l'entreprise en matière de propriété industrielle.

L'objectif est de vous aider à choisir une stratégie de propriété industrielle adaptée à vos besoins et à vos perspectives de développement, en analysant votre potentiel innovant et le contexte concurrentiel dans lequel vous évoluez.

Le pré-diagnostic prend en compte l'ensemble des outils de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) mobilisables au sein de l'entreprise, ainsi que les contrats, les licences...

La prestation est réalisée par un expert de la CFCIM et/ou de l'OMPIC, et vous permet d'obtenir un rapport confidentiel spécifique à votre entreprise qui, outre le fait de dresser un bilan de vos actifs, formulera des propositions pour mettre en valeur votre potentiel créatif et innovant par le



© DR

biais de la propriété industrielle.

Conjoncture a rencontré Adil El Maliki, Directeur Général de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC). \*

## INTERVIEW

**Conjoncture :** Pourquoi est-il très important, voire fondamental, pour les entreprises d'avoir recours au pré-diagnostic de la propriété industrielle proposé par l'OMPIC et la CFCIM ?

**Adil El Maliki :** Compte tenu du caractère évolutif et concurrentiel des économies actuelles, où l'innovation reste un enjeu stratégique pour gagner en performance, une utilisation efficace du système de la propriété industrielle à travers toutes ses composantes (brevets, marques, dessins et modèles industriels, accords de licences...) constitue l'un des leviers majeurs pour améliorer la compétitivité et favoriser la croissance des entreprises marocaines.

Dans ce cadre, le pré-diagnostic de la propriété industrielle (PI) procure, d'une part, à l'entreprise une vision prospective de l'atout qu'offre une bonne gestion des actifs de PI par la protection, la veille technologique et juridique, les licences d'exploitation, la gestion des partenariats, la valorisation des actifs... et permet de déceler, d'autre part, des pistes d'action pour la mise en œuvre d'une stratégie de propriété industrielle qui permettra à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité.

Cependant, et comme son nom l'indique, le pré-diagnostic PI n'est pas un conseil détaillé. Il s'agit d'une évaluation globale des enjeux de la PI pour une entreprise, ce qui lui permet d'agir soit elle-même ou de s'adresser à des professionnels de la PI selon le cas.

Je me félicite de la coopération constructive et efficace entre l'OMPIC, son homologue français l'INPI et la CFCIM qui a permis l'intégration du pré-diagnostic PI dans le panel de services d'accompagnement offerts aux entreprises par la CFCIM.



**ADIL EL MALIKI,**

**Directeur Général de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC).**

**A l'heure de la mondialisation et compte tenu de notre volonté d'exporter plus, comment se situe le Maroc dans ce domaine de la propriété industrielle et intellectuelle ?**

Le renforcement du système national de la propriété industrielle par une législation conforme aux plus hauts standards internationaux a pour objectif de contribuer à l'attractivité des investissements à haute valeur ajoutée et d'accompagner les stratégies nationales visant à construire le Maroc émergent.

Ce niveau de développement peut être mesuré par l'évolution positive des indicateurs du Maroc au niveau mondial, telle que l'édition 2015 du classement Global Innovation Index qui fait état de la progression du Maroc de 6 places par rapport à l'année précédente. Selon cet indice, le Maroc est classé 78<sup>ème</sup> sur les 141 économies évaluées et 7<sup>ème</sup> dans la catégorie des 34 économies à revenu équivalent (lower-middle income).

Aussi, les indicateurs publiés par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) en octobre 2014 indiquent le classement du Maroc en matière d'activités de dépôt des titres de propriété industrielle : 51<sup>ème</sup> position pour les brevets nationaux, 44<sup>ème</sup> pour les marques nationales et 18<sup>ème</sup> position pour les dessins et modèles industriels, ce qui place le Maroc parmi le trio de tête en Afrique avec l'Afrique du Sud et l'Égypte.

À ce sujet, je citerai le témoignage de Francis Gurry, Directeur Général de l'OMPI : « Je me félicite des efforts remarquables déployés par le Gouvernement marocain et l'office de la propriété intellectuelle de ce pays (OMPIC) en vue d'améliorer les résultats du Maroc en matière d'innovation ». \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## Le Club de la Médiation de la CFCIM met l'accent sur la Médiation Bancaire.

**L**e Club de la Médiation de la CFCIM organisait le jeudi 17 septembre 2015, une conférence sur le thème de la Médiation Bancaire avec la participation du CMMB. Le Centre Marocain de Médiation Bancaire a pour mission le règlement à l'amiable des différends entre les banques, les sociétés de financement et les associations de microcrédit et leur clientèle à travers deux dispositifs de médiation, l'un institutionnel et l'autre conventionnel, et ce, suivant les modalités prévues par les dispositions légales et le règlement de médiation. La Médiation est l'une des priorités de la CFCIM. Dès 2009, la CFCIM a créé un Centre de Médiation de référence en collaboration avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP), l'organisme leader en France et en Europe en matière de résolution alternative des conflits commerciaux.

Conjoncture a rencontré l'invité de cette conférence, Mohamed El Ghorfi, Médiateur Bancaire et Directeur du Centre Marocain de Médiation Bancaire (CMMB). \*

### INTERVIEW

#### Conjoncture : Mohamed El Ghorfi, pourquoi les entreprises doivent-elles avoir recours à la Médiation Bancaire ?

#### Mohamed El Ghorfi :

Il paraît évident que la nature de certains conflits d'investissement ou commerciaux ne s'accommodent pas toujours des procédures judiciaires, qu'elles soient civiles ou commerciales. De nombreux conflits peuvent être résolus par les modes alternatifs avec, bien entendu, la volonté des parties.

La rupture des relations intervient très souvent suite au déclenchement des procédures judiciaires et ne permet aucune collaboration entre les parties au litige, sans parler du coût et du temps que les parties perdent dans les méandres des procédures au niveau des juridictions de droit commun.

L'intérêt de la médiation est justement de laisser la loi des parties s'exprimer pour trouver la bonne issue du conflit. Avec l'intervention du médiateur, la solution doit émerger des parties elles-mêmes et sortir de la confrontation pour établir un dialogue constructif. Contrairement au juge qui décrète le sort d'un litige, les parties acceptant la médiation gardent la latitude d'accepter ou de refuser la solution proposée pour créer un rapport ternaire par l'introduction d'un tiers neutre dont la mission est de ramener les parties opposées vers des positions plus rationnelles. Appliquer la loi par une instance judiciaire n'est pas forcément donner une solution équitable.

#### Quels sont les avantages de la Médiation ?

Il y a d'abord la volonté de négocier les détails d'un arrangement amiable, ensuite la maîtrise du processus dans ses étapes et, enfin, le retrait si la solution trouvée n'agrée pas les deux parties, un retrait qui ne peut être que bénéfique pour les entreprises. Soulignons également que le recours à la Médiation Bancaire demeure sans préjudice du droit des parties de recourir aux juridictions de droit commun ou à l'arbitrage, en cas d'échec de la médiation.



**MOHAMED EL GHORFI,**

**Médiateur Bancaire et Directeur du Centre Marocain de Médiation Bancaire (CMMB).**

A noter que les deux modes de résolution judiciaire et la médiation ne doivent en aucun cas évoluer en parallèle.

#### Comment améliorer la formation des médiateurs au Maroc ?

Au Maroc, la loi n° 08-05 portant sur la médiation et l'arbitrage a passé sous silence les qualités requises ou la formation du médiateur. A notre humble avis, le législateur a probablement voulu privilégier la sagesse et le bon sens en laissant la liberté aux parties de choisir la personne, quel que soit son profil. Pour revenir au secteur bancaire (ici, par bancaire, il faut entendre tous les établissements de crédit effectuant des opérations de banque autorisées), nous pouvons admettre que les médiations vécues à ce jour sont des expériences concluantes, car si la fonction de médiateur n'est pas réglementée par la loi, la communauté bancaire a bien pris le soin de la cadrer par un certain nombre de critères. La crédibilité et la

notoriété du médiateur découlent de sa formation, de ses qualités professionnelles, de son savoir-faire, de son expérience avec le tissu industriel et commercial et de sa connaissance du domaine financier, bancaire et juridique sur le terrain.

#### Justement, quelles sont les principales qualités d'un Médiateur Bancaire ?

Le médiateur est la pièce maîtresse du processus. La qualité essentielle, que le médiateur doit avoir, est l'indépendance dans ses positions, ses appréciations, ses propositions. Il doit aussi faire preuve d'empathie. Les actions et les paroles du médiateur, ainsi que sa conduite, doivent être totalement neutres et impartiales. Il doit avoir une capacité d'écoute, une bonne connaissance du métier bancaire, un recul suffisant pour savoir diagnostiquer rapidement les problèmes ayant généré les litiges afin de faire converger le point de vue des parties vers la solution idoine. \*

► Franck Mathiau  
(Propos recueillis par Romain Millet)



# Jean-Claude Leillard, Président de la Commission Régionalisation de la CFCIM, s'est éteint à Casablanca. Retour sur le parcours professionnel et humain particulièrement riche d'un homme de valeurs.

**D**irecteur du Bureau Veritas Maroc, Ingénieur-Conseil, Auditeur Certifié, Secrétaire Général de la Section Maroc des CCEF, Conseiller du Président en charge des Délégations de la CFCIM, Président de la Commission Régionalisation..., Jean-Claude Leillard a toujours su jongler habilement avec ses multiples fonctions.

Né en 1937, il décroche en 1961 son diplôme d'Ingénieur de l'École Catholique d'Arts et Métiers de Lyon. En 1964, il intègre la branche sécurité aérienne du Bureau Veritas où il passera toute sa carrière, parcourant le monde entier au gré de ses fonctions. En 1967, sa première mission à l'étranger le conduira dans le Sahara, à Laâyoune. Jean-Claude Leillard rejoint ensuite, en 1971, la Direction du Contrôle des Matériels Industriels où il est en charge du suivi de la construction de centrales thermiques et nucléaires. Au cours de la même période, il met également en place l'activité de contrôle des conteneurs.

Il est nommé Responsable du Département Conteneurs en 1977 et développe l'activité à l'international. Grâce à sa contribution, le Bureau Veritas sera distingué en 1979 par l'Oscar de l'Exportation. De 1980 à 1988, il sera successivement Responsable de la Division Transport et de la Division des Opérations Industrielles de la Branche Industrie.

En 1988, Jean-Claude Leillard est promu Directeur de la Division des Projets Spéciaux de la Branche Industrie, où il sera notamment amené à gérer des contrats stratégiques et à coordonner l'activité des agences et filiales. Un an plus tard, il se voit



confier la mission de « Development Manager » au sein de la Direction Commerciale de la Branche Marine. Après avoir été basé en Ukraine pendant quatre ans dans le cadre de ses fonctions de Directeur Région Mer Noire et CEI, il rejoint le Maroc en 1996 pour prendre les rênes de Bureau Veritas Maroc jusqu'en 2002.

En marge de cette carrière exemplaire, Jean-Claude Leillard a participé aux travaux de différentes instances nationales et internationales (ISO, IMO, CSC...). Il a également été membre actif de plusieurs commissions de réglementation du transport intermodal (telles que celle d'AFNOR).

Tout au long de sa carrière, il a en outre mené une vie associative particulièrement dense, notamment auprès de la communauté française expatriée. Il était Conseiller du Commerce Extérieur de la France depuis 1993, Secrétaire Général de la Section Maroc des CCEF et Responsable de la Commission Immeubles de la Société

Française de Bienfaisance.

Apprécié de tous ses collègues, Jean-Claude Leillard laisse aujourd'hui un grand vide au sein de la CFCIM. Tous lui reconnaissent de manière unanime ses grandes qualités humaines, en particulier son acharnement au travail, sa loyauté sans faille et son dévouement en faveur des nombreuses causes qui lui tenaient à cœur.

Membre très engagé de la Chambre, il assurait simultanément plusieurs mandats, dont ceux d'Administrateur, de Membre du Bureau Exécutif (en sa qualité de Conseiller du Président en charge des Délégations de la CFCIM) et de Président de la Commission Régionalisation.

Enfin, beaucoup se souviendront de lui comme un passionné de navigation, en particulier l'équipage du Belem avec qui il aura noué des liens très forts au fil des ans et dont il aura hérité du surnom « Le Marocain ». \*

► Nadia Kabbaj

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Construction - bâtiment

**Batimat – Interclima+Elec - Ideobain**  
2 - 6 novembre 2015  
Paris-Nord Villepinte  
[www.batimat.com](http://www.batimat.com)



Les trois salons phares du bâtiment, **Batimat, Interclima+elec et Ideobain** se tiendront au Parc des Expositions de Paris Nord Villepinte du 2 au 6 novembre 2015 pour constituer le tout premier Mondial du Bâtiment.

- Près de 3 000 exposants
- 360 000 visiteurs

#### Tous les secteurs du bâtiment seront présents :

- Gros œuvre
- Aménagement intérieur
- Aménagement extérieur
- Menuiserie et fermeture
- Matériel de chantier et outillage
- Véhicules et équipements
- Informatique et nouvelles technologies
- Services aux entreprises et organismes
- Appareils sanitaires, matériaux, meubles, robinetterie
- Systèmes de chauffage et d'eau chaude sanitaire, climatisation, ventilation et froid, systèmes d'installation électrique, gestion technique des bâtiments, pompes et robinetterie

#### UNE PLATEFORME UNIQUE POUR APPRENDRE ET SE FORMER :

- Lancement de l'exposition « architecture & climat ».
- Atelier démonstration.
- Stands formation et apprentissage.
- Forums, conférences et ateliers exposants.
- Parcours de visite pour les metteurs en œuvre.
- Parcours guides pour les architectes, bureaux d'études et maîtres d'œuvre.
- Parcours off pour les visiteurs internationaux.

