

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
HICHAM ZOUANAT



## Formation/orientation

Construire des ponts  
avec les entreprises



Moulay Hafid Elalamy,  
invité du Forum  
Adhérents de la CFCIM



Larbi El Hilali,  
invité du Club de la  
Médiation



Mission de prospection  
multisectorielle au  
Ghana



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

# KOMPASS

Connects business to business

REJOIGNEZ  
LE RÉSEAU **KOMPASS**

Partenaire  
développement  
des entreprises **BtoB**



Retrouvez les solutions **Kompass**  
qui vous accompagnent dans :



- L'organisation de votre prospection grâce à des solutions business adaptées.
- Le développement de votre activité au niveau national et international.
- La qualification de votre cible de prospects et partenaires.
- La mise en relation avec les professionnels de votre secteur.



Jean-Marie GROSBOIS  
Président

## Editorial

# Formation/orientation Construire des ponts avec les entreprises

« L'employabilité des jeunes est  
l'affaire de tous »

Dans un contexte où l'environnement des affaires évolue particulièrement vite et où naissent chaque jour de nouvelles compétences et de nouveaux métiers, il est difficile pour un pays d'ajuster son offre de formation afin d'atteindre la parfaite adéquation formation/emploi.

Au Maroc, le chômage des jeunes diplômés peine à se résorber alors que, paradoxalement, certains secteurs ont du mal à recruter en raison d'une pénurie de profils spécialisés.

Ce constat renforce notre conviction que l'entreprise doit être entièrement partie prenante dans la formation des jeunes et qu'elle doit intervenir bien en amont du recrutement.

C'est la démarche mise en œuvre depuis de nombreuses années par l'École Française des Affaires (EFA). L'entreprise y joue un rôle essentiel, depuis la conception des programmes, orientés vers les besoins concrets des recruteurs, jusqu'au stage de pré-embauche, en passant par l'accompagnement pédagogique. L'EFA œuvre par ailleurs activement en faveur du développement de l'alternance au Maroc, un système de formation incarnant parfaitement ce partenariat gagnant-gagnant entre l'école et l'entreprise. Grâce à cette étroite collaboration, nos lauréats sont reconnus et recherchés pour leur professionnalisme sur le marché du travail.

En outre et de plus en plus, le concept de formation tout au long de la vie s'impose au Maroc comme partout dans le monde. La formation n'est plus un capital figé, mais évolutif, qu'il faut, à tout âge, enrichir. À travers le CEFOR Entreprises et le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la CFCIM, votre Chambre propose des formations professionnelles pointues, dans des domaines très divers : management, force commerciale, finance, développement personnel, médiation, etc. Autant de savoirs qui permettent aux entreprises de gagner en compétitivité et aux apprenants d'accroître leur employabilité.

À l'occasion du mois de Ramadan, je me joins à toute l'équipe de la CFCIM pour vous présenter, à vous et à vos proches, nos meilleurs vœux.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca.

Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](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** Nadia Kabbaj ► **Relecture et correction** Esther Boulanger ► **Directrice Communication** Wadad Sebti ► **Ont**

**collaboré à ce numéro** Marie-Cécile Tardieu, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Thomas Brun, Hakim Erraji, Noah Peuchelle, les administrateurs et

collaborateurs de la CFCIM ► **Agence de presse** AFP ► **Crédits photos** CFCIM, Fotolia, Ambassade de France, 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 Kais** Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)



## L'ÉVÉNEMENT TECHNIQUE DE L'AGROALIMENTAIRE



- 5 000 VISITEURS
- 250 EXPOSANTS
- 27 PAYS

- ÉMISSIONS TV
- TROPHÉES DE L'INNOVATION
- RENDEZ-VOUS B TO B

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

**SOUS L'ÉGIDE :**

Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie,  
du Commerce, de l'Investissement  
et de l'Economie Numérique



المملكة المغربية  
وزارة الصناعة  
والتجارة والاستثمار  
والاقتصاد الرقمي

ROYAUME DU MAROC



Ministère de l'Agriculture  
et de la Pêche Maritime

**ORGANISÉ PAR :**



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

**INGRÉDIENTS & PAI  
ÉQUIPEMENTS & PROCÉDÉS  
EMBALLAGES & CONDITIONNEMENTS  
QUALITÉ & HYGIÈNE  
STOCKAGE & MANUTENTION**

[WWW.CFIA-MAROC.COM](http://WWW.CFIA-MAROC.COM)

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 6 Le CEFOR Entreprises lance un cycle de formation pour l'IFMIA Renault Tanger Med
- 12 Visite de la délégation Auvergne-Rhône-Alpes
- 14 Larbi El Hilali, invité du Club de la Médiation
- 18 Moulay Hafid Elalamy, invité du Forum Adhérents de la CFCIM
- 20 Mission de prospection multisectorielle au Ghana

## EchosMaroc

- 22 L'invité de Conjoncture : Hicham Zouanat, Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGEM
- 24 Service économique de l'Ambassade de France
- 26 Indicateurs économiques et financiers

## Cap sur la COP22

- 29 Réunion d'information au parc industriel d'Ouled Salah
- 29 Déjeuner networking autour de la pollution de l'air



## ZOOM

### Formation/orientation, construire des ponts avec les entreprises

- 32 Une offre en quête de lisibilité pour les entreprises
- 34 Entretien avec Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres
- 36 Entretien avec Larbi Bencheikh, Directeur Général de l'OFPPT
- 37 Entretien avec Jean Zaganiaris, Enseignant Chercheur
- 38 Comment tisser des liens entre écoles et entreprises ?
- 40 Entretien avec Mohamed Slassi Sennou, Président de la Commission Formation Professionnelle de la CGEM
- 41 Entretien avec Rokia Goudrar, DRH de Lydec

31



## Regardsd'experts

- 44 **Logistique** De la logistique à la supply chain
- 45 **Management** Risques psychosociaux, burn-out et mal-être au Maroc

## On en parle aussi...

- 50 **L'association du mois : Association des Œuvres Sociales de la Maison des Personnes Âgées d'El Jadida**



## L'EFA rend hommage aux associations bénéficiaires de ses projets humanitaires

Comme chaque année depuis 24 ans, l'École Française des Affaires (EFA), a organisé, le 27 mai 2016, la cérémonie de remise des chèques aux associations bénéficiaires des projets humanitaires menés par les étudiants dans le cadre de leur cursus. Cette année, les étudiants de première année ont ainsi réuni 303 182,50 dirhams au profit de 6 associations : Anaïs, Bghit Nedmej Oueldi, Idmaj, Moltaka Bladi, Noujoum et Solidarité avec les Enfants de la Lune. Depuis le lancement de ces projets humanitaires, plus de 100 associations ont été soutenues par des EFAïstes pour un montant total de plus de 5 millions de dirhams. Chaque projet humanitaire est mené de bout en bout par un petit



groupe d'étudiants, depuis la conception à l'organisation de l'évènement, en passant par la recherche des sponsors. Cette expérience de gestion de projet est particulièrement enrichissante et formatrice, car il s'agit d'une véritable mise en situation professionnelle, conjuguant théorie et pratique. Évalué en fin d'année, le projet humanitaire vise à sensibiliser les étudiants sur l'importance de l'engagement citoyen.

## Le CEFOR Entreprises lance un cycle de formation pour l'IFMIA Renault Tanger Med

EN PRÉVISION DE LA SIGNATURE DE LA CONVENTION ENTRE LA CFCIM ET L'IFMIA RENAULT TANGER MED, le CEFOR Entreprises met en place, à partir du mois de juin 2016, un cycle de formation au profit des Assistantes de Direction. L'objectif de cette formation, qui se déroulera dans les locaux de l'IFMIA à Tanger Med, est de donner aux participants tous les outils pour gagner en efficacité et renforcer leur position au sein de leur équipe, en tant qu'interlocuteur performant et reconnu.

## CEFOR Entreprises - Programme des séminaires de formation du 15 juin au 15 juillet 2016

### Commerciaux, optimisez votre temps et vos priorités commerciales

Durée : 2 jours

Date : 16-17 juin 2016

Objectifs : recentrer son temps et son énergie sur les enjeux stratégiques, faire respecter ses priorités commerciales, utiliser positivement son stress pour booster les ventes.

### Tableau de bord commercial : piloter la performance

Durée : 2 jours

Date : 21-22 juin 2016

Objectifs : piloter son activité commerciale, identifier les indicateurs les plus pertinents dans son processus de vente, concevoir un tableau de bord commercial efficace, analyser les chiffres pour diagnostiquer sa productivité commerciale, manager la performance commerciale, etc.

### Le coaching efficace des commerciaux

Durée : 2 jours

Date : 23-24 juin 2016

Objectifs : comprendre les principes de base du coaching, identifier les progrès individuels et collectifs à obtenir, débriefer un entretien commercial ou des résultats, sélectionner et mettre en place l'action de coaching la plus efficace, motiver ses équipes, etc.

### Optimiser la gestion de trésorerie

Durée : 2 jours

Date : 28-29 juin 2016

Objectifs : évaluer les enjeux de négociation bancaire, évaluer le risque bancaire de l'entreprise, améliorer les prévisions de trésorerie, optimiser les prévisions, financements et placements, la gestion quotidienne et la

trésorerie groupe, piloter la fonction trésorerie par le tableau de bord, etc.

### Orienter et planifier sa supply chain côté client

Durée : 2 jours

Date : 12-13 juillet 2016

Objectifs : optimiser les coûts de la supply chain en assurant le taux de service client, déterminer les principaux leviers d'actions, planifier en fonction des attentes des clients, mettre en place un plan d'actions priorisé et adapté, identifier les principaux postes de coûts, etc.

### Droit des contrats et aspects juridiques des achats

Durée : 2 jours

Date : 13-14 juillet 2016

Objectifs : se familiariser avec le droit des contrats, analyser et mesurer les risques contractuels, rédiger les clauses essentielles, maîtriser les prérequis pour optimiser la négociation, dialoguer en professionnel avec des juristes, maîtriser les principes juridiques des achats responsables, etc.

### Le risk management : de l'identification des risques à leur traitement

Durée : 2 jours

Date : 14-15 juillet 2016

Objectifs : auditer et prévenir les risques sur les processus de l'entreprise, déployer une méthode permettant d'analyser les processus et d'identifier les risques, identifier les enjeux du risk management, établir une politique de gestion des risques, etc.

► Pour toute information ou inscription, votre contact : Rédouane ALLAM, Formation et Partenariats E-mail : [rallam@cfcm.org](mailto:rallam@cfcm.org) ou [cefor@cfcm.org](mailto:cefor@cfcm.org) Tél. : 05 22 35 02 12 - Gsm : 06 67 03 03 25 - Fax : 05 22 34 03 27



Ecole Française  
des Affaires



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## Construire son avenir en rejoignant l'EFA

Isslam  
Diplômée 2006  
Chef d'entreprise



**Test d'admission : 20 juillet 2016**

**Dernière session : 17 septembre 2016**

## L'École Française des Affaires lance sa 29<sup>ème</sup> promotion, une opportunité concrète pour construire son avenir !

Prenez date pour les inscriptions à l'une de nos sessions de test d'admission :

- Session du 20 juillet 2016
- Session du 17 septembre 2016

La préinscription peut se faire en ligne sur [www.efa.ma](http://www.efa.ma) ou à l'EFA sur le Campus de Formation de la CFCIM , boulevard Tarik El Ouahda, Aïn Sebâa, Casablanca.

À l'issue de leur formation, les lauréats de l'EFA reçoivent le diplôme de « Chargé de la Gestion et de l'Activité Commerciale de l'Entreprise » délivré par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Seine-et-Marne.

Ce diplôme permet d'accéder à de nombreux métiers, dans des secteurs d'activités variés, qu'il s'agisse notamment de commerce, de distribution, de gestion, d'administration, de banques et d'assurances. Il permet également d'envisager une poursuite d'études au Maroc, comme à l'international.

**[www.efa.ma](http://www.efa.ma)**

Votre Contact :  
Charif ALAOUI  
[calaoui@cfcim.org](mailto:calaoui@cfcim.org)  
05 22 35 53 53

## Une délégation sénégalaise visite le parc industriel de la CFCIM d'Ouled Salah



PARC INDUSTRIEL  
OULED SALAH



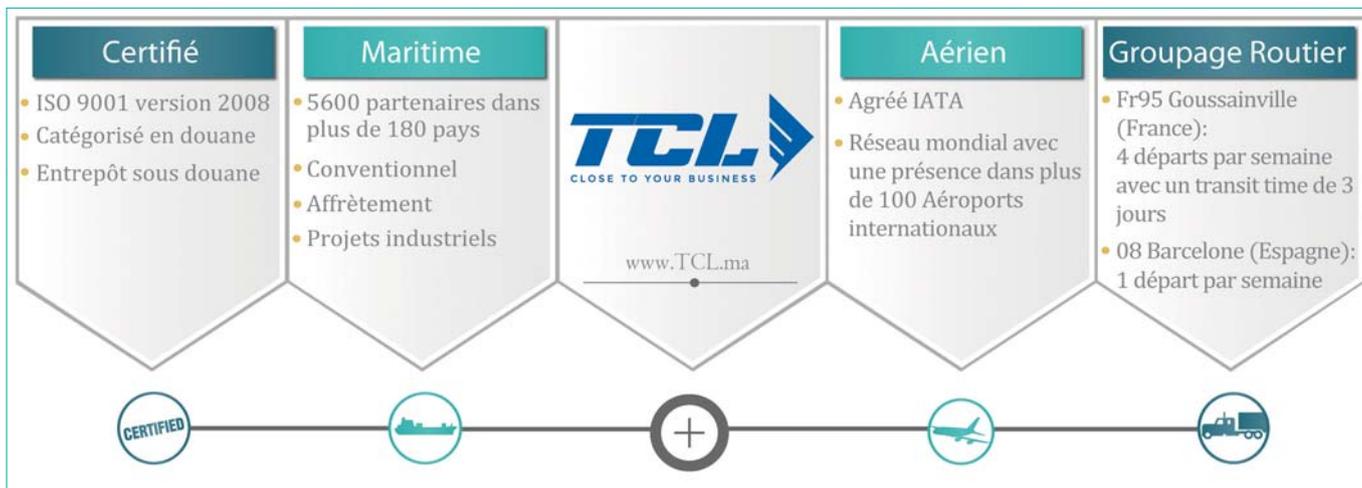
**L**e 26 mai 2016, la CFCIM a accueilli une délégation d'experts du Ministère de l'Industrie et des Mines du Sénégal, venue visiter son parc industriel d'Ouled Salah, avec à sa tête Monsieur Mamadou DIOP, Secrétaire Général du Ministère de

l'Industrie et des Mines. Cette délégation a manifesté un grand intérêt pour l'expérience de la CFCIM en matière de développement et de gestion de parcs industriels. La visite marquera certainement le coup d'envoi pour de nouveaux échanges et de nouvelles rencontres. *Affaire à suivre.\**



## La CFCIM renouvelle sa certification ISO 9001 version 2008

**SUITE À UN AUDIT DU GROUPE AFNOR, QUI S'EST DÉROULÉ DU 16 AU 24 MAI 2016**, la CFCIM a renouvelé sa certification ISO 9001 Version 2008. L'audit a conclu à zéro non-conformité majeure et zéro non-conformité mineure. Pour rappel, la CFCIM œuvre depuis plus de 15 ans pour l'amélioration continue de son Système de Management de la Qualité. L'École Française des Affaires (EFA) est ainsi certifiée depuis l'an 2000. Les activités du Siège et des Délégations Régionales le sont, quant à elles, depuis 2006.



# Les dispositifs de TVA en faveur des entreprises

**L**e 11 mai dernier, la CFCIM a organisé un petit déjeuner d'information portant sur le thème « De la bonne gestion de la TVA, à la lumière de la Loi de Finances 2016 et à travers la catégorisation fiscale ». La rencontre a été animée par Abdelaziz Arji, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes, Fondateur du Cabinet EURODEFI-AUDIT. « La TVA est l'impôt qui génère le plus de mouvement de trésorerie pour l'entreprise. Les conséquences d'une erreur de TVA peuvent être dramatiques : les pénalités sont de 30 % alors qu'elles sont de 15 % pour les autres impôts », souligne Abdelaziz Arji. La Loi de Finances 2016 a apporté de nouvelles dispositions en faveur des entreprises, notamment la généralisation du droit au remboursement de la TVA sur biens d'investissement (même au-delà de 36 mois) et le régime suspensif. Ce dernier, accordé aux entreprises disposant d'une convention de catégorisation fiscale, permet d'être facturé hors taxes. L'expert-comptable encourage ainsi les entreprises

à profiter de ces dispositifs, non sans avoir, au préalable, pris soin d'étudier toutes leurs options. \*



© CFCIM

# Prix de transfert : limiter les risques de redressement fiscal

**60** % du commerce mondial concerne des transactions effectuées au sein de groupes internationaux. La fixation des prix de transferts représente ainsi un enjeu important pour tous les pays. Le 4 mai 2016, la CFCIM a organisé un petit-déjeuner sur le thème « Dispositifs et prévention des litiges en matière de prix de transfert », animé par Abdelwaret Kabbaj, Expert-Comptable DPLE, Associé, KABBAJ ERRADI Advisory Firm. « Les entreprises doivent se documenter en permanence et mettre en place des méthodes de fixation des prix de transfert respectant le principe de pleine concurrence. Le risque devient très important dans la mesure où l'on ne respecte pas ce principe. On s'expose alors à un redressement au titre de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt de distribution et, éventuellement, de la TVA. Les sanctions sont devenues très sévères depuis la Loi de Finances 2016 », indique Abdelwaret Kabbaj. Le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE signifie que les prix appliqués entre entreprises d'un même groupe doivent être équivalents à ceux pratiqués sur le marché. Pour fixer ses prix de transfert, l'expert-comptable préconise ainsi de consulter les travaux de l'OCDE en la matière. « Définissant la méthode à appliquer



© CFCIM

pour la fixation des prix de transfert, l'accord préalable institué par la Loi de Finances 2016 (dont les textes d'application sont en cours de publication), permet également de donner de la visibilité et une certaine sécurité fiscale aux entreprises marocaines qui travaillent avec les entités de leur groupe à l'étranger. », ajoute-t-il. Autre spécificité du dispositif marocain : il est également applicable aux opérations maroco-marocaines. \*

## CNSS : quelle couverture pour les expatriés ?

Le 13 mai 2016, Salma Akoudad, Chef du Département des Relations Internationales, Direction Études, Communication et Développement de la CNSS, a animé un petit-déjeuner d'information sur la dernière convention de sécurité sociale conclue entre le Maroc et la France, entrée en vigueur en 2011. Éclairage.

**L**e travailleur de nationalité marocaine ou française atteint d'une maladie ou victime d'un accident de travail ou de maladie professionnelle a droit aux soins de santé pour une durée de 3 mois renouvelables une fois, même en cas de transfert de résidence dans le pays d'origine. Ses ayants droit sont également couverts. Cette période de 3 mois est étendue au-delà de 6 mois s'il s'agit d'une maladie grave. Les droits sont également ouverts lors de séjours temporaires (à l'occasion d'un congé par exemple) en cas de situation d'immédiate nécessité et pendant une durée de 3 mois, renouvelable une fois par décision de l'institution d'affiliation. Ainsi, pour que l'assuré puisse bénéficier de la couverture, la maladie ne doit pas s'être déclarée avant le départ. « La CNSS prend totalement en charge les soins effectués à l'étranger, y compris le billet



d'avion, lorsqu'ils ne sont pas disponibles au Maroc », précise toutefois Salma Akoudad. En ce qui concerne la femme enceinte, les droits sont ouverts jusqu'à la fin de l'indemnisation et sont prorogés en cas de grossesse pathologique. Pour ce qui est de l'assurance accidents du travail et maladies professionnelles, la nouvelle convention prévoit la levée de la clause de résidence, même pour les majorations ou allocations complémentaires.

Le bénéficiaire des prestations en nature et en espèces est également maintenu en cas de transfert de résidence, avec l'autorisation de l'institution compétente.

