

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
ANASS DOUKKALI

## Les infrastructures au Maroc



Bilan de la dernière  
décennie et perspectives



Lahcen Daoudi, invité  
du Forum Adhérents  
de la CFCIM



La CFCIM inaugure de  
nouveaux locaux à  
Tanger



Retour sur la caravane  
inwi avec Reda Taleb



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

# KOMPASS

Your route to business worldwide

Ne comptez pas sur le hasard pour développer  
votre entreprise



**GÉNÉRATEUR  
DE BUSINESS  
BtoB**



**5,7 millions**  
d'entreprises  
BtoB

## ▶ RÉFÉRENCIEMENT

Une audience ciblée et BtoB pour gagner en contacts qualifiés avec une mise en relation entre professionnels à travers tout le réseau Kompass Monde.

## ▶ VISIBILITÉ

Votre présence renforcée sur les moteurs de recherche et sur Kompass.com avec une visibilité au niveau national et international

## ▶ PROSPECTION

Une base de données fiable pour qualifier et enrichir vos fichiers de prospection avec plus de 30 critères pour identifier efficacement vos prospects

## ▶ MARKETING DIRECT

Des solutions pertinentes pour optimiser vos opérations en marketing direct

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

Suivez-nous  [facebook.com/kompass.sa](https://facebook.com/kompass.sa)



Philippe-Edern KLEIN  
Président

## Editorial

# Les infrastructures au Maroc : bilan de la dernière décennie et perspectives

## Des chantiers qui marquent un tournant dans l'histoire du Maroc

Ouvrages audacieux et visionnaires, les infrastructures sont souvent la face visible d'une politique de développement menée à l'échelle d'un pays. Autoroutes, aéroports, ports, zones franches, LGV... : sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, les grands chantiers se sont multipliés à travers le Maroc. Certains projets, pourtant jugés comme trop techniques ou trop ambitieux, ont vu le jour dans des délais défiant les pronostics les plus pessimistes. Preuve que le Maroc s'est engagé avec détermination dans une nouvelle phase de son développement, se dotant de tous les outils pour garantir le succès de ses visions et stratégies.

Aujourd'hui, le Royaume est toutefois confronté à différentes problématiques en matière d'infrastructures. Certains investissements ne génèrent pas encore suffisamment d'activité économique et d'emplois au regard de leur coût de réalisation. Autre problème, celui de la répartition territoriale de ces grands projets d'aménagement. Comment faire en sorte de réduire les écarts et permettre aux Régions les moins riches de devenir à leur tour de réels pôles d'attraction économique ? Telle est l'essence de la Régionalisation avancée mise en œuvre par le Maroc afin de doter les Régions d'une autonomie plus grande et de prérogatives élargies.

En novembre, j'ai eu, à ce propos, l'honneur d'inaugurer les nouveaux locaux de notre Délégation Régionale de Tanger, une Région qui, en quelques années, a connu une croissance exponentielle, justement grâce à une politique d'infrastructures ambitieuse.

Cette dimension régionale est une préoccupation transverse pour tous les acteurs du développement socio-économique. C'est le cas de l'ANAPEC, qui a engagé des chantiers majeurs en ce sens et dont nous avons le plaisir, ce mois-ci, d'interviewer le Directeur Général, Anass Doukkali.

Autre invité de marque, dans notre numéro de décembre, Lahcen Daoudi, Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement, Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance. À l'occasion d'un Forum Adhérents, le Ministre a décrypté les grandes réformes mises en œuvre par le Maroc, réformes qui, selon lui, doivent s'appuyer sur une évolution profonde des mentalités.

À son humble niveau, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) s'est toujours engagée en faveur des grandes stratégies marocaines, organisant des rencontres d'affaires au profit des différents écosystèmes industriels ou encore en rapprochant les investisseurs, français ou marocains, des opportunités offertes par les différentes Régions du Royaume.

En cette période de fin d'année, je vous présente, au nom de toute l'équipe de la CFCIM, de ses administrateurs et de ses collaborateurs, mes meilleurs vœux pour la nouvelle année et vous souhaite de joyeuses fêtes.



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** Philippe-Edern Klein ► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Nadia Kabbaj ► **Directrice Communication** Wadad Sebti ► **Ont collaboré à ce numéro** Marie-Cécile Tardieu, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Thomas Brun, Rémy Pigaglio, Nesrine Roudane, Jean-Pierre Ermenault, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ► **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 13 000 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)



# Nourrir la terre pour nourrir la planète



Avec près d'un siècle d'expertise, le Groupe OCP est un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et de ses dérivés. Contribuant à nourrir une population mondiale grandissante en fournissant des nutriments essentiels à la croissance des plantes, le Groupe œuvre à la vision d'une agriculture durable et prospère, en augmentant les rendements agricoles tout en préservant les sols.

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

Engagé pour servir au mieux le développement socio-économique de l'Afrique, OCP met l'innovation au cœur de sa stratégie pour une croissance durable du continent.



[www.ocpgroup.ma](http://www.ocpgroup.ma)

# Sommaire

## Echos Maroc

- 6 Visite officielle au Maroc du Premier Ministre français
- 12 Lahcen Daoudi, invité du Forum Adhérents
- 14 Anass Doukkali, invité de Conjoncture
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers

## Echos International

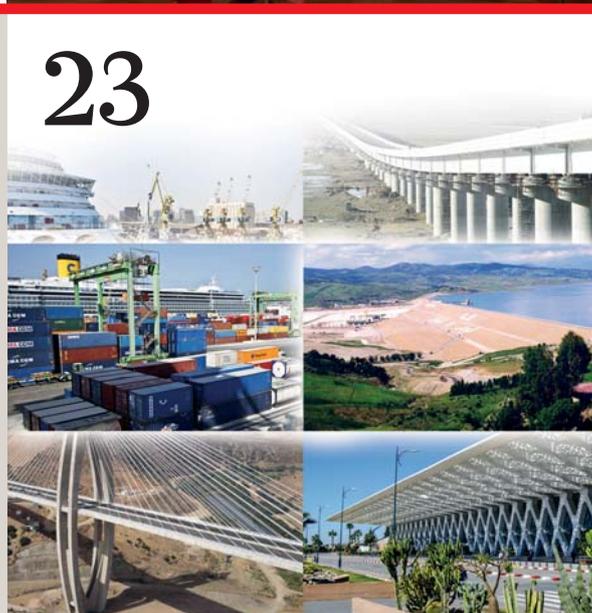
- 20 Déclaration d'Abidjan des organisations patronales
- 21 Zoom sur le Sénégal



## ZOOM

### Les infrastructures au Maroc : bilan de la dernière décennie et perspectives

- 24 Une décennie de progrès et un équilibre à trouver
- 28 Entretien avec Anouar Benazzouz, Directeur Général d'Autoroutes du Maroc
- 30 Entretien avec El Mehdi Fakir, Économiste spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques
- 32 Entretien avec Hatim Benjelloun, Fondateur du think tank Radius
- 34 Quel impact socio-économique pour les grands projets ?



## Regards d'experts

- 36 **Juridique** : Décryptage : la procédure de licenciement
- 38 **Médiation** : Partenariats Public Privé : les spécificités des modes de règlement des conflits entre partenaires publics et privés

## Initiatives durables

- 40 Morocco Solar Festival
- 41 Le Professeur Muhammad Yunus en visite au Maroc

## Actus CFCIM

- 44 Caravane inwi : interview de Reda Taleb
- 45 La CFCIM inaugure ses nouveaux locaux à Tanger
- 45 Rail industry summit

## On en parle aussi...

- 50 **L'association du mois** : Association Âme d'arts
- 50 **Agenda Culturel de l'Institut français du Maroc**



## Visite officielle au Maroc du Premier Ministre français

**L**es 15 et 16 novembre 2017, le Premier Ministre français, Édouard Philippe, était en visite officielle au Maroc à l'occasion de la 13<sup>e</sup> Rencontre de Haut Niveau franco-marocaine. Il a ainsi rencontré le Chef du Gouvernement, Saâd-Eddine El Othmani, au cours de la rencontre qui s'est tenue le 16 novembre à Rabat en présence de 10 Ministres français et 11 Ministres marocains.

La Rencontre de Haut Niveau avait notamment pour objectif de renforcer la coopération entre les deux pays, notamment selon cinq axes : l'Afrique, la jeunesse, l'innovation, la mobilité et des migrations, ainsi que la régionalisation et la coopération décentralisée.

24 accords bilatéraux ont été signés dans le cadre de cette visite, touchant à divers domaines tels que l'éducation, l'enseignement supérieur, la recherche, la santé, les transports, le numérique, la culture, le développement durable ou encore les infrastructures portuaires.

Autre moment fort de la visite, Édouard Philippe, Saâd-Eddine El Othmani et Miriem Bensalah-Chaqroun, Présidente de la CGEM, ont donné le coup d'envoi du Forum économique Maroc-France au Centre International de Conférences Mohammed VI à Skhirat, auquel ont participé près de 150 entreprises françaises et marocaines.

### Une relation de longue date, à approfondir dans certains domaines

« La France reste le premier partenaire



Le Premier Ministre français, Édouard Philippe et Saâd-Eddine El Othmani, Chef du Gouvernement marocain.

© Benoit Granier/Matignon

économique du Maroc. Nos entreprises sont heureuses d'investir au Maroc. Ce sont près de 900 entreprises françaises qui sont implantées dans le Royaume et elles contribuent à employer près de 100 000 personnes. Mais les parts de marché françaises s'érodent et nous devons donc nous poser les bonnes questions pour remédier à cette situation » a déclaré Édouard Philippe. Il s'est ensuite adressé aux chefs d'entreprise présents dans l'assistance, les appelant à trouver ensemble des solutions, notamment en « ouvrant la porte aux PME et aux ETI qui peuvent mailler le territoire ». Le Premier Ministre a poursuivi son allocution en rappelant les grands projets menés dans le cadre de la coopération économique entre les deux pays, en citant l'implantation des grands groupes industriels français tels que Renault, Safran ou PSA

ou encore la construction de la LGV et du port de Tanger Med.

Édouard Philippe a également invité les entreprises marocaines à investir en France. « En 2016, six projets marocains ont été développés en France. Ils ont permis de créer 220 emplois », a-t-il souligné. Concernant la place du Maroc en Afrique, le Premier Ministre a déclaré : « je crois beaucoup à la capacité des entreprises françaises à conquérir des marchés et à se développer en Afrique à partir de la plateforme marocaine. L'accompagnement en termes de services financiers, juridiques, commerciaux est réel. Pour faire face à une concurrence qui est souvent féroce et toujours massive, nous rapprocher et faire converger nos complémentarités me semble de nature à nous permettre de mieux défendre nos intérêts collectifs sur l'ensemble du continent africain ». \*

### Business France, la CFCIM et le MEDEF accompagnent une délégation d'entreprises françaises à l'occasion de la Rencontre de Haut Niveau

En marge de la Rencontre de Haut Niveau, une rencontre a été organisée au profit de la délégation d'entreprises françaises. Celles-ci ont pu rencontrer, à Skhirat, le Premier Ministre français, Édouard Philippe, ainsi que Benjamin Griveaux, Secrétaire d'État français auprès du Ministre de l'Économie et des Finances. Par ailleurs, un programme de rendez-vous B to B ciblé a été proposé à une dizaine d'entreprises de la délégation accompagnées par Business France et la CFCIM. Ces dernières ont, en outre, été conviées à un séminaire sur le climat des affaires au Maroc organisé le 15 novembre 2017 dans les locaux de la CFCIM à Casablanca.