Contact : Nadwa el Baine Karim  
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Industrie

Du 17 au 20 novembre 2015  
Paris Nord Villepinte  
[www.midest.com](http://www.midest.com)



MIDEST est le plus grand rassemblement international de compétences techniques et de services en sous-traitance pour l'industrie.

- Plus de 1 700 exposants sur une surface de 50 000 m<sup>2</sup>
- Plus de 42 000 visiteurs en provenance de 70 pays

Une offre globale de solutions pour tous les secteurs de l'industrie :

- Transformation des métaux
- Transformation des plastiques, caoutchouc, composites
- Travail du bois
- Transformation des autres matières et matériaux
- Électronique et électricité
- Microtechniques
- Traitements de surfaces, traitements thermiques et finitions
- Fixations industrielles
- Services à l'industrie



**MAINTENANCE EXPO** est le salon des solutions de maintenance.

Secteurs concernés :

- Travaux sur les outils de production
- Fourniture de produits et outillages, lubrification
- Fabricants et loueurs de matériels
- Logistique et manutention
- GMAO et logiciels dédiés, NTIC, traçabilité, outils de mobilité
- Aide au diagnostic, contrôle, qualité, certification, qualification
- Energies et utilités
- Sécurité au travail
- Ingénierie, conseil

Contact : Nadwa el Baine Karim  
Tél. : 0522 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Foire Multisectorielle

La foire internationale de Dakar  
Du 5 au 20 Décembre 2015  
Dakar – Sénégal  
[www.cices-fidak.com](http://www.cices-fidak.com)



Manifestation phare de l'Afrique de l'Ouest, la Foire Internationale de Dakar est régulièrement organisée depuis 1974. C'est un cadre idéal de promotion des échanges et un lieu privilégié de recherche de partenaires commerciaux.

#### En chiffres :

- 1 700 exposants
- 16 200 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
- 300 000 visiteurs attendus

#### La Foire Internationale de Dakar offre l'opportunité de :

- Découvrir les différentes potentialités économiques, culturelles, et touristiques des pays participants
- Élargir et/ou renforcer les relations d'affaires entre participants
- Accéder à un marché régional de plus de 200 millions de consommateurs.

#### La Foire Internationale de Dakar comprend :

- La vente directe de biens et services
- Des tables rondes, conférences et ateliers
- Des journées des pays
- Des rencontres d'affaires et de partenariats
- Des animations culturelles

Contact : Khadija Mahmoudi  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

### Informatique

**CeBit Eurasia Bilisim**  
Du 17 au 19 décembre 2015  
Istanbul – Turquie  
[www.cebitbilisim.com](http://www.cebitbilisim.com)



CeBit Eurasia Bilisim, le salon international des technologies d'information et de communication, se tiendra du 17 au 19 décembre 2015 à Istanbul en Turquie.

#### Le salon en chiffres :

- 1 023 exposants
- 131 358 visiteurs

#### Les secteurs présents :

• **ERP & Solutions commerciales :** équipements et solutions bancaires, e-commerce et commerce mobile, planification des ressources d'investissement, ressources humaines, identification et RFID, logiciel industriel et logistique, paiement et billetterie mobile, appareils numériques et POS.

• **CRM, BI et Entreprise :** données importantes, intelligence d'affaire, gestion de la relation client, solution internet, investissements mobiles, source ouverte, commerce de logiciel et solutions de vente.

• **Communication et Réseaux :** solutions large bande, communication d'entreprise, systèmes de transport, réseau et communication, technologies M2M, appareils mobiles, réseaux, maisons intelligentes, télématique et automobile, communication unifiées et collaboration, communication sans fil.

• **Recherche et innovation :** recherche avec application, recherche fondamentale, technologies émergentes, programmation de haute performance

• **Sécurité d'emploi :** antispam, antivirus, sécurité des applications, systèmes biométriques et de contrôle, sécurité cloud et cyber, prévention de perte de données, protection des terminaux, cryptographique, systèmes de gestion de sécurité, pare-feu et sécurité de réseau, stratégie d'urgence, communication sécurisée, sécurité mobile.

Contact : Khadija Mahmoudi  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)





# BRISEZ LA TYRANNIE DE L'URGENCE ET REPRENEZ LE CONTRÔLE SUR VOTRE AGENDA !



PRENEZ PART À NOTRE PROCHAIN SÉMINAIRE INTER-ENTREPRISES  
**La gestion du temps et des priorités**

Le **JEUDI 12 NOVEMBRE 2015**  
(Hôtel HYATT - Casablanca)

Appelez le **0522 87 31 30**  
**[www.key-training.ma](http://www.key-training.ma)**

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



Marie-Cécile TARDIEU

► marie-cecile.tardieu@dgtrésor.gouv.fr

« Un voyage en tout point réussi ».

Un voyage en tout point réussi. En qualifiant ainsi son déplacement devant la presse, le Président de la République a donné le ton de ce que fut la visite d'amitié et de travail des 20 et 21 septembre derniers à Tanger. Pour ne s'arrêter que sur le point de vue économique lui-même, cette visite a été exceptionnellement riche, notamment à deux titres :

Réussir à faire découvrir la transformation impressionnante d'une région désormais phare du pays. Les visites du dépôt de maintenance des rames de la future ligne à grande vitesse et du Port Tanger Med ont mis en lumière les infrastructures qui placent désormais la région de Tanger au cœur des nouvelles routes qui développeront le Maroc de demain. Tanger recèle un potentiel qui se renforcera avec les nouveaux terminaux de Tanger Med, déjà devenu le 3<sup>ème</sup> port d'Afrique. Réussir à montrer la mobilisation des entreprises françaises au service des nouveaux métiers du Maroc. Plusieurs entreprises françaises ont pu souligner leur savoir-faire au travers des sites visités, notamment rappeler leur rôle dans l'accompagnement de l'émergence de nouvelles filières industrielles (AREP maintenance, SNCF, Thalès, Alstom, Engie, Egis, Vinci, Renault) ou encore dans la projection du Maroc vers l'Afrique (Bouygues et CMA CGM à Tanger Med). L'Appel de Tanger, signé par les deux chefs d'Etat, pour une action solidaire et forte en faveur du climat s'accompagne d'une mobilisation sur le secteur des énergies renouvelables où de nombreux acteurs français peuvent s'illustrer. L'esprit de Tanger doit animer nos entreprises pour renforcer les liens d'amitié et de travail avec leurs partenaires marocains, que l'excellence relationnelle combinée à une offre de qualité ouvre au savoir-faire français de nouvelles perspectives. ►

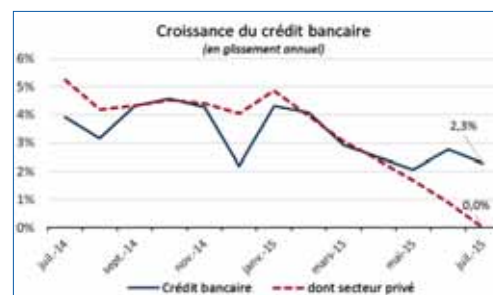
## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 2,3 %

La croissance du crédit bancaire est retombée 2,3% à fin juillet.

La croissance de l'encours bancaire s'est établie à fin juillet à 2,3 %, en glissement annuel, portée par le crédit aux sociétés financières (+14,5 %) et au secteur public (+11 %). Cependant, la distribution de crédit au secteur privé est à l'arrêt. Sur un an, les nouveaux prêts bancaires au secteur privé ont seulement permis de compenser les remboursements, stabilisant l'encours bancaire au privé (-0,01 %). L'atonie de la distribution de crédit au secteur privé confirme la tendance de long terme au ralentissement de la croissance du crédit bancaire. D'une progression ayant atteint un pic de 30 % en 2007, la croissance du crédit bancaire a progressivement baissé pour atteindre 2,2 %, fin 2014. A noter la contribution négative du secteur industriel à la dynamique du crédit. Ainsi, au terme du deuxième trimestre 2015, en glissement annuel, l'encours bancaire au secteur secondaire a reculé de 3,1 %. A l'inverse, le crédit bancaire a légèrement progressé (+1 %) en faveur du secteur primaire, mais plus significativement pour le secteur tertiaire (+5,9 %).



Source : SER avec données Bank Al-Maghrib

► guilhem.isaac@dgtrésor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Le taux directeur de Bank Al Maghrib reste inchangé

Le 22 septembre, à la sortie du Conseil trimestriel de la Banque centrale, le Gouverneur Abdellatif Jouahri a annoncé que la croissance s'établirait à 4,6 % en 2015, nourrie par une campagne agricole record et des activités non agricoles en progression (+3,3 %). L'inflation resterait inférieure à 2 %. Le Gouverneur a promis un déficit du compte courant limité à 2,8 % du PIB pour 2015. Cette prévision reflète les résultats acquis fin août : repli du déficit commercial (-20 %) résultant, côté importation, de la diminution de la facture énergétique (-30 %) et des importations de blé (-28 %), et, côté exportation, de la hausse des ventes des phosphates et dérivés (+18 %). En outre, la bonne tenue des transferts financiers des Marocains résidents à l'étranger (+5,5 %) a compensé la baisse des recettes du tourisme

(-2,5 %). Le flux des investissements directs étrangers au Maroc (+23 %) a également participé au renforcement des réserves de change qui représentent désormais 6 mois d'importations et certainement davantage d'ici la fin de l'année.

Par ailleurs, l'objectif gouvernemental de déficit budgétaire limité à 4,3 % du PIB pour 2015 serait probablement atteint. A fin août, les dépenses ont surtout reculé grâce à l'allègement des subventions (-54 %). Mais les recettes fiscales ont également reculé, notamment par le repli des recettes de l'impôt sur les sociétés (-4,4 %).

Le Conseil a décidé de maintenir le taux directeur de la Banque centrale à son niveau, soit 2,5 %.

► christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr



## Secteur à l'affiche

### Le CAPI, une nouvelle formation en matière de Propriété Industrielle

L'Institut National français de la Propriété Industrielle (INPI) et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) ont tenu le 18 septembre 2015 à Paris la 21<sup>ème</sup> session de la commission mixte sur la propriété industrielle, établissant une coopération très étroite en matière de formation. Ainsi, l'Académie Marocaine de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (AMAPIC), en partenariat avec l'INPI, met en place une formation certifiante en matière de propriété industrielle, le CAPI : le certificat d'animateur propriété industrielle. L'objectif de ce certificat est de répondre aux besoins des entreprises, des centres de recherche, des universités qui souhaitent développer leurs compétences en matière de propriété industrielle et améliorer leur efficacité dans la gestion et la valorisation des actifs immatériels (brevets d'invention, marques et dessins et modèles,...). A l'issue des 10 jours de formation, les participants seront à même de connaître tous les outils de protection et de recherche, les mécanismes de défense des droits afin d'assurer un rôle d'aide à la décision en matière de stratégie propriété industrielle. Les différentes sessions seront co-animées par des experts marocains et français, dans le cadre du partenariat qui lie les deux offices de propriété industrielle, l'OMPIC et l'INPI; le CAPI est une formation qui a été développée par l'ingénierie de formation de l'INPI. La première session débutera au mois de novembre au sein des locaux de l'OMPIC, à Casablanca.

► caroline.rolshausen@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### La formation professionnelle au cœur de la relation franco-marocaine



Préoccupations du Maroc, la formation et l'insertion professionnelles des jeunes se situent également au cœur de l'action des entreprises et des autorités françaises au Maroc. La visite du président de la République à Tanger a permis de prendre toute la mesure de l'ampleur et de la cohérence du partenariat économique et culturel développé à cet effet entre nos deux pays.

Les entreprises françaises présentes lors de la Rencontre économique organisée à cette occasion (SNCF, Suez, Renault, Safran, Bel, Sysstra,...) ont témoigné des efforts déjà consentis en matière de formation, à un double niveau.

La création d'Instituts de formation spécialisés, en lien avec les fédérations professionnelles des deux pays et avec le soutien financier de l'AFD, pour les métiers de l'aéronautique, de l'automobile, des énergies renouvelables, permet de répondre aux besoins nouveaux générés par la diversification industrielle du Maroc. L'Institut de formation ferroviaire, fruit d'un partenariat entre l'ONCF et la SNCF, a ouvert ses portes au printemps 2015. L'inauguration du chantier du futur Institut de formation aux métiers des énergies renouvelables (IFMERE) de Tanger a constitué ainsi un autre temps fort de la visite présidentielle.

Par ailleurs, les liens tissés entre les entreprises françaises présentes au Maroc et des universités marocaines favorisent une meilleure adéquation entre les besoins en compétences parfois très pointus des entreprises et les qualifications des jeunes diplômés.

Ces efforts se situent ainsi dans la continuité de ceux effectués par la France en matière de formation initiale pour aider le Maroc à devenir un « hub » pour la formation supérieure des jeunes, grâce notamment au développement des co-localisations universitaires franco-marocaines susceptibles d'attirer au Maroc les meilleurs étudiants du continent. En septembre dernier, l'Ecole Centrale de Casablanca et l'INSA Euro-Méditerranée à Fès ont accueilli leur 1<sup>ère</sup> promotion.

► nicole.turon@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



M. FEKL, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, de la promotion du Tourisme et des Français de l'étranger, sera en déplacement au Maroc les 21 et 22 octobre pour une visite axée sur la promotion d'un modèle de développement durable, avec deux composantes principales (ville et tourisme) ►►► **Le Maroc a gagné, pour la deuxième année consécutive**, 8 places dans le classement du Global Innovation Index 2015 où il se classe au 78<sup>ème</sup> rang sur 141 pays. Le Royaume se positionne dans le peloton de tête au niveau de l'Afrique du Nord, alors que la Suisse, les Pays Bas et la Suède sont les nations les plus innovantes au monde ►►► **Le Millennium Challenge Corporation (MCC)** a approuvé en septembre le 2<sup>ème</sup> programme de coopération avec le Royaume du Maroc et octroiera dans ce cadre un don de 450 M\$ auquel s'ajoutera une contribution du Maroc de 67,5 M\$ qui financeront 2 projets : « Education et formation pour l'employabilité » et « Productivité du foncier » ►►► **La Banque européenne d'investissement (BEI)** a octroyé un prêt de 75 M€ à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) pour financer un programme de modernisation des infrastructures de production, de distribution et d'assainissement de l'eau sur l'ensemble du territoire. Cet appui couvre 50 % des besoins en financement de ce programme. ►►► **Un pas de plus vers l'ouverture du marché de l'électricité** : le Conseil de Gouvernement a adopté, le 17 septembre dernier, le projet de loi n° 48-15 relative à la régulation du secteur de l'électricité. Cette loi permettra, entre autres, la création de l'Autorité nationale de régulation de l'électricité.