Si un accident survient sur un trajet effectué de la France vers le Maroc ou du Maroc vers la France, le travailleur salarié ou assimilé, muni d'un contrat de travail, bénéficie des prestations en nature selon la législation de l'institution du lieu de sa nouvelle résidence. \*

## SMAEX : des solutions pour booster son développement à l'export

Se faire rembourser jusqu'à 50 % de ses frais de prospection à l'export ? C'est possible grâce à l'assurance prospection proposée par la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX). Le 12 mai 2016, la CFCIM a organisé un atelier visant à donner aux participants tous les conseils pratiques permettant de bénéficier de ce dispositif. Éclairage.

### Mehdi Haboub, Chef du Département Commercial de la SMAEX

« L'assurance prospection est une prestation qui existe depuis plus de 26 ans. Elle a été créée par l'État afin de promouvoir les exportations marocaines. Dans ce cadre, l'État partage avec les entreprises exportatrices le risque de l'insuccès des actions de prospection à l'étranger. Cette assurance couvre

les participations aux salons professionnels, mais aussi les prospections sur le terrain menées à l'international. L'autre produit classique, que nous proposons aussi depuis plus de 20 ans, est l'assurance-crédit qui permet de sécuriser les paiements à l'international, sur la base d'une sécurisation du poste client en général. L'avantage de l'assurance prospection est qu'elle peut être étalée sur 5 ans avec un budget quasiment illimité. Dans le cas de l'assurance foire, il est même possible de se faire rembourser ponctuellement, au retour du salon. »



# Rencontres d'affaires dans les secteurs de la chimie et des mines

Du 24 au 26 mai 2016, la CFCIM a organisé, en partenariat avec Business France, Profluid\* et Axelera\*\*, une mission B to B dédiée à la chimie et aux mines. Objectif : faire découvrir à une vingtaine d'entreprises françaises les opportunités d'affaires dans ces secteurs particulièrement porteurs au Maroc. Après avoir assisté à une matinée d'information, les entreprises ont participé à un programme de rendez-vous B to B et ont visité deux sites stratégiques du Groupe OCP (complexe de Jorf Lasfar et mine de Khouribga). Conjoncture a recueilli les témoignages de trois de leurs partenaires potentiels.



**Iliass El Fali,**  
Directeur Exécutif –  
Opérations Industrielles –  
Groupe OCP

« Le Groupe OCP accorde une importance particulière aux relations avec ses fournisseurs nationaux et étrangers.

Aujourd'hui, cet événement est une occasion pour nous d'explorer ces opportunités de partenariat. Le Groupe OCP est engagé dans un programme de développement de grande envergure, donc nos besoins sont importants, que ce soit sur le plan quantitatif ou qualitatif. Le Groupe se fixe en effet des objectifs ambitieux en termes de performances de technologies, c'est donc tout naturellement qu'il s'ouvre sur toutes les nouvelles opportunités et toutes les nouvelles solutions disponibles, en vue d'atteindre ces objectifs. »



**Amin Abrak,**  
Directeur Général des  
activités Supports,  
Achats Logistique,  
Systèmes d'information  
– Groupe Minier  
MANAGEM

« Cette réunion est l'occasion d'échanger sur la politique d'achats du Groupe MANAGEM et de manière générale, sur toute sa politique de développement. Je pense qu'il y a des pistes de coopérations très intéressantes et j'espère qu'elles aboutiront. Nos besoins sont très divers : les équipements, les pièces de rechange, les prestations industrielles, les consommables de production, les réactifs, les additifs, etc. Nous avons également des besoins dans le domaine de la qualité, de l'environnement et de l'énergie. »



**Mustapha Chaib,**  
Chef de la Division  
Métaux de Base –  
Office National des  
Hydrocarbures et des  
Mines

« C'est la première fois que nous participons à ce type d'évènement, organisé par la CFCIM. Notre objectif est de rechercher les partenariats possibles en rapport avec le cœur de métier de l'ONHYM, à savoir les hydrocarbures et les mines. Sur le secteur minier, nous menons quelques travaux d'exploration en collaboration avec nos partenaires, qui peuvent être notamment intéressés par les études d'impact environnemental. »

\*Association française des fabricants de pompes et agitateurs, de compresseurs et de robinetterie.

\*\*Pôle de compétitivité Chimie-environnement Lyon & Rhône-Alpes

## La CFCIM accueille une délégation de la Région Auvergne-Rhône-Alpes

Le 16 mai 2016, la CFCIM a accueilli une délégation de la Région Auvergne-Rhône-Alpes composée des représentants de la région et d'une vingtaine d'entreprises. Objectif : leur présenter les opportunités d'investissement de la région de Casablanca-Settat et favoriser le développement de partenariats entre les deux régions, ainsi que le partage de savoir-faire.

**L**a Région Auvergne-Rhône-Alpes, qui constitue l'un des fleurons industriels de la France, a su miser sur l'innovation pour assurer la pérennité et la compétitivité de ses entreprises. La Région se distingue ainsi dans plusieurs secteurs, en particulier les produits métalliques, le caoutchouc et les plastiques, les produits électriques et électroniques, la fabrication de machines et d'équipements, la chimie, la pharmacie, le textile, l'agroalimentaire et l'aéronautique. Elle abrite, en outre, une quinzaine de pôles de compétitivité et une vingtaine de clusters. Plusieurs grands noms de l'industrie française tels que Michelin, Schneider Electric, Seb ou encore Somfy en sont originaires. Dotée de tous ces atouts, la région cherche aujourd'hui à trouver de nouveaux relais de croissance à l'international, et en particulier au Maroc. \*



**Laurent Wauquiez,**  
Président de la Région  
Auvergne-Rhône-Alpes

« La Région Auvergne-Rhône-Alpes est la première région industrielle de France. C'est aussi une des régions dont le tissu d'entreprises et d'industries est le plus présent sur le secteur de Casablanca-Settat. (...) Nous avons une région qui est puissante, une région qui a envie de travailler avec les entreprises marocaines et qui veut le faire par l'intermédiaire de la CFCIM. Je suis convaincu de l'importance de la relation Nord - Sud Méditerranée qui, selon moi, ne doit pas être abordée uniquement sous le prisme sécuritaire, mais, bien au-delà, sur les questions de co-localisation, de co-innovation et sur les enjeux économiques. Nous avons la chance d'avoir deux pays qui peuvent être des têtes de pont : investissons énormément là-dessus. »



**Hamid Benbrahim  
El-Andaloussi,**  
Président du Groupement  
des Industries Marocaines  
Aéronautiques et Spatiales

« Il y a déjà de belles histoires qui ont été écrites entre la Région Auvergne-Rhône-Alpes et le Maroc, notamment avec Auvergne Aéro, NSE et bien d'autres. Aujourd'hui, je pense que les acteurs de cette région sont prédisposés à poursuivre cette dynamique. Le Maroc présente en effet un certain nombre d'atouts. Nous ne sommes pas dans la logique de la délocalisation, mais plutôt dans celle de la co-localisation, co-innovation. C'est-à-dire que, dans un secteur comme l'aéronautique, qui connaîtra un très fort développement dans les 20 prochaines années, nous avons la possibilité d'aider des acteurs disposant d'une technologie et ayant décroché des marchés à être encore plus compétitifs en leur donnant la possibilité de réaliser une partie de leur production au Maroc. »

# 5<sup>e</sup> édition du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire

Placée sous l'égide du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, la 5<sup>e</sup> édition du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA) Maroc se tiendra du 27 au 29 septembre 2016 au Centre International de Conférences et d'Expositions de Casablanca. Évènement leader dans son domaine, le CFIA Maroc se propose d'accompagner les entreprises agroalimentaires dans leur déploiement stratégique et de réunir dans un même espace toutes les solutions et innovations répondant à leurs besoins. L'évènement fédère ainsi un ensemble d'acteurs opérant dans tous les métiers et activités liés à l'agro-industrie, notamment les secteurs des Ingrédients & PAI, Équipements & Procédés, Emballages & Conditionnements, Stockage & Manutention et, enfin, Qualité & Hygiène. Plusieurs temps forts viendront rythmer l'édition 2016, en particulier les nombreuses conférences et animations qui seront organisées tout au long de l'évènement. En direct des plateaux TV, experts et opérateurs des secteurs privé et public débattront des différentes problématiques de l'agroalimentaire en proposant des solutions concrètes, ainsi que de nouvelles pistes



de réflexion. Ces émissions TV seront ensuite retransmises via internet dans plusieurs pays. La thématique centrale de l'édition 2016 portera sur les leviers de la compétitivité de l'industrie agroalimentaire. Enfin, dans le cadre des trophées CFIA Maroc, les participants auront l'occasion de présenter leurs solutions et produits les plus innovants devant un jury composé d'industriels de l'agroalimentaire. 5 000 visiteurs et 250 exposants, issus de tous les métiers de l'industrie agroalimentaire, sont attendus.\*



## Première édition des Entretiens de Rabat



Après la Pologne et l'Espagne, c'est au tour du Maroc d'accueillir la rencontre phare initiée par la Fondation des Entretiens de Royaumont et baptisée à cette occasion « Les entretiens de Rabat ». Organisé en partenariat avec la CFCIM, l'évènement se déroulera le 12 octobre 2016 au Palais Tazi à Rabat. Cette première édition marocaine se penchera sur la thématique « Le Maroc, une chance pour l'Environnement ». Des personnalités d'influence, issues du monde politique, économique, social et intellectuel, interviendront

sur des sujets tels que la transition énergétique comme vecteur de développement ou encore sur le Maroc, moteur du développement durable en Afrique.\*



## Rendez-vous sur le green !



**C'EST DÉSORMAIS UNE TRADITION INCONTOURNABLE.** Le 29 octobre prochain, la CFCIM organisera son Trophée de Golf annuel au Casa Green Golf Club de Bouskoura. Réunissant administrateurs, sponsors et partenaires de la CFCIM, la rencontre sera placée sous le signe du networking. En 2015, la compétition a rassemblé près de 200 participants.

## Larbi El Hilali, Ombudsman du Groupe OCP, invité du Club de la Médiation

Le 12 mai 2016, Larbi El Hilali, Ombudsman du Groupe OCP, a choisi le Club de la Médiation de la CFCIM pour s'exprimer à l'occasion de l'une de ses toutes premières interventions publiques. La conférence portait sur le thème : « Les enjeux de la médiation pour le Groupe OCP et son écosystème ».



**N**ouveau membre du Club de la Médiation, le Groupe OCP déploie actuellement un important programme de développement industriel, avec des projets de grande envergure tels que la plateforme chimique intégrée de Jorf Phosphate

Hub ou encore le minéroduct de 235 km reliant Khouribga à Jorf Lasfar. Aujourd'hui, le Groupe est non seulement le premier employeur du Royaume, mais aussi l'un des premiers donneurs d'ordre autour duquel s'est créé un véritable écosystème regroupant de nombreuses entreprises, y compris des PME et TPE.

« Dans un contexte national et international difficile, l'un des principaux enjeux de la médiation pour le Groupe OCP, est de maintenir un climat des affaires sain avec son écosystème », souligne Larbi El Hilali. Par ailleurs, outre ses fournisseurs, le Groupe OCP interagit avec différentes parties prenantes, notamment ses partenaires et clients, les autorités, la société civile, les communautés riveraines des sites du Groupe, etc.

Si, par le passé, OCP avait déjà recours à la médiation, le Groupe a toutefois souhaité développer cet outil en créant, il y a quelques mois, une entité dédiée : le Bureau de l'Ombudsman. Structure indépendante, ce Bureau recueille et

traite les différends entre le Groupe OCP et ses parties prenantes. L'objectif de cette démarche est de disposer d'une vision globale d'amélioration continue des relations du Groupe avec son écosystème, de renforcer les pratiques de bonne gouvernance et de transparence et de consolider la dynamique économique de son écosystème. \*



© CFCIM



© CFCIM



© CFCIM

### Quelles sont les missions de l'Ombudsman ?

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le Bureau de l'Ombudsman du Groupe OCP a accès à toutes les informations et tous les collaborateurs, afin de pouvoir mener ses investigations. Pour chaque dossier, il émet ensuite des recommandations qui peuvent être suivies ou non par les parties concernées. Enfin, il participe activement à la dynamique d'amélioration continue des process. « Il ne s'agit pas tant de résoudre les problèmes au cas par cas, pour éviter que les problèmes ne se répètent », précise Larbi El Hilali. « L'Ombudsman a également le pouvoir de lancer une auto-saisine quand il a connaissance d'un risque pour l'entreprise ou pour son environnement », ajoute-t-il. L'Ombudsman du Groupe OCP insiste par ailleurs sur l'importance de cultiver l'écoute des différentes parties prenantes : « Le travail d'écoute est indispensable pour un grand groupe comme OCP, qui travaille avec un écosystème abritant de très petites entreprises ». Selon lui, il existe une méthode efficace pour résoudre un différend et dénouer certaines situations, à savoir accorder une attention particulière à la dimension humaine : « Dans un environnement où tout est formalisé et contractuel, nous essayons de privilégier les relations informelles ».

### Quelle est la marche à suivre pour déposer une requête auprès de l'Ombudsman du Groupe OCP ?

Afin de faciliter les démarches des demandeurs, OCP a créé



© CFCIM

une plateforme web dédiée : [www.ombudsman-ocp.org](http://www.ombudsman-ocp.org). Pour pouvoir déposer son dossier, que ce soit par internet ou par voie postale, plusieurs conditions doivent être remplies au préalable. Tout d'abord, le demandeur doit avoir épuisé tous les recours possibles auprès du Groupe OCP. Ensuite, il doit s'agir d'une demande de médiation pour un règlement à l'amiable. Enfin, la demande doit concerner une allégation de processus non conforme et implique une régularisation de droit ou recours sur un refus de droit. \*



© CFCIM

De gauche à droite : Khalid Idrissi, Secrétaire Administratif et Financier du CME, Saadia Zoheir, Médiateur de Lydec, Mohamed El Ghorfi, Médiateur Bancaire, Afaf Jaafar, Médiateur de la BMCE, Yasmine Essakalli, Vice-Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM, Larbi El Hilali, Ombudsman du Groupe OCP, Mohamed Saidi, Médiateur de l'Assurance, Franck Dautria, Président de la Commission Médiation de la CFCIM, Philippe Confais, Directeur Général de la CFCIM. Était également présente Aziza Ouguellit, Médiateur du groupe Poste Maroc.

## Le Club de la Médiation s'enrichit de nouveaux membres

Depuis sa création en 2014, le Club de la Médiation développe son réseau de membres au Maroc et à l'étranger. A l'occasion de la dernière réunion du Club de la Médiation, le 12 mai 2016, la plupart des Médiateurs institutionnels du Maroc étaient réunis. Deux des fondateurs du Club nous livrent un premier bilan de son action.



**Franck Dautria,**  
Président de la  
Commission Médiation  
de la CFCIM

« Le Club de la Médiation est devenu l'espace de référence où s'expriment et échangent les médiateurs marocains et internationaux. Le Club a été lancé le 27 novembre 2014 avec sa première réunion plénière. Deux formats de rencontres sont organisés dans ce cadre. Animés par des spécialistes, les ateliers de travail sont des réunions très pratiques autour d'une thématique donnée (par exemple : la médiation en urgence). L'autre format est la réunion plénière, qui a accueilli depuis novembre 2014, plusieurs conférenciers de renom : Sophie Henry, Déléguée Générale du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), Michel Astruc, Médiateur du Groupe ENGIE, Mohammed El Ghorfi, Médiateur Bancaire et, dernièrement Larbi El Hilali, Ombudsman du Groupe OCP. Le Club de la Médiation regroupe aujourd'hui plus d'une soixantaine de grandes entreprises au Maroc. Notre objectif, qui est aujourd'hui largement atteint est, de parler de l'outil médiation pour les entreprises et avec les entreprises dans le cadre d'une relation suivie qui dure maintenant depuis un an et demi. »



**Yasmine Essakalli,**  
Vice-Présidente de la  
Commission Médiation  
de la CFCIM

« Le Club de la Médiation réunit des médiateurs issus de tous les secteurs d'activité, opérant dans les banques, les assurances, ainsi que les médiateurs institutionnels. De grandes entreprises de la place, françaises ou marocaines, nous accompagnent depuis le début. Nous comptons poursuivre dans cette optique en conviant de nouveaux intervenants qui peuvent apporter un regard, un angle nouveau à la question de la médiation. En parallèle, nous organisons également des petits-déjeuners débats sur des thèmes tels que l'apport de la médiation dans la relation client-fournisseurs. Les participants ont pu repartir avec des documents, des avenants, des pièces pratiques sur la médiation. De réunion en réunion on constate qu'il y a des habitués, des personnes qui reviennent. Lors du dernier forum, nous avons eu la chance de réunir de nombreux médiateurs : le club devient une plaque tournante de la médiation au Maroc. Nous touchons en effet un panel assez large de juristes, de techniciens, de DAF, de chefs d'entreprise, etc. On sent qu'il y a une demande, un besoin, c'est pour cela que le Club se développe progressivement et cela est très positif. »

## Cérémonie de remise des attestations à la nouvelle session de formation de médiateurs du CME

**L**e 12 mai dernier, Jean-Marie Grosbois, Président de la CFCIM, a remis les attestations de formation aux nouveaux médiateurs formés par le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la

CFCIM. Après avoir suivi le nouveau cycle de formation à la médiation commerciale inter-entreprises, cette nouvelle promotion se compose de 14 médiateurs aux profils variés et opérant dans différents secteurs d'activité. \*



# Souss Massa, une région aux multiples richesses

S'étendant sur une superficie de 53 789 km<sup>2</sup>, soit 7,6 % du territoire national, la région Souss Massa abrite deux préfectures, quatre provinces, 154 communes rurales et 21 municipalités. Sa population s'élève à 2 676 847 habitants. La région dispose de nombreuses richesses naturelles, notamment des terres fertiles, de vastes zones forestières (arganier thuya, chêne, etc.), des réserves halieutiques, des sites touristiques attractifs et des gisements miniers (argent, manganèse, barytine, fer

et or). Malgré un climat sec, un des principaux secteurs économiques de la région est l'agriculture qui totalise une superficie utile de 616 500 hectares dont 30 % sont irriguées. Ces terres se situent essentiellement dans la plaine du Souss-Massa, où sont majoritairement cultivés les primeurs et les agrumes. La région dispose en outre d'un grand port de pêche ainsi que des petits ports dédiés à la pêche artisanale. Plusieurs industries de transformation des produits de la mer pour l'exportation s'y sont implantées. Grâce à ses paysages hors du commun et variés (plages,

montagne...) et son patrimoine historique et culturel, la région Souss Massa attire des touristes du monde entier. Première région touristique à l'échelle nationale elle dispose d'une capacité de 35 500 lits soit 18 % du total national. \*

## L'Art d'entreprendre

Du 25 au 28 mai, la CFCIM a été partenaire de l'évènement « L'Art d'entreprendre », organisé par l'Institut Français d'Agadir, en partenariat avec les autorités marocaines et françaises. Au programme : rencontres, débats et ateliers, qui se sont tenus dans différents lieux (Institut Français d'Agadir, ENCG et Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Agadir). Les équipes de la CFCIM y ont notamment animé un stand et participé à certaines tables rondes.

### Contact

Délégué Régional : Frédéric FAILLIÈRES  
Chargée d'Affaires : Fatima Ezzohra TRISSIA  
Adresse : Institut Français du Maroc, Espace Gauguin, rue de l'Entraide, Agadir.  
Tél. : (+212) (0) 5 28 84 41 91  
GSM : (+212) (0) 6 69 56 60 25  
Fax : (+212) (0) 5 28 82 74 28  
ftrissia (at) cfcim.org.



© CFCIM



## Frédéric Faillières, Délégué Régional de la CFCIM à Agadir

Historiquement, l'économie de la Région d'Agadir se base sur le triptyque agriculture (le maraîchage notamment), tourisme et de la pêche et son industrie de transformation. Avec le nouveau découpage régional, une 4<sup>e</sup> activité a été rattachée à la région : la production d'énergie solaire. Plusieurs projets très intéressants sont en train de voir le jour, notamment un projet de recyclage et de

valorisation des déchets (bois de caisses, palettes) en buchettes. Le projet Halieutis, qui est également devenu l'Agropole d'Agadir, est en train de redémarrer : les entreprises commencent à s'installer. Cela fait quelques mois que nous avons ouvert notre bureau au sein de l'Institut Français d'Agadir. Aujourd'hui, le nombre de nos adhérents est en croissance et il y a une vraie dynamique qui s'enclenche au niveau de la vie associative avec les réunions d'information. Nous avons récemment participé à l'évènement « L'Art d'entreprendre » qui s'est tenu à l'Institut Français d'Agadir (voir encadré). Cette semaine a été ponctuée de tables rondes et de réunion autour différentes questions telles que : qu'est-ce que l'entreprise ? Quel le cycle de l'entrepreneuriat ? Comment les acteurs de l'entreprise, de la société civile ou encore du monde artistique peuvent-ils se positionner dans ce processus ? Etc.