# QUELLE QUE SOIT VOTRE DESTINATION, NOUS Y SOMMES DÉJÀ.

L'Europe, pour nous, ce n'est pas seulement Budapest, Madrid, Marseille, Istanbul ou Porto, mais aussi Oberstdorf, Schengen, St-Emilion ou Szegedin. Pour transporter vos colis, nous disposons d'un réseau intégré de 640 000 km desservi, quotidiennement, par 3 620 lignes régulières. Vous avez ainsi l'assurance d'être reliés à l'ensemble de l'espace économique européen, à jours et heures fixes. Fiabilité. Efficacité. Chaque jour.

## Forum régional de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)

**L**e 15 novembre 2017, à Casablanca, s'est tenu le Forum régional de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), organisé en partenariat avec l'Office des Brevets du Japon (JPO), en collaboration avec l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), l'Institut National de la Propriété Industrielle de France (INPI) et l'Organisation « Les femmes africaines dans la recherche et le développement agricole » (AWARD). La rencontre a accueilli 200 participants, dont 150 chercheuses et entrepreneures africaines et portait sur le thème « L'innovation et la propriété intellectuelle comme moteurs d'une agro-industrie compétitive : renforcement des capacités des femmes chercheuses



et entrepreneures en Afrique ». À cette occasion a eu lieu la 8<sup>e</sup> édition des Morocco Awards, organisée par l'OMPIC et le département de l'Industrie. Huit marques marocaines ont été mises à l'honneur dont une a remporté le « Prix coup de cœur du jury ». \*

## Lancement du Fonds Innov Invest de soutien aux startups

**L**e Fonds Innov Invest, géré par la Caisse Centrale de Garantie (CCG), a été lancé officiellement le 30 octobre 2017. Annoncé en début d'année, ce fonds a l'objectif ambitieux de dynamiser le secteur des startups au Maroc, qui émerge depuis quelques années. Il doit permettre de financer et d'accompagner les jeunes pousses à tous les stades de leur développement. La CCG a choisi de le faire au travers de structures labellisées, qui ont été dévoilées le 30 octobre. Ces structures d'accompagnement sont : APP Editor, Cluster solaire, Impact Lab, R&D Maroc, Réseau Entreprendre Maroc et Startup Maroc. Sélectionnées pour trois ans, elles pourront, outre l'accompagnement, octroyer des aides (Innov Idea) et des prêts d'honneur (Innov Start). La CCG indique aussi dans un com-

munié qu'elle a procédé « à la signature de quatre conventions avec les sociétés de gestion des quatre Fonds d'amorçage retenus (Azur Innovation, Seaf Morocco Growth Fund, Maroc Numeric Fund II et Green Innov Invest) et des investisseurs nationaux et étrangers. » Le Ministre de l'Économie des Finances, Mohamed Bousaid, présent lors du lancement, a annoncé que 700 millions de dirhams seraient investis dans des startups innovantes, dont 300 millions de dirhams via le Fonds Innov Invest et 400 millions de dirhams à travers « la participation d'investisseurs nationaux et étrangers ». En mars dernier, la Banque mondiale avait validé un prêt de 50 millions de dollars destiné au Fonds Innov Invest. L'objectif est de soutenir 300 porteurs de projets innovants dans les cinq prochaines années. \*

## Nouveau Président à la tête de l'ASTEC



L'ASSOCIATION DES SOCIÉTÉS DES TECHNOLOGIES a nommé un nouveau Président, Fahd Mekouar, Directeur Général de la société ITECHIA.

## L'AGEF a un nouveau bureau national



L'ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES ET FORMATEURS DES RESSOURCES HUMAINES (AGEF) a constitué un nouveau bureau à l'occasion de sa dernière assemblée générale ordinaire. Zakaria Rbii, Vice-Président des Ressources Humaines de Centrale Danone a été nommé Président de l'association.

# L'Age d'Or retrouvé



  
**EPICURIA**  
du Maroc, passionnément

*Aux confins de l'Andalousie historique, sur la terre de Meknès, Epicuria est l'héritier d'un Age d'Or retrouvé où douceur de vivre, culture et partage subliment une nature généreuse.*

*Sur trois parcelles particulièrement privilégiées du Domaine de la Zouina, berceau de Volubilia, nous avons voulu avec Epicuria rendre un hommage à cette période de sérénité, de joie et de beauté sans équivalent dans l'histoire de l'humanité.*

*Pour tous ceux que cette époque inspire et qui en épousent la philosophie de la vie.*

*Disponible en cépages Cabernet-Sauvignon ou Syrah pour les rouges, en Chardonnay pour le blanc. Elevé en barriques en quantités limitées*

*Distributeur et Marketeur Exclusif : FOODS & GOODS S.A.*

## Nouveau départ pour le Fonds de Développement Rural

L'emploi du Fonds avait été critiqué par la Cour des Comptes. Il sera fortement renforcé en 2018 avec 3,39 milliards de dirhams.

**L**e Fonds de Développement Rural (FDR) va connaître une nouvelle vie sous l'impulsion du Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. Aziz Akhannouch a annoncé, début novembre, qu'il serait inclus dans le budget du programme de lutte contre les disparités sociales et territoriales. Celui-ci sera doté, en 2018, de 6,85 milliards de dirhams, dont 3,39 milliards pour le FDR.

Créé en 1994, ce Fonds avait pour objectif affiché, comme son nom l'indique, de financer le dévelop-

pement des zones rurales. Il a servi à financer infrastructures, programmes d'urgences, projets agricoles... Toutefois, les fonds engagés sont restés minimes.

La Cour des Comptes avait fortement critiqué son inefficacité dans un rapport début 2017. L'institution relevait que le fonds n'avait été véritablement actif qu'à partir de 2008 et que les ressources n'ont été renforcées qu'en 2012. « Pourtant, bien que les ressources du [Fonds de Développement Rural et des Zones Montagneuses] ont connu une amélioration notable durant cette période, en passant de 580 MDH à plus de 2 MMDH entre 2012 et 2015, les emplois se sont inscrits



dans une tendance baissière, notamment au cours des exercices 2011, 2012 et 2014 », indiquait la Cour des Comptes. Elle mettait aussi en lumière, entre autres, la mauvaise planification ou les errements dans la direction du fonds. Une longue réponse du Ministère de l'Agriculture accompagnait le rapport. Sa Majesté avait consacré l'essentiel du discours de la Fête du Trône en 2015 aux populations rurales, dénonçant « cette situation de précarité que vivent certains de nos concitoyens dans les régions éloignées et enclavées, surtout sur les sommets de l'Atlas et du Rif, les zones sahariennes arides et les oasis, ainsi que certains villages dans les plaines et

sur les côtes ». Un budget de 50 milliards de dirhams dédié à 20 800 projets avait été annoncé et Sa Majesté avait invité le gouvernement « à établir un plan d'action intégré ».

« Le FDR a végété pendant longtemps, mais ce discours a indiqué que l'on devait s'occuper du développement rural. Des moyens importants ont été mis sur la table et c'est le ministère actuellement le plus puissant, celui de l'agriculture, qui en a récupéré la gestion », analyse Najib Akesbi, économiste. Le Fonds, qui était géré par le Chef du Gouvernement, est

en effet entré dans le giron du Ministère de l'Agriculture en 2015.

« En situant le développement rural au sein d'un ministère, on le condamne à être dans une case. En confiant la question au Chef du Gouvernement, cela permettrait d'adopter une approche transversale », regrette néanmoins Najib Akesbi. Le nouveau FDR met l'accent sur l'investissement dans les infrastructures. Selon les chiffres publiés par la presse, le FDR 2018 sera consacré à 74 % au désenclavement, à 11 % aux infrastructures pour l'éducation, à 4 % aux infrastructures pour la santé, à 8 % au raccordement à l'eau potable et à 3 % au raccordement à l'électricité. \*

## Global Entrepreneurship Monitor : quel bilan pour le Maroc ?

**L**es experts du Global Entrepreneurship Monitor ont publié leur rapport 2017 sur l'état de l'entrepreneuriat dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Principal enseignement pour le Maroc : les entrepreneurs peinent à obtenir les financements nécessaires à leur activité. D'après l'étude, dans 19 % des cas, ces problèmes de financement sont la raison pour laquelle une activité entrepreneuriale

s'arrête, alors que la moyenne de la région MENA est à 14,9 %. La non profitabilité de l'activité explique 51,7 % des cessations d'activité, contre 40,1 % pour la région MENA. En revanche, les entrepreneurs marocains se démarquent par leur utilisation élevée des dernières technologies dans leur activité : 72 % d'entre eux utilisent une technologie disponible depuis moins d'un an, le plus haut taux de la région, dont la moyenne se situe à 37,3 %. \*

# LE SOMMELIER

DE RACINE

Plus de 500 références  
de vins de toutes gammes et de toutes régions.  
Un grand choix de premiers et seconds vins de Grands Crus Classés.  
Vins du Monde, Champagnes et Spiritueux de Luxe.



Possibilité de préparation de commande par téléphone,  
de mise au frais, d'aide à l'élaboration de caves privées.  
Cadeaux d'entreprises et conseils personnalisés.

LOUIS  JADOT



M. CHAPOUTIER

L A R O C H E

ANTINORI

CHATEAU DU  
TARIQUET  
*Avilla Gama*

GEORGES  
DUBŒUF

DOMAINE  
LA BAUME

OGIER  
Depuis 1859

CONCHA Y TORO

AVELEDA  
OUR WINE, OUR LOVE, OUR LIFE

TRAPICHE  
ARGENTINA

DESDE 1551  
CODORNIU

CHAMPAGNE  
TAITTINGER

CHAMPAGNE  
Nicolas Feuillatte  
EPERNAY-NEW YORK-BEYOND

## Offre Adhérents CFCIM

5% de remise \*

\* Offre valable jusqu'au 31 Décembre 2017 sur présentation  
de cette annonce et d'une carte de visite pour un seul achat  
limité à 5000 Dhs maximum.

13, Rue Bab El Irfane ex Ader (à côté du Stade Vélodrome) - Casablanca  
Tél.: 05 22 95 00 24 - Email: [sommelierderacine@gmail.com](mailto:sommelierderacine@gmail.com)

Horaires d'ouverture

Du Lundi Au Samedi De 11h À 13h30 (12H30 le Vendredi) De 15h À 19h45

Horaires recommandées : Avant 16h30

## « Il faut transformer la société en profondeur et changer les mentalités »

Le 14 novembre 2017, au siège de la CFCIM à Casablanca, Lahcen Daoudi, Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement, Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, a animé un Forum Adhérents sur le thème « Défis et perspectives du Maroc ».

**T**out le monde s'accorde à dire que le Maroc a parcouru du chemin depuis quelques années. Mais cela est-il suffisant au regard de la concurrence qui fait rage dans un environnement international globalisé ? Quelles réformes le Royaume doit-il encore mettre en œuvre pour rattraper son retard ? Ce sont là, entre autres, des questions qui interpellent quant à l'avenir du Maroc.