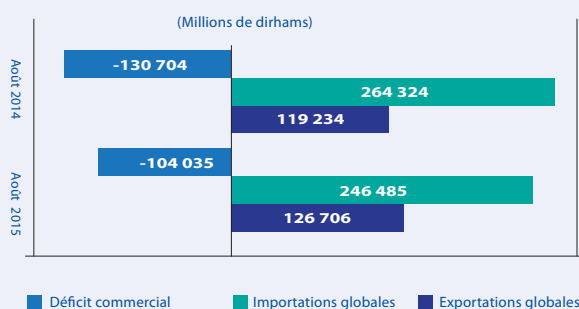
# Indicateurs économiques et financiers

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



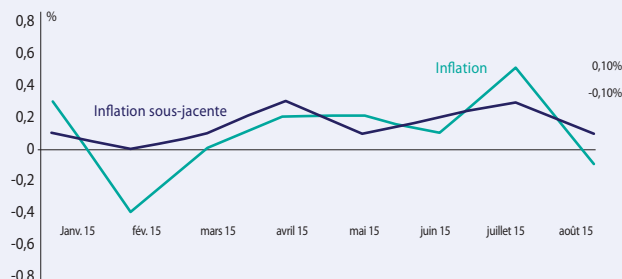
## Balance commerciale

Le déficit commercial s'est allégé de 20,40% en glissement annuel.



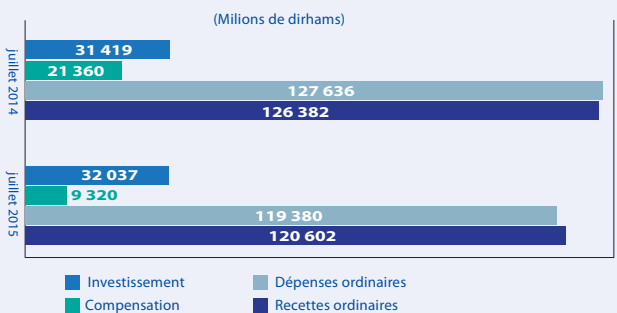
## Inflation

Baisse de 0,1% de l'indice des prix à la consommation, résultant de la baisse de 0,2% de l'indice des produits non alimentaires et de la stagnation de l'indice des produits alimentaires.



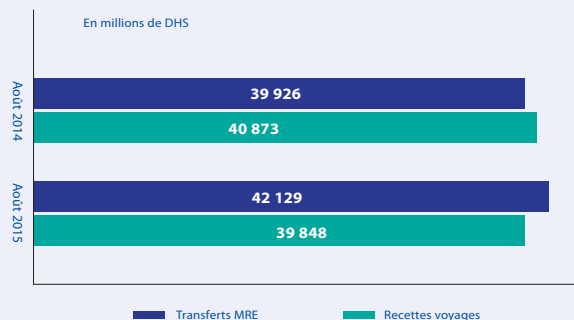
## Finances publiques

La charge de la compensation a baissé de 56,3% en glissement annuel, en passant de 21 à 9 milliards de dirhams.



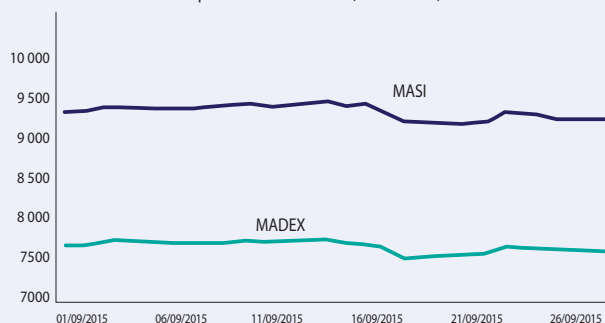
## Transferts des MRE & Recettes Voyages

Amélioration des transferts des MRE de 5,5% et baisse des recettes voyages de 2,5% en glissement annuel.



## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de septembre 2015, la performance YTD du MASI et du MADEX a été respectivement de -5,26% et -5,06%.





					Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (en mdh)	août 14/	264 324	246 485	-6,75 %
	Exportations globales (en mdh)	août 15	133 620	142 450	6,61 %
	Déficit commercial		-130 704	-104 035	20,40 %
	Taux de couverture (en %)		50,60 %	57,80 %	-
	Transferts des MRE (en mdh)		39 926	42 129	5,52 %
	Recettes des IDE (en mdh)		19 727	24 223	22,79 %
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	juillet 14/	1 047 483	1 103 133	5,31 %
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	juillet 15	171 976	198 823	15,61 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		127 844	152 206	19,06 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		871 852	889 416	2,01 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		762 724	779 700	2,23 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		233 710	240 705	2,99 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		140 677	142 885	1,57 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		43 528	45 993	5,66 %
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	juillet 14/			
	Indice des prix à la consommation	juillet 15	112,9	114,9	1,77 %
	Produits alimentaires		119,5	122,6	2,59 %
	Produits non-alimentaires		108,1	109,4	1,20 %
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	août 14/	11,20	10,90	-2,68 %	
1 \$ US	août 15	8,41	9,80	16,53 %	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb 100
	(13 semaines)	déc. 14/	2,50	2,53	3,0
	(26 semaines)	août 15	2,75	2,51	-24,0
	(52 semaines)		2,74	2,6	-14,0
(2 ans)		2,93	2,76	-17,0	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 14	9 620,11	9 114,29	-5,26 %
	MADEX (en points)	sept. 15	7 842,76	7 445,70	-5,06 %
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Télécom</b>	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)		43 295	43 010	-0,66 %
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)	juin 14/	130,5%	127,1%	-
	Internet (en milliers d'abonnés)	juin 15	2 667	2 336	-12,41 %
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	juillet 14/	67 778	66 301	-2,18 %
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	juillet 14/	19 232	19 850	3,21 %
	Consommation d'électricité (GWh)	juillet 15	16 416	16 807	2,38 %
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	août 14/	26 551	30 523	14,96 %
		août 15			
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	août 14/	25 431	30 110	18,40 %
		août 15			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	juillet 14/	9 349	9 479	1,39 %
		juillet 15			
<b>Tourisme</b>	Nuitées dans les EHC (en milliers)	juillet 14/	10 990	10 115	-7,96 %
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	juillet 15	5 937	6 025	1,48 %

## Énergie

À fin juillet 2015, la production électrique s'est renforcée de 7,6 % en une année, après une consolidation de 4,9 % une année auparavant. Cela revient à la croissance de la production privée de 16,3 %, contre une baisse de la production nette de l'ONEE de 5,1 %. Quant au solde des échanges d'énergie électrique avec l'Espagne et l'Algérie, il a reculé de 15,6 % suite à la régression du volume des importations de l'énergie électrique de 14,9 %, et l'augmentation du volume des exportations de 15 % comparativement à la même période de l'année passée. Pour ce qui est de la consommation de l'énergie électrique, elle s'est appréciée de 2,4 % à fin juillet 2015.

## BTP

À fin août 2015, les ventes de ciment ont progressé de 1,4 %, après un repli de 5 % un an auparavant. Concernant le financement du secteur immobilier, le volume des crédits accordés au secteur a maintenu son amélioration à fin juillet 2015, marquant une progression de 3 % par rapport à la même période de l'année passée, après +2,4 % un an plus tôt. Cela s'explique par la performance positive des crédits alloués à l'habitat (+6 %, après +4,9 % un an passé), atténuée par le creusement persistant de la baisse des crédits destinés aux promoteurs immobiliers de 4,9 %, après un retrait de 8,5 % un mois plus tôt.

## Échanges extérieurs

À fin août 2015, le déficit commercial s'est allégé de 20,4 % en glissement annuel pour s'établir à 104 milliards de dirhams. De ce fait, le taux de couverture des importations par les exportations des biens s'est établi à 57,8 %, en amélioration de 7,2 points. Cette évolution s'explique par la progression de la valeur des exportations de 6,6 %, conjuguée à la baisse des importations de 6,7 %.

## Bourse de Casablanca

Les indicateurs de la place casablancaise ont clôturé le mois de septembre 2015 sur une baisse mensuelle de -2,48 % à 9 114,29 points pour le MASI, et -2,57 % à 7 445,70 points pour le MADEX. Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 458,4 milliards de dirhams, en baisse de 3,8 % par rapport à fin août 2015.

Au niveau sectoriel, seulement 6 secteurs sur 22 ont enregistré à fin septembre des performances YTD positives, notamment le secteur de l'électricité (TAQA Morocco ; +29,88 %), celui du Transport (+21,20 %), et celui des Services aux collectivités (Lydec ; +13,19 %). Les plus fortes contre-performances ont concerné le secteur de la chimie (-49,20 %), et celui des Loisirs & Hôtels (RISMA ; -49,20 %).

Notons qu'au terme du premier semestre 2015, les bénéfices des sociétés cotées à la Bourse de Casablanca ont chuté de 32 % à 9,8 milliards de dirhams. Les plus importants ont été réalisés par Maroc Telecom (2,8 milliards de dirhams), AWB (2,3 milliards de dirhams), BCP (1,2 milliard de dirhams), et BMCE Bank (1,06 milliard de dirhams). Cette tendance ne devrait pas être renversée lors du deuxième semestre.

► Mohamed El Mehdi CHAMCHATI



« Le Maroc a profondément réformé son cadre juridique et institutionnel de façon à permettre la transition vers une économie verte. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Hakima El HAITE, Ministre déléguée auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, chargée de l'Environnement.

**Conjoncture :** La COP21 approche, quelles sont les principales positions et propositions du Maroc en faveur du développement durable et du climat ?

**Hakima El HAITE :**

Le Maroc est considéré comme étant un des pays les plus dynamiques au niveau régional dans le domaine de l'environnement et le développement durable. Les stratégies ambitieuses lancées, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI en est la principale preuve. La consécration du développement durable dans la constitution, la promulgation d'une loi cadre portant charte nationale de l'environnement et du développement durable, la réalisation de la stratégie nationale de développement durable et de certaines stratégies innovantes dans le domaine de l'énergie, des déchets, du transport, de l'agriculture et de l'eau, font du Maroc un modèle de pays en transition qui a choisi de manière volontariste de concilier son développement économique avec les principes de développement durable tout en visant à inscrire le Maroc dans un processus de transition vers une économie verte et inclusive.

Dans le cadre de la préparation de notre pays à la COP 21, un large processus de concertation a été mené avec les parties prenantes. Il a permis de passer en revue les politiques et programmes mis en place pour lutter contre le réchauffement climatique en vue de définir le niveau d'ambition que le pays souhaite adopter.

Ce processus a abouti à l'élaboration de la Contribution Prévue Déterminée au niveau

National (CPDN) du Maroc, qui trouve son ancrage institutionnel dans la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD). Cette contribution a été élaborée avec l'ambition de consolider l'engagement du Maroc pour contribuer à l'effort international de lutte contre les effets du changement climatique.

Bien que le Maroc concentre ses efforts dans le secteur de l'énergie, ses objectifs de réduction de gaz à effet de serre (GES) seront réalisés grâce à des mesures prises dans tous les secteurs de l'économie, s'appuyant sur des stratégies et des plans d'action sectoriels touchant notamment les domaines de l'agriculture, de l'eau, des déchets, des forêts, de l'énergie, de l'industrie et de l'habitat.

L'organisation de la COP22 par le Royaume du Maroc constitue une opportunité réelle pour consolider le positionnement de notre pays à l'échelle internationale dans le domaine de l'environnement et du développement durable. La Conférence de Marrakech marquera une nouvelle ère dans les négociations climatiques, car elle devra opérationnaliser un nouvel accord international sur le climat qui sera applicable à toutes les parties. C'est la conférence de l'action. Des mesures devront être ainsi prises dans les domaines suivants :

- mise en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des contributions déterminées au niveau national ;
- mise en œuvre des décisions relatives au rehaussement de l'ambition d'atténuation des gaz à effet de serre pour le pré 2020 afin de réduire le gap qui sépare de l'objectif global de 2°C ;



- renforcement de l'action internationale en matière d'adaptation en tant que priorité des pays en développement qui sont vulnérables, comme le Maroc, et mise en place des instruments de suivi et d'évaluation ;
- définition d'une feuille de route claire sur les moyens de mise en œuvre notamment en terme de financement y compris les mécanismes à mettre en place pour atteindre l'objectif de 100 milliards en 2020 et au-delà, notamment les méthodes de comptabilisation de la finance climat, la réorientation des investissements et l'intégration du risque climat dans les investissements et les décisions publiques, la mise en œuvre d'instruments économiques incitatifs tels que le prix du carbone. Grâce aux progrès réalisés le Maroc pourrait se positionner en tant que « hub » de la Finance Climat au niveau régional ;
- la COP22 pourra également être placée sous le signe de l'innovation en mettant en valeur l'innovation technologique et le changement de paradigme sociétal comme gage du succès contre le changement climatique, au même titre que les INDC, l'Atténuation et l'Adaptation ;
- renforcer l'implication des femmes et des jeunes en tant que vecteurs du changement, dans tout le processus de lutte contre le changement climatique.