# Moulay Hafid Elalamy, invité du Forum Adhérents de la CFCIM

À l'occasion d'un Forum Adhérents, le 26 mai 2016, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, a animé une conférence sur le thème « Industrialisation et taux d'intégration », un des leviers fondamentaux sur lesquels se fondent les écosystèmes.



**P**acte Émergence, Plan d'Accélération Industrielle (PAI)... Depuis quelques années, le Maroc a mis en place d'ambitieuses stratégies en vue de restructurer son industrie et d'accroître sa valeur ajoutée, sa compétitivité et, surtout, sa capacité à générer des emplois durables. Grâce à elles, certaines filières comme l'automobile ont connu un développement sans précédent. « Au fil du temps, le tissu industriel marocain s'est structuré en silos. Chaque métier s'est organisé comme il le pouvait », rappelle Moulay Hafid Elalamy. « Après les plans quinquennaux, mis en place au

Maroc comme partout dans le monde, le Royaume a changé, il y a 15 ans, d'orientation et de démarche en adoptant des visions sectorielles », reprend-il. Aujourd'hui, l'objectif est d'améliorer la balance commerciale et de réduire la dépendance de l'économie vis-à-vis de la pluviométrie en augmentant à hauteur de 23 % la part de l'industrie dans le PIB national.

### L'émergence des écosystèmes

Après avoir fait le diagnostic des forces et faiblesses d'un secteur industriel en perte de vitesse, le pays a mis en lumière les activités les plus prometteuses. « Il faut savoir que tout ce qui a été fait aupa-

ravant est fondamental, mais le constat que nous avons fait assez rapidement est que cette démarche en silo a atteint ses limites et que le fait de repenser le secteur industriel en écosystèmes pouvait probablement être créateur d'une nouvelle énergie », souligne le Ministre. La démarche a consisté à examiner les différents secteurs industriels, en s'appuyant sur l'aide des opérateurs, et à les réorganiser en écosystèmes. « Dans ces écosystèmes, nous avons cherché à avoir une complémentarité entre les activités d'un même secteur, à déceler les maillons manquants qui peuvent parfois démultiplier la compétitivité », précise Moulay Hafid Elalamy.

Il a également rappelé les ambitieux objectifs qui ont été fixés dans le cadre du PAI : la création de 500 000 emplois sur la période 2014-2020. Selon ses estimations, la réalisation de ces objectifs serait en bonne voie et les attentes initiales auraient même été dépassées. « Aujourd'hui, 39 écosystèmes ont été mis en place sur 10 secteurs économiques, dont le textile. », annonce-t-il.

### **Automobile : un taux d'intégration en nette progression**

« Augmenter le taux d'intégration est, selon moi, un virage fondamental dans l'industrialisation d'un pays. Vous transformez le modèle économique et la structure de votre tissu industriel », insiste le Ministre. Pour illustrer ce concept de taux d'intégration, il retrace l'évolution du secteur automobile au Maroc : « le secteur de l'automobile est né il y a 20 ans avec la SOMACA qui réalisait un petit montage de type CKD offrant une valeur ajoutée relativement faible. Quand Renault est arrivé, nous sommes passés à un taux d'intégration supérieur, de 30 % en moyenne. » Petit à petit, l'écosystème automobile se développe grâce à l'implantation au Maroc de nombreux sous-traitants travaillant pour les constructeurs. Encouragée par cette dynamique, l'arrivée de PSA a marqué une grande étape pour le secteur automobile marocain. « Lorsque nous avons signé les accords avec PSA, il était question pour la première fois de la fabrication de moteurs, ce qui est une vraie avancée. Et c'est aussi la première fois que nous avons introduit le concept d'engagement sur le taux d'intégration. Ce taux a été fixé à 60 % dans une première étape pour atteindre 85 % dans une deuxième étape. Or, un taux d'intégration de 85 % veut dire que les pièces sont fabriquées à 85 % sur place », explique Moulay Hafid Elalamy. Le taux d'intégration devient alors un volet essentiel des négociations avec les constructeurs : « Les contrats que nous avons négociés avec Renault et Peugeot prévoient le sourcing de pièces détachées achetées au Maroc, respectivement pour un montant de 1 et 2 milliards d'euros par an ». Mais, une fois cet engagement décroché auprès des investisseurs, encore faut-il

pouvoir répondre à leur demande, que ce soit sur le plan quantitatif ou qualitatif. Suite aux différents accords conclus avec les constructeurs, le secteur automobile devrait exporter 100 milliards de dirhams en 2020, avec un taux d'intégration de 65 % minimum.

### **Attirer et accompagner les investisseurs**

De nombreux paramètres entrent en compte pour convaincre les investisseurs de s'installer au Maroc. « Il faut se retrousser les manches et trouver des gisements de compétitivité à offrir aux opérateurs économiques. Ils ont un élément commun : "pas d'intérêt pas d'action". S'ils ne gagnent pas d'argent pour rémunérer le capital il n'est pas normal qu'ils investissent », insiste le Ministre. Il s'agit ainsi de faire converger les intérêts des opérateurs avec ceux de l'État et de leur permettre d'atteindre un retour sur investissement à la hauteur de leur prise de risque.

« Comment faire pour que ces opérateurs investissent dans les secteurs où l'on souhaite créer de l'emploi ? Il faut que l'État les accompagne afin qu'ils entrent dans la logique qui nous intéresse. Si l'on oublie cette notion de taux d'intégration, il peut y avoir des effets pervers », indique Moulay Hafid Elalamy. Le Maroc alloue à l'industrie 3 milliards de dirhams de subventions chaque année, un montant particulièrement important. Pour bénéficier des mesures incitatives, les opérateurs doivent ainsi contribuer à augmenter la part de l'industrie dans le PIB et à améliorer la balance commerciale du pays. Toutefois, avant d'implanter une nouvelle usine produisant des biens de substitution aux produits importés, le Ministre conseille de bien évaluer son marché et de déterminer sa taille critique.

### **Lever les freins à l'investissement**

Au Maroc, les freins à l'investissement industriel sont clairement identifiés depuis quelques années. Il s'agit notamment la problématique du prix du foncier « ce n'est pas intéressant pour un opérateur d'immobiliser toutes ses économies sur un terrain et un bâtiment. Ce qui fonctionne, c'est la location de terrains industriels ou d'usines » constate

à ce sujet Moulay Hafid Elalamy. Autre problème rencontré par les industriels : le coût de l'énergie. À cette question, il répond : « La logique n'est pas d'aller vers de la compensation énergétique, mais de trouver des solutions énergétiques ». Cela sous-entend que, bien que le Maroc se positionne en tant que producteur d'énergie renouvelable, il lui faudra encore du temps avant de baisser le coût de l'énergie. Il incite donc les industriels à mettre en place au niveau de leurs unités de production des solutions en vue de faire diminuer leur facture. Quant à la question du recrutement, le Ministre reconnaît le décalage entre l'offre de formation et les besoins des entreprises : « Pendant longtemps nous avons formé des chômeurs. Face à cette situation, la responsabilité est partagée. C'est pourquoi chaque fédération avec laquelle nous avons signé une convention doit recenser, fédération par fédération et entreprise par entreprise, ses besoins en ressources humaines sur les sept prochaines années. » L'objectif est de créer de l'emploi pour toutes les catégories de salariés, de l'ouvrier à l'ingénieur.

### **Des opportunités à saisir**

Si Moulay Hafid Elalamy exhorte l'ensemble des acteurs à s'impliquer activement dans le développement de l'industrie marocaine, c'est que la conjoncture est particulièrement favorable : « La Chine est en train de changer de modèle économique pour créer un vrai pouvoir d'achat et ne plus être uniquement l'usine du monde. Son objectif est de doubler la classe moyenne. » Avec la hausse des coûts logistiques et du salaire minimum en Chine, les opérateurs se délocalisent vers de nouveaux pays. Pour répondre à cette demande et se montrer à la hauteur de leurs exigences, le Maroc doit continuer à structurer son industrie. « Aujourd'hui, les opérateurs marocains ont, à mes yeux, une opportunité historique. Il s'agit d'une fenêtre de tir et nous devons continuer à travailler, étudier comment les opérateurs marocains peuvent s'insérer dans ces métiers-là et prendre leur part du gâteau. », souligne le Ministre. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

## Mission de prospection multisectorielle au Ghana



Missions de Prospection B to B en Afrique

Affichant un taux de croissance annuel de 3,4 % et représentant un marché de près de 27 millions d'habitants, le Ghana est l'un des pays d'Afrique de l'Ouest offrant les plus belles perspectives de développement à l'export. Afin de mettre en lumière toutes les opportunités de cette région, la CFCIM a organisé, en partenariat avec la CCI France Ghana, une mission de prospection B to B. Du 23 au 28 mai 2016, la CFCIM a ainsi accompagné une dizaine d'entreprise à Accra. Les entreprises participantes opèrent dans des secteurs très variés tels que l'industrie pharmaceutique, la menuiserie industrielle, l'export, l'industrie agroalimentaire, la métallurgie,

le câblage, ou encore l'industrie du papier et du carton. Au cours de la première journée, la délégation a assisté à une réunion d'information animée par les autorités locales, le Conseiller Économique de l'Ambassade de France au Ghana et les membres de CCI France Ghana. L'objectif de cette réunion était de présenter le marché ghanéen, ainsi que ses réglementations en matière de douane, de droit à l'import et de logistique. Les trois jours suivants ont été consacrés aux visites en entreprise et au programme de rendez-vous B to B. Le bilan a été particulièrement positif pour les entreprises qui ont pu nouer des contacts fructueux avec les principaux acteurs économiques locaux et, pour certaines, concrétiser des partenariats.



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

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** »



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



# Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

## Industrie Automobile

**AUTOMECHANIKA  
FRANKFURT**  
Du 13 au 17 septembre 2016  
Frankfort - Allemagne  
[www.automechanika.de](http://www.automechanika.de)

**automechanika  
FRANKFURT**

**AUTOMECHANIKA** est le premier salon international, dédié aux équipements et sous-traitants de l'automobile. Il se tiendra cette année à Frankfort du 13 au 17 septembre 2016.

En chiffres :

- 4 660 exposants en provenance de 74 pays
- 137 982 visiteurs attendus de 176 pays

**Automechanika** couvre 6 principaux secteurs :

1. Pièces détachées et composants
2. Réparation et entretien
3. Accessoires automobiles
4. Stations-service et lavage auto
5. Solutions IT et services de gestion
6. Électronique

**Événements Automechanika 2016 :** Conférences et ateliers sont au rendez-vous dont les principaux sujets sont :

- Véhicules
- Mobilité du futur
- Ateliers de réparation et d'entretien
- Technologie de stockage
- Électronique
- Formation et développement
- Gestion de l'énergie

**Profil des Visiteurs**

- Constructeurs automobiles et équipementiers
- Importateurs et distributeurs de pièces détachées et d'accessoires automobile
- Revendeurs d'équipements et d'appareils pour ateliers et centres de peinture
- Centres techniques et centres de lavage automobile, stations-service

**Contact : Khadija MAHMOUDI**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

## Industrie Minière

**MINEXPO**  
Du 26 au 28 septembre 2016  
Las Vegas - États Unis  
[www.minexpo.com](http://www.minexpo.com)



**MINEXPO**, est le plus grand salon minier. Il se tiendra à Las Vegas du 26 au 28 septembre 2016. D'envergure internationale MINEXPO se tient une fois tous les quatre ans.

**En chiffres :**

- Plus 1 800 exposants
- 76 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
- 58 000 visiteurs attendus

**MINEXPO**, affiche les dernières innovations et présente en groupe de produits, les technologies, les équipements, les composants, les pièces et les services en matière de :

- Exploration et extraction
- Sécurité et assainissement
- Préparation et traitement des minerais métalliques, de charbon et des minéraux.

**Contact : Nadwa EL BAINE**  
Tél. : 05 22 43 96 23  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

## Automobile

**MONDIAL DE L'AUTOMOBILE 2016**  
Du 1<sup>er</sup> au 16 octobre 2016  
Paris Porte de Versailles  
[www.mondial-automobile.com](http://www.mondial-automobile.com)



**MONDIAL DE L'AUTOMOBILE** est le premier salon automobile mondial qui se déroule à Paris tous les deux ans.

Le salon en chiffres :

- 1 253 513 visiteurs
- 125 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition
- 8 pavillons
- 260 marques exposées
- 10 000 essais de véhicules (électriques et hybrides)

Le Mondial de l'Automobile, la biennale internationale de tous les acteurs du secteur et de toutes les solutions de mobilité.

- Constructeurs, carrossiers
- Équipementiers
- Designers
- Sociétés d'ingénierie, préparateurs
- Voitures particulières avec et sans permis
- Flottes automobiles, véhicules utilitaires
- Sports automobiles
- Services crédits, assurances, énergies, acteurs de la route et de la ville
- Organismes officiels et professionnels, fédérations, institutions régionales et nationales
- Écoles et formations professionnelles
- Médias spécialisés et grand public.

**Contact : Khadija MAHMOUDI**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

## Élevage

**SOMMET DE L'ÉLEVAGE**  
Du 5 au 7 octobre 2016  
Clermont-Ferrand  
[www.sommet-elevage.fr](http://www.sommet-elevage.fr)



Le Sommet de l'Élevage se déroulera les 5, 6 et 7 octobre 2016 à Clermont-Ferrand.

Le Sommet de l'Élevage en quelques chiffres :

- 1 400 exposants venus de 35 pays
- 175 000 m<sup>2</sup> d'exposition
- 85 000 visiteurs
- 2 000 animaux et 70 races
- Plus de 50 visites d'élevage et de sites agro-industriels

**Secteurs représentés :**

- Équipement pour l'élevage : abreuvoirs, revêtements de sols, ficelles, bâches, traçabilité
- Matériel d'élevage : éclairage des bâtiments, clôture, isolation, traitement des déjections animales, stockage des aliments, nettoyage et désinfection, pesage, outillage
- Fourniture pour l'élevage :

- aliment du bétail, compléments nutritionnels et minéraux
- Machinismes agricoles : distribution d'engrais et d'alimentation animale, irrigation, broyeurs, débroussailluses, levage et manutention, tracteurs, transport des animaux
- Service pour l'élevage : environnement, assurances, banques, informatique, gestion, laboratoires d'analyses, organismes professionnels
- Eau : forage, drainage, traitement

De nombreux concours nationaux ou interrégionaux, présentations animales, ventes aux enchères, démonstrations viendront également rythmer les 3 jours du salon :

- Concours bovins viande
- Concours bovins lait
- Concours ovins
- Concours équins

**Contact : Nadwa EL BAINE**  
Tél. : 05 22 43 96 23  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

## Missions de prospection B to B en Afrique



**Missions de Prospection B to B en Afrique**



**Mission Multisectorielle à Libreville, Gabon, du 15 au 20 octobre 2016**



**Mission Multisectorielle à Douala, Cameroun, du 14 au 19 novembre 2016**

**Contact : Amal BELKHEMMAR**  
Chef de projet  
Tél. : 05 22 43 96 31  
Email : [abelkhemmar@cfcim.org](mailto:abelkhemmar@cfcim.org)



## « Il faut donner plus de flexibilité aux entreprises »

Interview de Monsieur Hicham Zouanat, Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGEM et Président de la Confédération Africaine des RH

**Conjoncture :** Quel est votre regard sur la situation de l'emploi au Maroc ?

**Hicham Zouanat :** La situation de l'emploi au Maroc est la conséquence directe de notre niveau de compétitivité. En 2000, nous avons signé les accords de libre-échange avec l'Union européenne. Depuis, le Maroc a signé 55 autres accords de libre-échange. En contrepartie, nous devons avoir accès à un marché d'un milliard de consommateurs en plus. Mais la réalité c'est que le Maroc est déficitaire sur l'ensemble de ses accords de libre-échange, avec tous les pays. Ces accords sont une bonne chose pour l'ouverture et le développement du pays, mais il n'est pas normal qu'avec un tel niveau de compétitivité, nous soyons déficitaires avec ces 55 pays, dont plusieurs se trouvent à un stade de développement équivalent, tels que la Tunisie, la Jordanie, ou encore l'Égypte.

Il y a différentes raisons à cela. Le premier point, ce sont les structures de coût qui entrent dans les prix de revient des produits marocains : l'énergie, le foncier, le coût du financement, le niveau des charges sociales (28 %) et le coût fiscal. Nous ne sommes compétitifs sur aucun de ces points. En Afrique, nous avons le salaire minimum le plus élevé après l'Afrique du Sud. Notre SMIG est même plus élevé que celui de certains pays européens comme la Roumanie. En ce qui concerne les cadres dirigeants, nos salaires n'ont plus rien à envier à ceux d'Europe du Sud (Espagne Grèce Portugal, etc.). L'emploi n'est que la résultante directe de ce que l'on peut produire au Maroc et exporter. Notre déficit commercial montre qu'une bonne partie de notre consommation provient d'une production étrangère qui a pris la belle part en termes d'emploi. Une partie de cette production devrait être réalisée par la main-d'œuvre marocaine. Quand on examine le taux de chômage, nous avons, à la limite, stagné autour de 10 %, mais le plus alarmant c'est le secteur industriel. Il s'agit du seul secteur qui produit des emplois pérennes,

contrairement à l'immobilier ou aux services qui ont des chantiers ou des missions fixées dans le temps. Or, au Maroc, la part de l'industrie dans le PIB global a diminué, passant de 18 à 13 % en quelques années. Ce qui montre que, malgré l'attractivité que nous offrons à certains grands opérateurs tels que Renault ou Peugeot, nous continuons à accuser un retard dans le secteur le plus vital, le plus pérenne pour l'emploi. Par ailleurs, il existe une relation directe entre la croissance du PIB et la création d'emploi au Maroc : pour un point de PIB, l'on crée à peu près 29 000 emplois, lorsque d'autres pays créent 38 000 emplois par point de PIB. Une autre contrainte importante pour le pays est le secteur informel qui représente une concurrence déloyale par le bas. L'informel atteindrait 33 à 40 % de l'économie marocaine d'après les études, ce qui est énorme.

**Quelles sont les principales mesures en faveur de l'emploi préconisées par la CGEM ?**

L'une des solutions viendra par la réforme de notre arsenal juridique, notamment l'amendement de notre Code du Travail afin qu'il réponde davantage à l'évolution, la modernité et les progrès technologiques. Un des chantiers les plus importants de la CGEM est de donner plus de flexibilité aux entreprises. Trois propositions en découlent : augmenter la durée des missions d'intérim pour passer de trois mois renouvelables une fois à 12 mois renouvelables une seule fois, comme dans la plupart des pays européens. Deuxièmement, nous proposons de créer d'autres types de contrats comme le contrat à temps partiel. Au Maroc, nous avons un taux d'emploi très faible chez les femmes, 26 %, et nous devons leur offrir, comme en Europe, des contrats qui leur permettent de concilier contraintes familiales et épanouissement professionnel. Le dernier axe concerne la création des missions de chantier pour certains secteurs comme le BTB qui travaillent généralement sur 18 mois alors qu'ils ne disposent que de CDD à 12 mois.

Avant 2004, le secteur du travail temporaire n'était pas du tout réglementé, ce qui a donné lieu à des abus. À partir de 2004, un cadre juridique a été posé, mais de manière trop restrictive, d'où l'importance d'apporter plus de flexibilité à ce type de contrats. Le besoin de flexibilité n'est pas le besoin de se débarrasser des gens quand on veut, mais le besoin lié au carnet de commandes. En signant les accords de libre-échange, le Maroc n'a plus la même visibilité en termes de carnets de commandes. Même pour les salariés en intérim, une expérience d'un an ou deux est plus valorisante pour un CV.