« Le Maroc, comme pays d'Afrique du Nord, ne s'en sort pas mal si on le compare à beaucoup de pays de même niveau ou disposant de moyens supérieurs », estime Lahcen Daoudi. Un constat qu'il nuance toutefois : « Quelle que soit la vitesse à laquelle nous avançons, il faut prendre en considération que les autres pays avancent également. »

Pour le Ministre, le Maroc doit encore améliorer sa compétitivité et cela implique, nécessairement, une transformation générale : « Nous nous intégrons dans la mondialisation sans y intégrer la société. Or, c'est toute la société qui doit se mouvoir et aller dans le sens de la mondialisation ». Et d'ajouter : « La compétition internationale ne concerne pas uniquement l'entreprise. Peut-on avoir une entreprise compétitive dans un environnement qui ne l'est pas ? L'université, le gouvernement, l'administration, etc. tout cela doit se mouvoir dans la même tendance et c'est là le problème.



© CFCIM

Certains secteurs avancent vite, tandis que d'autres bloquent. Il faut donc une locomotive très puissante pour tirer tous ces wagons. »

L'entreprise constitue, en effet, une locomotive, mais pour Lahcen Daoudi, le Maroc accuse un certain retard pour ce qui concerne l'environnement des affaires, comparativement à d'autres pays : « Nous avons pris beaucoup de retard. Malheureusement la société, n'a pas intégré le temps comme une variable économique. Il faut transformer la société en profondeur et changer les mentalités. »

### **Le Maroc, un enjeu à l'échelle mondiale**

Quand on se projette sur plusieurs décennies, le Maroc dispose de réels

atouts à faire valoir dès aujourd'hui sur l'échiquier international. « Beaucoup de Marocains ignorent que, dans moins de 20 ans, le Maroc pourrait être l'un des pays les plus riches au monde », annonce le Ministre. « Le Maroc détient l'une des plus grandes réserves de phosphates au Monde et, dans ces phosphates, se trouvent des terres rares, dont les Chinois ont aujourd'hui le monopole. Dans moins de 20 ans, au rythme actuel d'exploitation, il n'y aura plus de phosphates aux États-Unis, sachant que le Maroc, les États-Unis et la Chine détiennent plus de 90 % des réserves de phosphates. Le Maroc sera ainsi en position de monopole mondial pour fournir l'agriculture en engrais. En serons-nous capables ? », analyse Lahcen Daoudi.

Pour relever ce défi, le Royaume doit, selon le Ministre, intégrer l'espace européen, car il ne dispose pas des moyens suffisants pour agir seul. « Le Maroc est donc un enjeu stratégique à l'échelle internationale et beaucoup l'ont compris. », poursuit-il.

### Des défis structurels à relever

La formation des compétences représente l'un des challenges à relever pour attirer les partenaires qui souhaitent investir au Maroc. « Nous devons préparer nos jeunes pour les besoins d'aujourd'hui et de demain, mais nous ne faisons pas », déplore Lahcen Daoudi. « Au rythme où l'on forme les compétences, on ne peut pas répondre aux besoins de l'entreprise. Cela est un gros problème qui se pose à nous et l'on ne connaît pas globalement le besoin. », ajoute-t-il.

Autres freins aux investissements, l'administration et le prix du foncier. Lahcen Daoudi soulève, en outre, le fait que certains secteurs subventionnés captent une part importante des investissements, au détriment des autres : « Si on subventionne le bâtiment et que les marges y sont importantes, on ne peut pas demander aux investisseurs de se tourner vers d'autres secteurs où les marges sont moindres. Les investissements peuvent être ainsi déviés vers des créneaux qui, peut-être, ne méritent pas qu'on les subventionne. », explique-t-il. Pour faire face à ces différentes problématiques, le Maroc doit aujourd'hui prendre de la hauteur : « nous menons des réformes, nous dépensons beaucoup d'argent, mais il est difficile d'en connaître l'impact, car il n'existe pas de convergence entre les politiques publiques. Nous avons beaucoup investi, notamment dans les infrastructures, mais nous n'avons pas maximisé la rentabilité de ces services. »

### Vers une gouvernance plus efficiente

Afin de pallier les lacunes en matière de gouvernance, le Ministre annonce la mise en place de différentes mesures : « Au sein du Ministère que j'ai l'honneur de diriger, nous sommes en train de mettre en place les indicateurs de mesure de la convergence avec un tableau de bord de suivi des actions des politiques



© CFCIM

publiques. Au niveau du Chef du Gouvernement, également, nous mettons en place un tableau de bord pour la convergence entre les Ministères ».

Pour une plus grande efficacité de son administration, le Maroc doit, en outre, accélérer les processus de déconcentration et de décentralisation. « Nous nous trouvons encore dans le stade du jacobinisme pur. Tout est centralisé à Rabat, il n'y a pas de développement local, pas de fiscalité locale. La fiscalité locale marocaine est dépassée de plusieurs décennies et on tarde à engager une réforme », souligne Lahcen Daoudi qui insiste, en outre, sur le rôle de la fiscalité comme levier de développement local.

Afin de maintenir les compétences au niveau local, il est nécessaire d'opérer une transformation de l'administration : « Nous devons rehausser le grade des responsables locaux et créer l'équivalent d'un directeur central au niveau régional (...) Tout cela demande des moyens, mais, si ces moyens ne sont pas débloqués, le coût sera plus élevé au final », prévient le Ministre qui annonce d'ailleurs plusieurs mesures en ce sens : « Nous sommes ainsi en train de travailler sur la déconcentration et la décentralisation pour nous diriger réellement vers le développement local à travers des accords et des conventions avec les Régions sur des programmes communs. »

Pour ce qui concerne les stratégies sectorielles, le Ministre préconise une vision plus intégrée : « Nous sommes également en train de réfléchir sur le degré de connexion de tous les secteurs ». Il s'agit, en outre, d'anticiper les questions qui deviendront encore plus problématiques à plus ou moins long terme telles que la pénurie en eau. En choisissant de

développer son agriculture, le Maroc doit ainsi prévoir des solutions pour répondre aux besoins en eau comme l'installation de stations de dessalement d'eau de mer sur ses côtes ou la construction de barrages à l'intérieur des terres. Autre dispositif prévu au sein du Ministère : la création d'une cellule chargée de recevoir les doléances des entreprises. Quant aux CRI, un bureau d'études travaille actuellement sur les réformes à mettre en place.

### Lutter contre la pauvreté et l'exclusion

Parallèlement aux mesures visant à améliorer la gouvernance, à transformer l'administration et à offrir un cadre juridique et fiscal attrayant pour les investisseurs, le Maroc doit également poursuivre ses actions dans le domaine du développement humain. « L'entreprise a besoin de stabilité. Or, la stabilité passe aussi par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. (...) Quand vous sauvez un enfant, il sauvera sa famille. », précise Lahcen Daoudi. D'où l'importance de l'école et de la qualité de l'éducation et de l'enseignement.

Selon le Ministre, il est important de mettre en place des mécanismes d'aide mieux ciblés, à l'instar du modèle indien qui tire profit de toute la connectivité offerte par les nouvelles technologies. Ces dispositifs permettront notamment de prendre progressivement le relai de la caisse de compensation, amenée à disparaître tôt ou tard. « Il existe 140 filets sociaux, chacun dans une bulle : imaginez le coût ! », souligne le Ministre qui insiste, là encore, sur la nécessité de mieux gérer les moyens alloués aux populations les plus fragilisées. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



## « La question de l'emploi est l'affaire de tous »

Interview de Anass Doukkali, Directeur Général de l'ANAPEC.

**Conjoncture :** Quel est votre regard sur l'emploi au Maroc ? Selon vous, quelles sont les pistes pour remédier aux problématiques structurelles du marché de l'emploi marocain, en particulier le chômage des jeunes diplômés ou celui des demandeurs d'emploi non qualifiés ?

**Anass Doukkali :** Tout d'abord, il faut souligner que la question de l'emploi est l'affaire de tous, qu'il s'agisse d'acteurs publics, privés ou société civile. C'est une conviction partagée aujourd'hui et qui se traduit par le chantier en cours, relatif à l'élaboration par le gouvernement d'un plan national de promotion de l'emploi.

Selon une étude récente du CESE, en 14 ans, la richesse du Maroc a plus que doublé. Malgré cela, notre pays fait face à un certain nombre de défis, dont le chômage des jeunes. L'enjeu actuel est de savoir comment augmenter la teneur en emplois de la croissance économique, encourager l'investissement créateur d'emploi et optimiser l'impact des stratégies et plans sectoriels sur l'emploi. En parallèle, investir dans l'économie sociale et solidaire et promouvoir l'emploi d'utilité sociale et, plus généralement, l'emploi dans le secteur non marchand, pourrait aider à créer des emplois pour les jeunes.

La promotion de l'emploi est aussi tributaire de l'amélioration de l'employabilité. Il est important de continuer à agir en amont à travers une adaptation permanente du système d'éducation et de formation aux besoins des entreprises. Cela passe par une meilleure observation du marché de l'emploi et une préparation des futurs diplômés à la vie active, notamment en palliant les carences en savoir-faire et en savoir-être. Sans oublier le développement de l'intermédiation et des programmes actifs de l'emploi qui devraient être intensifiés et dont l'impact devrait être maximisé.

Par ailleurs, nous devrions saisir l'opportunité de la régionalisation et appuyer la dimension régionale de l'emploi.

**En 2015, l'ANAPEC a lancé son nouveau plan de développement à l'horizon 2020. Peut-on en dresser un premier bilan ?**

Le Plan « ANAPEC 2020 » nous a permis d'étoffer

notre réseau, de nous ouvrir sur de nouveaux territoires et d'étendre nos services à d'autres catégories de chercheurs d'emploi, ce qui va permettre de multiplier nos réalisations à l'horizon 2020.

3 nouvelles provinces ont été couvertes, de nouvelles agences ont été créées en partenariat avec les collectivités locales, 4 agences universitaires ont été ouvertes sur les 12 prévues. En outre, 6 espaces d'orientation professionnelle en milieu rural seront renforcés par 4 unités mobiles dès 2018. Des offres de services adaptées aux nouvelles catégories de chercheurs d'emploi comme les non-diplômés, les immigrés régularisés, les personnes en situation de handicap et la population rurale ont été élaborées, expérimentées et seront généralisées dans le cadre du programme gouvernemental. En ce qui concerne les réalisations, les deux premières années de mise en œuvre du plan ont connu une performance notable sur les principaux indicateurs des prestations et mesures qui a atteint jusqu'à 20 % en glissement annuel. À titre d'exemple, les insertions de l'agence sont passées de 70 123 en 2015, à 75 613 en 2016, soit une évolution de 7 %. À fin septembre 2017, les insertions réalisées ont concerné 65 350 personnes, ce qui représente une progression de plus de 18 % par rapport à la même période de l'année 2016.