**Depuis l'adoption de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, les comportements des industriels ont-ils changé ? Ont-ils pris la mesure de l'enjeu pour la société marocaine ?**

**Quels sont les outils mis en place par le Gouvernement pour la faire respecter ?**

Nous pouvons dire que le secteur industriel est aujourd'hui, plus que jamais, interpellé pour s'inscrire dans les orientations stratégiques de la SNDD et pour se conformer aux principes de la CNEDD.

Nous notons d'ailleurs que les industriels dans le cadre de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) se sont engagés dans le cadre de la charte de responsabilité sociale, à améliorer leurs performances environnementales et à promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables. D'autre part, et dans le cadre d'un partenariat public-privé entre le Ministère de l'Industrie, le Ministère délégué chargé de l'Environnement et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), il a été procédé à la mise en place du Centre Marocain de Production Propre (CMPP) afin de promouvoir et de diffuser les concepts d'éco-efficacité et de production propre en accompagnant les actions des secteurs des industries et des services en la matière.

Par ailleurs, le Ministère délégué chargé de l'Environnement a développé des partenariats innovants avec certains opérateurs économiques visant à accompagner et soutenir l'émergence de filières de l'économie verte au Maroc.

En parallèle avec les actions de renforcement de l'arsenal législatif, réglementaire et de contrôle au niveau national en matière de lutte contre la pollution industrielle, le Ministère délégué chargé de l'Environnement a mis en place des instruments économiques et financiers, pour accompagner et soutenir les activités du secteur industriel et artisanal national en matière de mise à niveau environnementale, dont notamment :

- le **Fonds de Dépollution Industrielle (FODEP)** mis en place dans le cadre de la coopération maroco-allemande, alimenté par un don du Gouvernement Allemand (KfW) de 240 MDH. Il intervient dans le financement de projets de dépollution à travers des subventions,



**« La COP 22 à Marrakech en 2016, c'est la conférence de l'action. »**

jumelées à des crédits des banques.

Dans le cadre du FODEP, deux guichets ont été créés pour le secteur traditionnel et artisanal, un pour la poterie, qui subventionne à hauteur de 40 % l'acquisition des fours à gaz en remplacement des fours traditionnels, et un autre pour l'huilerie d'olive sans margarine, qui subventionne à hauteur de 40 % l'acquisition des systèmes de trituration écologique à deux phases. Depuis le démarrage du FODEP, 121 projets ont été agréés pour un montant global des projets 657 millions de DH dont la contribution du FODEP est de 251 millions de DH sous forme de don. Ces projets concernent le traitement des rejets liquides, la lutte contre la pollution atmosphérique et le traitement des déchets solides.

- le **Mécanisme Volontaire de Dépollution Industrielle Hydrique (MVDIH)** mis en place dans le cadre de la continuité de la mise à niveau environnementale des entreprises marocaines. Le Maroc a un nouveau mécanisme réservé à la dépollution industrielle hydrique, dans le cadre du programme d'Appui au Programme National d'Assainissement Liquide (PNA) financé par un don de l'Union européenne. Ce mécanisme qui est doté d'un budget de 110 MDH entre 2011 et 2015, passe à travers des comités régionaux présidés par les Agences du Bassin hydrauliques (ABH), afin d'orienter le financement vers les zones sensibles et activités prioritaires.

► **Propos recueillis par Franck Mathiau**



**TOYOTA**

TOUJOURS  
MIEUX,  
TOUJOURS  
PLUS LOIN

# TOYODAYS

OFFRES EXCEPTIONNELLES SUR TOUTE LA GAMME



**YARIS**  
145 000 DHS

**AURIS**  
177 900 DHS

**COROLLA**  
191 000 DHS

**RAV4**  
278 000 DHS

**3** GARANTIE  
TOYOTA  
ANS sur 100 000 KM

[www.toyota.co.ma](http://www.toyota.co.ma)

Numéro Eco  
080 200 8100

**CRÉDIT 0%**



# ZOOM

- p.30** Revoir la réindustrialisation par le haut.

---

- p.34** Interview d'Abdeslam Seddiki, Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales.

---

- p.36** Sommes-nous compétitifs ?

---

- p.38** Point de vue d'Adnane Benchakroun, Économiste et Statisticien.

---

- p.40** Comment les banques soutiennent-elles l'industrie ?

---

- p.41** Interview de Bilal Benamour, PDG de l'entreprise industrielle Le Plastique.

---




© Fotolia

## Relance de l'industrie Le pari des écosystèmes

Depuis quelques années, le Maroc se rêve en grande puissance industrielle et met en avant tous ses atouts pour séduire les investisseurs internationaux. D'ambitieuses stratégies ont ainsi vu le jour afin de restructurer le tissu industriel et de positionner le Royaume sur les marchés les plus prometteurs. Si des secteurs tels que l'automobile ou l'aéronautique ont actuellement le vent en poupe, qu'en est-il des autres activités ? Quels sont les efforts qu'il reste encore à accomplir pour relever le défi de la compétitivité ?

Dossier coordonné par Nadia Kabbaj



## Revoir la réindustrialisation par le haut.

Diverses politiques industrielles ont été adoptées par le Maroc depuis son indépendance. En effet, le Royaume a senti la nécessité de concevoir des feuilles de route à même d'asseoir les bases d'un tissu industriel diversifié et dynamique. Retour sur les principales évolutions de la stratégie industrielle marocaine.



© Fotolia

**Le secteur industriel contribue à hauteur de 15,5 % du PIB du Maroc et emploie 1,2 million d'actifs.**

**P**lusieurs politiques industrielles ont été expérimentées depuis 1956, de la substitution des importations par la production locale avec un interventionnisme poussé de l'État à une démarche libérale accentuée par la mise en place du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) au milieu des années 80. C'est à partir de là qu'une politique industrielle libérale a vu le jour, marquée par le désengagement de l'État et la réorientation des activités productives vers l'exportation. Puis, à la fin des années 90, il y a eu la mise à niveau du tissu économique. À ce jour, le secteur industriel contribue à hauteur de 15,5 % du PIB et emploie 1,2 million d'actifs. Le secteur demeure stratégique, mais présente quelques faiblesses. Pour lui donner un nouveau souffle, l'État a lancé en 2005, dans le

cadre d'une politique de réindustrialisation, le plan Émergence et ses stratégies sectorielles basées sur les nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) qui s'étalent sur la période 2005/2015. Les résultats sont aujourd'hui mitigés et c'est pour cette raison que les donneurs d'ordre ont poussé les autorités à mettre en place le Plan National d'Accélération Industrielle 2014-2020 avec des objectifs beaucoup plus ambitieux.

### **L'émergence industrielle**

Avant le Plan Émergence, les différentes politiques industrielles ont permis de mettre en place une base industrielle dominée par l'agroalimentaire, le textile et le cuir, elles n'ont pas eu les résultats escomptés. Ce qui explique le lancement d'une nouvelle politique industrielle à même de positionner le Maroc dans

une démarche plus agressive sur le marché international en se basant sur des secteurs à fort potentiel. Le Plan Émergence s'appuie donc sur quatre piliers fondamentaux : le développement des nouveaux métiers de l'offshoring, la création des zones de sous-traitance travaillant avec l'Europe, la relance des piliers existants et l'accélération de la modernisation compétitive. Elle repose ainsi sur une approche sectorielle avec, d'une part, un ciblage volontariste sur les moteurs de croissance orientés export ou « Métiers mondiaux du Maroc » dont l'offshoring, l'automobile, l'électronique, l'aéronautique et, d'autre part, la mise à niveau de l'ensemble du tissu industriel, surtout l'agroalimentaire, l'industrie de transformation des produits de la mer et le textile.

Ces sept secteurs devraient représenter 70 % de la croissance industrielle du Maroc à partir de 2015. Ils devraient doper la croissance du PIB de 1,6 % (soit 90 milliards de dirhams additionnels) et créer 400 000 emplois.

Par ailleurs, afin de résoudre la problématique d'accès au foncier, l'État a mis en place des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I), des zones d'activité économiques et des zones industrielles.

Après un bilan d'étape, tout porte à croire que si beaucoup a été fait, beaucoup reste à faire. Si l'offshoring, l'automobile et l'aéronautique se sont distingués et ont bénéficié de l'implantation de grandes entreprises étrangères qui ont joué le rôle de catalyseurs, le Plan Émergence n'a pas permis l'éclosion d'une base industrielle solide.

#### Faible contribution au PIB

En 2009, afin de consolider les acquis du Plan Émergence, le gouvernement a mis en place le Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI) couvrant la période 2009-2015. Celui-ci visait à créer 220 000 emplois directs et à générer 50 milliards de dirhams de PIB additionnel, 95 milliards d'exportations supplémentaires et 50 milliards de dirhams d'investissements privés.

Si cette stratégie a permis de mieux positionner le Maroc sur les radars des investisseurs, il n'en demeure pas moins que plusieurs faiblesses ont persisté, notamment l'atomisation du tissu industriel, la compétitivité fragile, ou la faible exploitation des infrastructures industrielles.

Dans ces conditions, la part du PIB industriel dans le PIB global demeure limitée et n'a guère dépassé les 15 % en moyenne au cours de ces dernières années. La part de la valeur ajoutée du secteur dans le total des valeurs ajoutées s'élevait à 17,3 % en 1998, à 15,4 % en 2011 et à 15,5 % en 2014 alors qu'elle se situe généra-



© Fotolia

lement au-dessus des 23 % dans les pays dits émergents.

Face à cette situation, l'État a adopté le Plan National d'Accélération Industrielle 2014-2020 (PNAI 2014-2020). Celui-ci a pour but de relever cinq défis importants visant à réduire l'écart qui sépare le Maroc des pays émergents : créer un demi-million d'emplois, augmenter de 9 points la part de l'industrie dans le PIB global du pays pour le faire passer à 23 % en 2020, dynamiser la capacité d'exportation sur les plans qualitatifs et quantitatifs, assurer une montée en gamme au niveau de l'accueil des investisseurs et améliorer la productivité à travers un appui ciblé au tissu industriel.



### Automobile : doper le niveau intégration industriel

Après avoir produit 227 579 véhicules en 2014 (y compris la production de SOMACA), le secteur automobile marocain a renforcé son positionnement dans la chaîne de valeur mondiale. Le projet Renault Tanger a assuré à lui seul une production de 175 000 unités. Le Maroc est ainsi devenu le second producteur de véhicules du continent, derrière l'Afrique du Sud. Ce positionnement devrait se renforcer avec l'entrée en service de la deuxième tranche de l'usine Renault-Tanger ce qui porte la capacité de production totale du site à 340 000 véhicules. Parallèlement, les exportations de l'industrie automobile ont dépassé la barre des 40 milliards de dirhams en 2014, hissant de ce fait le secteur au premier rang des activités à l'export devant les phosphates. L'automobile a employé plus de 80 000 salariés en 2013 avec une croissance des emplois qualifiés et hautement qualifiés de 16 % par an depuis 2008. Le secteur devrait connaître une nouvelle dynamique avec l'implantation de Peugeot-Citroën qui ouvrira une usine à Kénitra en 2019. Le projet représente un investissement de 557 millions d'euros pour une capacité initiale de 90 000 véhicules par an. L'usine créera en outre 4 500 emplois directs et 20 000 emplois indirects. Cette unité devrait générer à terme plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export avec une forte intégration locale, enjeu majeur en matière de transfert et de maîtrise de savoir-faire. Objectif assigné ? Passer à terme de 60 % à 80 %. Ce qui ne sera pas de trop pour que le pays hisse son niveau d'intégration à hauteur de celui des économies émergentes.

### »»» Les écosystèmes au cœur du PNAI

Pour atteindre ces objectifs, le PNAI a été décliné en 10 mesures clefs regroupées en 3 classes. Parmi les mesures phares du PNAI figure en bonne place la création d'écosystèmes industriels à même de contribuer au développement d'une industrie plus intégrée. Ces écosystèmes ont pour vocation de générer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre les grands groupes et les PME. Cette collaboration entre les leaders industriels et les PME permettrait d'optimiser les retombées sociales et économiques de la commande publique, de créer davantage d'emplois, de démultiplier l'investissement, de monter en valeur dans les filières. Elle vise aussi à améliorer la balance des paiements en favorisant les achats de produits ou services auprès du tissu industriel local, sachant que les produits finis de consommation représentent 40 % des importations et pèsent lourdement sur le déficit de la balance commerciale du Royaume. Avec les écosystèmes, les fournisseurs de premier et deuxième niveau de grands industriels peuvent produire les biens que le Maroc importe, et ce, grâce au soutien étatique dont bénéficient les industries de substitution. La mise en place des écosystèmes sera accompagnée par une politique visant à faire sortir certaines entreprises, en particulier les TPE (Très Petites Entreprises) de l'informel à travers un dispositif complet qui inclut la création du statut de l'auto-entrepreneur. Le premier écosystème conduit par le groupe OCP devrait générer à terme 100 000 emplois, soit 20 % des objectifs de la stratégie d'accélération industrielle. À noter aussi que le secteur de l'aéronautique a vu le lancement de ses quatre premiers écosystèmes aéronautiques dans les filières de l'assemblage, des systèmes électriques-câblage et harnais, de l'entretien-réparation et révision et, enfin, de l'ingénierie. À l'horizon 2020, ces quatre écosystèmes devraient créer 23 000 emplois, générer 16 milliards de dirhams de chiffre d'affaires à



© Fotolia

**Si l'offshoring, l'automobile et l'aéronautique se sont distingués, le Plan Émergence n'a pas permis l'éclosion d'une base industrielle solide.**

l'export, assurer un taux d'intégration de 35 % et attirer plus de 100 nouveaux acteurs.