### **Aujourd'hui, à quel niveau se placent les entreprises marocaines en matière de pratiques RH ?**

Sur le pourtour africain, le Maroc constitue l'une des locomotives dans le domaine des pratiques RH, boosté par l'ouverture à l'international, l'implantation des multinationales, etc. Mais nous ne devons pas nous en gargariser car nous avons une situation à double vitesse. D'un côté, les pratiques des grandes multinationales et des grands groupes privés marocains n'ont rien à envier aux pratiques internationales en matière de ressources humaines. De l'autre côté, nous avons des pratiques encore très embryonnaires qui sont l'apanage des PME. Ces dernières souffrent de problématiques d'encadrement et de trésorerie et n'ont pas de budget RH. Souvent, la fonction RH est incarnée par le propriétaire dirigeant. Des solutions doivent être trouvées, à l'instar des autres pays : mutualiser les RH pour deux ou trois PME. Ou alors, il faudrait que le dirigeant de PME ait une fibre RH plus qu'une fibre commerciale ou financière. Le problème est que, souvent il délègue cette tâche à une assistante ou un assistant qui, lorsqu'il n'a pas le niveau, donne la prestation que l'on sait. Pourtant, l'élément humain est primordial pour assurer la transformation des entreprises. Il a été démontré que l'élément humain a été le seul levier pouvant créer le miracle du Sud-Est asiatique. Après avoir les avoir formées, ces pays ont su transformer leurs ressources humaines en véritable avantage compétitif. Malheureusement, les PME considèrent encore les RH, comme une charge plutôt qu'un investissement dans leur capital.

### **Qu'en est-il du dialogue social ?**

Cela fait deux mois que nous négocions à ce sujet. Nous avons eu 13 réunions : 10 réunions des Commissions Techniques et 3 réunions des Commissions Nationales auxquelles ont participé 8 membres du Gouvernement. Nous avons bien avancé. Pour ce qui nous concerne, nous avons convaincu les syndicats, qui acceptent de se mettre à la table des négociations pour discuter de la Loi Organique sur la grève. Nous l'avons fait après avoir utilisé le premier canal démocratique : le circuit législatif, via la Chambre des Conseillers. Même en suivant ce circuit-là, nous sommes prédisposés à discuter cette proposition de Loi, mais pas au prix

d'un compromis offrant juste le consensus au lieu du contenu. En effet, nous ne cherchons pas à tout prix le consensus, nous souhaitons discuter avec les partenaires sociaux et si nous n'arrivons pas à trouver un accord, nous attendons du Gouvernement de jouer son rôle de facilitateur pour cette Loi qui doit sortir avant la fin de la législature.



## **« L'emploi n'est que la résultante directe de ce que l'on peut produire au Maroc et exporter. »**

### **Pouvez-vous nous parler de l'une de vos autres casquettes, celle de Président de la Confédération Africaine des RH ?**

La Confédération Africaine des RH est une confédération récente. Elle a été créée fin 2012, suite à une fusion de deux associations. Une de ses principales activités est de s'intéresser aux pratiques RH des différents pays et de développer des benchmark. Nous sommes en train de lancer des études avec le cabinet BCG, qui portent notamment sur les enjeux RH majeurs pour l'Afrique sur les 10 prochaines années. Deux enjeux se dégagent : la gestion des talents et le développement du leadership. Tous les deux ans, nous organisons les Journées Africaines des Ressources Humaines, un colloque continental auquel participe une trentaine de pays autour des problématiques RH du continent. Cela rejoint le rôle de locomotive que veut jouer le Maroc dans le cadre de la construction africaine et également celui de trait d'union entre l'Occident et l'Afrique. En prenant la présidence de cette confédération, notre objectif est de mieux accompagner les investisseurs marocains sur les problématiques sociales, le cadre juridique, les problématiques d'emploi de ces pays et, réciproquement, de partager avec eux l'expérience marocaine.

► **Propos recueillis par Nadia Kabbaj**

### **Bio Express**

- 2016 : Président de la Commission Emploi & Sociale de la CGEM, Président de la CARH (Confédération Africaine des RH), Membre du Comité Exécutif de la WFPMA (Fédération Mondiale des RH), Fondateur & Vice Président de l'Institut de l'Audit Social Maroc
- 2007 : Directeur Adjoint RH Danone Centrale Laitière Maroc
- 2011 : Exécutive MBA - ENPC / EHTP
- 2004 : DRH - Nexans Maroc
- 1999 : DRH — Coca Cola NABC
- 1998 : Responsable RH - SAMIR
- 1993 : Responsable RH Groupe OCP

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



**Marie-Cécile TARDIEU**

► [marie-cecile.tardieu@dgtresor.gouv.fr](mailto:marie-cecile.tardieu@dgtresor.gouv.fr)

Maroc-Chine. Les déplacements officiels apportent toujours de nouveaux projets de partenariats. Mais le voyage du Roi Mohammed VI en Chine, en mai dernier, retient tout particulièrement l'attention. La Chine a connu une progression commerciale fulgurante au Maroc en dix ans, sa part de marché est passée de 2,3 % en 2000 à 8,4 % en 2015. Les importations en provenance de Chine (2,9 Mds EUR en 2015) ont été multipliées par plus de 11, entraînant

un creusement du déficit commercial au détriment du Maroc (-2,6 Mds EUR). Mais la Chine demeure à une place encore modeste comme investisseur et bailleur de fonds. Le Maroc n'a reçu qu'une faible part des investissements chinois en Afrique, en dépit d'un accord de promotion et de protection des investissements ancien. En 2014, la Chine ne se classait que 18<sup>ème</sup> en termes de flux net d'IDE au Maroc, avec 18 M EUR.

Or, une nouvelle dynamique semble poindre. Les autorités marocaines souhaitent encourager la venue d'investissements chinois : le ministre de l'Industrie a exprimé à plusieurs reprises l'ambition de capter 500 000 emplois d'ici 2020 en provenance des délocalisations chinoises. De son côté, la Chine entend se servir du Maroc comme marche-pied vers les Etats-Unis, l'Europe ou la Turquie en investissant dans les secteurs où elle peut tirer bénéfice des accords de libre-échange conclus par le Maroc ou vers l'Afrique en bénéficiant du réseau qu'y tisse le Maroc. Les nouveaux investissements devraient ainsi être facilités par les nombreux partenariats financiers noués récemment entre institutions financières marocaines et chinoises et l'octroi de financements liés. Face à cette stratégie offensive, plus que jamais le caractère inédit de notre partenariat d'exception doit être mis en valeur, avec ses apports fondamentaux au développement économique du Royaume, en termes de formation et transferts technologiques. ►

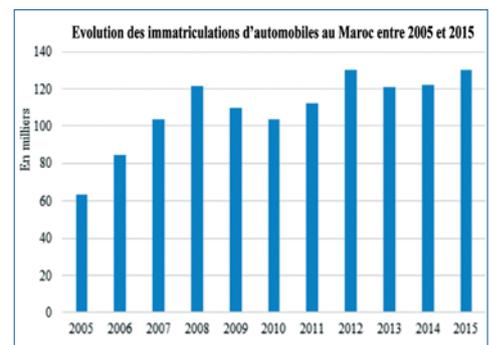
## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 131 935

131 935 nouvelles immatriculations de véhicules en 2015

Le marché automobile marocain a atteint un niveau record de ventes de voitures en 2015 avec 131 935 nouvelles immatriculations (le dernier record remontait à 2012 avec 130 316 nouvelles immatriculations). Les ventes de voiture ont connu une progression de 8,1 % par rapport à 2014. Le secteur confirme sa croissance sur les 4 premiers mois de l'année 2016, notamment par les ventes de voitures particulières alors que les ventes de véhicules utilitaires légers se sont contractées. Ce dynamisme est notamment soutenu par une amélioration de l'offre sur le marché et des conditions de financement plus avantageuses. Le taux de motorisation des ménages marocains reste cependant encore faible par rapport aux pays voisins : 65 véhicules pour 1000 habitants, contre 140/1000 en Algérie et 200/1000 en Afrique du Sud. Le choix de l'automobiliste marocain se tourne essentiellement vers le diesel qui représente plus de 75 % du marché automobile toutes catégories confondues.



Source : OICA et AIVAM

► [aude.pohardy@dgtresor.gouv.fr](mailto:aude.pohardy@dgtresor.gouv.fr)

## La Chronique économique

### La finance climat au menu de la COP22

**En marge de la conférence CCNUCC sur le climat de Bonn (16-26 mai)**, M. Mezouar, Ministre des affaires étrangères du Maroc et Président du Comité de pilotage COP22, a décliné trois initiatives portées par le Maroc pour poursuivre la mise en œuvre l'Accord de Paris :

- initiative AAA (Adaptation de l'Agriculture Africaine aux changements climatiques) ;
- résilience des zones oasiennes dans le monde ;
- stimulation de la finance climatique.

Sur ce dernier volet, M. Mezouar a précisé la réflexion du Maroc : accélérer l'octroi des financements pour des projets d'atténuation et d'adaptation, notamment pour les pays les plus vulnérables. Il a également invité les institutions financières, publiques et privées, à s'engager dans la création d'un mécanisme d'optimisation de l'accès aux financements, « Fast Track Finance Facility ».

Accès aux financements climatiques multilatéraux, comptabilisation des flux financiers, financement des projets d'adaptation et d'atténuation, tarification du carbone, empreinte carbone des investissements... Autant de sujets qui seront au cœur de la mise en œuvre de l'Accord de Paris.

En amont de la COP22, deux événements seront dédiés aux questions de « finance climat ». Le « Forum 360° sur le Carbone » se déroulera à Marrakech les 15 et 16 juillet 2016. Et le « Climate Finance Day » se tiendra le 4 novembre à Casablanca, organisé par Casablanca Finance City et Paris Europlace. Il sera suivi d'un « Forum Finance Climat » organisé par l'IDFC (club de 22 banques publiques de développement internationales, régionales et nationales, dont l'AFD).

► [aubin.weissmuller@dgtresor.gouv.fr](mailto:aubin.weissmuller@dgtresor.gouv.fr)

## Secteur à l'affiche

### « Casablanca IP Week »

Pour célébrer le centenaire de la propriété industrielle au Maroc, le ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique et l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale ont organisé du 13 au 18 mai la Semaine de la propriété industrielle « Casablanca IP Week ». Cette manifestation sous le thème de « la propriété industrielle du XXI<sup>e</sup> siècle : levier de croissance pour les économies émergentes » et à laquelle 30 pays africains, asiatiques et européens étaient représentés, a permis d'aborder tous les aspects de la propriété industrielle : l'innovation et les brevets, les signes distinctifs et les marques, le design, le respect des droits et la contrefaçon. Les ateliers et conférences avaient pour but de mettre en avant le rôle de la propriété industrielle dans la promotion de la créativité et de l'investissement en faveur d'une croissance économique soutenue et pérenne.

De façon plus festive, la cérémonie de la 7<sup>ème</sup> édition des Morocco awards s'est déroulée lors de la journée inauguratrice, primant Cosumar en tant que marque du centenaire.

En marge de la manifestation, les premiers diplômes du CAPI, formation certifiante en propriété industrielle co-animée par les offices français et marocain, ont été remis aux lauréats marocains et africains, et une convention a été signée entre les offices français (INPI), marocain (OMPIC) et mondial (OMPI) sur le thème de la formation. Les offices français et marocain ont également tenu leur 1<sup>er</sup> comité de direction mixte, ce qui a permis de renforcer et d'élargir les sujets de collaboration entre nos 2 pays.

► caroline.rolshausen@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Visite au Maroc de M. Laurent Wauquiez, Président du Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes



© Région Auvergne Rhône-Alpes

**L**e président de la région Auvergne-Rhône-Alpes, M. Laurent Wauquiez, s'est rendu au Maroc les 16 et 17 mai 2016, à la tête d'une délégation d'entreprises. Il effectuait ainsi son premier déplacement hors d'Europe en tant que nouveau président de région. Outre le développement des liens entre les acteurs économiques des deux régions, cette visite visait à identifier de nouvelles pistes prioritaires de coopération décentralisée.

La région Auvergne-Rhône-Alpes a notamment proposé à la région Casablanca-Settat de développer des partenariats dans quatre domaines principaux : (1) construction d'un cluster (thématique à choisir : énergie ou aéronautique) ; (2) gestion des données ; (3) eaux ; (4) déchets et ordures ménagères.

De même, avec la région Rabat-Salé-Kénitra, plusieurs pistes de coopération pourraient être poursuivies :

- coopération entre l'association « Lyon French Tech » et Technopolis à Rabat avec la possibilité d'implantation d'écoles d'ingénieurs et des échanges en matière de scolarité avec reconnaissance des diplômes de part et d'autre ;
- artisanat et design ;
- agriculture : irrigation et industries agro-alimentaires.

Les accords signés entre les Chambres d'agriculture et les Chambres des métiers et d'artisanat des deux régions permettront également de donner un cadre à cette future collaboration.

Enfin, des rencontres avec des entreprises et une séance de signature de contrats ont ponctué le programme de M. Wauquiez : rencontre économique à la Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), avec des représentants du Centre régional d'investissement de Casablanca, visite des entreprises DARI COUSPATE, leader dans la production de semoule de couscous, et JET ENERGY (partenaire de l'entreprise grenobloise ECM GREENTECH) et signature de contrats entre entreprises françaises et marocaines (PERCALL et ATOS, CLEXTAL et DARICOUSPATE, CHARLES FRERES et DRIMANO).

► nicole.turon@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



L'ONEE a procédé à l'ouverture, en séance publique, des offres relatives à l'Appel à Manifestation d'Intérêt pour le développement du Projet « Gas To Power ». A noter que 93 offres ont été reçues en provenance de sociétés nationales et internationales dont des françaises. Pour mémoire, ce projet comprend la réalisation d'infrastructures gazières et électriques pour un montant total d'investissements de 4,6 Mds USD

►►► **Industrie navale :** le Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique a dévoilé le 2 mai son « Plan directeur pour le développement des infrastructures portuaires dédiées à l'industrie navale à l'horizon 2030 » comprenant une mise à niveau des infrastructures existantes et le développement de nouvelles infrastructures. Ce plan directeur prévoit la création de près de 6 000 emplois directs pour un investissement évalué à 410 M EUR dont le financement sera assuré par l'État, les autorités portuaires et dans le cadre d'un partenariat public-privé ►►► **Le Ministère de l'emploi et des affaires sociales** a organisé, le 26 mai, la cérémonie de remise des premiers trophées de l'égalité professionnelle au Maroc ; l'objectif étant de récompenser les efforts des entreprises qui ont réalisé des progrès dans la culture de l'égalité et des droits des femmes au travail. Sur les 34 dossiers d'entreprise déposés, 19 ont été retenus (dont Axa Assistance Maroc) et ont reçu un certificat de l'égalité professionnelle, et pour trois d'entre elles, un trophée de l'égalité professionnelle avec, en tête du classement, la société Webhelp.

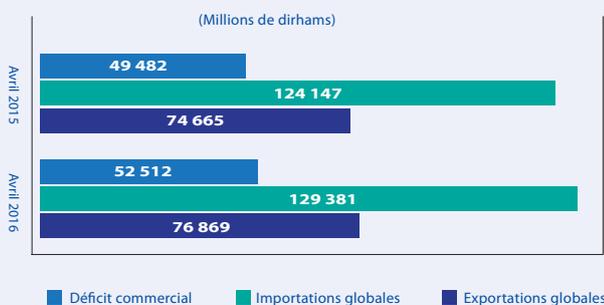
# Indicateurs économiques et financiers

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



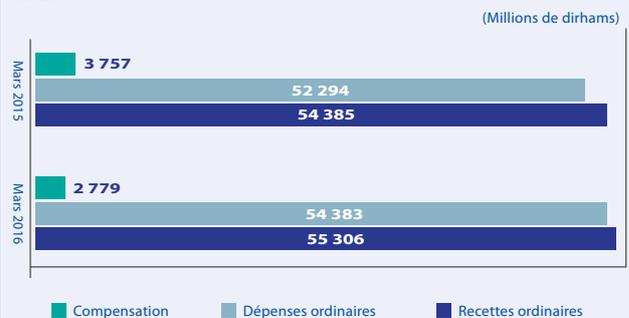
## Balance commerciale

A fin avril 2016, le déficit commercial a progressé de 6,1% par rapport à la même période de l'année 2015.



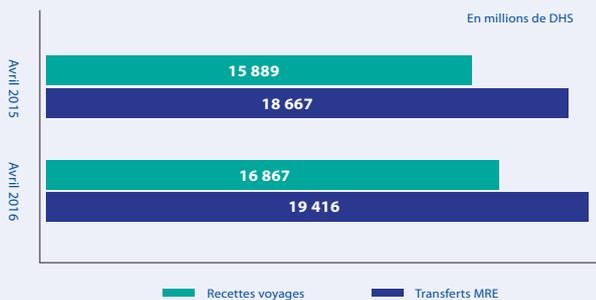
## Finances publiques

A fin mars 2016, la charge de la compensation a enregistré une baisse de 26%.



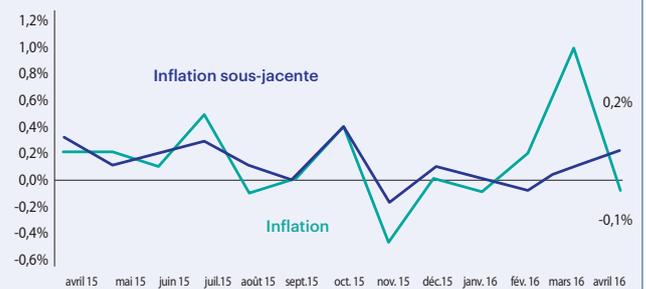
## Transferts des MRE & Recettes Voyages

Amélioration des Recettes Voyages et des Transferts MRE, respectivement, de 6,16% et 4% à fin avril 2016.



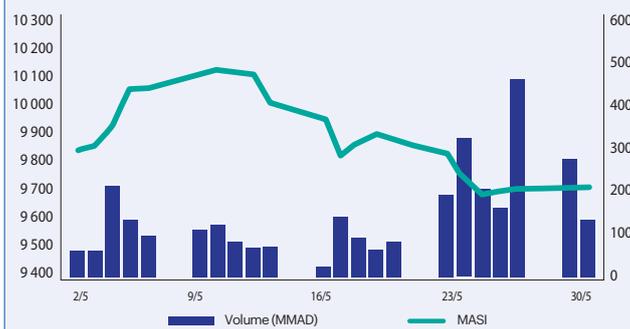
## Inflation

Légère baisse de 0,1% de l'indice des prix à la consommation, résultant de la baisse de 0,4% de l'indice des produits alimentaires et de la hausse de 0,3% de l'indice des produits non alimentaires.



## Bourse de Casablanca

Le Volume global réalisé durant le mois de mai 2016 s'est établi à 3,67 milliards de dirhams.



					Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (en mdh)	avril 15/	124 147	129 381	4,22 %
	Exportations globales (en mdh)	avril 16	74 665	76 869	2,95 %
	Déficit commercial		49 482	52 512	6,12 %
	Taux de couverture (en %)		60,10 %	59,40 %	-
	Transferts des MRE (en mdh)		18 667	19 416	4,01 %
	Recettes voyages (en mdh)		15 889	16 867	6,16 %
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	mars 15/	1 074 169	1 133 316	5,51 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	mars 16	182 537	236 602	29,62 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		152 672	134 914	-11,63 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		879 103	900 183	2,40 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		771 094	777 931	0,89 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		239 659	241 342	0,70 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		145 624	147 462	1,26 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		44 785	47 311	5,64 %
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	mars 15/			
	Indice des prix à la consommation	mars 16	114,7	115,8	0,96 %
	Produits alimentaires		122,5	124,4	1,55 %
	Produits non-alimentaires		109,1	109,6	0,46 %
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	avril 15/	10,77	10,95	1,67 %	
1 \$ US	avril 16	9,96	9,74	-2,21 %	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb 100
	(13 semaines)	déc. 15/	2,51	1,90	-61,0
	(26 semaines)	avril 16	2,55	2,51	-4,0
	(52 semaines)		2,57	2,00	-57,0
	(2 ans)		2,80	2,06	-74,0
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 15	8 925,71	9 757,92	9,32 %
	MADEX (en points)	mai 16	7 255,21	7 966,20	9,80 %
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Télécom</b>	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)		43 387	42 064	-3,05 %
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)	mars 15/	2 393	2 174	-9,15 %
	Internet (en milliers d'abonnés)	mars 16	10 318	14 480	40,34 %
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	mars 15/	26 902	27 820	3,41 %
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	mars 15/	7 953	8 229	3,47 %
	Consommation d'électricité (GWh)	mars 16	6 882	7 064	2,64 %
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	avril 15/	16 459	18 915	14,92 %
		avril 16			
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	avril 15/	13 693	12 786	-6,62 %
		avril 16			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mars 15/	3 523	3 732	5,93 %
		mars 16			
<b>Tourisme</b>	Nuitées dans les EHC (en milliers)	fév. 15/	2 487	2 457	-1,21 %
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	fév. 16	1 219	1 200	-1,56 %

## Énergie

Au terme du premier trimestre 2016, le volume de la production électrique a progressé de 1,7 %. Cette évolution couvre une hausse de 7,8 % de la production totale de l'ONEE, conjuguée à une baisse de 0,7 % de la production privée. Quant aux échanges d'énergie, le volume des importations a progressé de 14,4 %. Ainsi, l'énergie nette appelée a augmenté de 3,5 %.