**Aujourd'hui, de quelle manière l'ANAPEC accompagne-t-elle concrètement les grandes stratégies nationales (stratégies sectorielles, ouverture vers l'Afrique, etc.) ?**

À côté de l'appui au recrutement, l'ANAPEC déploie, au profit des entreprises, des formations à la carte en les impliquant dans le choix des opérateurs et des plans de formation. Pour accompagner les stratégies sectorielles, un dispositif d'appui aux secteurs émergents est mis en place. Il permet de répondre aux besoins en compétences des secteurs de l'offshoring, de l'aéronautique, de l'automobile, de l'électronique et des énergies renouvelables, via des formations à l'embauche et des formations continues au cours des 3 premières années. Le dispositif octroie jusqu'à 66 000 DH de subventions et permet une gestion autonome et flexible de la part des entreprises bénéficiaires.

Au niveau du continent africain, l'ANAPEC a organisé, cette année, l'Assemblée Générale constitutive du Réseau Africain des Politiques et Services d'Emploi dont elle abrite le secrétariat exécutif. Il s'agit d'une plateforme multipartite de coopération Sud-Sud en matière d'emploi qui regroupe 20 pays africains (représentés par leurs autorités gouvernementales chargées de l'emploi et leurs services publics d'emploi), ainsi que des acteurs publics et privés et de la société civile. L'objectif du réseau est de promouvoir l'échange des expériences entre les pays africains et de concrétiser des projets d'intérêt commun tels que la plateforme africaine des emplois et des compétences.

**En ce moment, on parle beaucoup de l'auto-entrepreneuriat et du « social business ». Peuvent-ils contribuer à résorber durablement le chômage et à augmenter significativement les revenus des populations les plus vulnérables ?**

L'auto-entrepreneuriat et le social business ont le potentiel de répondre à la fois aux problématiques sociales et à l'intégration socioprofessionnelle des jeunes à travers la création de richesses et d'emplois. L'ANAPEC accompagne chaque année des porteurs de projets pour la création de TPE et d'AGR. Elle est aussi partenaire des différents programmes de l'INDH.

Dans ce registre, il importe de souligner l'importance de l'accompagnement des porteurs de projets au cours de toutes les étapes de création, sachant que le manque de financement ne représente plus un frein, comme ce fut le cas auparavant, grâce à la multiplication des fonds et sources de financement des projets et startups, notamment au niveau régional.

À fin octobre 2017, nous avons accompagné 1 588 porteurs de projets, ce qui a abouti à la création de 821 activités socio-économiques (TPE, AGR, ...). Environ 41 % des TPE accompagnées ont adopté le statut d'auto-entrepreneur.

**L'un des axes du plan de développement de l'ANAPEC concerne l'accompagnement de la régionalisation avancée et la réduction des écarts entre les régions et l'axe Casablanca-Rabat. Quelles ont été les actions sur ce volet ?**

La régionalisation de la promotion de l'emploi passe par l'élaboration de plans régionaux de l'emploi qui doivent apporter des réponses appropriées aux problématiques spécifiques régionales tout en s'inscrivant dans le cadre des orientations de la stratégie nationale.

De ce fait, et dans le cadre de son engagement visant à appuyer les régions dans la mise en place de dispositifs régionaux de promotion de l'emploi, l'ANAPEC propose aux régions un éventail de mesures complémentaires, parallèlement aux mesures nationales d'appui à l'emploi salarié et l'auto emploi. Ces mesures ont pour but de faciliter l'insertion professionnelle des non-diplômés via la formation, l'encouragement de la mobilité des chercheurs d'emploi, l'amélioration de l'employabilité des diplômés chômeurs de longue durée, la promotion

de l'emploi d'utilité sociale et d'intérêt général et, enfin, l'accompagnement des porteurs de projets par l'accès au financement.

En termes de régulation régionale et inter-régionale, chaque année, nous faisons bénéficier les chercheurs d'emploi issus des localités à environnement économique peu développé, des opportunités d'emploi offertes par les zones économiques plus favorables.

**L'ANAPEC s'est également attaquée au problème de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Quel est le dispositif prévu en la matière ?**

Sur ce volet, l'ANAPEC intervient à deux niveaux ; premièrement, elle prépare les futurs lauréats de certains centres mixtes créés par la fondation Mohammed V pour la solidarité au marché de l'emploi. Deuxièmement, elle sensibilise et accompagne les personnes en situation de handicap à la création d'AGR ou de TPE dans le cadre du programme de partenariat signé avec l'Entraide Nationale et l'Agence de Développement Social. Les résultats sont satisfaisants : depuis deux ans 1006 projets ont été accompagnés sur l'ensemble du territoire national, dont 330 ont été financés. En outre, l'agence a inséré 1054 personnes en situation de handicap entre 2013 et 2016. 2 256 ont bénéficié des entretiens d'orientation professionnelle et 888, des ateliers de recherche d'emploi.

En outre, nous avons lancé, en collaboration avec You-Match un projet de recherche, d'une durée de 6 mois (à partir d'août 2017), qui s'inscrit dans une démarche globale d'accompagnement des personnes en situation d'handicap en vue de faciliter leur intégration dans le marché du travail.

**Quels sont les projets sur lesquels travaille actuellement l'ANAPEC ?**

Afin d'accompagner les mutations que connaît le marché de l'emploi ainsi que les évolutions de ses prestations et mesures, l'ANAPEC a lancé le chantier d'élaboration d'un nouveau schéma directeur pour son Système d'Information. Le projet concerne l'ensemble des aspects de l'offre de service, y compris la digitalisation des prestations à travers la stratégie cross-canal. Cette stratégie organise la délivrance des prestations à distance et à travers plusieurs canaux tels que le portail d'e-intermédiation, l'application mobile, les réseaux sociaux, le centre d'appel ou encore le « SMSing » et autres. L'objectif est de toucher un maximum de bénéficiaires et d'apporter une réponse adaptée aux différentes attentes des jeunes Marocains.

À ce titre, nous travaillons en partenariat avec l'Agence Universitaire de la Francophonie pour la mise en place d'une solution d'e-learning. Nous collaborons également avec Pôle Emploi et d'autres partenaires pour la création d'une agence virtuelle délivrant des services à distance dans l'objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes Marocains.

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

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



Marie-Cécile TARDIEU

marie-cecile.tardieu@dgtresor.gouv.fr

« Bâtir des ponts pour la croissance et l'emploi ». La France et le Maroc tiennent des rendez-vous réguliers qui contribuent à faire vivre le partenariat d'exception qui nous lie. Ainsi, depuis 1997 et l'initiative conjointe du Président Jacques Chirac et du Roi Hassan II, a lieu, environ tous les deux ans, la Rencontre de Haut Niveau (RHN) co-présidée par les deux chefs de gouvernement. Pour la XIII<sup>ème</sup> RHN, les 15 et 16 novembre

à Rabat, dix ministres français ont fait le déplacement avec le Premier Ministre français, M. Edouard Philippe.

Les grands sujets d'attention ont été la jeunesse, l'innovation, la mobilité et les migrations, la régionalisation et la coopération décentralisée ainsi que l'Afrique. A cette occasion, vingt-quatre accords bilatéraux ont été signés, dont les plus emblématiques dans le secteur économique ont notamment visé l'industrie navale ou encore l'innovation (accord entre BPI France et Caisse centrale de Garantie pour une assistance technique, appui financier de la France au Fonds Innov Invest). Un accord dans le domaine du numérique permettra d'accompagner la création de l'Agence du développement du digital au Maroc et de favoriser l'essor de deux économies numériques.

Le thème retenu pour le Forum économique organisé en marge de la RHN par la CGEM et le MEDEF était : « Bâtir des ponts pour la croissance et l'emploi ». Les participants ont échangé sur les moyens de doper la compétitivité marocaine par de plus nombreux investissements porteurs d'emplois et de technologies. Preuve que notre relation économique est de plus en plus fondée sur une volonté d'équilibre et de réciprocité, le Service économique organise, la semaine du 11 décembre, la 3<sup>ème</sup> édition de « Investir en France », pour encourager les startups marocaines à accéder à l'écosystème français de l'innovation. En empruntant les ponts ou les réseaux, ce qui compte désormais est d'innover ensemble. »

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

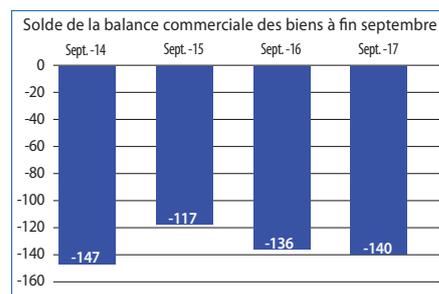
# 140 Mds MAD

#### Le déficit commercial se creuse à 140 Mds MAD au terme de septembre 2017

Selon les données de l'Office des Changes, les neuf premiers mois de l'année 2017 se sont achevés par un creusement du déficit du commerce extérieur du Maroc de 2,5 %, par rapport à la même période de l'année précédente. Le solde s'élève à -140 Mds MAD contre -136 Mds MAD un an auparavant.

Atteignant 179 Mds MAD, les exportations marocaines ont été dynamiques dans tous les secteurs, augmentant de +8,8 %. Le premier poste demeure l'automobile (42 Mds MAD), en hausse de 4,6 %. Les exportations sont également tirées par les secteurs agricole et agro-alimentaire (38 Mds MAD), des phosphates et dérivés (33 Mds MAD) et des textiles et cuir (28 Mds MAD) en progression, respectivement, de 10 %, 10,1 % et 6,9 %.

A hauteur de 319 Mds MAD, les importations croient de 6 %, reflétant la forte progression des approvisionnements en produits énergétiques (51 Mds MAD), en hausse de 28,4 %. Hors produits énergétiques, la hausse des importations se limite à 2,6 %.



Source : graphique SER, d'après les données de l'Office des Changes

aubin.weissmuller@dgtresor.gouv.fr

## La Chronique économique

### L'alerte de la Cour des Comptes du Maroc sur le niveau de rémunération des fonctionnaires

Selon le rapport sur la fonction publique que vient de publier la Cour des Comptes, le Maroc disposait en 2016 de 1 137 435 fonctionnaires civils, répartis en 860 253 fonctionnaires d'Etat, 147 637 fonctionnaires des collectivités locales et 129 545 agents des établissements publics.

L'effectif des fonctionnaires d'Etat n'est pas excessif au Maroc (17,2 pour 1 000 habitants contre par exemple 60 pour 1 000 en Europe). La Cour note en revanche que la masse salariale correspondante est passée de 75 Mds MAD en 2008 à 120 milliards en 2016. Les rémunérations publiques ont donc augmenté de 5,3 % par an, bien davantage que le taux de croissance du PIB sur la même période, soit 3,9 %. Le rapport de la masse salariale au PIB (11,84 % en 2016) est d'ailleurs particulièrement élevé par rapport à celui de la région MENA où les rémunérations publiques représentent en moyenne

moins de 10 % du PIB. La Cour constate que l'augmentation rapide de la rémunération des fonctionnaires ne s'explique pas par l'augmentation des effectifs, qui s'est limitée à 9 %, mais plutôt par les revalorisations exceptionnelles issues du dialogue social périodique.

La Cour des Comptes calcule que le salaire net moyen d'un fonctionnaire d'Etat a atteint 7 700 dirhams par mois (en 2016), qu'elle compare aux 4 932 dirhams accordés dans le secteur privé (en 2015).