#### **Un fonds de 20 milliards de dirhams**

Autre disposition phare du PNAI : la mise en place des outils de soutien, dont le Fonds d'Investissement Industriel (FDI) doté de 20 milliards de dirhams pour porter la stratégie. Accompagné de mesures financières et fiscales incitatives, ce fonds va contribuer à consolider et à moderniser le tissu industriel et favorisera la transition de l'informel vers le formel. Plus de 3 milliards de dirhams par an seront ainsi alloués sur la période 2015-2020 aux entreprises des écosystèmes déjà identifiés : automobile, textile, aéronautique et agro-alimentaire. Les aides seront accordées aux entreprises en contrepartie d'engagements sur l'emploi, la création de valeur et l'exportation. Enfin, le renforcement du rayonnement à l'international en attirant de grandes entreprises dans divers secteurs et en s'appuyant sur Casa Finance City pour amplifier la vocation africaine du Maroc.\*

► Rachid Hallaouy, journaliste



DE QUEL  
CÔTÉ  
ÊTES-  
VOUS ?

DU CÔTÉ  
DE LA NATURE.

AÏN IFRANE A CHOISI D'ÊTRE DU CÔTÉ DE LA NATURE, PARCE QUE C'EST DE LÀ QU'ELLE VIENT ET C'EST DE CETTE NATURE QU'ELLE PUISE TOUTS SES BIENFAITS.

AÏN IFRANE EST UNE EAU MINÉRALE NATURELLE QUI VOUS TRANSPORTE AU CŒUR DE LA NATURE. ET SI VOUS VOUS POSEZ ENCORE LA QUESTION, LA RÉPONSE EST CLAIRE ET LIMPE. LAISSEZ LA GRISAILLE, ET RESSOURCEZ-VOUS !





# « Le Maroc n'est ni le Royaume-Uni ni le Danemark »

Interview d'Abdeslam Seddiki,  
Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales.



### Conjoncture : Quel regard portez-vous sur la santé de l'emploi dans le secteur industriel ?

**Abdeslam Seddiki :** Le secteur de l'industrie a contribué à hauteur de 15,5 % du total des valeurs ajoutées et à 52,5 % de celles relatives aux activités secondaires entre 2008 et 2013. Par ailleurs, il emploie plus de 1,2 million de personnes soit 11,5 % de la population active occupée. Selon le ministère de l'Industrie, le pays continue de faire face à de nombreux défis pour réussir son développement en général et celui de son industrie en particulier. En effet, la création d'emplois induite par les différents projets entrepris dans l'industrie, à quelques exceptions notoires, est en deçà des attentes. En 10 ans, le secteur n'a pu dépasser la barre de 100 000 emplois, alors que d'ici 2020, le nombre des nouveaux actifs attendus sur le marché de l'emploi dépassera 1,3 million dans un contexte d'essoufflement des grands projets d'infrastructures et de l'immobilier.

La capacité exportatrice du Royaume est bridée par la non-compétitivité de l'offre qui continue de pâtir d'une structure de coûts défavorisant le pays vis-à-vis de ses concurrents les plus immédiats. De surcroît, la productivité apparente du travail se situe à des niveaux moyens en comparaison avec les pays à structures économiques similaires.

### Quels sont les secteurs industriels qui comptent le plus d'emplois ?

L'analyse des données rétrospectives sur la composition sectorielle de l'emploi montre que près de 40 % des personnes ayant un emploi travaillent dans le secteur des services, 39 % dans le secteur « agriculture, forêt et pêche », 11,5 % dans l'industrie y compris l'artisanat et 9,5 % dans les bâtiments et travaux publics. Par milieu de résidence, le secteur « agriculture, forêt et pêche » s'accapare près de trois quarts de l'emploi en milieu rural. En revanche, le secteur des services occupe 65,7 % des actifs occupés citadins, suivi par celui de l'industrie y compris l'artisanat avec 18,4 %. L'analyse en termes de créations nettes d'emplois et de richesses met en évidence le rôle grandissant du secteur tertiaire avec la création de plus de 42 000 emplois en 2014, ce qui correspond à un accroissement de 1 % du volume d'emploi du secteur contre une création annuelle moyenne de 109 000 emplois au cours des trois dernières années. Le rôle du secteur tertiaire dans la création d'emplois et de richesses est encore plus pertinent lorsque l'on limite l'analyse au milieu urbain, hors secteur agricole.

En revanche, le secteur industriel qui comprend aussi l'artisanat s'est caractérisé par un décalage entre sa contribution à la création d'emploi et sa contribution à la création de valeur ajoutée. En 2014, il a

perdu 37 000 emplois, enregistrant ainsi presque le double de la perte annuelle moyenne des trois dernières années, soit 18 000 emplois. Le recul du volume d'emploi dans ce secteur est le fait principalement de la perte de 32 000 emplois par la branche « textile, bonneterie et habillement ». De son côté, le secteur des BTP, après avoir perdu en moyenne annuelle 14 000 emplois au cours des trois dernières années, a connu une certaine stagnation de son volume d'emploi.

### Qu'en est-il des secteurs industriels qui recrutent ?

D'une manière générale, l'année 2015 tend à être favorable pour tous les secteurs d'activité économique. La campagne agricole 2014/2015, qui a enregistré un nouveau record dans l'histoire du Maroc, et la baisse des prix des matières premières et du pétrole ont eu des effets positifs sur les performances des secteurs primaire, secondaire et tertiaire notamment en termes d'emplois à créer.

L'activité industrielle, en particulier, continue de se comporter positivement à fin juillet 2015, en ligne avec l'orientation favorable de l'indice de production et du Taux d'Utilisation des Capacités de production (TUC) durant les premiers mois de la même année. Des activités industrielles se distinguent par leur dynamisme. C'est le cas notamment de l'automobile, aujourd'hui en pleine ébullition grâce à l'implantation en 2012 de l'usine Renault à Tanger Med et au développement d'un écosystème qui gravite autour de l'opérateur. La production ne cesse de grimper et génère des emplois qualifiés. Ce positionnement de l'industrie automobile devrait se renforcer davantage avec l'entrée en service du groupe PSA qui va investir 557 millions d'euros au Maroc.

### Et l'aéronautique, l'électronique ?

Le secteur aéronautique a enregistré un essor remarquable comme en témoigne son chiffre d'affaires à l'export qui a atteint plus de 7,2 milliards de DH en 2013 contre 3,6 milliards de DH en 2008, soit une croissance annuelle moyenne de 15 %. Cette activité emploie aujourd'hui près de 11 000 salariés hautement qualifiés contre moins de 6 000 employés en 2008. L'aéronautique se fixe comme objectif d'employer 20 000 personnes d'ici 2020, soit un potentiel de 1 500 nouveaux postes à créer chaque année. Après trois années difficiles, l'électronique commence à améliorer ses performances. Son activité, qui réalise un peu plus de 5 milliards de DH à l'export, remonte la pente, tirée par l'aéronautique qu'elle fournit en composants. Les recrutements ont repris en 2014 et progresseront de 10 à 15 % en 2015 selon des estimations récentes. Quant aux métiers mondiaux, ils affichent globalement une santé plutôt robuste, à l'exception du textile et de l'agroalimentaire qui arrivent à peine à maintenir leur activité.

### **Qu'est-ce que le Plan d'accélération industrielle doit apporter en matière de création d'emplois industriels ?**

Le Plan d'accélération du développement industriel 2014-2020 vient remplacer le Pacte national pour l'Émergence industrielle (PNEI). Il vise à donner une nouvelle impulsion à l'ensemble du secteur industriel en maintenant le cap des nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc et en intégrant les autres filières traditionnelles de notre tissu industriel. La mise en œuvre de ce plan permettra d'augmenter de 9 points la part du PIB industriel (14 % à 23 %) dans le PIB global. 500 000 emplois seront créés à l'horizon 2020 dans les six Métiers Mondiaux du Maroc – notamment les industries de l'automobile, l'aéronautique, les industries électroniques, le textile et le cuir, l'agroalimentaire et l'offshoring – où le pays jouit d'un avantage comparatif.

Pour réaliser ces objectifs chiffrés, la nouvelle stratégie se décline en 10 mesures clefs regroupées en 3 classes, à savoir : le développement des écosystèmes, la mise en place des outils de soutien et le renforcement du rayonnement à l'international.

### **On dit que pour rivaliser avec les pays industrialisés notre pays souffre de trop de contraintes comme le coût de l'énergie ou la rigidité du code du travail : qu'en pensez-vous ?**

Selon des analyses récentes, la compétitivité des entreprises marocaines a été négativement impactée par l'évolution du coût de l'énergie, du coût du travail, de la faiblesse de l'investissement en capital humain et des rigidités qui bloquent la restructuration des unités de production les moins performantes. Mon avis sur ces questions, en tant qu'économiste, est que pour restaurer la compétitivité en termes de coût du travail, il faudra envisager la réduction des charges pesant sur les salaires dans les industries manufacturières, secteur qui a le plus subi la concurrence par les importations. Cette réduction des charges peut être mise en œuvre selon divers mécanismes, allant du crédit d'impôt à la prime à l'emploi. Pour gagner en productivité, il faudra encourager l'investissement en capital humain des entreprises par la formation continue et de reconversion et ainsi lutter contre le turn-over préjudiciable au développement des compétences dans la durée. Pour certains secteurs industriels, cette perspective nécessite la mise en place de filets de protection au cours des périodes de baisse d'activité afin de fidéliser la main-d'œuvre et de préserver les compétences accumulées.

Par rapport à la question de la rigidité de la réglementation du marché du travail, il ne faut pas se leurrer. Le Maroc n'est ni le Royaume-Uni (paradis de la flexibilité) ni le Danemark (paradis de la flexsécurité). Le défi, pour les acteurs du dialogue social marocain, reste de trouver un terrain d'entente sur « où placer le curseur », qui tiendra à la fois compte des impératifs de compétitivité rendue possible par une législation

plus souple, mais aussi des enjeux très importants en matière d'équilibre social, sans que ce thème ne devienne un enjeu politique déconnecté de la réalité.

### **Qu'en est-il de votre stratégie nationale de l'emploi, son impact et son objectif en matière de création d'emplois industriels ?**

La SNE vise un objectif de création de 200 000 emplois chaque année durant la prochaine décennie, ce qui permettra d'accroître le taux d'emploi et de ramener le taux de chômage et de sous-emploi à des niveaux raisonnables. La création d'emplois est au neuf dixième du ressort du secteur privé (90 %) et pour un dixième du ressort du secteur public. La SNE ambitionne d'enclencher une dynamique économique qui proviendra d'une amélioration de la compétitivité dans les secteurs exposés à la concurrence internationale notamment les activités industrielles et de services et d'une amélioration du pouvoir d'achat de la population et de la capacité de financement privée et publique des services de proximité.



**« Pour restaurer la compétitivité en termes de coût du travail, il faudra envisager la réduction des charges pesant sur les salaires dans les industries manufacturières, secteur qui a le plus subi la concurrence par les importations. »**

### **Considérez-vous que chez nous l'avenir de l'emploi, c'est l'emploi... industriel ?**

Le Maroc s'inscrit sur la voie d'un nouveau dynamisme de consolidation de la compétitivité globale de son économie et de son insertion qualitativement plus avancée dans les chaînes de valeurs internationales dans le contexte de la nouvelle ère de la mondialisation. Les chantiers mis en œuvre dans les domaines des énergies renouvelables et de l'industrie (notamment ceux où le Maroc possède des avantages comparatifs certains comme l'automobile, l'aéronautique, les industries métallurgiques, les industries chimiques et l'agro-industrie) sont annonciateurs de cette nouvelle inflexion du modèle de croissance et de l'enrichissement de son contenu en emplois de qualité. Ces activités générant une forte demande en main-d'œuvre qualifiée, il est vraisemblable que l'avenir de l'emploi se situera essentiellement dans les domaines de l'industrie et des services. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy



## Sommes-nous compétitifs ?

Notre secteur industriel jouit d'avantages comparatifs et compétitifs indéniables par rapport à nombre de pays concurrents. Toutefois, différents facteurs comme le coût de l'énergie, les coûts sociaux ou encore un code du travail jugé trop rigide freinent la compétitivité de certains secteurs.



**Pour améliorer l'accès des investisseurs au foncier, l'État a lancé un programme de plateformes industrielles intégrées (P2I). Le prix de certains terrains reste cependant prohibitif.**

**E**n matière d'avantages concurrentiels, notre pays compte des atouts certains, atouts qui ont été renforcés ces dernières années. Tout d'abord, la proximité géographique avec l'Europe qui permet de réduire considérablement les délais de commandes en provenance du marché européen. Puis, la stabilité politique qui s'est confirmée lors du « Printemps arabe » qui a touché de nombreux pays. Et, enfin, le Royaume a enregistré des niveaux de croissance économique satisfaisants grâce, entre autres, à un investissement dynamique dans les infrastructures (autoroutes, ports, aéroports) qui ont contribué fortement à l'amélioration de l'attractivité du pays. Cette attractivité a néanmoins souffert d'une difficulté d'accès au foncier durant des années. Pour faire face à cette problématique, l'État a lancé un programme de plateformes industrielles intégrées (P2I), des zones d'activité économique et des zones industrielles bénéficiant du statut de zones franches. Pour aller encore plus loin, le Plan d'accélération industrielle prévoit la mise en place d'une offre de location d'infrastructures d'accueil plus accessibles

d'une capacité de 1 000 ha, intégrant un guichet unique, un bassin d'emplois de proximité, des services ad hoc et un dispositif de formation.

### Les « plus » et les « moins »

Selon le classement du rapport global sur la compétitivité 2014/2015, établi par le Forum économique mondial (WEF) de Davos, le Maroc a gagné cinq places par rapport au précédent classement. Il occupe la 72<sup>e</sup> place mondiale devant tous les pays d'Afrique du Nord tels que l'Algérie (79<sup>e</sup>), la Tunisie (87<sup>e</sup>) et l'Égypte (119<sup>e</sup>). Cette progression illustre notamment les résultats des réformes structurelles entreprises ces dernières années pour accompagner les politiques industrielles (Plan Émergence, PNEI et PNAI). Politiques qui ont contribué à l'amélioration du climat des affaires ainsi qu'à l'implantation de grandes firmes étrangères (Boeing, Airbus, Bombardier, Renault, Alstom,...) et de leurs fournisseurs.