## BTP

Le volume des crédits accordés au secteur immobilier a augmenté de 0,7 % à la fin du premier trimestre 2016, atteignant 241,3 milliards de dirhams. Cette progression inclut une hausse de 5,8 % des crédits accordés à l'habitat et une baisse de 12 % de l'encours des crédits aux promoteurs.

## Tourisme

Fin février 2016, le nombre d'arrivées de touristes a atteint 1,2 million, en retrait de 1,5 % en glissement annuel. Ce repli s'explique par une baisse de 4,7 % des arrivées des touristes étrangers, atténuée par une hausse de 2,6 % des arrivées des MRE. On notera, dans ce contexte, la contre-performance des marchés français (-3,3 %), anglais (-10,4 %), allemand (-5,2 %) et espagnol (-1,5 %), atténuée, cependant, par le bon comportement des arrivées du marché américain (+6,9 %), hollandais (+2,8 %), et italien (+1,4 %).

Les recettes de voyage ont, pour leur part, enregistré une hausse de 6,2 % à fin avril 2016 à 16,9 milliards de dirhams.

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mai 2016, le cours du MASI s'est établi à 9 757,92 points, affichant une performance YTD de 9,32 %.

La plus forte performance mensuelle a été enregistrée par SMI (+22,54 %), suivie par SNEP (+20,85 %) et TOTAL MAROC (+13,04 %). Quant aux plus fortes contre-performances, elles ont été enregistrées par CENTRALE DANONE (-11,43 %), COLORADO (-8,18 %) et LAFARGE CEMENTS (-8 %).

Par secteurs, les plus fortes performances mensuelles ont été enregistrées par le secteur de la chimie (+16,57 %), du pétrole & gaz (+9,31 %) et celui des loisirs & hôtels (RISMA; +6,13 %). Pour ce qui de la plus forte contre-performance, elle a concerné le secteur de l'électricité (TAQA MOROCCO; -7,25 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 490,6 milliards de dirhams, en hausse de 8,2 % par rapport à fin 2015.

► Mohamed El Mehdi CHAMCHATI

# Cap sur la COP22

## Conférence de Bonn sur le Climat : le Maroc signe l'accord de siège pour l'organisation de la COP22

**D**u 16 au 26 mai 2016, la conférence de Bonn réunira les 3 000 délégués représentant l'Union européenne et 196 pays autour d'un plan de travail destiné à concrétiser la mise en œuvre de l'accord de Paris. Lors de la première journée, le gouvernement du Maroc et le secrétariat exécutif de la CCNUCC ont signé l'accord de siège pour l'organisation de la COP22. Le document a été paraphé par Salaheddine Mezouar, Président de la COP22 et Ministre des Affaires étrangères et de la Coopération et Christiana Figueres, Secrétaire Exécutif de la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques).

Le 19 mai, en marge de la Conférence de Bonn, le Maroc a organisé un événement sous le thème « Favoriser la composante adaptation dans les NDCs : un cas de coopération Sud/Sud ». Hakima El HAITE, Ministre déléguée auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Chargée de l'Environnement, Rodolph Cleveringa, Secrétaire Exécutif du partenariat global pour l'eau



(GWPO) et Christiana Figueres ont ouvert cette rencontre dont l'objectif était de créer une opportunité d'échange entre les pays africains, sur les pratiques et les moyens d'amélioration de l'adaptation dans leurs NDCs. \*

## Lancement des travaux du village de la COP22

**L**e coup d'envoi des travaux du village de la COP22 a été donné le 10 mai dernier, sur le site de Bab Ighli, en présence des principaux acteurs institutionnels et privés de Marrakech, notamment Mohamed Moufakkir, Wali de la Région Marrakech-Safi et Ahmed Akhchichine, Président de la Région. Les membres du Comité de Pilotage de la COP22, dont Abdeladim Lhafi, Commissaire de la COP22, et Abdeslam Bekrate, Chef du Pôle de la logistique et de la sécurité du Comité de la COP22, étaient également présents, ainsi que des représentants de la CCNUCC.

Le projet est réalisé par le groupement de l'opérateur français

GL Events, désigné à l'issue d'un appel d'offres. S'étendant sur une superficie de 223 647 m<sup>2</sup> (dont plus de 80 000 m<sup>2</sup> couverts), le site de Bab Ighli est divisé en deux espaces : la « Zone bleue », étant placée sous l'autorité des Nations Unies et réservée aux négociateurs et observateurs, et une seconde zone dédiée aux acteurs non gouvernementaux, aux ONG, aux entreprises privées, aux organisations et institutions étatiques et aux collectivités territoriales.

Eco-conçus, les locaux et installations devraient permettre au projet d'afficher un bilan carbone neutre. De nombreux espaces verts et des éclairages économes en énergie seront notamment mis en place. \*



# Pollution de l'air : comment réduire son empreinte carbone ?

**S**alaheddine Mezouar, Président de la COP22 et Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération, a pris part à la cérémonie d'ouverture du segment ministériel de la deuxième session de l'Assemblée des Nations-Unies pour l'Environnement (l'UNEA-2), le jeudi 26 mai 2016. Placée sous le thème : « La réalisation de la dimension environnementale de l'agenda 2030 pour le développement durable »,

l'Assemblée s'est fixé pour objectif d'aboutir à des résolutions concrètes et à un appel global à l'action, pour faire face aux changements climatiques et améliorer la santé des populations. Plus de 3000 participants, dont 80 ministres de l'environnement et des délégués de gouvernements de 173 pays, ainsi que des experts et représentants de grandes institutions économiques, sont venus exprimer leurs engagements et présenter leurs initiatives. \*



## Réunion d'information au parc industriel de la CFCIM d'Ouled Salah

**D**ans le cadre du cycle d'événements et de rencontres initiés par la CFCIM en marge de la COP 22, une réunion d'information a été organisée le 31 mai 2016 sur son parc industriel d'Ouled Salah. Mohammed Rahoui, Conseiller Technique Senior de la GIZ Maroc, a animé cette rencontre portant sur le thème « Adaptation du secteur privé au changement climatique ». La réunion visait notamment à mettre en lumière la gestion des risques liés au climat, mais aussi les opportunités à saisir pour les entreprises. Les PME Marocaines sont en effet très vulnérables par rapport aux risques liés changement climatique (inondations, sécheresse, etc.) et ne disposent pas toujours de moyens et de plans d'actions pour y faire face. C'est pourquoi la GIZ a lancé le programme « Climate Expert », un outil pour sensibiliser et renforcer les compétences des PM, ainsi que leurs associations et organisations affiliées, à l'adaptation au changement climatique. \*

## Deuxième session de l'Assemblée des Nations-Unies pour l'Environnement

**S**alaheddine Mezouar, Président de la COP22 et Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération, a pris part à la cérémonie d'ouverture du segment ministériel de la deuxième session de l'Assemblée des Nations-Unies pour l'Environnement (l'UNEA-2), le jeudi 26 mai 2016. Placée sous le thème : « La réalisation de la dimension environnementale de l'agenda 2030 pour le développement durable », l'Assemblée s'est fixé pour objectif d'aboutir à des résolutions concrètes et à un appel global à l'action, pour faire face aux changements climatiques et améliorer la santé des populations. Plus de 3000 participants, dont 80 ministres de l'environnement et des délégués de gouvernements de 173 pays, ainsi que des experts et représentants de grandes institutions économiques, sont venus exprimer leurs engagements et présenter leurs initiatives. \*



**DE LA FORMATION À L'EMPLOI, IL N'Y A QU'UN PAS.**  
CHOISISSEZ VOTRE FORMATION, CHOISISSEZ VOTRE VOCATION

L'OFPPT propose 168 formations diplômantes et 103 formations qualifiantes qui vous rendent directement opérationnels et augmentent vos chances sur le marché du travail.

Quel que soit votre niveau, faites votre choix de formation, trouvez votre voie, choisissez la voie gagnante.

Inscriptions ouvertes sur : [www.inscription-ofppt.ma](http://www.inscription-ofppt.ma) ou contactez notre établissement de formation le plus proche.

# ZOOM

- p. 32** Une offre en quête de lisibilité pour les entreprises
- p. 34** Entretien avec Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres
- p. 36** Entretien avec Larbi Bencheikh, Directeur Général de l'OFPPT
- p. 37** Entretien avec Jean Zaganiaris, Enseignant Chercheur
- p. 38** Comment tisser des liens entre écoles et entreprises ?
- p. 40** Entretien avec Mohamed Slassi Sennou, Président de la Commission Formation Professionnelle de la CGEM
- p. 41** Entretien avec Rokia Goudrar, Directrice des Ressources Humaines de Lydec

## Formation/orientation, Construire des ponts avec les entreprises



© Fotolia

Pendant longtemps, au Maroc, l'offre de formation n'était pas en phase avec les besoins des entreprises, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Une importante mise à niveau du secteur de la formation a donc été nécessaire en vue de répondre au développement rapide de certains secteurs économiques. Aujourd'hui, l'offre des établissements publics et privés s'est considérablement développée, sans arriver toutefois à assurer une totale adéquation emploi/formation, ni à résorber le chômage des jeunes diplômés. Comment préparer les jeunes aux métiers de demain et comment encourager les entreprises à s'impliquer davantage, en amont, dans la formation de leurs futurs collaborateurs ?

Dossier coordonné par Nadia Kabbaj

## Une offre en quête de lisibilité pour les entreprises

Depuis plusieurs années, l'offre de formation du Maroc se développe et se métamorphose. Universités publiques ou privées, écoles, centres de formation professionnelle étatiques ou non, partenariats internationaux : il est difficile de s'y retrouver pour les entreprises qui souhaitent recruter !



© DR

**Le Maroc compte actuellement 12 universités publiques, regroupant 125 établissements, ainsi que 58 autres institutions d'enseignement.**

**D**'après le site Internet du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, le Maroc compte actuellement 12 universités publiques, regroupant 125 établissements, ainsi que 58 autres institutions d'enseignement. À cela s'ajoute le secteur privé, constitué de plusieurs universités internationales et d'environ 200 écoles à travers tout le royaume.

Pour ce qui concerne la formation professionnelle, le constat est à peu près le même : l'offre de formation publique, principalement portée par l'OFPPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail), est complétée par une offre privée très dense.

### **Des milliers de formations difficiles à cerner**

Au total, ce sont plusieurs milliers de formations qui existent au Maroc et les entreprises ont souvent du mal à faire leur choix lorsqu'il s'agit de recruter des cadres ou des techniciens. Cette problématique est d'autant plus importante que le pays se développe à grande vitesse et doit fournir des ressources humaines qualifiées pour soutenir la croissance des entreprises et attirer des investisseurs. Non seulement le Maroc a besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée dans les nombreux secteurs qui progressent, tels que l'automobile, l'aéronautique ou la logistique, mais il doit également former les cadres et dirigeants qui vont pérenniser ce développement et permettre au royaume de franchir de nouveaux paliers.

## L'entreprise, partie prenante

Pour clarifier cette offre et la rapprocher des attentes des acteurs économiques, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres et celui de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle ont mis en place depuis plusieurs années des politiques de partenariats avec les entreprises. Celles-ci sont encouragées à tisser des liens avec les différents acteurs de la formation pour améliorer les programmes et faire part de leurs besoins futurs en termes de ressources humaines.

L'objectif est, bien entendu, d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés en rapprochant leurs compétences de ce qu'attendent les entreprises. Il faut en effet rappeler que cette partie de la population est particulièrement touchée par le chômage.

## Des jeunes diplômés fortement touchés par le chômage

Ainsi, au 1er trimestre 2016, le taux de chômage est de 4,3 % parmi les personnes sans diplôme, de 15,3 % parmi celles ayant un diplôme de niveau moyen (certificats de l'enseignement primaire, du secondaire collégial et diplômes de qualification ou de spécialisation professionnelle), avec un taux de 25,9 % parmi les diplômés de la spécialisation professionnelle et de 21,8 % parmi les détenteurs d'un diplôme de niveau supérieur (baccalauréats, diplômes de techniciens ou de techniciens spécialisés et diplômes d'enseignement supérieur des facultés, grandes écoles et instituts). Le taux de chômage atteint 24,2 % pour les lauréats des facultés.

## ... y compris les hauts diplômés

Et la situation s'aggrave, d'après le Haut-Commissariat au Plan\*, y compris pour les lauréats



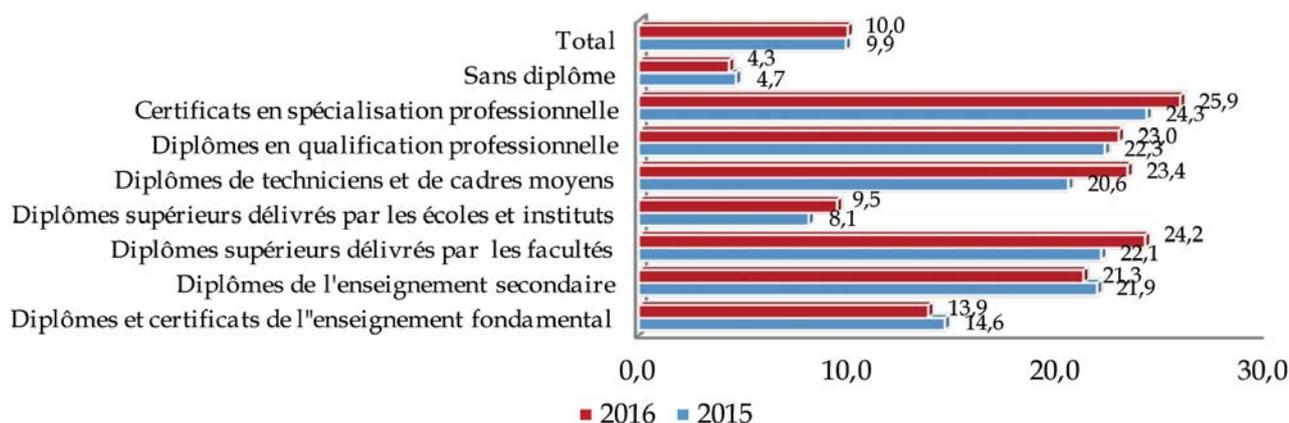
**Le taux de chômage est de 4,3 % chez les non diplômés, de 15,3 % chez les diplômés de niveau moyen et de 21,8 % chez les détenteurs d'un diplôme de niveau supérieur.**

des grandes écoles et instituts : « cette catégorie de population, qui traditionnellement souffrait le moins du chômage, commence à s'inscrire dans une tendance haussière semblable à celle connue par les autres catégories des diplômés du supérieur. Sans atteindre toutefois le niveau élevé des diplômés des facultés, dont le taux de chômage représente actuellement près de 2,5 fois le taux national, celui des lauréats des grandes écoles et instituts (9,5 %) tend à avoisiner le taux national alors qu'il était, jusqu'en 2012, de l'ordre de 5 %. » Les programmes de promotion de l'emploi se multiplient depuis plus de dix ans, avec notamment la volonté d'améliorer l'insertion des diplômés (IDMAJ, CIP, TAEHIL, etc.). Mais les résultats ne sont pas satisfaisants et d'autres approches doivent être envisagées en impliquant davantage les entreprises. Elles doivent, d'une part, mieux connaître l'offre existante et, d'autre part, participer à l'élaboration des nouvelles formations en partageant leurs besoins futurs. \*

► Thomas Brun

\* Note d'information du Haut-Commissariat au Plan au sujet de la situation du marché du travail au premier trimestre de l'année 2016.

Taux de chômage aux 1<sup>ers</sup> trimestres 2015 et 2016 selon le diplôme (en %).



Source : Haut-Commissariat au Plan\*

## « Le lien avec les grandes entreprises se fait naturellement. »

Entretien avec Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres



**Conjoncture :** Les entreprises ont des besoins de plus en plus spécifiques en ressources humaines : comment adapter l'offre de formation à la demande ?

**Lahcen Daoudi :** En matière de formation, il est impossible de parfaitement adapter l'offre à la demande : le monde technologique avance et l'Université est toujours en train de chercher à le rattraper. Pour réduire l'écart, il nous faut anticiper en sachant quels vont être les investissements et les secteurs qui seront demandeurs. Nous ne devons plus attendre qu'une nouvelle entreprise s'installe pour commencer à former les ressources nécessaires. Par exemple, nous observons quels sont les nouveaux métiers aux États-Unis et nous cherchons immédiatement à nous préparer à ces innovations, même si la demande n'est pas encore là. Nous n'attendons plus l'arrivée des investisseurs pour mettre en place les bonnes formations, nous l'anticipons.

**Comment le Maroc compte-t-il améliorer cette offre de formation et ainsi attirer de nouveaux investisseurs ?**

Nous adaptons notre réflexion à la stratégie sectorielle du pays. Nous voulons être une plate-forme pour l'automobile, l'aéronautique, le ferroviaire, etc. Donc, nos universités doivent former à ces métiers. Mais ce n'est pas encore complètement le cas. Il existe des chaînons manquants que nous cherchons à identifier en vue de compléter l'offre. Pour cela, nous entretenons un dialogue constant avec le monde de l'industrie. Une circulaire vient d'être envoyée aux universités pour rendre obligatoires le prototypage, la plasturgie et la métallurgie : c'est l'ABC de l'industrie ! Il n'est plus possible de vouloir former pour demain et de ne pas tenir compte de l'innovation dans ces domaines. Il faut ouvrir des mastères dans tous les domaines innovants sans attendre.

Par ailleurs, nous devons également améliorer notre communication. Si des investisseurs chinois arrivent au Maroc, nous n'allons pas leur parler arabe ou français. Nous devons donc introduire un peu d'anglais dans toutes les formations, y compris celles des techniciens à bac+2 ou bac+3.

**Les liens directs entre universités et entreprises sont-ils encouragés ?**

Oui, nous sommes en train de le faire : chaque université marocaine travaille maintenant avec des multinationales et se fait ainsi aider dans la construction des formations. Le lien avec les grandes entreprises s'établit donc naturellement. Par contre, il y a plus de difficultés à impliquer les PME et PMI. Nous devons encore révolutionner les mentalités au Maroc pour tisser des liens avec ces entreprises-là, qui sont pourtant les plus nombreuses. Nous essayons de connaître leurs besoins pour maintenir certaines formations et développer celles qui le méritent. L'objectif est d'avoir un marché de l'emploi qui s'adapte bien.

**Il y a également les formations du secteur privé : comment cette offre est-elle intégrée ?**

Il en va de même pour le secteur privé à qui nous transmettons les informations en vue de l'associer à la démarche. C'est indispensable, car l'État ne peut pas former seul. Il y a une demande trop forte. Mais cela exige un investissement de la part de ce secteur. On ne peut plus se contenter du minimum, comme c'est trop souvent le cas dans bien des écoles ! Cela ne peut pas continuer, sinon tout le monde fait la même chose et personne ne répond à la demande. C'est ainsi que l'on forme des chômeurs. Il faut donc investir pour former précisément et de manière qualitative dans les domaines où il y a du travail et pleinement intégrer le secteur privé dans l'offre de formation du Maroc.

**Mais les diplômés du secteur privé ne sont pas toujours lisibles pour les entreprises qui recrutent. Comment s'y retrouver ?**

Nous cherchons à tirer le secteur privé vers le haut en offrant une reconnaissance aux établissements qui respectent un cahier des charges très précis. C'est une forme d'agrément, comme une équivalence aux diplômes d'État, avec un contrôle annuel.