Au titre des solutions, la Cour rappelle le mouvement massif de départ à la retraite des fonctionnaires qui aura lieu dans les prochaines années, voyant là l'opportunité de restructurer la fonction publique en termes d'efficacité et de coût relatif.

christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Salamatouna, un nouveau label de garantie dans le secteur de l'automobile

Moulay Hafid Elalamy, ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, a lancé le 09 novembre au siège de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) à Casablanca le système de labellisation du circuit de distribution des pièces de rechange automobiles « Salamatouna ». Ce nouveau label permettra de renforcer l'organisation de la distribution dans le marché des pièces de rechange, de lutter plus efficacement contre la contrefaçon (2/3 des pièces vendues au Maroc seraient d'origine douteuse) et d'assurer la sécurité du consommateur en lui permettant d'identifier les entreprises qui commercialisent des pièces de rechange authentiques. Le système s'appliquera aux constructeurs, importateurs, fournisseurs, distributeurs, revendeurs, détaillants et grossistes commercialisant des pièces automobiles ou pièces de rechange destinées à tout type de véhicule. Les magasins labellisés Salamatouna seront ainsi des « clean shops » auprès desquels le consommateur pourra sereinement s'approvisionner. Les constructeurs, et notamment Renault et PSA, se félicitent de l'initiative. « Salamatouna » a été conçu dans le cadre des actions du Comité national pour la propriété industrielle et anti-contrefaçon (CONPIAC), et issu d'une coopération entre plusieurs acteurs publics et privés, le ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique, l'OMPIC, l'Imanor et l'Amica. Pour rappel, selon une étude menée par le CONPIAC, les 5 secteurs les plus touchés par la contrefaçon au Maroc sont le textile, le cuir, les produits électriques, les pièces de rechange automobiles et les produits cosmétiques.

► caroline.rolshausen@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Visite au Maroc du Premier Ministre, M. Edouard Philippe



© Benoît Granier/Matignon

La XIII<sup>ème</sup> Rencontre de Haut Niveau France-Maroc qui s'est tenue à Rabat les 15 et 16 novembre 2017 a connu une forte dimension économique.

Un Forum économique a été organisé par la CGEM et le MEDEF sur le thème « Bâtir des ponts pour la croissance et l'emploi » et dont l'ouverture a été faite par les chefs de gouvernement français et marocain, MM. Edouard Philippe et El Othmani. Il a rassemblé plus de 400 participants et a permis d'aborder trois thèmes principaux :

- les défis de l'urbanisation et du développement durable. A noter parmi les recommandations finales la nécessité de développer les PPP, les transports efficaces multimodaux et propres, des solutions de forte valeur ajoutée technologique, et de construire des logements décentes et à faible consommation énergétique ;
- le développement agro-industriel inclusif. A noter notamment parmi les recommandations la nécessité de porter collectivement l'innovation, de renforcer l'orientation marché, de développer la digitalisation en faveur d'une productivité durable ;
- la révolution digitale et l'entrepreneuriat. Parmi les recommandations figurent notamment la nécessité d'une concertation sur la réglementation à appliquer, l'association des start-ups dans le développement des grands groupes, le renforcement de la coopération entre Agences du numérique, et l'intérêt de créer au Maroc l'équivalent du Crédit d'Impôt Recherche pour doper la R&D.

Le Service Economique a par ailleurs organisé une rencontre entre le Premier Ministre et les deux délégations d'entreprises menées par le MEDEF (54 entreprises) et Business France (9 entreprises). Lors d'une rencontre restreinte, le Premier Ministre a recueilli les attentes des entreprises et présenté l'action publique d'aide à l'export. Il a également annoncé le lancement de réformes en ce sens en 2018. En amont, les entreprises ont pu échanger de manière informelle avec M. Griveaux, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, Mme Borne, Ministre chargée des transports, et Mme Poirson, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la transition écologique et solidaire.

Enfin, les entreprises ont bénéficié d'un programme dense de rendez-vous. Une séquence à Marrakech a permis de saisir les enjeux du processus de régionalisation avancée. Elles ont pu également prendre part à une réunion animée par le Consul général et les CCEF sur l'environnement des affaires, l'investissement et le positionnement du Maroc comme hub pour l'Afrique.

► frederic.marchal@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



**Decathlon poursuit ses investissements au Maroc** avec l'inauguration de trois nouveaux points de vente à Agadir, Meknès et Kénitra, la semaine du 20 novembre 2017. L'entreprise a annoncé l'ouverture d'autres unités d'ici la fin de l'année, ce qui portera à 11 le nombre de ses magasins dans le Royaume. Présent depuis 1994 au travers de l'activité de production et depuis 2009 sur le volet distribution, l'enseigne de sport est devenue un acteur majeur de la production textile et du commerce de distribution de produits sportifs au Maroc ►►► **Le Fonds d'Équipement Communal (FEC)** a annoncé une émission obligatoire d'un montant compris entre 1,5 et 2 Mds MAD. Le FEC soutient le développement des collectivités territoriales (et notamment des Régions) sur l'ensemble du territoire marocain. L'émission obligatoire vise 3 objectifs : (i) le financement de son activité, (ii) la diversification des sources de financement de long terme, (iii) le renforcement de son positionnement d'émetteur régulier sur le marché obligatoire ►►► **Le français Safran Electrical & Power Morocco (câblage électrique aéronautique)** a obtenu le label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) pour une durée de 3 ans. Cette certification souligne l'engagement de l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale ainsi que la prise en compte des attentes des partenaires internes et externes dans la stratégie de Safran.

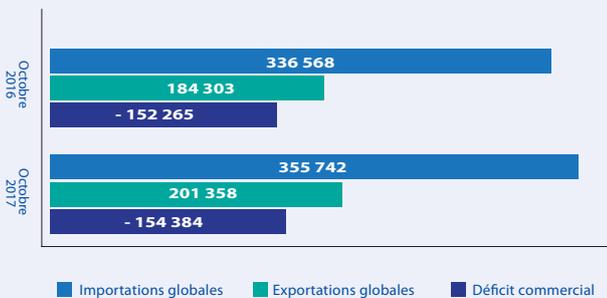
# Indicateurs économiques et financiers

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



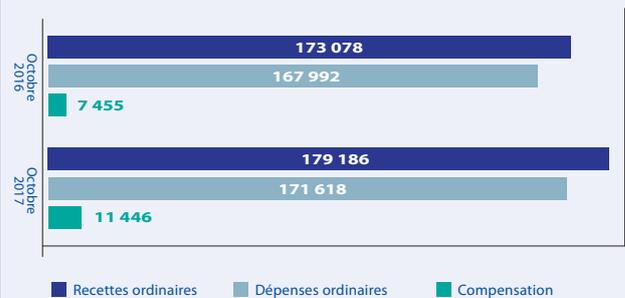
## Balance commerciale

A fin octobre 2017, le déficit commercial a progressé de 1,4% par rapport à la même période de l'année 2016.



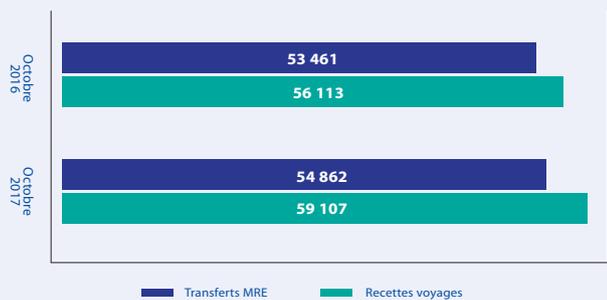
## Finances publiques

A fin octobre 2017, la charge de la compensation a enregistré une hausse de 53,53% en glissement annuel, en passant de 7,46 à 11,45 milliards de dirhams.



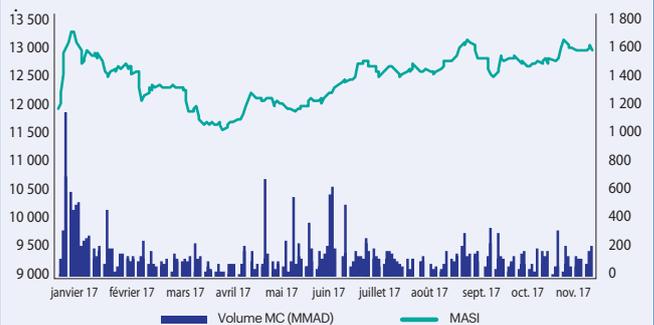
## Transferts des MRE & Recettes Voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont enregistré respectivement des hausses de 5,34% et 2,62% à fin octobre 2017.



## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de novembre 2017, le MASI a enregistré une hausse de 1,58%, portant sa performance depuis le début de l'année à 7,94%.



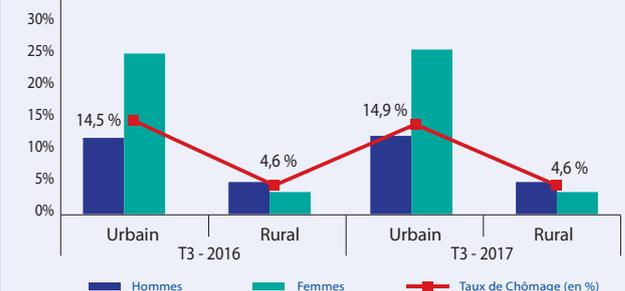
## Inflation

En glissement annuel, l'inflation s'est établie à 0,6% en octobre après 0,4% au mois précédent. Cette évolution est liée principalement à l'atténuation de la baisse des prix des produits alimentaires à prix volatils de 5,1% à 3,8%.



## Taux de chômage

Au terme du troisième trimestre 2017, le taux de chômage s'est apprécié de 20 points de base (100) à 10,6%, avec une hausse importante de 40 Pds (100) à 14,9% en milieu urbain.



					Var %/pts
<b>Échanges extérieurs</b>	Importations globales (en mdh)	oct. 16/	336 568	355 742	5,70%
	Exportations globales (en mdh)	oct. 17	184 303	201 358	9,25%
	Déficit commercial		-152 265	-154 384	1,39%
	Taux de couverture (en %)		54,76%	56,60%	184,27 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		53 461	54 862	2,62%
	Recettes voyages (en mdh)		56 113	59 107	5,34%
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	oct. 16/	1 176 753	1 240 145	5,39%
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	oct. 17	247 930	227 908	-8,08%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		147 600	159 731	8,22%
	Créances sur l'économie (en mdh)		933 481	984 186	5,43%
	Dont Créances des AID (en mdh)		801 128	840 077	4,86%
	Crédit bancaire		790 731	832 147	5,24%
	Crédits immobiliers (en mdh)		247 576	257 715	4,10%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		146 401	166 364	13,64%
	Crédits à la consommation (en mdh)		48 682	50 853	4,46%
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	oct. 16/			
	Indice des prix à la consommation	oct. 17	117,9	118,6	0,59%
	Produits alimentaires		127,9	127,6	-0,23%
	Produits non-alimentaires		110,8	112,2	1,26%
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	déc. 16/	10,68	11,18	4,66%	
1 \$ US	nov. 17	10,13	9,42	-6,95%	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(13 semaines)	déc. 16/	2,10%	2,14%	4,0
	(26 semaines)	oct. 17	2,15%	2,23%	8,0
	(52 semaines)		2,34%	2,28%	-6,0
(2 ans)		2,43%	2,42%	-1,0	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 16/	11 644,22	12 568,42	7,94%
	MADEX (en points)	oct. 17	9 547,25	10 260,87	7,47%
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Telecom</b> (milliers d'abonnés)	Téléphonie mobile	sept. 16/	43 341	44 250	2,10%
	Téléphonie fixe	sept. 17	2 122	2 044	-3,68%
	Internet		16 923	22 564	33,33%
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	sept. 16/	58 041	62 202	7,17%
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	sept. 16/	26 626	27 981	5,09%
	Consommation d'électricité (GWh)	sept. 17	22 488	23 393	4,02%
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	oct. 16/	45 000	47 490	5,53%
		oct. 17			
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	oct. 16/	32 673	36 466	11,61%
		oct. 17			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	sept. 16/	10 509	10 070	-4,18%
		sept. 17			
<b>Tourisme</b> (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	sept. 16/	14 552	16 734	14,99%
	Arrivées de touristes y compris MRE	sept. 17	8 131	8 856	8,92%

## Échanges extérieurs

À fin octobre 2017, le déficit commercial s'est aggravé de 1,4 % par rapport à la même période de l'année 2016, pour se s'établir à 154,4 milliards de dirhams. De son côté, le taux de couverture s'est amélioré de 1,8 point de base pour atteindre 56,6 %. Cette évolution résulte d'une augmentation de la valeur des importations (+9,3 %) à un rythme dépassant celui des importations (+5,7 %).