Toutefois, il y a encore beaucoup à faire pour développer le tissu industriel, accélérer sa croissance et surtout améliorer sa compétitivité face aux pays concurrents. Selon les opérateurs industriels, l'énergie serait l'un des facteurs de

production les plus coûteux. Certains avancent qu'elle serait quatre fois plus chère comparativement à des pays situés sur le pourtour méditerranéen. Au Maroc, le kWh facturé aux entreprises industrielles serait environ 40 % plus cher qu'en Tunisie et encore beaucoup plus onéreux par rapport à l'Égypte.

### Le textile non compétitif

Aujourd'hui, le Maroc jouit d'une forte compétitivité sur les coûts dans un certain nombre de secteurs (offshoring, automobile, aéronautique et électronique). Les coûts combinés sont jusqu'à plus de 30 % inférieurs à ceux pratiqués en Europe du Sud. Notre pays est néanmoins de plus en plus menacé dans d'autres secteurs, notamment celui du textile, avec l'émergence de nouveaux pays à très faibles coûts, comme le Bangladesh ou l'Éthiopie, devenus plus compétitifs que la Chine qui a connu une hausse des coûts salariaux.

D'ailleurs, selon certaines études, l'industrie textile nationale affiche un coût/minute de production de 8 centimes d'euros, contre 7,5 en Tunisie et 4,5 en Égypte. La perte de compétitivité de ce secteur a détruit 35 000 emplois en 2014.

En ce qui concerne le foncier, malgré les P2I, les bassins industriels et les clusters, le prix du mètre carré de certains terrains industriels reste prohibitif.

En outre, le Maroc figure parmi les pays ayant la législation du travail parmi les plus rigides. Même le coût du travail n'est pas jugé très attrayant par certains professionnels qui avancent que la main d'œuvre n'est pas assez productive.



© Fotolia

Par ailleurs, certains investisseurs estiment que la pression fiscale au Maroc est plus forte que dans la plupart des pays concurrents. Même en tenant compte des incitations fiscales, le Maroc reste un peu « handicapé » comparativement à un pays comme la Tunisie qui offre une exonération sur l'IS (impôt sur les sociétés) durant 10 ans et un taux d'IR (impôt sur le revenu) de 20 à 30 %. Ces taux sont réellement compétitifs au regard de la fiscalité marocaine. Pour remédier à cette situation, le Plan d'accélération industriel prévoit une batterie de mesures intégrées visant à pousser les entreprises dans une démarche d'innovation et d'amélioration de la qualité.\*

► Rachid Hallaouy, journaliste



Conjoncture est désormais en ligne sur [www.conjoncture.info](http://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](http://www.conjoncture.info)  
le site d'information  
de la CFCIM



Conjoncture express  
la e-newsletter  
hebdomadaire

# « Le ratio productivité/salaire handicape la compétitivité »



Point de vue d'Adnane Benchakroun, Économiste et statisticien.

**Conjoncture** : Avant toute chose, considérez-vous que notre pays est industriel ?

**Adnane Benchakroun** :

La réponse reste à relativiser. S'il s'agit de se comparer aux pays développés ou même aux pays émergents, évidemment non. Mais si on se réfère aux pays dont le PIB, en nominal ou par habitant, est comparable comme la Hongrie, l'Angola ou le Guatemala, on peut dire que le Maroc est pays industriel. Certes plus agricole qu'industriel, mais plus industriel que touristique.

**Comment a évolué le secteur industriel ?**

Le secteur industriel doit être analysé dans le cadre global des différents choix stratégiques aussi bien politiques qu'économiques à la lumière des choix effectués par notre pays au début des années 2000. J'entends par là, l'adhésion à la mondialisation (OMC) par des accords de libre-échange avec plus de 50 pays, le choix d'un type d'ALE (accord libre échange) très ouverts et sans barrières normatives contraignantes. Et enfin, la signature de l'accord du statut avancé avec l'UE s'obligeant à une convergence, à moyen et long terme, au modèle politique et économique européen.

Ces choix et ces options ne sont pas neutres, incolores et inodores et influencent l'évolution du développement du secteur industriel marocain. Il était donc évident et prévisible que le secteur allait connaître un trou d'air avec le démantèlement douanier programmé. Ainsi, différents programmes ont été initiés pour permettre aux opérateurs de faire face à la fin d'une rente sur le marché domestique et pour leur donner la possibilité d'être compétitifs à l'export. Globalement, le secteur industriel a pu être sauvé sans être relancé. On est resté plutôt sur la défensive par manque de vision et de stratégies ciblées.

**Pourtant, depuis 2005, des politiques ont été initiées pour le développement industriel via le Plan Emergence ?**

La séquence 2004-2007 est inédite dans le temps politique de notre pays : elle est moins politique et plus économique. Un vrai industriel à la primature (Driss Jettou), un opérateur du textile au département de l'industrie (Salaheddine Mezouar) et un commando de choc à l'équipement, au tourisme et à l'habitat (Ghallab, Douiri et Hjira).

Ainsi, le gouvernement Jettou II dote, enfin, le Maroc de stra-

tégies sectorielles pertinentes dont le Plan Émergence pour le secteur industriel avec un budget de 7 milliards de dirhams.

Malheureusement, le gouvernement n'inscrit pas ces stratégies sectorielles et volontaristes ni dans le cadre d'un plan stratégique global qui aurait permis une convergence des ressources, ni dans l'opportunité d'un aménagement du territoire adéquat, ni dans une connivence avec les opérateurs économiques.

Cette approche verticale, pragmatique pour gagner du temps selon l'exécutif, handicapera structurellement la déclinaison des stratégies sectorielles. Soit par manque de ressources financières et humaines, de foncier (réactivités des collectivités territoriales), d'adhésion réelle des acteurs économiques nationaux et de pilotage politico-économique (suivi et arbitrage permanents).

**D'où les différents coups de volant... stratégiques ?**

Le gouvernement de Abbas El Fassi a essayé d'y remédier partiellement à travers Ahmed Chami en déléguant à la CDG la réalisation des différentes plateformes nécessaires avec la mise en place d'une stratégie logistique oubliée initialement.

Puis, avec la crise économique de 2007, le gouvernement s'est attelé à gérer la crise et laisse les différents départements ministériels transférer à la CDG, dont ce n'est pas le métier premier, le développement des plateformes P2I (plateformes industrielles intégrées). Comme du reste, les stations du Plan Azur, Maroc vert (agropoles), Maroc bleu (Halieutis), l'Offshoring, les Technopoles urbaines et même Rawaj et l'habitat social.

Avec le recul, je pense que, dans le cadre de ce transfert, une contractualisation avec l'État en termes d'objectifs, de calendrier réaliste et de moyens aurait pu faciliter la mise en œuvre au sein de la CDG. Aujourd'hui, nous avons des plateformes inachevées ou invendables.

**Avec la mondialisation et la compétitivité acharnée, sommes-nous armés pour produire chez nous et exporter chez les autres ?**

Oui, mais la réponse est à géométrie variable. Nous sommes compétitifs en Afrique dans des secteurs comme la banque ou les Télécom. Nous sommes compétitifs à l'export dans le secteur de l'automobile, l'aéronautique ou l'agroalimentaire à travers de grandes entreprises. Le vrai problème persiste au niveau des moyennes entreprises dont le ratio productivité/salaire handicape la compétitivité.



### Quelles sont nos principales contraintes pour être compétitifs ?

Les trois F restent toujours de mise : Financement, Foncier et Formation. Pour être plus compétitif à l'export en volume, j'ajoute le volet d'intelligence économique. Selon moi, la priorité serait de créer les meilleures conditions (Plan Émergence ETI), un vrai ascenseur économique pour les entreprises moyennes afin qu'elles puissent devenir des ETI « Entreprises de taille intermédiaire » capables de prendre des parts de marché à l'export et principalement sur les pays BRIC.

### Les récentes Assises de l'Industrie ont donné lieu à la présentation du Plan d'accélération industriel, est-ce à dire que le secteur faisait du surplace ?

Dans tous les cas, le fait même de l'appeler « Accélération » est une prise de conscience du retard, des manquements et des améliorations nécessaires. C'est un plan audacieux, innovant et à très grande valeur ajoutée. Encore faut-il le déployer le plus rapidement possible et de façon entière.

### Ce plan s'est fixé de nombreux objectifs comme la création de 500 000 emplois ou encore de hisser le PIB industriel à 20 % à l'horizon 2020 ?

C'est une approche volontariste. Atteindre 50 % des objectifs serait une grande réussite. Et c'est à notre portée !

### Selon vous, la nouvelle carte régionale va-t-elle avoir un impact sur le secteur industriel ?

Certainement, si les compétences sont au rendez-vous et si l'on ne reproduit pas une bureaucratie pénalisante au développement économique. C'est une chance unique de passer directement à la régionalisation des territoires.

### Un dernier mot ?

Le Maroc avance dans la bonne direction depuis ces 15 dernières années, à l'élite économique et politique d'être à la hauteur des défis, de dépasser l'attentisme ou de privilégier un quelconque statu quo. \*

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy

**www.instru-mar.com**

**Instru Mar**  
L'instrumentation au maroc

**Spéctrométrie**

**Analyse à flux continue**

**Préparation d'Echantion**

**Accessoires et Consomables**

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

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

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1<sup>er</sup> étage  
20 020 Casablanca Maroc  
Tél.: 05 22 47 27 40 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41  
Instrumar@instru-mar.com

MILESTONE  
SKALAR  
GBC  
LabTech

# Comment les banques soutiennent-elles l'industrie ?

Pour accompagner la politique de réindustrialisation du pays, les banques peaufinent leurs stratégies. Elles ont mis en place des offres packagées à des conditions préférentielles pour favoriser le développement des écosystèmes industriels. C'est en effet l'approche « clé en main » qui a été privilégiée par les majors du secteur bancaire national.

**De nouvelles conventions de financement bancaire viennent compléter les programmes Imtiaz et Moussanada lancés lors du Pacte Émergence.**

**L**e volet financement est au cœur de la réussite de la stratégie d'accélération industrielle que le Royaume a élaborée pour relancer son industrie. Dans ce contexte, le secteur bancaire est appelé à jouer un rôle important dans le processus d'industrialisation. Les banques marocaines (notamment Attijariwafa bank, la Banque Centrale Populaire et BMCE Bank) se sont engagées à accompagner le Plan National d'Accélération Industrielle (PNAI) en proposant des offres de crédit compétitives, dédiées notamment aux écosystèmes industriels. Pour faciliter l'installation et la montée en charge des opérateurs et leur permettre de se focaliser sur leur business, les banques privilégient une approche dite « clé en main ». Cette offre complète répond à trois objectifs : aider les entreprises à s'installer (leasing, crédits d'investissement, assistance/conseil), satisfaire leurs besoins liés à l'exploitation (financement du besoin en fonds de roulement, factoring/confirming, trade finance...) et proposer des produits ad hoc pour leurs salariés. Par ailleurs, les banques se sont engagées à appliquer des taux d'intérêt compétitifs, à faciliter les restructurations des dettes des PME et surtout à n'exiger que des garanties portant sur le projet.

### **Financement des écosystèmes de chaque secteur**

En ce qui concerne l'automobile, les banques ont signé des conventions avec l'État et les industriels regroupés au sein de l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobiles (Amica). Les formules proposées dans le cadre d'une offre packagée sont quasiment identiques : garanties d'avance sur crédit TVA, financements en devises pour faciliter l'implantation et le développement des entreprises au Maroc, factoring pour accélérer les recouvrements des factures des sous-traitants sans oublier le financement des investissements. En contrepartie, les industriels du secteur s'engagent à réaliser un chiffre d'affaires additionnel

de 24 milliards de dirhams. Après avoir franchi la barre des 40 milliards en 2014, l'industrie automobile devrait atteindre un chiffre d'affaires de 120 milliards de dirhams à l'horizon 2020.

Pour sa part, la Banque Centrale Populaire propose aux opérateurs du textile une offre qui vise notamment à renforcer les fonds propres des entreprises du secteur, à optimiser leur trésorerie et à les accompagner dans leur développement à l'international.

### **Offres avantageuses**

De même, Attijariwafa bank a conclu des partenariats avec quatre grands donneurs d'ordres (OCP, Holcim Maroc, Cosumar et ONEE) au profit des PME et TPE qui opèrent dans leurs écosystèmes. La banque offre à ces entreprises plusieurs produits et services financiers : avances sur factures, préfinancement des marchés, factoring, confirming. À titre d'exemple, les PME et TPE adjudicatrices de marchés émis par les donneurs d'ordres conventionnés bénéficient d'un préfinancement pouvant atteindre 25 % du montant global du marché avec un plafond de 12 MDH. Elles peuvent également être financées à hauteur de 80 % du montant des factures émises dans le cadre de l'exécution des marchés.

À noter que les conventions signées par les banques dans le cadre du PNAI viennent s'ajouter à celles qui ont été conclues lors du Pacte Émergence. Il s'agit du programme Imtiaz qui accorde une subvention pouvant atteindre 20 % de l'investissement d'une PME et du programme Moussanada qui vise à améliorer la productivité des PME. Parallèlement au financement bancaire, l'État a créé un fonds d'investissement industriel doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams afin de consolider, moderniser et développer le tissu industriel et surtout de contribuer à accroître la capacité de substitution des produits manufacturés importés. \*

► Rachid Hallaouy, journaliste

# « Le secteur est toujours aussi atomisé »

Interview de Bilal Benamour, PDG de l'entreprise industrielle Le Plastique.