Il ne faut pas confondre cette reconnaissance avec l'accréditation. Cette dernière a été encouragée au départ pour ouvrir des diplômes, mais nous allons maintenant serrer les vis pour plus de lisibilité. Il y a donc trois niveaux : la reconnaissance, l'accréditation et les écoles qui n'ont rien.

Nous ne devons pas éliminer le secteur privé, qui est indispensable, mais nous devons imposer des règles très strictes pour nous assurer de sa qualité. Les étudiants qui sortent du secteur privé doivent avoir un niveau de formation satisfaisant. Ce sont des études payantes et il n'est pas normal que leur seule issue soit parfois le chômage. Les parents qui s'orientent dans cette voie ne doivent pas se faire piéger. Nous devons les aider en clarifiant la situation des différentes écoles. Ce sera également plus clair pour les entreprises qui recrutent.

### **De nombreux Marocains se forment à l'étranger : est-ce que ces diplômes prévalent encore sur les diplômes nationaux ?**

Au niveau des recrutements il n'y a plus de primes aux diplômes étrangers. La preuve, c'est que beaucoup de ces diplômés reviennent au Maroc et ne trouvent pas d'emploi. Tout dépend du diplôme : certains ont peu de valeur et ne justifient pas d'étudier à l'étranger. Parfois, les étudiants, qui en ont les moyens, partent à l'étranger pour s'émanciper de leur famille sans pour autant suivre un cursus de haut niveau. Il n'y a donc pas forcément de plus-value par rapport à un diplôme marocain.

### **Toutefois, est-ce un problème de voir de bons étudiants marocains partir à l'étranger ?**

Non, au contraire c'est un atout pour le Maroc qui dispose ainsi d'un réseau important partout dans le monde. De plus, beaucoup reviennent pour aider leur pays. Il faut aussi le voir comme un canal de transfert pour les technologies, les connaissances... Il y a des pays qui sont en avance sur nous et c'est un capital pour le Maroc que d'avoir des étudiants là-bas. D'ailleurs, tous les grands pays le font. Il est important d'envoyer ses étudiants à l'étranger : ils apprennent de nouvelles choses et s'ouvrent à d'autres cultures.



**« Nous n'attendons plus l'arrivée des investisseurs pour mettre en place les bonnes formations, nous l'anticipons. »**

Ensuite, nous encourageons les retours au Maroc pour qu'ils puissent nous apporter leurs compétences. De plus, avec la crise, nous constatons que cette tendance se renforce.\*

► Propos recueillis par Thomas Brun



**Ecole Spécialisée en Qualité et Métrologie «ESQM»**

**Certifiée ISO 9001 version 2008**

**l'ESQM est la 1ère école au Maroc qui dispense des formations purement techniques en Métrologie. Nous nous distinguons aussi par des formations pratiques en Qualité.**

**Notre école permet à ses étudiant(e)s et aux employé(e)s d'entreprise, des formations associant le savoir, le savoir-faire et le savoir être avec des diplômes de Technicien Métrologie, Métrologue et Métrologue Spécialisé pour la filière Métrologie et des diplômes de Technicien Qualité, Qualiticien et Qualiticien Spécialisé pour la filière Qualité.**

**Nous bénéficions de la collaboration et de la confiance de l'Ecole Supérieure de Management Européen (Groupe UNIMAN) qui a accepté de délocaliser dans notre école ses diplômes :**

- Bachelor et Master MBA option QHSE.
- Bachelor et Master MBA option Management de la Qualité.

**Nous avons aussi l'avantage d'offrir à nos étudiants d'autres diplômes délocalisés de l'école UNIMAN tels que Master MBA :**

- Spécialité RH (Ressources Humaines)
- Spécialité Production & logistique.

**Le groupe UNIMAN a agréé nos programmes de formation de Technicien Qualité et Qualiticien ce qui permet aux lauréats concernés d'avoir un double diplôme.**

**Parallèlement à la formation initiale, nous sommes actifs dans le domaine de la formation continue.**

**Notre programme comprend différents thèmes qui permettent de répondre à la plupart des besoins spécifiques des entreprises. De ce fait, nous sommes en mesure de développer des formations sur mesure.**

**Notre école « ESQM » est certifiée selon la norme ISO 9001 version 2008 par l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) et qualifiée par la délégation du Ministère de la Formation.**

**\* Pour toute information, votre contact :**

**Naoual EL MOUTAHID Responsable commerciale Email : esqm\_ma@yahoo.fr  
Tél : 05 22 22 02 06 - Gsm : 0662 78 88 86 - Fax : 05 22 22 02 09**

**Site Web : [www.esqm.net](http://www.esqm.net)**

## « La formation professionnelle est le levier incontournable pour accroître notre compétitivité. »



Entretien avec Larbi Bencheikh Directeur Général de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)

**Conjoncture :** Comment l'OFPPT parvient-il à développer une offre de formation pour les jeunes qui soit en adéquation avec les besoins des entreprises au Maroc ?

**Larbi Bencheikh :** Ainsi, l'OFPPT est aujourd'hui très impliqué dans les grands projets structurants et les programmes gouvernementaux de développement économique et social.(...) Pour renforcer cette adéquation en amont, et dans le cadre de la vision stratégique pour la réforme de l'École Marocaine (2015-2030), l'OFPPT œuvre pour le renforcement des parcours professionnalisants (Bac Pro, Parcours collégial, Certificat des Compétences Professionnelles pour les Licenciés, etc.), l'instauration de passerelles entre la formation professionnelle, l'enseignement supérieur et l'éducation nationale, etc. L'amélioration de l'insertion professionnelle et le renforcement de l'employabilité des jeunes demeure donc au cœur de notre démarche. Ainsi, notre plan de développement à l'horizon 2020 a pour objectif d'atteindre une capacité d'accueil de 650 000 places pédagogiques et de former 1 726 000 personnes.

**Comment se font les liens entre l'OFPPT et les entreprises ?**

Nous souhaitons que les entreprises soient davantage présentes dans la gestion quotidienne de la formation, à travers la mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance des établissements de formation professionnelle. Ce modèle, qui consiste à renforcer l'ancrage des établissements dans leur environnement socio-économique pour une meilleure adéquation formation-emploi, a été adopté avec des associations et fédérations professionnelles. La dernière convention en date est celle conclue avec l'AMICA en avril dernier, dans le cadre de la concrétisation des contrats de performance automobile.

L'OFPPT souhaite inscrire ce mode de gouvernance dans un esprit de partenariat public-privé, pour assurer une plus grande visibilité sur les besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises et répondre de manière efficiente à leurs besoins en compétences dans leur globalité (formation initiale, formation qualifiante,

formation continue, etc.) et assurer, in fine, l'insertion professionnelle des jeunes que nous formons.

**Les stages, l'alternance, l'apprentissage... quelles sont les meilleures formules pour améliorer la formation des jeunes et permettre aux entreprises de préparer leurs futurs recrutements ?**

De prime abord, il faut nuancer entre ces différentes formules. Le stage fait partie intégrante de la formation. Ces stages obligatoires permettent de s'imprégner de la culture d'entreprise et de renforcer la maîtrise du métier en situation de travail, sous l'encadrement d'un tuteur. La formation alternée, qui a fait ses preuves dans les pays industrialisés, se déroule 50 % du temps en entreprise et 50 % dans l'établissement de formation. Ce mode permet l'implication des professionnels dans le renforcement des compétences des stagiaires, la transmission des savoirs, ainsi qu'une meilleure adéquation avec les besoins en ressources humaines.

L'alternance a été inscrite comme l'un des axes prioritaires de la convention de partenariat pour le renforcement des compétences dans l'Industrie, conclue le 2 avril 2014, sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, entre le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, l'OFPPT et la CGEM.

Ainsi, nous ambitionnons d'augmenter la part de la formation alternée dans notre dispositif à 60 % à l'horizon 2020, contre 30 % actuellement. Pour ce qui est de l'apprentissage (80 % du temps en entreprise et 20 % en établissement de formation), il présente encore bien des limites. En effet, l'OFPPT ne l'applique plus depuis 2005, suite à un audit qui a décelé des dysfonctionnements portant atteinte aux stagiaires. Certains étaient en effet dévolus à des tâches sans lien avec leur formation. Toutefois, ce mode pourrait être adapté à d'autres secteurs, tels que l'artisanat ou l'agriculture. Il permettrait en outre de renforcer l'ancrage des établissements dans leur environnement socio-économique régional et local et d'assurer ainsi une meilleure employabilité des jeunes. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

# « L'évolution de la formation des élites. »



Entretien avec Jean Zaganariaris, Enseignant Chercheur (HDR Sociologie), CRESC/EGE Rabat

## Conjoncture : Comment a évolué la formation des élites au Maroc ?

**Jean Zaganariaris :** La question de la formation des élites a connu différentes orientations. Durant les débuts du Protectorat, les écoles françaises étaient réservées aux Européens et aux enfants des notables marocains. La formation scolaire est alors marquée par des discriminations économiques et sociales, ainsi que par une politique d'occupation européenne. Lors de l'Indépendance, l'un des enjeux était de produire ses propres élites, mais sans avoir, contrairement à d'autres pays européens, une tradition qui cimenterait les écoles formant les hauts fonctionnaires de l'État Chérifien. La colonisation et les assauts des puissances européennes au cours des XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles ont empêché le Maroc de mettre en place la même rationalité d'efficacité administrative qui se développe en Europe à ce moment-là. Les tentatives de réformes de l'État sous Sidi Mohamed Ben Abderrahmane (1859-1873) et Moulay Hassan (1873-1894), qui cherchaient à former des agents susceptibles de récolter efficacement l'impôt, vont être vouées à l'échec, notamment à cause des ingérences politiques et économiques des puissances européennes.

C'est à partir de l'Indépendance qu'une politique parfois incrémentale de formation des élites se met en place et c'est surtout à partir de la phase de transition politique de la fin des années 90 que l'on prend conscience qu'elle doit être renforcée pour répondre aux enjeux de la mondialisation croissante. Dans « Élections au Maroc (2007-2009) entre partis et notables », Mohamed Tozy soulève cette question. D'un côté, l'État a conscience des grands chantiers qui doivent être mis en place dans le cadre des politiques de développement, mais, d'un autre côté, il a également conscience des manques de formation chez ceux qui sont censés les mettre en œuvre.

La remodelisation actuelle du paysage de l'enseignement supérieur public et privé doit être pensée comme une façon de répondre à ces besoins en formation. Cela concerne aussi bien les financements apportés par l'Union européenne aux établissements scolaires marocains que les politiques d'intégration mises en œuvre pour offrir des chances d'accès aux Grandes Écoles du Maroc à tous les Marocains originaires de toutes les régions du pays.

**Beaucoup de cadres et dirigeants sont issus de formations étrangères. Est-ce un problème d'offre nationale ou d'image ?**

Sous Hassan II, l'État avait ses propres Grandes Écoles, mais

beaucoup de cadres préféraient se former à l'étranger. Entre l'arabisation brutale survenue dans l'enseignement, l'interdiction des formations de philosophie, de sociologie et de sciences politiques sous les années de plomb et les « éblouissements occidentaux » - pour reprendre une expression de l'anthropologue gabonais Joseph Tonda - en termes de formation à l'étranger, un certain nombre de causes expliquent cet attrait.

Mais je pense qu'il ne faut pas sous-estimer la qualité des formations marocaines, qu'elles soient publiques ou privées. Je participe à des jurys d'admission chaque année à l'EGE Rabat et je vois de très bons étudiants, quelles que soient leur formation scolaire et leur classe sociale. Il y a, comme vous dites, une « image » qui doit être reconstruite au niveau des formations marocaines et qui est en train de se renforcer actuellement. Ce n'est pas parce que l'on va médiatiser - bien souvent dans des logiques de scoop et d'audimat - telle ou telle situation ubuesque dans l'enseignement marocain qu'il faut généraliser et « invisibiliser » a contrario des formations de haut niveau, avec des professeurs impliqués.

**Quelles approches vous semblent importantes pour former de bons dirigeants ?**

Les pratiques de gouvernance, qui sont une réalité difficilement réversible aujourd'hui, impliquent des profils polyvalents, polyglottes, capables de faire preuve d'adaptation permanente, dotés d'un esprit analytique - saisir les enjeux d'un monde en mutation et prendre la bonne décision en fonction des contextes multiples - et aussi d'intelligence relationnelle - puisque la gouvernance implique une politique de fonctionnement en réseau.

Je rajouterai également l'éthique. Des dirigeants efficaces, mais sans aucune vertu, seraient incapables de porter à long terme les logiques de développement. Pire, avoir des dirigeants qui combinent des logiques néo-libérales axées uniquement sur les rentabilités financières avec un mode de gouvernance autoritaire et inhumain, considérant les individus comme de simples objets à discipliner et à réguler, serait catastrophique !

L'éthique doit faire partie de la formation des élites, car son absence est souvent un manque à gagner énorme, même d'un point de vue économique. J'essaie de sensibiliser les étudiants sur les périls d'une société disciplinaire, sur ce que signifie le bio-pouvoir, sur la réalité des violences et des dominations symboliques de tout ordre - notamment au niveau du mépris de « classe » ou « culturel ». \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

## Comment tisser des liens entre écoles et entreprises ?

Aujourd'hui, les liens entre les établissements de l'enseignement supérieur et les entreprises ne se limitent plus à la simple offre de stage. De plus en plus, la collaboration démarre en amont de la formation des étudiants, dès la conception des programmes. L'entreprise dispose ainsi de profils déjà opérationnels, formés selon ses besoins en compétences. Quant à l'école, elle offre une meilleure employabilité et des débouchés concrets pour ses étudiants.



© DR

**Plus le nombre de stages proposés est élevé et plus la proportion de diplômés fortement employables augmentera.**

**P**our la majorité des entreprises, le principal lien avec les écoles réside dans la proposition de stages. Cette solution est souvent considérée comme intéressante pour étoffer les effectifs et bénéficier de ressources humaines peu coûteuses. Mais, au-delà de cette conception étroite des stages, il est important de les considérer surtout comme une contribution à la formation des étudiants, en améliorant ainsi le futur marché de l'emploi.

### **Les stages comme contribution à la formation**

La 3<sup>e</sup> édition du Baromètre du marché des stages au Maroc, publiée en 2015 par Stagiaires.ma, indique clairement une corrélation entre stages et employabilité. En d'autres termes, plus un étu-

diant effectue des stages en entreprises et plus il a de chances d'être recruté rapidement, une fois diplômé. Parfois, c'est même en fin de stage que le recrutement est réalisé. Pour l'entreprise, cela signifie qu'un étudiant qui a été régulièrement intégré au monde professionnel dispose d'une meilleure formation. Il y a donc une logique collective à entretenir : plus le nombre de stages proposés est élevé et plus la proportion de diplômés fortement employables augmentera.

C'est ce que confirme Youssef El Hammal, Directeur fondateur de Stagiaires.ma : « Il y a un vrai décalage entre les besoins du marché de l'emploi et les formations assurées par les écoles. Ainsi, le stage peut jouer le rôle de catalyseur pour combler les lacunes ». Bien entendu, cela implique, pour les entreprises, de bien encadrer chaque expérience

en veillant à respecter les objectifs du stagiaire pour l'amener à progresser véritablement. De même, du côté des écoles, il faut préparer et sensibiliser les étudiants à bien se comporter lors des stages. Le baromètre de Stagiaires.ma relève en effet que de nombreux efforts sont à accomplir de part et d'autre sur ce volet.

### **Impliquer les entreprises dans la formation**

Toujours dans l'optique de tisser des liens, une autre approche consiste à faire intervenir l'entreprise directement au sein des écoles pour échanger avec les étudiants et les faire travailler sur des études de cas réels. C'est par exemple ce que font l'EFA (École Française des Affaires) et Com-sup, école supérieure de communication et de publicité, en demandant à Up Maroc (ex-Groupe Chèque Déjeuner) de venir proposer un sujet de réflexion à leurs étudiants.

Dans un premier temps, l'entreprise est venue présenter une problématique de marketing et communication autour de la commercialisation en ligne de son chèque-cadeau Cadhoc au Maroc. Les étudiants se sont montrés très intéressés par la thématique du e-commerce et ont constitué des groupes de travail pour réfléchir et répondre à cette étude de cas.

Les résultats ont ensuite été exposés aux responsables de Up Maroc lors de présentations orales qui ont donné une belle envergure au projet. L'enjeu est en effet de placer les futurs diplômés face à des professionnels qui vont instaurer un dialogue différent de celui mené habituellement par les enseignants. Ainsi confrontés au monde de l'entreprise, les étudiants mesurent ce qui leur reste à apprendre et gagnent en maturité.

### **Partenariat gagnant-gagnant**

Pour Amine Barkate, Directeur de l'EFA, cette expérience est très positive : « Pour réussir ce projet nous avons travaillé en étroite collaboration avec Up Maroc qui est un modèle d'entreprise. Ils sont très professionnels dans leur approche et ont remis dès le départ aux étudiants un brief détaillé, digne d'un véritable appel d'offres ! Cela a beaucoup plu à nos étudiants de 2<sup>e</sup> année ainsi qu'à leurs enseignants qui ont pu travailler sur une étude de cas très réaliste. L'émulation était très forte et nous ne pouvons que souligner l'intérêt de ce projet dans la progression de nos élèves. » Même son de cloche chez Azzedine Lazrak, Directeur pédagogique de Com'Sup : « il est très important pour nos étudiants d'être au contact du milieu professionnel dans lequel ils seront amenés à évoluer. L'école est notamment impliquée avec le GAM (Groupement des Annonceurs Marocains), où elle occupe une vice-présidence, et elle invite régulièrement des entreprises à proposer des études de cas en Licence et Master. Le projet

**L'EFA développe une véritable stratégie pour attirer les professionnels : invitations aux entretiens d'admission, présence dans les jurys de soutenance, recherche de tuteurs pour encadrer chaque étudiant, organisation d'un forum des métiers, multiplication des stages, etc.**

avec Up Maroc m'a particulièrement intéressé, car il traite de e-commerce et de médias sociaux, qui sont des thèmes incontournables pour l'école ».

Du côté de l'entreprise, l'expérience est également très appréciée. Hervé Gombert, Directeur Général de Up Maroc, y voit un double intérêt : « D'une part, nous rencontrons un public jeune qui fait partie de notre cible et que nous ne côtoyons pas vraiment le reste du temps : c'est donc un échange très riche qui s'instaure. D'autre part, nous estimons que c'est le devoir d'une entreprise citoyenne que de contribuer à la formation de futurs diplômés. Nous considérons les écoles et universités comme des parties prenantes et nous sommes à l'écoute de leurs demandes. Enfin, c'est un excellent moyen de faire connaître nos besoins en compétences et de permettre ainsi aux écoles d'ajuster leurs programmes pour améliorer l'employabilité de leurs futurs diplômés. »

### **Toujours plus de liens**

Conscientes de l'intérêt que représentent ces échanges avec les entreprises, de plus en plus d'écoles cherchent à multiplier les opportunités de rencontres. Amine Barkate explique ainsi que l'EFA développe une véritable stratégie pour attirer les professionnels : invitations aux entretiens d'admission, présence dans les jurys de soutenance, recherche de tuteurs pour encadrer chaque étudiant, organisation d'un forum des métiers, multiplication des stages, etc. « Plus les entreprises sont présentes à l'école et plus notre formation est pertinente », estime-t-il.

Les opportunités sont donc nombreuses pour les entreprises qui souhaitent se rapprocher des écoles et ainsi s'impliquer dans la formation. Cette démarche est intéressante à plus d'un titre : elle permet d'améliorer les compétences des futures ressources humaines du Royaume et d'exposer aux jeunes la vision de l'entreprise partenaire. \*

► Thomas Brun



## « Concevoir la formation professionnelle comme étant à l'interface des politiques menées. »



Entretien avec Mohamed Slassi Sennou, Président de la Commission Formation Professionnelle de la CGEM

**Conjoncture :** Quel est actuellement l'état de la réflexion sur la formation dans les entreprises ?

### Mohamed Slassi Sennou :

Aujourd'hui, la formation est devenue une problématique importante et complexe pour les entreprises. Nous sommes dans un environnement mouvant, flou, qui perturbe leur vision en ce qui concerne la production des compétences dont elles auront besoin. Les facteurs de changement externes sont nombreux, avec une intensité et une simultanéité inédites : politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, légaux, etc. Ce contexte est très difficilement maîtrisable à moyen et long terme. Les entreprises se retrouvent ainsi à gérer l'incertain et il leur faut arriver à faire des choix structurants malgré cela.