## BTP

A fin octobre 2017, le volume de l'encours des crédits alloués au secteur immobilier s'est amélioré de 4,1 % par rapport à la même période d'un an auparavant, pour s'établir à 257,7 milliards de dirhams. Cette amélioration couvre une hausse respectivement de 4,6 % et de 3 % de l'encours des crédits accordés à l'habitat et de l'encours des crédits accordés à la promotion immobilière.

## Les taux d'intérêt

Au titre du mois d'octobre 2017, les taux moyens pondérés des bons du Trésor sur le marché primaire ont enregistré des replis compris entre 4 et 9 points de base (100) en moyenne par rapport à la même période de l'année dernière.

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de novembre 2017, le MASI s'est établi à 12 568,42 points, affichant une performance YTD de 7,94 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont été enregistrées par le secteur des Loisirs et Hôtels (+7,41 %), de l'Electricité (+6,90 %), et celui des Sociétés de Portefeuilles/Holdings (+4,84 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, les indices de Transport (-12,38 %), de l'Immobilier (-8,58 %) et de la Chimie (-6,20 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 636,8 milliards de dirhams, en hausse de 9,16 % par rapport à fin 2016. Dans sa révision semi-annuelle des indices mondiaux de novembre 2017, l'indice MSCI a intégré ALLIANCES dans le classement des petites capitalisations. Par ailleurs, la valeur COSUMAR est montée dans l'indice global du MSCI Frontier Markets.

## À Abidjan, les organisations patronales plaident pour impliquer davantage le secteur privé

Dans la Déclaration d'Abidjan, en marge du sommet UE-UA qui a eu lieu fin novembre, six organisations patronales africaines et le MEDEF plaident pour une nouvelle approche en matière de développement. L'UE a aussi annoncé son objectif de mobiliser 44 milliards d'euros d'investissements en Afrique d'ici 2020.

Le Forum des affaires UE-Afrique s'est tenu le 27 novembre à Abidjan en marge du 5e sommet Union africaine-Union européenne. Il a réuni plus de 700 représentants des entreprises africaines et européennes et des politiques « afin de discuter de la façon de stimuler les investissements nécessaires à la création d'emplois de qualité en Afrique », selon les organisateurs.

En clôture du forum, la haute représentante de l'UE pour les affaires étrangères Federica Mogherini a annoncé que le plan d'investissement extérieur de l'UE, dédié à l'Afrique, vise à atteindre 44 milliards d'euros d'investissement d'ici 2020. Selon elle, seulement 4 % des investissements directs à l'étranger de l'Europe vont aujourd'hui vers l'Afrique. « [Le plan d'investissement extérieur] va essayer de se concentrer, et d'accompagner, les investissements du secteur privé dans les domaines qui en ont le plus besoin, dans les zones les plus fragiles du continent. Nous devons faire en sorte que ce soit possible et pratique de le faire pour les investisseurs pri-



vés », a déclaré Federica Mogherini. Le plan doit se concentrer sur les petites et moyennes entreprises.

Les organisations patronales du Maroc, de France, de Côte d'Ivoire, de la Tunisie, du Cameroun, de la Guinée et du Kenya ont signé, à cette occasion, la Déclaration d'Abidjan appelant à mieux impliquer le secteur privé dans le développement du continent. « Le sens de cette Déclaration est de dire aux États : si vous voulez créer de l'emploi, donnez-nous l'infrastructure et un environnement des affaires adéquat, et nous nous occuperons des investissements », explique Fadel Agoumi, Directeur Général de la CGEM, présent à Abidjan.

En huit points, la Déclaration d'Abidjan

demande qu'un partenariat stratégique UE-UA soit défini, basé sur l'économie et impliquant le secteur privé et qu'un nouvel accord de coopération soit conclu. Les patrons souhaitent également que le secteur privé soit associé à la négociation de ce nouvel accord. Ils réclament, en outre, le rééquilibrage de l'aide en dons et en prêts en faveur des prêts, la réduction des délais des

financements européens, la mise en place de nouvelles modalités de financement et, enfin, l'élargissement du périmètre des types de projets financés et une réflexion sur la RSE et l'éthique.

Fadel Agoumi plaide pour agir en deux étapes. « D'abord, il faudra définir comment sera structurée l'aide européenne, vers quoi elle sera dirigée, et associer le secteur privé à cette réflexion, mais également que l'accès aux fonds soit facilité. Ensuite, il faudra se projeter dans l'industrialisation de l'Afrique, donc adopter une approche industrielle, car c'est elle qui permet de créer des emplois. »\*

► Rémy Pigaglio

## Inaugurations d'infrastructures en Côte d'Ivoire par Sa Majesté

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a passé plusieurs jours en Côte d'Ivoire à l'occasion du sommet Union Africaine-Union Européenne des 29 et 30 novembre. Après s'être entretenu avec le Président ivoirien Alassane Ouattara le 27 novembre, le Roi a inauguré avec son hôte le point de débarquement Mohammed VI de Lokodjro, destiné aux pêcheurs,

mareyeuses... L'infrastructure a coûté 30 millions de dirhams, financés par le Maroc, selon la presse. Plus tard, il a aussi inauguré le centre multisectoriel de formation professionnelle Mohammed VI à Yopougon, un quartier d'Abidjan. Fruit d'un partenariat entre le Maroc et la Côte d'Ivoire, l'investissement pour cette infrastructure a été de 70 millions de dirhams, toujours selon la presse. \*

# Le Sénégal, l'un des plus fidèles partenaires du Maroc



**Mamoun Tahri-Joutei**, Directeur Intelligence Économique de BMCE Bank of Africa

## **Le Sénégal est l'un des partenaires les plus anciens du Maroc : quels sont les principaux axes de cette relation et quelles sont les perspectives à venir (CEDEAO, etc.) ?**

Souvent qualifiées d'ancestrales, les relations entre le Sénégal et le Maroc vont au-delà des simples aspects diplomatiques ou économiques, et constituent un modèle de coopération Sud-Sud, comme en témoignent les nombreuses visites de Sa Majesté le Roi Mohammed VI au Sénégal, avec comme point d'orgue son discours prononcé depuis Dakar, le 6 novembre 2016, à l'occasion du 41<sup>e</sup> anniversaire de la Fête du Trône.

La coopération économique, plus particulièrement, concerne de nombreux secteurs (assurances, banques, agriculture, immobilier, énergie, pharmacie, tourisme...) et a été couronnée, en 2015, par la création du Groupe d'Impulsion Économique (GIE) destiné à coordonner et pérenniser les relations d'affaires entre les deux pays. Au total, il existe aujourd'hui plus d'une centaine d'accords entre le Maroc et le Sénégal, couvrant une dizaine de secteurs-clés.

À moyen terme, le retour du Maroc à l'Union africaine et sa prochaine adhésion à la CEDEAO ne pourront que contribuer à renforcer davantage ces relations et à faire du Sénégal un partenaire privilégié du Maroc en Afrique de l'Ouest, afin de renforcer des relations commerciales, encore en deçà de leur potentiel.

## **Comment se porte l'économie sénégalaise ? Quelle est la stratégie économique du pays et quelles sont les spécificités du marché sénégalais ?**

Avec une population de 15 millions d'habitants et un PIB de 14,6 milliards de dollars (USD) en 2016, le Sénégal est la deuxième puissance économique francophone en Afrique de l'Ouest. Dépassant les 6,5 % du PIB depuis 2015, la croissance économique demeure soutenue par la poursuite de l'exécution du programme d'investissement de l'Etat, la consolidation des activités agricoles ainsi que par la bonne tenue de l'industrie. L'adoption en 2014 du Plan Sénégal Emergent (PSE) a, en effet, constitué un tournant majeur, visant à faire du pays l'une des économies les plus performantes d'Afrique subsaharienne. Le renforcement de la compétitivité, l'amélioration du climat des affaires, la poursuite des grands chantiers de l'Etat (autoroutes, Train Express Régional...), le soutien aux

secteurs stratégiques (agriculture, agro-industrie, pêche, tourisme, énergie) et le développement de programmes sociaux (santé, éducation) en sont les principales composantes.

En termes d'équilibres macroéconomiques, les perspectives sont également favorables avec des exportations en hausse de 15 % en 2015 et 13 % en 2016, et un déficit budgétaire qui converge vers l'objectif UEMOA à 3 % du PIB.

## **Quel sont les créneaux les plus porteurs pour les investisseurs marocains ?**

Les entreprises marocaines sont aujourd'hui présentes, principalement, dans le secteur bancaire, l'industrie pharmaceutique, l'énergie, les BTP, les télécoms et les assurances.

À court terme, et au vu des ambitions du Sénégal, la grande distribution, les NTIC (portées par la stratégie Sénégal Numérique), l'agriculture et l'agrobusiness continueront à se développer et nécessiteront des investissements importants. À titre d'exemple, les producteurs sénégalais de fruits et légumes perdraient jusqu'à 70 % de leur production en raison d'un mauvais savoir-faire marocain en termes de logistique.

Enfin, le positionnement du Sénégal comme porte d'accès privilégié aux marchés sous régionaux laisse entrevoir des opportunités en termes d'infrastructures et également d'énergie avec de récentes découvertes de gisements d'hydrocarbures.

## **Quels conseils donneriez-vous aux entreprises marocaines qui souhaitent s'implanter ou se développer au Sénégal ?**

L'un des objectifs majeurs du Plan Sénégal Emergent est l'attraction d'IDE, au travers d'avancées notables en termes, notamment, d'amélioration de l'environnement des affaires et de réformes structurelles (investissement, fiscalité...).

Dès lors, les entreprises marocaines souhaitant s'installer au Sénégal sont amenées à s'inscrire dans la pérennité et à être parfaitement insérées dans leur environnement à moyen et long termes.

Concernant la connaissance des spécificités du marché et la sélection de partenaires locaux, le recours aux acteurs marocains présents sur place peut être d'une grande aide. C'est ainsi que sont organisées, par BMCE Bank of Africa, des caravanes destinées à mieux appréhender le marché sénégalais à l'image de l'African Business Connect initié en 2015 en partenariat avec Maroc Export.