## Conjoncture : Comment se porte l'activité industrielle du plastique ?

**Bilal Benamour :** Au Maroc, le secteur de la plasturgie fait partie des secteurs qui connaissent une croissance soutenue depuis plusieurs années qui varie entre 8 et 12 %. Les chiffres de la Fédération marocaine de la plasturgie (FMP) prévoient 10 % de croissance en 2015. La raison réside dans les ramifications multi-sectorielles de cette activité : agriculture et agro-industrie, automobile, aéronautique, énergie comme le câblage par exemple. On peut ajouter la distribution, le textile et les articles de grande consommation comme les mobiliers de jardin ou les seaux.

### Qu'en est-il de votre métier ?

Le plastique opère dans le domaine de l'emballage, aussi appelé Packaging & Handling. Ce domaine représente 38 % du chiffre d'affaires de la plasturgie.

A fin 2014, Maroc Export a mené une étude qui a démontré que l'industrie de la plasturgie et de l'emballage se positionnait comme une des plus importantes du secteur dans la transformation des industries chimiques du pays. Pour notre part, je tiens à préciser que nous existons depuis près de 60 ans, et nous n'avons eu de cesse d'investir sur l'outil de travail et sur l'Homme, conditions nécessaires pour vivre avec son temps et permettre à l'entreprise de grandir sur des bases solides. Nous veillons à l'utilisation d'équipements modernes et performants. Nos clients proviennent de différents domaines d'activité dont le secteur agricole, la pêche et la pisciculture, le conditionnement agroalimentaire et le secteur industriel. Pour chacun de ces marchés, notre entreprise a développé une gamme de produits qui répond à des besoins particuliers. Pour le moment, tous nos clients sont basés au Maroc.

### Compte tenu de la mondialisation et des accords de libre-échange, est-ce que la concurrence industrielle est ardue dans votre secteur ?

La concurrence saine n'est pas un problème dans notre secteur,

ce qui n'est pas le cas de la concurrence déloyale, qui tire le marché vers le bas, illustrée par le secteur informel dont le volume est estimé à 1,6 milliard de dirhams, avec un impact de plus de 30 % pour certains sous-secteurs. Le nombre d'unités informelles serait de 70 000. Là réside le vrai souci. Par rapport à des produits finis destinés au secteur agricole comme les abris-serres ou les produits d'irrigation, il faut savoir que l'importation sans droits de douane défavorise la production locale. Des propositions ont été soumises au ministère de tutelle par la fédération de la plasturgie et sont actuellement à l'étude.

### Quels sont les pays qui sont vos principaux concurrents ?

Les pays asiatiques restent très compétitifs sans oublier la Turquie et l'Europe notamment l'Espagne. Dans un monde ouvert, où les économies sont entrées de plain-pied dans la course à la performance et aux parts de marchés, la compétitivité est une réalité pour tous y compris pour nous. La bataille, elle est quotidienne.

### L'État a décidé de redonner un coup de fouet au secteur industriel avec une série de mesures, qu'en pensez-vous ?

En effet, la mise en œuvre de chantiers tels que le Plan Maroc Vert, la Vision 2010 ou encore le Programme Émergence et plus récemment le contrat-programme 2013-2020 ont permis d'asseoir une vision stratégique ambitieuse pour l'évolution du secteur de la plasturgie.

### Qu'est-ce qui vous permettrait d'être encore plus compétitif ?

Chez Le Plastique, nous avons pour ambition de devenir un leader africain dans la conception et le développement de solutions logistiques innovantes. Notre objectif à moyen et long terme est donc l'Afrique subsaharienne. Les initiatives d'accompagnement et de promotion des exportations pour notre secteur nous paraissent intéressantes à développer. Par ailleurs, comme cité précédemment, nous déplorons toujours que le secteur soit toujours aussi atomisé et handicapé par le secteur informel. \*

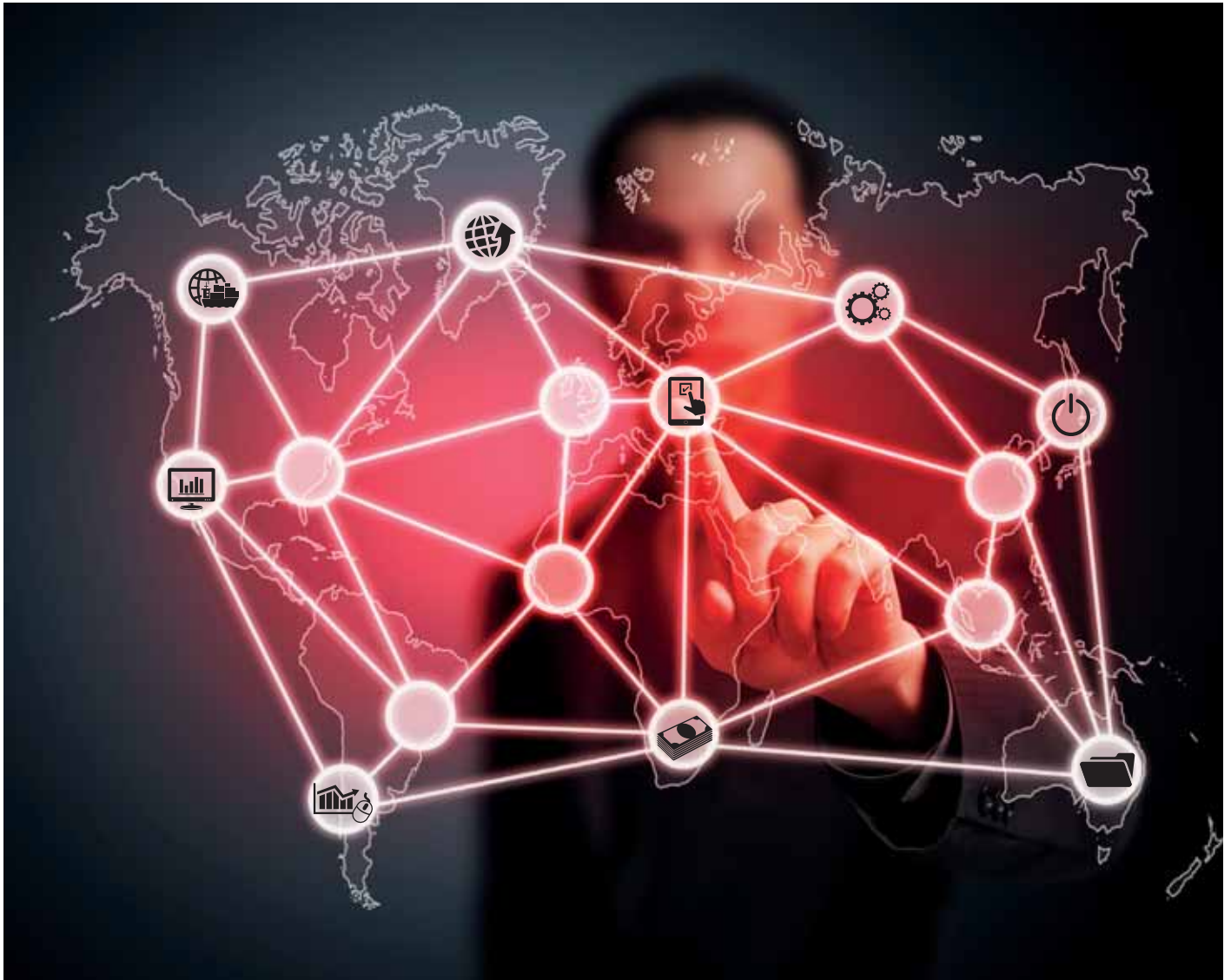
► Propos recueillis par Rachid Hallaouy



# PORTNET, LA GESTION OPTIMALE DE VOS OPÉRATIONS D'IMPORT-EXPORT

Société Générale, votre partenaire à l'international, vous invite dès à présent à utiliser Portnet pour la domiciliation de vos titres d'importation et vous accompagne dans vos démarches de souscription.

Pour en savoir en plus, consultez [www.portnet.ma](http://www.portnet.ma)



Votre entreprise a une dimension internationale ?  
Notre expertise n'a pas de frontières !

يدنا في يدك  
الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

**Trade Center International**  
**05 22 77 91 40**

# Regards d'experts

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

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



**Management** Big data, Big challenge

**La parole au Campus de la CFCIM** La transformation, un levier de performance durable pour la PME marocaine.

## La transformation, un levier de performance durable pour la PME marocaine.



La transformation doit mettre en jeu l'ensemble des leviers de changement disponibles et pertinents, de manière à s'adapter aux spécificités de chaque entreprise.

**M. Salim GUERRAOUI**  
Associé M&P  
Membre du réseau IN'MOTION

**A**ujourd'hui, pour une entreprise, se transformer n'est plus un choix. Qu'elle le veuille ou non, qu'elle le sache ou non, elle évolue constamment et en profondeur sous la pression conjuguée de la concurrence, des actionnaires, des clients, des employés, des partenaires extérieurs, des fournisseurs de technologie, des médias... Elle est devenue perméable aux influences de son environnement auxquelles elle ne peut plus se soustraire.

Il devient alors nécessaire de prendre toute la mesure de l'impact de ces influences multiples et de réagir pour continuer à cultiver ses atouts, à rester compétitive et à se différencier de ses concurrents.

Ce besoin de transformation, le Maroc l'a bien compris. C'est d'ailleurs dans cette optique que la stratégie nationale et le plan national d'accélération industrielle ont donné lieu à plusieurs contrats-programmes : une formidable opportunité à saisir par les PME qui souhaitent se transformer tout en bénéficiant d'un accompagnement systémique sur les trois prochaines années.

►►► **La transformation : une dynamique globale**

Bien souvent, les PME décident de réaliser un projet structurant une fois les difficultés et contreperformances installées. Rares sont celles qui anticipent et abordent une démarche préventive. À titre d'exemple, la mise en place d'un SI arrive lorsque la société se trouve débordée dans sa gestion des flux d'information, ou encore, une politique RH n'est souvent (re)pensée qu'après avoir vécu le départ de collaborateurs clés...

**« Gérer aujourd'hui et être au rendez-vous demain : un défi qui nécessite une transformation de fond, bien pensée, en continu. »**

Chaque problématique vécue, souvent subie, se traite de façon isolée, sans tenir compte des autres enjeux. On observe une approche fragmentée du changement. Cette démarche en silos ne permet pas d'optimiser les investissements et encore moins de les pérenniser. Or souvent, un projet constitue un prérequis pour un autre, sans lequel sa mise en œuvre sera un échec. C'est donc l'articulation planifiée de

tous les projets qui permet d'optimiser l'atteinte d'un succès durable. La transformation doit se penser comme un tout indissociable (un système) avec comme pierre angulaire la vision, le cap.

►►► **La transformation : une approche sur mesure, propre à chaque entreprise, à planifier dans le temps**

La transformation a l'ambition d'agir sur tous les volets de l'entreprise : sa stratégie (avons-nous la bonne vision ?

sions qu'elle appréhende conjointement.

La transformation doit mettre en jeu l'ensemble des leviers de changement disponibles et pertinents, de manière adaptée aux spécificités de chaque entreprise, sans panacée ni approche standard. Elle peut s'étaler sur plusieurs années, avec des rythmes de changement différenciés selon la nature et les objectifs des actions qui vont y contribuer.

L'exercice de priorisation et de dimensionnement se fait de manière incrémentale et itérative. Se faire assister dans cet exercice est souvent nécessaire afin de construire correctement le portefeuille de projets qui devra être orchestré via une cellule ad hoc en interne (le PMO)

►►► **Comment conduire une transformation ?**

Trois étapes clés pour mener une transformation,

1. Mener un diagnostic global de l'entreprise pour identifier l'ensemble des chantiers à mener, ainsi que les leviers à actionner pour atteindre un objectif durable. C'est aussi l'occasion pour le dirigeant de réévaluer sa vision et sa stratégie, le cap.
2. Structurer le programme



de transformation, sur plusieurs mois voire plusieurs années, et prioriser les chantiers en fonction d'une part, de la facilité de mise en œuvre (quick wins) et, d'autre part, des enjeux de l'entreprise.

3. Lancer les chantiers selon le programme défini et définir des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs.

Nous sommes convaincus que, dans le cadre d'un programme de transformation, l'on peut simultanément gouverner, faire mûrir, agir

et faire agir, et ainsi passer rapidement aux actes tout en prenant soin de faire grandir les équipes dans la durée :

- Gouverner la transformation requiert d'élaborer la vision et de concevoir le pilotage des initiatives de toutes sortes qui vont

la concrétiser et la faire vivre. Toutes ces initiatives doivent être suivies, évaluées, priorisées, renouvelées.

- Faire mûrir, c'est se préoccuper en parallèle de faire évoluer les esprits et comportements et de

tirer parti du contexte et des événements.

- Agir relève des initiatives enclenchées et conduites directement par le dirigeant ou sa structure centrale ; faire agir relève de celles impulsées localement par le terrain. \*

## Maroc PME (ANPME) vous accompagne dans votre transformation

Vous ne serez pas seul dans ce voyage en continu. Maroc PME® a récemment lancé le Plan Progrès pour accompagner les entreprises industrielles et celles dont l'activité sert l'industrie. Ce programme de transformation se doit de respecter l'ensemble des étapes préconisées afin de faire de cette opportunité des résultats tangibles et durables. Veiller à inscrire vos chantiers dans une démarche cohérente et intégrée en dimensionnant votre programme de manière réaliste.



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



## Rejoignez une communauté d'affaires de près de 4 000 entreprises

Soyez les premiers informés et bénéficiez d'un réseau relationnel efficace

Développez votre entreprise au Maroc, en France et à l'international

Participez à tous nos événements professionnels et concrétisez de nouveaux partenariats

Solutionnez vos litiges commerciaux et accélérez vos recouvrements...



La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, votre « **business partner** »



## Big data, Big challenge



Dans un rapport fondateur rédigé en 2011, le cabinet McKinsey voyait dans le Big Data “la nouvelle frontière de l’innovation, de la concurrence et de la productivité”. Le contexte de crise mondiale aidant, les médias se sont emparés du concept, le présentant tantôt comme la “potion magique” censée guérir tous les maux de nos économies, tantôt comme un scénario de science-fiction, où la machine et la technologie prendraient le pouvoir sur l’Homme.