### Face à cette situation complexe, comment les entreprises peuvent-elles agir ?

Les grandes entreprises peuvent faire leur propre diagnostic et avoir leur propre stratégie de formation. Mais ce n'est pas le cas des PME, qui représentent toutefois 98 % du tissu économique marocain. Elles doivent donc réfléchir ensemble : le défi est de se construire un devenir commun. Bien entendu, cette réflexion doit se faire en associant les acteurs politiques. Cela conduit à concevoir la formation professionnelle comme étant à l'interface de toutes les politiques menées.

### Comment structurer et développer cette réflexion commune ?

En mutualisant leurs moyens, tout en s'appuyant sur des organismes tels que les GIAC (Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil), les PME peuvent se doter d'outils d'analyse performants, équivalant à ceux utilisés par les grandes entreprises. Cette approche leur permet ainsi de diagnostiquer leurs besoins futurs et de les anticiper. Ce travail de réflexion doit être mené au niveau des branches professionnelles, avec une déclinaison territoriale pour bien prendre en compte les besoins et les atouts spécifiques des différentes régions. En effet, les entreprises d'une même branche professionnelle partagent les mêmes préoccupations et sont soumises aux mêmes mutations. De même, celles qui cohabitent dans un espace géographique partagent un devenir commun créateur de valeur durable à construire.

Le développement d'outils d'analyse va donc leur permettre de prendre des décisions et d'échanger avec les politiques sur les orientations à privilégier et leur déclinaison en termes de formation. Avec une telle démarche généralisée, il serait plus facile de réduire le chômage en anticipant mieux le marché de l'emploi dans un horizon temporel de court à moyen terme, en fonction des dynamiques sectorielles. Et ce, de façon itérative tout en réajustant les résultats d'apprentissage en conséquence.

À une époque, lorsqu'on entamait une filière de formation, on pressentait l'emploi à occuper à son issue. On connaissait les opportunités dès le départ. Aujourd'hui ce n'est plus possible : ce qui est vrai une année n'est plus aussi certain l'année suivante.

### Une fois les futurs besoins en formation identifiés, que faire ?

Ces analyses sectorielles et régionales - c.-à-d. veilles stratégiques et ingénieries de formation - font émerger des gisements d'opportunités susceptibles de se transformer en création de valeur et donc, en emplois. L'objectif est d'avoir une vision cinétique, continue sur deux ou trois ans pour les emplois. Il s'agit alors de les définir et de les décrire en termes de résultats d'apprentissage par descripteurs de niveaux de qualification - SSA : Savoir, Savoir-faire et Aptitudes. Ces informations doivent ensuite être transmises avec précision aux acteurs de la formation selon une grille de lecture non équivoque.

C'est pour cela que plus de 160 pays se sont dotés, à ce jour, de Cadres Nationaux de Certifications (CNC) qui s'appuient sur leur grille spécifique de qualification, avec une matrice à deux entrées : niveaux de qualification et descripteurs SSA.

Après un travail de près de dix ans, le CNC Marocain a été institué le 23 mai 2016, au sein d'un Comité National du CNC (CN CNC) présidé par le Chef du Gouvernement. Le CN CNC est un organe d'orientation politique au sein duquel siège la Présidente de la CGEM aux côtés des Ministres des autorités chargées de l'emploi, de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.

Construit sur une grille nationale de qualification de huit niveaux de qualification et six descripteurs, le CNC va permettre d'établir un lien efficace entre les besoins prospectifs du marché du travail et les institutions qui forment et délivrent les diplômes à caractère professionnel. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

# « Nos métiers ne sont pas représentés de manière exhaustive dans l'offre de formation au Maroc. »



Entretien avec Rokia Goudrar,  
Directrice des Ressources Humaines de Lydec

**Conjoncture :** La formation initiale des cadres et techniciens au Maroc est-elle satisfaisante pour les recrutements de Lydec ?

**Rokia Goudrar :** Les métiers de notre entreprise, qui sont la distribution de l'eau potable et de l'électricité et la gestion de l'assainissement liquide et de l'éclairage public, nécessitent des compétences techniques opérationnelles spécifiques. En effet, la formation initiale des cadres et des techniciens dispensée dans les écoles, les universités et les établissements de formation professionnelle répond partiellement à nos besoins en termes de compétences. C'est ainsi que nous formons l'ensemble des techniciens que nous recrutons avant leur intégration définitive dans leurs postes au sein de l'entreprise. Pour les besoins en formation continue de nos collaborateurs et des nouvelles recrues, nous disposons d'une communauté de près de 100 formateurs vacataires internes, tous métiers confondus. Nous avons également des catalogues de formations métiers et de formations transverses que nous actualisons régulièrement en fonction des exigences de nos métiers et qui représentent plus de 100 modules de formation. Afin d'assurer cette transmission du savoir-faire, Lydec dispose d'un Centre de formation et de perfectionnement (CFP) qui s'étend sur 5 hectares. Il est totalement équipé et comprend une vingtaine de salles classiques, techniques et informatiques et une dizaine de plates-formes pédagogiques couvrant les métiers de l'eau potable, de l'assainissement liquide, de l'électricité et de l'éclairage public.

**Existe-t-il des domaines pour lesquels la formation proposée au Maroc n'est pas suffisante et ne répond pas aux besoins de votre entreprise ?**

À l'exception des écoles d'ingénieurs qui couvrent en grande partie nos besoins en recrutement, les métiers de Lydec ne sont pas dispensés de manière exhaustive dans les programmes des universités et des établissements de formation professionnelle au Maroc.

L'écart à ce niveau reste considérable et il est primordial pour nous d'accompagner nos nouvelles recrues pour une meilleure

maîtrise de leurs nouvelles fonctions et une intégration réussie au sein de l'entreprise. Cet accompagnement se traduit par des actions de formation, mais aussi de tutorat sur le terrain, assurées par des personnes expérimentées, ce qui nous permet de disposer de profils formés à nos métiers et rapidement opérationnels.

**Quelles solutions Lydec met-elle en place pour améliorer la formation des collaborateurs et futurs collaborateurs ?**

Afin de faire face au décalage partiel entre les compétences que préparent les universités et les écoles et les besoins spécifiques de nos métiers, nous avons lancé un grand chantier de partenariats avec les universités et les établissements de formation professionnelle. En janvier 2016, Lydec a notamment signé une convention de partenariat avec l'OFPPPT pour la mise en place de programmes de formation par alternance destinés aux techniciens en hydraulique et en électricité. Dans le cadre de ce programme, 120 jeunes stagiaires de l'OFPPPT ont intégré Lydec dès février 2016. Ce chiffre devrait atteindre 240 en 2017. Ces stagiaires sont accompagnés tout au long de leur passage au sein de Lydec par des tuteurs qualifiés qui leur assurent, avec des encadrants seniors, un transfert de compétences efficace et une vision globale et complète du métier. Cette démarche nous permettra ainsi de préparer la relève en formant des profils qualifiés et adaptés à nos besoins en effectifs, en prévision des nombreux départs à la retraite prévus sur les dix prochaines années.

Le partenariat avec l'OFPPPT porte aussi sur la création de nouvelles filières techniques sur les métiers de la ville, en collaboration avec nos formateurs internes. Nous répondrons ainsi aussi bien aux exigences de nos métiers que de ceux de l'ensemble des régies autonomes du Maroc qui relèvent, lors de leurs recrutements, l'inadéquation de l'offre de formation avec leurs besoins spécifiques.

Par ailleurs, d'autres partenariats portant sur la recherche et le développement des compétences ont été signés avec des écoles supérieures et des universités marocaines pour améliorer la formation de nos collaborateurs et les préparer aux enjeux futurs de notre entreprise. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

# WE ARE SIKA

## WE ARE INNOVATION



### SIKA MAROC

1976 CRÉATION  
DE LA FILIALE  
3 CERTIFICATIONS  
ISO 9001 - 14001  
OHSAS 18001  
120 COLLABORATEURS  
2 SITES DE PRODUCTION

### 7 MARCHÉS CIBLES

BÉTON  
ÉTANCHÉITÉ  
TOITURES  
REVÊTEMENTS DE SOLS  
JOINTOIEMENT ET COLLAGE  
RÉNOVATION  
INDUSTRIE

### INNOVATION

DES DÉVELOPPEMENTS DANS NOS  
LABORATOIRES R&D INTERNATIONAUX

- DES MORTIERS À FAIBLE  
EMPREINTE CARBONE CONTENANT  
DES DÉCHETS RECYCLÉS
- DES BÉTONS ÉTANCHES,  
POUR FAIRE FACE AUX ALÉAS  
CLIMATIQUES DE PLUS EN PLUS  
NOMBREUX

### BUILDING TRUST

DES SOLUTIONS INNOVANTES  
DEPUIS PLUS DE

## 100 ANS

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



# Regards d'experts

## Des solutions concrètes pour toutes les problématiques qui vous concernent.

Chaque mois dans Conjoncture, retrouvez les précieux conseils de nos experts qui abordent de manière pratique des sujets techniques dans le domaine du juridique, du management, de la communication, des IT, etc.

### **Vous aussi, rejoignez la communauté des experts de Conjoncture !**

Vous êtes adhérent et vous disposez d'une expertise ou d'un savoir-faire reconnu ?

La rubrique « Regards d'experts » vous offre la possibilité de publier vos contributions.

Les contributions à la rubrique « Regards d'experts » sont soumises à l'approbation du Comité de Rédaction de Conjoncture et peuvent faire l'objet d'une adaptation rédactionnelle. Sont exclus les contenus publicitaires et/ou à caractère promotionnel.



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

- **Logistique** De la logistique à la supply chain
- **Management** Risques psychosociaux, burn-out et mal-être au Maroc

## De la logistique à la supply chain

La logistique s'est désormais fondue dans le concept de supply chain management, dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur jusqu'au client final.



**Hakim Erraji, Senior Manager**  
Responsable pôle Supply Chain  
Sia Partners

Le supply chain management est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, car il est à la fois une source d'économies (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et un facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client. En même temps, l'explosion de nouvelles technologies permet la mise en place de prestations innovantes. Par ailleurs, les entreprises se recentrent sur leurs métiers de base et se focalisent sur la création de valeur. Ceci les amène de plus en plus à externaliser leur logistique, voire leur supply chain.

### Supply chain ou logistique : quelles différences ?

Nous remarquons qu'aujourd'hui la notion de supply chain est encore galvaudée et se limite à la logistique et au transport classique avec éventuellement un service complémentaire de transit et dédouanement. Or, la supply chain comprend toutes les activités liées aux flux et à la transformation des biens, depuis les matières premières jusqu'au produit fini livré à l'utilisateur, ainsi que les flux d'informations associés. Le maillon traité s'insère alors dans un système d'information global incluant, en amont, le système de prises de commandes du client et, en aval, le système des transporteurs.

### Un marché en pleine mutation

Du fait du contexte économique actuel, le marché du transport et de la logistique s'oriente vers une personnalisation des produits en fonction des clients, un renouvellement accéléré des gammes et une exigence de service croissante : disponibilité, respect des engagements de livraison, SAV, multiplication des canaux de distribution, etc. Face à ces enjeux, les entreprises doivent

remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. La supply chain doit être présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandises par exemple, qu'au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme et au niveau stratégique pour définir les grandes orientations à long terme.

Si les technologies se développent à un rythme soutenu, l'information véhiculée ne correspond pas toujours aux attentes et aux besoins des utilisateurs et des opérationnels. Un meilleur équilibre s'impose donc entre technologie et satisfaction des besoins.

**Les entreprises qui reconnaissent la « Supply Chain » comme un atout stratégique génèrent un Ebit\* supérieur de 30 % à la moyenne avec quasiment deux fois moins de stock « Global Supply Chain Survey 2013 ».**

### Le supply chain manager, un métier d'interfaces et de médiation

Afin de coordonner les opérations relatives aux flux de matières, de composants, de produits finis, et d'informations, le supply chain manager doit assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, dont les intérêts sont parfois divergents. Son rôle est donc celui d'un médiateur devant proposer des solutions optimales dans l'intérêt de l'entreprise. Sa position dans l'entreprise est souvent plus fonctionnelle que hiérarchique et nécessite de grandes capacités de management et de communication.

### Les différents types de prestataires

Avec la mondialisation, les schémas logistiques sont devenus de plus en plus complexes. Manager l'ensemble des acteurs tout au long de la « Supply Chain » est donc un défi de taille. Le « 4 PL » ou « Fourth Party Logistics » est un prestataire qui aura pour mission de coordonner les différents acteurs de la chaîne logistique d'une entreprise. Cette notion s'oppose à celle de « 3 PL » ou « Third Party Logistics ». Ce type de prestataire se verra confier la réalisation d'une partie plus ou moins étendue des activités logistiques du client. Enfin, l'intervention des « 2 PL » ne porterait que sur le transport et l'entreposage, et celle des « 1 PL » serait

axée exclusivement sur l'un ou l'autre de ces deux métiers.

Quels que soient leurs marchés, la capacité à anticiper et maîtriser les actions d'adaptation et de changement est un enjeu crucial pour les sociétés industrielles et commerciales. Toute entreprise qui se base sur des prévisions prend d'importants risques face aux évolutions des innovations technologiques, c'est pourquoi il lui faut privilégier la flexibilité et la réactivité. \*

\* Bénéfice avant intérêts et impôts

## Risques psychosociaux, burn-out et mal-être au Maroc

Apparu en 1969, le terme « burn-out » était réservé aux employés émotionnellement impliqués dans leur profession et en proie à un épuisement professionnel. Ces dernières années, l'expression a été très médiatisée, particulièrement en Occident. Mais, au-delà de la banalisation, quels sont les symptômes du burn-out et quelles sont les solutions pour y remédier ?



Noah Peuchelle,  
Acheteuse

La définition la plus souvent citée vient de l'ouvrage de Maslach et Jackson : « Le burn-out est un syndrome d'épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel réduit qui peut arriver chez les individus qui travaillent ». Une autre définition, plus large, ne limite pas le burn-out aux seuls symptômes psychologiques : « c'est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental, causé par une implication sur le long terme dans des situations émotionnellement exigeantes ». C'est dans les pays industrialisés que l'on relève le plus de cas de burn-out. Cela est dû à divers facteurs tels que la transformation rapide du monde professionnel et des modes de travail, la globalisation du marché, la quête perpétuelle de compétitivité, le développement technologique et informatique ou encore la précarité de l'emploi. Le burn-out est un cercle vicieux qui altère les capacités de réflexion de celui qui en souffre. Il peut se déclarer progressivement ou de manière brutale, et ce, après une longue période de lassitude, dont le sujet récupère de moins en moins.

### Quels sont les profils susceptibles d'être touchés ?

Tout le monde peut être concerné par le burn-out. Les profils types les plus susceptibles d'être touchés sont les personnes impliquées (engagées) dans leur travail, aimant l'entreprise et les personnes « piliers » subissant le stress, ou encore celles perfectionnistes, en quête de reconnaissance. On retrouve dans tous les cas la nécessité d'accomplissement de soi. Les conditions de travail (comme l'organisation, la clarté des missions, l'ambiance, la communication ou encore les méthodes de management) entrent également en compte dans le burn-out et ne sont pas à écarter ou à négliger.

### Quels sont les symptômes ?

Trois dimensions caractérisent habituellement le burn-out :

- l'épuisement émotionnel, en liaison avec une fatigue physique et morale ;
- la dépersonnalisation, le cynisme et le désinvestissement de la personne ;
- la réduction de l'accomplissement personnel et le manque d'estime de soi.

Les symptômes sont variés : troubles du sommeil, manque d'appétit, démotivation, perte de confiance en soi, sentiment d'inutilité, irritabilité, absence d'énergie pour le travail, difficulté de concentration, incapacité à réaliser certaines tâches, sensation de cerveau qui « patine », ou de vouloir tout arrêter, etc. Les pics de stress peuvent causer des maux de tête et des troubles de la vision.

## « Plus la vie extra professionnelle est remplie, moins il y a d'exposition aux risques de burn-out. »

### Quels sont les facteurs déclencheurs ?

La cause récurrente que l'on retrouve dans tous les cas est une charge de travail élevée, à laquelle s'ajoute une ou plusieurs des causes suivantes : le manque d'autonomie, le manque de reconnaissance, le faible soutien social, la communication insuffisante, la désorganisation. La majorité des chercheurs spécialistes du burn-out se rejoignent sur le fait que la responsabilité est partagée entre les employés et les employeurs.

### Les solutions

Il faut rester alerte, communiquer au travail, avec sa hiérarchie et ses collègues, mais aussi en dehors. Plus la vie extra

professionnelle est remplie, moins il y a d'exposition aux risques.

En psychologie, on met en évidence les stratégies personnelles pour « faire face », dites de « coping ».

### En conclusion

Malgré le grand intérêt que suscite l'état pathologique du burn-out ces dernières années, il importe de veiller à ne pas banaliser ce terme, qui provient du karoshi (karo = travail et shi = mort) en japonais. Il s'agit d'un état strictement lié au travail et à aucun autre facteur externe. Le premier cas de burn-out a été diagnostiqué en 1969 au Japon sur un patient décédé d'un arrêt cardiaque sur son lieu de travail. Les cas de burn-out réels sont rares, car très extrêmes. C'est un mal profond

qui conduit à une désintégration à petit feu de la personne en souffrance. D'ailleurs les personnes en phase de burn-out, ou pré burn-out, en prennent rarement conscience.