Ces missions sectorielles réalisées à fréquence régulière dans des pays d'Afrique subsaharienne permettent de mieux saisir les opportunités dans le cadre de rencontres B to B et B to G, visites sur site... \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

# SOGECASH NET PLUS, LA GESTION OPTIMISÉE DE VOS COMPTES



**SÉCURISÉE**  
RÉALISEZ VOS TRANSACTIONS  
EN VOUS PROTÉGEANT CONTRE  
LA CYBERCRIMINALITÉ

**SIMPLE**  
INITIEZ VOS PAIEMENTS ET  
VIREMENTS À PARTIR  
DE VOTRE BUREAU

**PRATIQUE**  
GÉREZ VOTRE PROPRE BASE  
DE DONNÉES DE DOCUMENTS  
BANCAIRES

**SOGECASH NET PLUS** est un nouveau service de banque par Internet dédié aux Entreprises. Cette solution permet de piloter à distance l'ensemble de vos comptes bancaires, ouverts à la Société Générale ou dans une autre banque au Maroc. Elle s'adapte à tous vos besoins et vous assure ainsi une gestion optimisée, fluide et totalement sécurisée de vos opérations au quotidien. Pour en savoir plus, rendez-vous dans votre agence Société Générale et demandez à rencontrer nos experts Paiement & Cash Management\*.

\*Sur rendez-vous

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



الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

يدنا  
في يدك

# ZOOM

- p. 24** Une décennie de progrès et un équilibre à trouver
- p. 28** Entretien avec Anouar Benazzouz, Directeur Général d'Autoroutes du Maroc
- p. 30** Entretien avec El Mehdi Fakir, Économiste spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques
- p. 32** Entretien avec Hatim Benjelloun, Fondateur du think tank Radius
- p. 34** Quel impact socio-économique pour les grands projets ?



## Les infrastructures au Maroc : bilan de la dernière décennie et perspectives

Depuis quelques années, le Maroc a investi massivement dans de grands projets d'infrastructures qui ont, pour certains, transformé profondément le tissu économique régional. Leur rôle est, notamment, d'appuyer le déploiement des grandes stratégies sectorielles marocaines. À tel point que le Royaume commence aujourd'hui à exporter son expertise en matière d'infrastructures. Comment maximiser les retombées socioéconomiques sur le long terme de ces investissements ? Comment coordonner la politique d'infrastructures à l'échelle nationale et assurer une répartition équilibrée entre les régions ?

Dossier réalisé par Thomas Brun et coordonné par Nadia Kabbaj

# Une décennie de progrès et un équilibre à trouver

Depuis une dizaine d'années, le Maroc a accompli d'immenses progrès au niveau de ses infrastructures. Porté par une vision royale très ambitieuse, l'ensemble des acteurs nationaux ont contribué à l'essor de grands chantiers et à la mise à niveau de nombreux équipements.



© DR

**9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions TIR, 1 million de véhicules pour l'export... Les capacités du port Tanger Med sont considérables.**

**D**epuis 2007, le Maroc a dépensé en moyenne chaque année 42 milliards de dirhams pour ses infrastructures. A titre de comparaison, ce chiffre s'élevait à près de 15 milliards de dirhams par an durant les décennies 1980 et 1990 et à 32 milliards de dirhams dans les années 2000. Aujourd'hui, le Royaume se situe autour de la 70<sup>e</sup> place dans l'indice mondial de compétitivité du « Global Competitiveness Index » publié par le World Economic Forum, notamment grâce au critère des infrastructures pour lequel il est classé parmi les meilleurs pays d'Afrique.

### Une vision royale à long terme

Depuis son accession au trône, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a inscrit le Maroc dans une vision à long terme dont l'ambition est de faire du Royaume un leader du continent africain, tout en s'appuyant sur un ensemble de régions fortes. La carte du Maroc de demain se dessine alors peu à peu avec des projets de grande envergure et la

volonté de faire progresser l'ensemble des infrastructures du pays. D'une part, des efforts ont été accomplis pour développer les équipements de base, tels que l'accès à l'eau et à l'électricité ou encore la densification du réseau routier sur l'ensemble du territoire et, d'autre part, ce sont plusieurs chantiers spectaculaires qui ont été lancés pour faire du Maroc une place forte du continent, à l'interface de l'Europe.

### Tanger Med, le pilier

Au premier rang de ces chantiers, le port de Tanger Med est un projet gigantesque, lancé en 2007, qui a nécessité 78 milliards de dirhams d'investissement public et privé.

Ses capacités sont exceptionnelles : 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions TIR (« Transit International Routier ») ou encore 1 million de véhicules pour l'export. Tanger Med a également permis le développement de 6 zones industrielles et logistiques, s'étendant sur une plateforme de 1 600 ha, avec pour locomotive l'usine Renault vient d'exporter son millionième véhicule. Grâce à Tanger Med, le Maroc a intégré depuis plusieurs années le top 20 mondial de la connectivité logistique, selon le classement annuel de la CNUCED. De même, selon le Financial Times, Tanger Med et ses 750 entreprises en activité forment la première zone franche industrielle en Afrique.

### Mise à niveau des ports et aéroports

Le site de Tanger Med est venu compléter un réseau portuaire déjà composé de 38 ports, dont 13 dédiés au commerce extérieur. Tous seront renforcés et modernisés dans le cadre de la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030. Avec plus de 6 milliards de dirhams d'investissements au titre de son programme quinquennal 2017-2021, dont plus de 2,9 milliards de dirhams au titre de l'année 2017, l'Agence Nationale des Ports poursuit la mise à niveau des équipements portuaires.

Parmi les priorités : le nouveau port de Safi, Nador West Med ou encore le port de Kénitra Atlantique, qui devra accompagner l'entrée en production de l'usine PSA.

Du côté des aéroports, la dernière décennie a été marquée par la politique d'Open Sky : les 18 aéroports du Maroc, dont 16 sont internationaux, sont désormais desservis par une multitude de compagnies internationales qui les relie aux principales capitales économiques et places d'affaires mondiales. Concernant le volet des infrastructures, différents chantiers ont été achevés, permettant l'exploitation de nouvelles plateformes à Fès Saïss, Marrakech Menara, Beni Mellal et Rabat Salé notamment.

### **Développement des routes et autoroutes**

Indispensable pour le développement du pays et un aménagement équilibré du territoire, le réseau routier a également connu un important renforcement depuis plusieurs années. Il totalise aujourd'hui 57 334 km. Les autoroutes, qui s'étendent actuellement 1 800 km, jouent un rôle clé dans le développement du pays. Ainsi, actuellement, 60 % de la population est directement reliée à ce réseau et 85 % réside à moins d'une heure d'une autoroute. De même, toutes les villes de plus de 400 000 habitants sont rattachées au réseau autoroutier et de nouveaux tronçons sont régulièrement mis en service par Autoroutes du Maroc (ADM). Par exemple, en 2016, a été inaugurée l'autoroute El Jadida - Safi, longue de 140 km, ainsi que le tronçon du contournement de Rabat, long de 41 km, dont le pont à haubans est actuellement le plus grand d'Afrique. Depuis 2010, ADM a également ouvert l'autoroute Berrechid - Beni Mellal (172 km), Fès - Oujda (320 km), et Marrakech - Agadir (180,5 km).

### **LGV et Maroc à grande vitesse**

Dans cette dynamique d'investissement, les voies de chemin de fer ne sont pas en reste : la Ligne à Grande Vitesse (LGV) représente en effet un autre grand chantier de la décennie. Avec ce projet colossal lancé en 2011, le Maroc deviendra le premier pays d'Afrique à lancer un train à 320 km/h sur son réseau ferré. Les essais ont débuté en septembre dernier et la ligne entre Tanger et Kénitra devrait ouvrir en juin 2018, avant de se poursuivre jusqu'à Casablanca. Cet impressionnant chantier compte 12 viaducs, 169 ponts-routes et ponts-rails et plus d'une centaine d'ouvrages hydrauliques, pour un investissement initialement estimé à 20 milliards de dirhams. A l'horizon 2035, le schéma directeur indique que le projet s'étendra entre Agadir et Oujda, en passant notamment par Marrakech et Fès.

**Avec la mise en service de la LGV, le Maroc deviendra le premier pays d'Afrique à lancer un train à 320 km/h sur son réseau ferré.**

En attendant, l'ONCF œuvre pour la restructuration et la modernisation du réseau existant. L'office exploite actuellement 2 110 km de lignes ferroviaires, avec 120 gares qui sont régulièrement renouvelées. Les principaux investissements consistent à doubler, voire tripler, les voies autour de Casablanca pour améliorer les capacités d'accueil et les temps de parcours.

### **Priorité aux énergies renouvelables**

L'autre grand projet de la décennie est incontestablement celui des énergies renouvelables, avec à leur tête le titanesque chantier de la centrale solaire Noor. En avril dernier, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a en effet procédé au lancement des travaux de réalisation de la Centrale Noor Ouarzazate IV, dernière étape du plus grand complexe énergétique solaire au monde. Construites sur plus de 3 000 hectares, les quatre centrales solaires multi-technologiques Noor sont développées aux normes internationales, tant au niveau technologique qu'environnemental, et sont associées à une plateforme de recherche et développement qui s'étend sur plus de 150 hectares. Le projet, qui sera terminé au premier trimestre 2018, déploiera, à terme, une capacité totale de 582 mégawatts (MW), pour un investissement total de 24 milliards de dirhams. Au-delà du solaire, c'est l'Agence Masen, créée en 2010, et l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) qui sont chargés de la mise en œuvre de la vision nationale en matière d'énergies renouvelables. Et les objectifs du Royaume dans ce domaine sont très ambitieux : 42 % du mix énergétique d'origine renouvelable à l'horizon 2020, et 52 % d'ici 2030 ! Pour y parvenir, Masen prévoit une capacité totale minimale additionnelle de 3 000 MW en 2020 et 6 000 MW d'ici 2030, répartie entre les énergies solaire, éolienne et hydraulique.

### **Un modèle à exporter ?**

Capitalisant sur ses expériences en matière de développement d'infrastructure, le Maroc devient une référence internationale et entend exporter son savoir-faire, notamment dans le reste du continent. Pilier de la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, l'ouverture vers l'Afrique passe par la construction d'équipements susceptibles de développer l'activité économique, mais également par la capacité à mener de grands chantiers à l'étranger. En soutenant l'essor de champions nationaux dans différents domaines, tout en développant des écosystèmes sectoriels puissants, le Maroc démontre sa compétence et son ambition. \*

► Thomas Brun

# Les grands projets d'infrastructures au Maroc





### « 2016 a été une année exceptionnelle pour Autoroutes du Maroc »

Entretien avec Anouar Benazzouz, Directeur Général d'Autoroutes du Maroc



**Conjoncture :** ADM est un acteur majeur du développement des infrastructures au Maroc : quel regard l'entreprise porte-t-elle sur la dernière décennie et les progrès réalisés ?