**Kevin Carillo enseigne aujourd’hui à TBS en tant que spécialiste des systèmes d’information et du traitement statistique.**

**A**u-delà du buzz, TBScope invite à découvrir les innombrables applications de ce concept clé, ainsi que ses formidables enjeux technologiques, économiques et managériaux. Le Big Data - littéralement données de masse - est l’ensemble des pratiques et des technologies émergentes qui permettent de gérer et d’analyser simultanément de très gros volumes de données numériques complexes.

Dans la sphère privée comme professionnelle, les données sont partout. Un déluge d’informations qui se mesure désormais en exaoctets (milliards de gigaoctets), et même en zettaoctets (milliards de milliards de gigas).

### ► Vous avez dit Big Data ?

Il y a deux types de données : celles générées par les humains (envoyer un e-mail, tenir un blog, écrire un commentaire sur Facebook ou Twitter...) et celles - moins connues, bien que tout aussi importantes - générées par les machines de toutes sortes : terminaux bancaires, smartphones, machines industrielles... La communication de machine à machine (M to M) se banalise, ouvrant la voie à des applications innovantes, telles que la maintenance prédictive. À titre d’exemple, les

Data Centers de Total analysent au fil de l’eau les données de production grâce à des capteurs intégrés dans les installations pétrolières du groupe. La nature immatérielle des données de masse et les volumes en jeu font du « Big Data » un phénomène qui dépasse l’entendement humain. Le terme de « Big Data » (d’origine médiatique), jouant sur l’analogie avec « Big Brother », contribue à nourrir le fantasme, entretenant la confusion et la méfiance du public vis-à-vis du phéno-

## « Pour les entreprises, le big data porte la promesse d’énormes gains d’efficacité. »

mène... Et à accréditer la thèse d’une force supérieure insaisissable, suspectée de stocker nos données personnelles, nos choix, nos pensées... bref nos vies, de les disséquer et les exploiter à notre insu. On se souvient du scandale Prism (programme de surveillance électronique mis en place par la National Security Agency à partir de l’observation des données Internet) dénoncé par Edward Snowden, qui enflamma l’Amérique et le monde à l’été 2013.

### ► L’histoire de la Data : une accélération continue

Depuis 2005, plusieurs facteurs ont concouru à la croissance exponentielle des données : l’avènement du Web 2.0, tout d’abord, a permis aux internautes de générer du contenu sur Internet, notamment via Facebook (1.3 milliards d’utilisateurs actifs) et Twitter (650 millions). Une tendance démultipliée par le développement de l’Internet des objets (ou web 3.0), qui n’en est qu’à ses débuts. Ericsson, le géant des équi-

La Commission européenne chiffre à 27 Mds € par an le business induit par l’exploitation des données publiques dans les prochaines années.

### ► Une révolution sociologique plus que technologique

Volume, variété, vitesse des données, sont les trois critères couramment avancés pour définir le phénomène Big Data.

C’est la fameuse « règle des 3V ». Un raccourci un peu rapide, selon Kevin Carillo, expert en systèmes d’Information et professeur à TBS : « Cela laisse à penser que l’enjeu de la

Data est uniquement technologique. Or il n’en est rien. » Selon lui, les techniques utilisées pour analyser les big data ne sont que le prolongement du business analytics et du business intelligence, deux disciplines qui existent depuis longtemps.

Aux yeux de Kevin Carillo, la nouveauté réside dans le fait que le phénomène serait plutôt d’ordre sociologique. « Ce que l’on nomme Big Data, c’est la prise de conscience générale, amorcée en 2012, de l’importance stratégique des données, et des changements majeurs qu’elles vont induire sur les organisations. » Jusqu’à présent,

la gestion de données était au service du business : c'était une simple fonction support, quelles managers utilisaient pour éclairer leur lanterne et orienter les choix stratégiques. « Aujourd'hui, les choses s'inversent : la data devient une ressource stratégique. Il en résulte un bouleversement de nos business models, dans lesquels c'est la fonction data et ses extraordinaires possibilités qui vont tirer l'activité des entreprises et créer de la valeur. »

►►► **L'ère du Data-driven business** Les applications émergentes sont innombrables : à terme, toutes les fonctions de l'entreprise, tous les secteurs d'activité seront impactés. Les premiers concernés sont la distribution, dont les bases clients et les historiques d'achats recèlent un énorme potentiel, ou la banque-assurance, pour mieux prendre en compte le risque dans la détermination du prix des contrats, en le corrélant avec la météo par exemple. Sans oublier la santé : le Big Data permet d'accélérer la recherche (études épidémiologiques, séquençage du génome...). Pour les entreprises, le Big Data porte la promesse d'énormes gains d'efficacité. L'exemple le plus immédiat est la fonction marketing, avec des répercussions sur le chiffre d'affaires et les parts de marché. On peut désormais croiser les données sociologiques avec celles de la GRC et les opinions issues des réseaux sociaux.

Une pratique qui confère aux datas une portée prédictive, pour une meilleure « a » nité cible/produit, basée sur une approche « one to one » : chaque consommateur recevra des offres personnalisées sur ses écrans télé, mobile ou tablette... « Le marché de la publicité va être profondé-



ment modifié. Avec la généralisation de la télé connectée et des programmes à la demande, le spot de 30 secondes classique, s'adressant à des millions de téléspectateurs, sera bientôt un vestige préhistorique ! » pré-dit Kevin Carillo.

Dans le domaine de la production, les datas permettent d'optimiser les processus opérationnels et contribuent à la réduction des coûts, au niveau de la supplychain ou de la maintenance, par exemple. Dans leur article paru dans la Harvard Business Review, « Le Big Data, une révolution du management », Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee prédisent qu'au lieu d'être basées sur l'expérience et l'intuition, les décisions vont prendre une dimension scientifique, grâce au recours grandissant aux données et à leur analyse.

Prenez la gestion des ressources humaines : une fonction stratégique, s'il en est, où la part de subjectivité est grande. Les data y sont déjà utilisées pour objectiver la gestion des talents « talent

analytics » et les progressions de carrière.

Demain, elles serviront peut-être pour les recrutements. Ainsi, on assiste à l'émergence d'une nouvelle façon de penser le business et la compétitivité, connue sous le nom de « Data-driven business », doublée d'une tendance à la datification massive de toutes les activités de l'entreprise.

#### ►►► **Former les managers de demain**

Preuve de son importance stratégique, la fonction « Data » apparaît peu à peu dans les organigrammes des

grands groupes, aux côtés de la finance, du marketing ou de la R&D. En mai dernier, le gouvernement français a été le premier en Europe à créer la fonction d'administrateur des données<sup>1</sup>, avec pour mission de développer la culture de la donnée dans les administrations et de favoriser la circulation des données. « Un signe fort, qui devrait accélérer le déploiement de ressources humaines dédiées à la data en France », souligne Kevin Carillo. « La culture de la data se propage dans les grands groupes ; les cabinets de consulting spécialisés se multiplient. Peu à peu, elle va irriguer l'ensemble de l'écosystème, jusqu'aux PME. »

Face à cette montée en puissance du Big Data, le manager d'aujourd'hui doit se doter de compétences lui permettant d'évoluer dans ce nouvel environnement « data-driven ». Il y a donc urgence à intégrer le Big Data dans les programmes de formation des écoles de commerce ! À TBS, la machine est déjà en marche. Comme le prouve le premier séminaire « Big Data, Better Decisions » organisé en mai dernier par les étudiants en alternance du programme Grande École.

► **Nathalie Canevet**

1. Ce poste a été confié à Henri Verdier, patron d'Etalab.

## CHIFFRES CLÉS

- ▣ Le marché mondial du Big Data devrait peser 23,8 Mds \$ en 2016, avec un taux de croissance attendu de 31,7% par an (IDC mars 2013).
- ▣ Le Big Data représenterait 8 % du PIB européen en 2020 (AFDEL février 2013).
- ▣ Les services financiers, la santé et le secteur public ont constitué plus de 55% du marché du big data en 2012 (Rapport de Transparency Market Research).
- ▣ 4 millions d'emplois créés dans le monde par le Big Data d'ici à 2015 (Gartner).



## On en parle aussi...

# Décès de Jean-Claude LEILLARD.

L'édito de Serge MAK, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Au revoir L'Amiral,  
Quel coup de tonnerre (dans ton cas de Brest), tu es parti comme tu as vécu avec humilité et discrétion. Certainement pour éviter de déranger pendant ce long week-end. Le cœur a dû être trop sollicité durant toute ta vie par ta générosité et n'a pas pu continuer sa tâche.

Dire que tu vas nous manquer est un euphémisme, toi qui a tellement donné aux autres en participant à de nombreuses associations, que ce soit la CFCIM ou la SFB, pour ne citer que ces deux-là.

La CFCIM a eu beaucoup de chance de te compter parmi ses plus fidèles administrateurs. Tu lui as donné beaucoup de temps



et beaucoup d'énergie, ne serait-ce que le suivi des délégations régionales que tu as su dynamiser grâce à ta ténacité.

Je pense que si tu avais pu prévoir, tu aurais préféré partir tranquillement à bord du

Belem pour sillonner une dernière fois les mers que tu aimais tant, en longeant les côtes irlandaises et en n'oubliant pas d'aller faire un dernier tour du côté de la Russie.

Après ce dernier périple, tu aurais pu t'enrouler dans les voiles de ce merveilleux trois-mâts et, discrètement, aller rejoindre les profondeurs des océans.

J'aime à penser que tout s'est passé ainsi.

Nous partageons la peine de tes filles et de tes proches dans cette douloureuse épreuve.

A toi l'Ami,  
Au revoir.

## L'association du mois

### L'association Basma, un rayon de soleil pour les jeunes handicapés mentaux de Fès.

Au Maroc, on recense 347 000 handicapés mentaux. 5 000 d'entre eux sont encadrés par les associations, et 5 000 autres dans des classes intégrées financées par l'État. Le chiffre peut étonner mais seulement 3 % de malades sont ainsi pris en charge.

Coté chiffres, une prise en charge globale coûte entre 3 000 et 4 000 dirhams par mois. Les mutuelles ayant passé des conventions avec certaines associations remboursent 700 dirhams par mois, mais seulement jusqu'à 21 ans. L'État apporte également son aide avec 800 dirhams par mois par bénéficiaire en moyenne grâce à une convention signée avec plusieurs associations. L'association Basma fut l'une des premières à se consacrer aux enfants handicapés mentaux à Fès. Elle fut créée en 2003 à l'initiative de quatre licenciés de psychologie qui avaient suivi une formation spécialisée au centre psycho-pédagogique Al-Manar de Rabat. Elle a pour objectif d'accueillir et de soigner les enfants en situation de handicap mental qui lui sont confiés, de leur fournir des services éducatifs accompagnés d'un soutien psychologique et des soins médicaux adaptés. Les handicaps mentaux dont souffrent ces enfants sont souvent liés à la trisomie 21. Leur retard de développement mental peut être léger, moyen ou profond. Il limite toujours leurs capacités de mémorisation et d'apprentissage. L'association accueille aujourd'hui 94 enfants et jeunes âgés de 6 à 22 ans. Elle leur propose un ensemble d'activités organisées dans des ateliers éducatifs et professionnels et qui se répartissent entre trois domaines : l'acquisition d'autonomie, la scolarisation, l'initiation



professionnelle. Afin d'établir et d'entretenir un lien avec les familles des enfants handicapés, de susciter entre elles des rencontres et d'échanger leurs expériences et leurs points de vue, l'association

organise fréquemment des journées d'étude et de formation ainsi que des séminaires s'adressant aux parents.

L'objectif de l'association Basma est de libérer les enfants d'un confinement mélancolique et de leur offrir un cadre de vie convivial et ludique. Dans les deux centres de l'association à Fès, Adarissa pour les 6/13 ans et Ain Allah, pour les 14/25 ans, les médecins, éducateurs et bénévoles se sont fixés plusieurs missions souvent délaissées par les familles et l'État :

- accès aux activités sportives ;
- aide à la recherche d'emploi ;
- aide à l'orientation professionnelle ;
- traitement des troubles mentaux ;
- formation par apprentissage ;
- formations ;
- intégration scolaire et professionnelle ;
- services éducatifs et culturels pour les jeunes.

► Contact : Association Basma : Ismail Boudrous  
Tél. : 05 35 6060 28 - Fax : 05 35 60 60 28  
Email : association\_basma2003@hotmail.fr



OCPGROUP.MA

## **NOURRIR LA TERRE POUR NOURRIR LA PLANÈTE**



OCP est fier de contribuer à nourrir une population mondiale grandissante en lui fournissant des éléments essentiels à la fertilité des sols et à la croissance des plantes.

Fort de ses 95 ans d'expérience, OCP est un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et de ses dérivés. OCP offre ainsi une large gamme de produits fertilisants adaptés pour enrichir les sols, augmenter les rendements agricoles et nourrir le monde de manière économique et durable.

Basé au Maroc, OCP travaille en étroite partenariat avec plus de 160 clients sur les 5 continents.



# DE GRANDES IDÉES À FINANCER ?

PME / PMI

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.
- ✓ Du programme Imtiaz Croissance de MAROC PME (ex-ANPME) pour le financement de vos projets de développement.

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](http://www.cdm.co.ma).



مصرف الضمان المركزي  
CAISSE CENTRALE DE GARANTIE

Maroc PME  
Entrepreneurs Croissance Compétitivité

**Organisme Prêteur : Crédit du Maroc** : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 1 067 899 400 Dhs.  
**Siège social** : 4B-58, boulevard Mohammed V - 20 000 Casablanca.  
**Site web** : [www.cdm.co.ma](http://www.cdm.co.ma)

مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC

— Le bon sens a de l'avenir —