Enfin, au Maroc, si l'on voit des élans de solidarité se créer entre collègues, il faut bien souligner le fait que cette solidarité est relative au niveau des postes dans lesquels évoluent les membres de l'entreprise. Autrement dit, on rencontre une solidarité spontanée, sincère et désintéressée au sein de fonctions ouvrières, les moins élevées dans la hiérarchie et, plus on se dirige vers les postes de direction, moins les initiatives de ce type sont fréquentes. \*

# Le Coin des Adhérents

## Les nouveaux adhérents

### Adhérents Commerce

SOCIÉTÉS	ACTIVITÉ PRINCIPALE	VILLE	TÉLÉPHONE	TÉLÉCOPIE
SOFAMIM	Importation et exportation de bijoux de fantaisie	TANGER	05 39 93 76 35	
AFRICAP	Import-export	CASABLANCA	05 22 21 97 68	
AFROLAB	Etalonnage d'instruments de mesure - Vente d'équipements et consommables de laboratoires	AGADIR	05 28 29 25 91	05 28 29 26 33
AGUILA CONSULTING AND SOLUTIONS- EUROPE MAROC CONSULTING	Recherche de renseignements et d'informations à but légitime par voie d'enquête - Lutte contre la fraude - Recherche de patrimoine - Risk management	PARIS	00 376 678 828	
COMSYSTEL MAROC	Importation et installation de toute sorte de grillage - Eclairage LED - Matériel de sécurité électronique, de vidéosurveillance, de radiocommunication et d'interphonie industrielle	CASABLANCA	05 22 22 71 67	05 22 22 56 26
GRANDEVER	Commercialisation des produits du terroir destinés aux fabricants de produits cosmétiques	CASABLANCA	05 22 54 39 76	
KIT MATERIAUX INDUSTRIELS DU SOUSS	Matériaux de construction et de second-œuvre	AGADIR	05 28 23 91 96	05 28 23 91 97
OHOU EQUIPEMENT	Commercialisation de matériels d'adduction d'eau potable et d'assainissement industriel	CASABLANCA	05 22 73 34 35	05 22 73 34 39
POLYTRAV SUD	Travaux de construction et travaux divers - Négoce - Droguerie	AGADIR	06 62 66 24 99	
SANTOY DISTRIBUTION	Importation et exportation de produits artisanaux	MARRAKECH	05 24 42 06 13	05 24 43 50 96
SOCIETE MOROCCO ITALIENNE POUR L'INVESTISSEMENT	Bâtiment - Travaux divers	MARRAKECH	06 61 23 96 61	
STAR ANIMAL	Importation de matériels et consommables pour animaux	CASABLANCA	05 22 82 79 55	05 22 85 10 90
STE ATV UTILITY MARRAKECH (GMA)	Importation et distribution de véhicules électriques - Bureau d'études techniques	MARRAKECH	05 24 33 67 40	

### Adhérents Industrie

ALSOLEN	Energies renouvelables - Fabrication de centrales solaires thermodynamiques à miroirs de Fresnel	CASABLANCA	05 22 58 53 55	
LA COMPAGNIE ADELIE	Fabrication traditionnelle de fauteuils et canapés type «Club»	CASABLANCA	06 61 48 41 90	
MICSO MENUISERIE	Menuiserie	CASABLANCA	06 63 40 18 44	
PHILEAS	Constructions modulaires - Bases vie - Installations de chantiers - Sanitaires	CASABLANCA	05 22 58 76 15	
SOCAERO	Construction de cellules d'aéronefs	CASABLANCA	05 22 53 93 45	05 22 53 87 78
UNIWEAR	Fabrication de vêtements destinés à l'exportation	CASABLANCA	05 22 35 42 47	

### Adhérents Services

ADRAS TRANSPORT	Transport de marchandises	CASABLANCA	05 22 55 15 57	
AGRIQ MAROC (EURO-FINS)	Analyses agronomiques et sécurité alimentaire	CASABLANCA	05 22 54 33 10	
AJ INGENIERIE	Ingénierie des fluides - Coordinateur SPS	PARIS	00 33 1 43 11 09 10	
AKAAR ASSOCIATES	Conseil en immobilier	CASABLANCA	06 58 09 20 92	
ASAYAB GLOBAL SERVICES	Matériel de surveillance électronique, domotique, contrôle d'accès, détection et sécurité des biens	CASABLANCA	05 22 90 01 38	05 22 24 82 02
ATALIAN MAROC	Entretien et maintenance de bâtiments	CASABLANCA	06 08 85 25 72	
ATELIER KLP	Etudes, conseil en aménagement - Réalisation d'espaces verts privés et publics	MARRAKECH	05 24 43 17 02	
ATLAS RENTAL	Location de matériel pour travaux publics et construction	CASABLANCA	05 22 33 48 88	
AVALIANCE TECHNOLOGIES	Cabinet de conseil en SI, spécialisé en IT - Télécoms sécurité des systèmes d'information - Finance de marché banques et assurances	RABAT SALE	05 37 67 46 65	05 37 67 46 29
BLUE BRIDGE GROUP	Conseil en management et SI - Accompagnement à la certification - Etudes stratégiques - Conseil en marketing	CASABLANCA	05 22 22 28 12	
BMCE CAPITAL GESTION PRIVEE	Banque	CASABLANCA	05 22 49 85 69	05 22 22 47 48
CABINET BIDIAGH	Expertise comptable, conseil juridique et fiscal, audit, conseil en management et organisation	CASABLANCA	06 14 41 44 14	
CALFER METAL	Travaux immobiliers - Promotion immobilière	CASABLANCA	06 00 64 50 74	

SOCIÉTÉS	ACTIVITÉ PRINCIPALE	VILLE	TÉLÉPHONE	TÉLÉCOPIE
CARE VISIO SYSTEMS	Intégrateur en systèmes de sécurité - Centre de télésurveillance à Marrakech	MARRAKECH	05 24 42 33 44	
CASA JARDINAGE	Jardinage, décoration florale et entretien	CASABLANCA	05 22 20 27 97	
CECONA	Travaux de comptabilité	Oujda	06 61 36 73 07	05 36 60 08 13
CENTRE DENTAIRE DAKHLA	Centre dentaire multi-spécialités	AGADIR	05 28 89 72 73	
CIBLE PLUS	Agence de communication, média et hors média, conception et réalisation d'évènement, production et diffusion artistique et audiovisuelle, consulting en marketing et communication	CASABLANCA	05 22 94 98 88	05 22 94 98 87
COFACE MAROC	Assurance-crédit	CASABLANCA	05 22 99 81 97	05 22 99 06 40
DECIDATA CONSULTING	Conseil, accompagnement et solution autour de la Business Intelligence	CASABLANCA	05 22 25 27 01	
ECG CONSULTING	Etudes de marché - Formations en management - Blended Learning	CASABLANCA	05 22 21 48 24	
EVENY MOROCCO	Agence de voyage	CASABLANCA	05 22 27 30 31	05 22 27 11 61
EXPERIS MAROC	Conseil aux investisseurs du secteur aéronautique - Coaching des dirigeants et des équipes	CASABLANCA	05 22 39 55 08	
FCA	Courtage en assurances pour les entreprises	RABAT SALE	05 37 70 60 08	
FLEXDATA	Intégrateur qui rassemble des consultants spécialistes et experts en solutions liées aux technologies innovantes de l'information	CASABLANCA	06 61 51 63 66	05 22 91 06 93
GIE PRICEWATERHOUSE-COOPERS MAROC	Prestataire de services	CASABLANCA	05 22 99 98 89	
HOLDING GENERALE D'EDUCATION	Enseignement privé bilingue	CASABLANCA	05 22 58 26 00	05 22 58 00 87
IDESOL	Etudes et conseils d'ingénierie	CASABLANCA	05 22 58 03 07	05 22 58 33 24
JUST CALLING	Téléconseil, télémarketing, téléprospection et télévente	CASABLANCA	05 22 98 77 71	
KAIZEN CONSULTING	Conseil de gestion	CASABLANCA	06 25 99 03 83	
KINESITHERAPEUTE EL MEHDI ZIZOUNE	Kinésithérapeute - Physiothérapeute	CASABLANCA	05 23 32 65 68	
LABORATOIRE D'ANALYSES MEDICALES EMILE ZOLA	Laboratoire d'analyses médicales	CASABLANCA	06 61 55 54 22	05 22 24 20 03
LASER OUHOUD PROFIL	Découpe laser, oxycoupage, soudage et négoce des produits métallurgiques	CASABLANCA	05 22 59 24 90	05 22 59 24 92
LOCA STAND	Organisation, installation de foires, expositions, salons et évènements - Location de chapiteaux et stands personnalisés	CASABLANCA	05 22 78 40 51	05 22 78 40 51
Mahmoud RAJAB-BACHA	Restauration	CASABLANCA	06 61 51 32 11	
MAX AFFAIRE	Sécurité électronique, câblage informatique électrique et téléphonique	RABAT SALE	05 37 29 50 31	05 37 69 20 86
MENARA HOLDING	Assistance, conseil, suivi, contrôle et accompagnement des filiales à travers les directions de support	MARRAKECH	05 24 49 99 00	05 24 34 10 48
NEG.LOG	Import-export - Messagerie	Oujda	06 40 28 56 80	
NORTH EUROPA TOURS	Transport international de voyageurs	CASABLANCA	05 22 57 98 98	05 22 37 23 59
OZONE ENVIRONNEMENT ET SERVICE	Gestion, tri et valorisation des déchets ménagers	RABAT SALE	05 37 75 33 41	05 37 63 29 50
S2EL	Location, montage et démontage d'échafaudage - Aménagement interne, faux plafond, cloison, isolation, revêtement et faux plancher	RABAT SALE	05 37 29 23 55	
Slimane LOTFI	Opticien	CASABLANCA	05 22 52 45 19	05 28 99 26 00
SOS ELECTRO SERVICE	Vente et achat de matériel électroménager - Réparation et maintenance de matériel électroménager	CASABLANCA	05 22 89 50 78	05 22 89 50 78
SOUND OF SILENCE	Communication en publicité, évènementiel et relations publiques	CASABLANCA	05 22 36 43 67	05 22 94 85 97
STE MAGHREB INCHAATE	Voirie - Assainissement - Aménagement extérieur - Travaux de béton	MARRAKECH	05 50 01 25 78	05 37 36 47 39
STE MAROC CONSTRUCTION ET GESTION	Bâtiment - Tout corps d'état	CASABLANCA	06 71 64 60 76	
STOARC	Exploitation touristique	CASABLANCA	06 61 17 68 71	
STUDIO NUMERIQUE	Impression numérique, offset, affichage publicitaire, affichage mobile	CASABLANCA	05 22 98 98 13	05 22 98 98 40
UNITED STRONG SERVICE	Sécurité - Gardiennage - Intérim et travaux divers	RABAT SALE	05 37 77 46 44	05 37 68 06 28
UPLINE COURTAGE	Courtier en assurances	CASABLANCA	05 22 39 70 28	05 22 39 05 24
VALADE MEDITERRANEE	Transit - Logistique - Douane - Transport international	CASABLANCA	05 22 24 89 01	05 22 24 89 03

# Le Coin des Adhérents

## Agenda fiscal

### Calendrier fiscal de juin 2016

#### Impôt sur le revenu

**1/** Revenus salariaux, traitements, indemnités et émoluments, pensions, rentes viagères : Versement par les employeurs et débirentiers des retenues opérées à la source le mois précédent.

**2/** Versement des retenues opérées à la source le mois précédent sur les redevances, rémunérations, cachets et versés à des personnes non domiciliées fiscalement au Maroc.

**3/** Versement de la retenue à la source sur les revenus des capitaux mobiliers du mois précédent.

**4/** Déclaration pour demande de restitution auprès du receveur de l'enregistrement de l'impôt sur les profits de cessions de valeurs mobilières.

**5/** Perte de loyer : requête en réduction ou décharge.

**6/** Versement de la retenue à la source sur les profits de cession de valeurs mobilières opérées par les intermédiaires financiers habilités teneurs de comptes titres, effectuée sur les cessions du mois précédent.

**7/** Versement par les cliniques et établissements assimilés de l'IR retenu à la source sur les honoraires et revenus versés aux médecins non patentables.

#### Impôt sur les sociétés

**1/** Versement par les sociétés des retenues effectuées le mois précédent sur les produits bruts versés à des sociétés étrangères non résidentes.

**2/** Versement de la retenue à la source sur les produits des capitaux mobiliers.

**3/** Versement par les sociétés des retenues opérées le mois précédent, sur les intérêts et produits de placement à revenus fixes.

**4/** Versement du deuxième acompte provisionnel de 2016 (25 % de l'impôt payé en 2015).

**5/** Déclaration du résultat fiscal pour les sociétés non résidentes n'ayant pas d'établissement au Maroc, au titre des plus-values résultantes de la cession des valeurs mobilières réalisées au Maroc.

#### Taxe sur la valeur ajoutée

**1/** Déclaration et versement avant le 20 du mois (avant la fin du mois pour les déclarations sur support magnétique) par les redevables soumis au régime de la déclaration mensuelle (chiffre d'affaires taxable supérieur ou égal à 1.000.000 de dirhams par an ou sur option).

**2/** Demande de remboursement de la TVA, date limite du 2<sup>ème</sup> trimestre 2015.

## Demandes d'emploi

### Direction

**47 - H.** 35 ans - Master en gestion d'entreprise et administrative - Plus de 13 ans d'expérience dans le Facility Management - Direction de Grands Projets dans divers domaines (Industrie, Mines, Services, Maintenance et BTP) - Connaissance technique très large, connaissance des processus industriels - Recherche poste de Direction

**48 - H.** 59 ans - Maîtrise en Sciences Économiques - expérience en tant que chef d'entreprise dans le mobilier/enseignant en SES/directeur de projet montage d'une usine - Recherche poste - Possibilité de prestation de service.

**49 - H.** 39 ans - Ingénieur École Centrale Polytechnique en réseaux et télécommunications - Trilingue - Bonne connaissance des environnements des multinationales en France + PME intégrateur de solution et SSII au Maroc - Expérience en gestion de la relation client, gestion

de projets de grande envergure, pluridisciplinaires, multiculturels et multi sites - Recherche poste dans le Développement de BU de préférence dans les SSII/Infrastructures.

### Assistanat De Direction

**50 - F.** 49 ans - Dactylographe et sténographe + niveau BAC+2 en littérature française - Plus de 20 ans d'expérience essentiellement en tant qu'assistante de direction dans divers établissements (entreprises, centre culturel, banque, agence immobilière) - Français/anglais/espagnol et notions d'italien - Recherche poste à Marrakech.

**51 - F.** 33 ans - Bachelor en Finances - Université Américaine de Paris - Engagée et motivée - Expérience d'Office Manager dans divers secteurs (facility/cabinet d'architecture/management hôtelier/hôtellerie) - Recherche poste d'Office Manager.

### Commercial/Vente

**52 - H.** 43 ans - Formation Gestion Hôtelière - Polyvalent de par mon parcours professionnel - Recherche poste disponible dans le secteur commercial pour Hôtellerie-Restaurant, Immobilier ou autre secteur concernant vente/achat/commercialisation/administration/gérance (intérêt également pour le secteur Communication)

**53 - F.** 25 ans - Diplôme de technicienne en Commerce et Marketing (ESIAC) - près de 2 ans d'expérience - Recherche poste d'assistante commerciale.

### Banque-Finance

**54 - F.** 38 ans - BAC+5 Bordeaux Business School (programme ESC) + Master ISCAE finances - Expériences dans de grands groupes - Business Intelligence/contrôle de gestion/Pilotage de la performance - Français/arabe/anglais - Recherche poste.

### Industrie

**55 - H.** 51 ans – BTS Électromécanique – plus de 25 ans d'expérience dans des postes d'encadrement/développement dans la production (diverses industries) – Cherche poste.

**56- F.** 52 ans- BTS Industries de l'Habille-ment (France) - 30 ans d'expérience en France et au Maroc – Cherche poste en Bureau d'études, méthodes, qualité et production.

### RSE/HSE

**57 - F.** 49 ans - Plus de 20 ans d'expé-rience dans la santé RSE/HSE - Cherche entreprise qui souhaiterait avoir une personne dynamique/volon-taire/persévérante/engagée et efficace pour l'accompagner dans sa politique de responsabilité sociétale ou la mise en place de projets qui ont un intérêt particulier pour ses collaborateurs et ses dirigeants.

### Santé

**58 - F.** 24 ans – Licence en Biologie Mo-léculaire et Cellulaire (Université Has-san II) – niveau débutant – Cherche poste.

#### ► Siham Hassini

Tél : 05 22 48 93 17

siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

## Contacts CFCIM

### Service Adhésions

- Séloua El Maataoui  
Tél. : 05 22 43 96 11  
selmaataoui@cfcim.org
- Wafaâ Laachir  
Tél. : 05 22 43 96 48  
wlaachir@cfcim.org
- Karim Batata  
Tél. : 05 22 43 96 12  
kbatata@cfcim.org

### Service Visas

- Loubna Marill  
Tél. : 05 22 43 96 47  
lmarill@cfcim.org
- Chantal Maurel  
Tél. : 05 22 43 96 17  
cmaurel@cfcim.org

### Promotion des Services de la CFCIM

- Fatima-Ezzahra Jamil  
Tél. : 05 22 43 29 80  
fejamil@cfcim.org

### Service Emploi

- Siham Hassini  
Tél : 05 22 48 93 17  
siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

### Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

- Khalid Idrissi Kaitouni  
Tél. : 05 22 43 96 04  
kidrissi@cfcim.org

### Pôle Salons et Évènementiel

- Hicham Bennis  
Tél. : 05 22 43 96 27  
hbennis@cfcim.org

### Missions de Prospection en France et à l'International

- Nadwa El Baïne  
Tél. : 05 22 43 96 23  
nelbaine@cfcim.org

### Pôle CFCIM Business France

- Charafa Chebani  
Tél. : 05 22 43 96 33  
cchebani@cfcim.org

### Centre de Médiation pour l'Entreprise

- Khalid Idrissi Kaitouni  
Tél. : 05 22 43 96 04  
centredemediation@cfcim.org

### Parcs Industriels

- Mounir Benyahya  
Tél. : 05 22 59 22 04  
parcsindustriels@cfcim.org

### Campus de Formation

- TBS Casablanca**
- Patricia Bournet  
Tél. : 05 22 35 02 12  
contact@tbs-education.ma

### Ecole Française des Affaires

- Amine Barkate  
Tél. : 05 22 35 02 12  
abarkate@cfcim.org

### CEFOR Entreprises

- Laila Benyahya  
Tél. : 06 67 03 03 25  
lbenyahya@cfcim.org

### Délégations Régionales

- Agadir**
- Fatima-Ezzohra Trissia  
Tél. : 05 28 84 41 91  
agadir@cfcim.org
- Fès**
- Khadija Quessar  
Tél. : 05 35 94 30 36  
fes@cfcim.org
- Marrakech**
- Siham Belain  
Tél. : 05 24 44 94 91  
marrakech@cfcim.org
- Meknès**
- Noura Moustir  
Tél. : 05 35 52 22 10  
meknes@cfcim.org
- Oujda**
- Abdenbi El Bouchikhi  
Tél. : 05 36 71 05 71  
oujda@cfcim.org
- Rabat**
- Bouchra Chliah  
Tél. : 05 37 68 24 29  
rabat@cfcim.org
- Tanger**
- Karima Khdim  
Tél. : 05 39 32 22 22  
tanger@cfcim.org
- Bureau de Paris**
- Faïza Hachkar  
Tél. : 0033 1 40 69 37 87  
paris@cfcim.org

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### Association des Œuvres Sociales de la Maison des Personnes Âgées d'El Jadida Contribuer au bien-être des personnes âgées sans ressources

De plus en plus de personnes âgées se retrouvent sans soutien familial et sans ressources. La Maison des Personnes Âgées d'El Jadida offre différentes prestations pour les personnes âgées en situation difficile, notamment l'hébergement, la nutrition, l'habillement, les soins médicaux, et plusieurs activités annexes afin de favoriser leur épanouissement. Elle accueille 48 résidents permanents âgés de 60 et plus, sans domicile fixe et vivant dans des conditions précaires. Créée en 1980, l'Association des Œuvres Sociales de la Maison des Personnes Âgées d'El Jadida a

adopté une vision pragmatique de l'action sociale basée sur les valeurs musulmanes et marocaines, ainsi que sur la culture de la responsabilité sociétale. Dans les mois prochains, l'association a notamment pour projet d'acheter un véhicule et d'équiper une salle pour la rééducation.

► **Contact :**  
**Mohammed Monkade**  
**Tel : 06 61 36 77 33**  
**Email : aosmpa@gmail.com**  
**Adresse : rue 118 place Moulay El Hassan Sidi Daoui El Jadida.**



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



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



# SG DAMANE EXPRESS

## LE CRÉDIT QUI BOOSTE VOTRE AMBITION



Une demande



Un accord



Un financement

Vous êtes dans le monde des affaires, vous exercez en tant que profession libérale, chef d'entreprise, commerçant ou artisan ?  
Vous comptez vous mettre à votre propre compte ou bien étendre votre activité ?

En partenariat avec la Caisse Centrale de Garantie, Société Générale vous accompagne dans tous vos projets professionnels avec :

- **CREA EXPRESS** pour les besoins de démarrage de votre activité
- **INVEST EXPRESS** pour le financement des investissements liés à l'extension de votre projet
- **EXPLOITATION EXPRESS** pour les besoins de fonctionnement de votre activité

[www.sgmaroc.com](http://www.sgmaroc.com)



الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



صندوق الضمان المركزي  
+٩٥٤٢١ ٤٥٤٤٠٠١ ٤٥٤٠١  
CAISSE CENTRALE DE GARANTIE

# DES PROJETS À FINANCER ?

PME

CHOISISSEZ LE PARTENAIRE  
QUI PERMET À VOS PROJETS  
DE VOIR LE JOUR

REPUBLIK S



- ÉQUILIBRER VOTRE TRÉSORERIE : **CRÉDIT DAMANE EXPRESS**
- FINANCER VOTRE ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS ET PRIVÉS : **AVANCE SUR MARCHÉS**
- SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL : **FINANCEMENT IMPORT OU EXPORT**
- FINANCER VOS INVESTISSEMENTS : **CRÉDIT MOYEN OU LONG TERME**

Tout ce qu'il faut savoir sur [www.cdm.co.ma](http://www.cdm.co.ma)

 **RÉACTIVITÉ**

 **ACCOMPAGNEMENT**

 **FINANCEMENT**

**Crédit du Maroc** : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance  
au capital de 1 088 121 400 Dhs.  
**Siège social** : 48-58, boulevard Mohammed V - 20 000 - Casablanca.  
**Service clientèle** : Au Maroc : 05 22 477 477 - A partir de la France :  N° Azur 0 810 00 36 16  
**Site web** : [www.cdm.co.ma](http://www.cdm.co.ma)

 **مصرف المغرب**  
**CRÉDIT DU MAROC**

— Le bon sens a de l'avenir —