**Anouar Benazzouz :** ADM construit, entretient et exploite un réseau autoroutier concédé de 1 800 km qui positionne le Maroc parmi les pays dont l'infrastructure autoroutière est entrée en phase d'exploitation industrielle, à l'instar du Portugal. Cette infrastructure a contribué à créer de l'activité économique et de l'emploi, à favoriser l'accessibilité des territoires (et à renforcer leur compétitivité et leur inclusion sociale) ainsi qu'à installer une croissance durable. Ainsi, le réseau autoroutier dessert aujourd'hui : 8 chefs-lieux de région, soit 12,65 % de la population, 80 % des établissements industriels, 80 % des lits touristiques classés, 5 ports principaux et 7 aéroports.

Dans le cadre de son dernier contrat-programme avec l'État, couvrant la période 2008-2015, ADM a réalisé plus de 1 000 km d'autoroutes et concrétisé un ensemble de projets majeurs pour un coût global de 39 milliards de dirhams, soit un dépassement de 3 % par rapport aux prévisions initiales, ce qui constitue une performance. Les derniers chantiers prévus ont été mis en service, comme le pont à haubans Mohammed VI. D'une longueur de 950 mètres, ce joyau du patrimoine autoroutier du Maroc est l'un des ponts les plus longs d'Afrique. Il dispose de deux pylônes de 200 mètres de hauteur et d'un tablier large de plus de 30 mètres. Le contournement de Rabat et l'axe autoroutier El Jadida-Safi ont également été réalisés et, afin d'optimiser et moderniser les infrastructures existantes, ADM a procédé à l'élargissement des gares de péage qui connaissent une grande affluence, tout en aménageant de nouveaux échangeurs qui améliorent la desserte des villes et agglomérations.

L'année 2016 a, en outre, été une année exceptionnelle, au cours de laquelle ADM a entamé le cycle d'exploitation moderne du réseau autoroutier marocain avec, à la clé, des résultats historiques. L'an passé, ADM a ainsi vu transiter chaque jour sur son réseau autoroutier 350 000 véhicules et a accueilli 750 000 passagers, soit un trafic en augmentation de 12 % qui a généré une augmentation des recettes de 12 % en comparaison avec 2015. Le réseau autoroutier capte aujourd'hui 22 % de la circulation totale au Maroc.

**Quels sont les enjeux du secteur autoroutier au Maroc ?**

Ils se traduisent en trois axes : la sécurité, la maintenance du patrimoine autoroutier et l'innovation. En matière de sécurité, les autoroutes restent quatre fois plus sûres que les routes normales. Sur le terrain et à distance, ADM s'assure en permanence que les déplacements des client-usagers sur le réseau autoroutier se déroulent dans les meilleures conditions. Pour ce faire, des unités d'assistance et de surveillance du réseau sont prêtes à intervenir à tout moment pour porter assistance en cas de panne ou d'accident. Un système d'information accessible via des panneaux à messages reliés à la plate-forme « ADM Trafic » permet également aux usagers d'être au courant en temps réel des incidents et autres événements sur leur trajet. Les automobilistes peuvent aussi solliciter une assistance à n'importe quel moment en composant le 5050. Disponible 24 h/24 et 7 j/7, le centre d'appel d'ADM offre la possibilité de bénéficier de plusieurs services, tels que l'assistance, la demande et le dépôt d'informations, de réclamations et de suggestions.

En parallèle, ADM a entrepris un ensemble de chantiers pour renforcer l'entretien du patrimoine autoroutier existant par la mise en œuvre des travaux de maintenance d'envergure à l'échelon national. En vue de moderniser son activité d'exploitation, la société a fait appel à l'expertise internationale de grands groupes. En 2016, ADM a ainsi conclu des partenariats avec la société française VINCI Autoroutes, prestataire technique en charge de la modernisation et de l'automatisation du système de péage, et la société nipponne HANSHIN EXPRESSWAY, prestataire technique en charge de la maintenance des ouvrages d'art. À travers ces partenariats, nos collaborateurs ont bénéficié de formations, à la fois théoriques et opérationnelles, garantissant le transfert de savoir-faire.

Enfin, l'innovation est au cœur de notre démarche. Elle en constitue même l'ADN. Prenons l'exemple du service de télépéage Jawaz. Lancée en juin 2014, cette solution facilite l'acquiescement du péage et fluidifie le trafic. Elle fonctionne à l'aide d'un boîtier collé au pare-brise qui permet aux usagers de ne pas marquer l'arrêt : la transaction s'effectue automatiquement à l'approche du péage, la barrière se lève instantanément et le décompte du montant est débité du solde du client. Les bénéfices de Jawaz sont triples : gain de temps, fluidité et confort. L'année 2016 a été marquée par la généralisation progressive de ce service de télépéage, qui compte plus de 50 000 clients et couvre 80 % des gares de péage du réseau autoroutier au Maroc.

## Comment ADM perçoit-elle son rôle dans le développement des infrastructures du pays ?

Depuis sa création en 1989, ADM a en charge la responsabilité du financement, de la construction, de l'entretien et de l'exploitation du réseau autoroutier marocain. La société permet ainsi chaque jour aux Marocains de relier rapidement et en toute sécurité les principales villes du Maroc. ADM a donc un rôle structurant majeur et une position d'acteur incontournable en matière de développement durable. L'organisation de la COP22 à Marrakech l'an passé a permis à la société d'affirmer sa contribution à la réussite de cet événement d'envergure mondiale, et ce à travers l'organisation de la première conférence internationale sur la mobilité durable présentée en septembre 2016 sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Nous sommes aussi conscients que les autoroutes ne sont pas seulement des infrastructures, mais un ensemble de services qui accompagnent, facilitent et rendent plus confortables les déplacements de millions de personnes. C'est pourquoi nous nous sommes attelés à la modernisation des aires de repos et de service, à la diversification de l'offre de télépéage et au renforcement de l'offre d'assistance, d'information et de connexion. Les 350 000 véhicules qui ont emprunté quotidiennement le réseau autoroutier en 2016 témoignent de la confiance que nos clients-usagers portent à la qualité et la sécurité de nos autoroutes.

## Quels sont les grands défis à venir pour l'entreprise ?

Notre objectif à l'horizon 2021 est de faire d'ADM une entreprise à la pointe de la technologie, une société à la fois performante et profitable. L'année 2016 a été à ce titre une année charnière, puisqu'elle a marqué notre entrée dans une phase d'exploitation moderne

industrielle, au même titre que certains pays d'Europe. C'est donc une nouvelle ère qui se dessine aujourd'hui pour les autoroutes au Maroc, avec un futur où les autoroutes seront encore plus innovantes, encore plus intelligentes et toujours plus connectées pour le bien-être de ses usagers.



**« Dans le futur, les autoroutes seront encore plus innovantes, encore plus intelligentes et toujours plus connectées pour le bien-être de ses usagers. »**

## Peut-on citer les grands projets à venir ?

Il y a le projet de l'autoroute Tit Mellil – Berrechid qui vise deux grands objectifs. D'une part l'équilibre des grands échanges autour de Casablanca par la prise en charge du trafic de transit et délestage de deux autoroutes de contournement de Casablanca et Casablanca – Berrechid et d'autre part, la desserte de Casablanca Centre et Est et la pérennisation de son accessibilité dans les meilleures conditions possibles en termes de sécurité, de temps et de confort.

Nous avons également les projets d'élargissement à 2 fois 3 voies des autoroutes de contournement de Casablanca et de Casablanca-Berrechid d'une longueur totale de 57 km. Ces projets sont devenus une nécessité pour pouvoir accompagner la croissance significative du trafic que connaissent ces sections, le trafic de pointe pouvant y dépasser les 55 000 véhicules par jour. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



 <b>SERVIR</b> LES INTÉRÊTS DE NOS ADHÉRENTS  Créer et activer de nouveaux réseaux / Faciliter les démarches administratives / Développer la notoriété de nos adhérents	 <b>INFORMER</b> SUR LA RÉALITÉ & LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ  Garantir une information objective sur la réalité du marché / Diffuser aux adhérents la bonne information, au bon moment / Appréhender un marché	 <b>ACCÉLÉRER</b> VOTRE CROISSANCE  Saisir des opportunités d'affaires / Repérer les secteurs porteurs de croissance / Prospecter au Maroc et à l'international / Recruter / Rencontrer les acteurs d'un marché / Bénéficier de formules de foncier avantageuses / Former	 <b>PARTAGER</b> LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES & LES SUCCÈS  Favoriser les rencontres / Donner la parole aux experts / Faciliter le partage de l'information / Organiser des rendez-vous B to B / Mettre en relation et favoriser le networking / Organiser des salons professionnels et des forums d'affaires incontournables
 <a href="http://www.cfcim.org">www.cfcim.org</a>	 	 	<b>LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !</b>

# « Il est vital d'accélérer la refonte du modèle économique »



Entretien avec El Mehdi Fakir, Économiste spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques

**Conjoncture :** Quel regard portez-vous sur l'évolution des infrastructures du Maroc au cours de la dernière décennie ?

**Fakir El Mehdi :** Il est clair que le Maroc a réalisé d'importants progrès en matière d'infrastructures routières, maritimes, aériennes et ferroviaires. La couverture du territoire national s'est nettement améliorée, notamment au cours des années 2000. Mais c'est un constat sur le plan quantitatif. Sur le plan qualitatif, par contre, il y a lieu de relever que certains projets se sont avérés moins réussis et leur coût d'opportunité mal calculé, du fait de revirements de stratégies sectorielles ou de planifications mal conçues, basées sur des considérations purement quantitatives.

**Ceci étant, peut-on considérer que le Maroc a rattrapé les pays les plus avancés en termes d'infrastructures ?**

Certes les réalisations sont importantes, mais il y a encore du chemin à parcourir. Par exemple, certaines régions, telles que Draa-Tafilalt, ne sont pas encore couvertes par le réseau autoroutier et la majorité des aéroports ont été conçus pour le transport des personnes et non celui des marchandises.

La majorité des infrastructures sont à l'image du modèle économique, basé sur la consommation intérieure. Impulser un décollage économique, à l'instar des économies avancées, oblige à repenser les infrastructures pour qu'elles soient orientées vers des secteurs à forte valeur ajoutée, comme l'industrie notamment.

**Le développement extraordinaire de Tanger a-t-il créé un déséquilibre régional ou est-ce au contraire une locomotive nationale pour tout le pays ?**

Son positionnement géographique, et aussi son historique industriel, ont permis à Tanger de réaliser un développement exceptionnel compte tenu de son attractivité. Nous ne pouvons pas aujourd'hui parler d'un déséquilibre régional, dans la mesure où cette ville s'est forgé un modèle propre, en exploitant et en profitant de ses atouts et avantages. Encourager Tanger était un choix stratégique qui a permis de renforcer le Branding du Maroc, comme étant une destination pour les IDE et comme étant une économie émergente et prometteuse.

**Des secteurs ont beaucoup avancé et d'autres moins : est-ce un point faible pour le Royaume ?**

Nous ne pouvons pas imaginer un développement uniforme avec un modèle économique tel que le nôtre, où la valeur ajoutée agricole est

dominante et dépendante d'une pluviométrie imprévisible.

La sécheresse menace les efforts du développement et devrait être appréhendée comme étant un problème autant structurel que conjoncturel. Par conséquent, et afin de parer à ces disparités sectorielles, il est vital d'accélérer la refonte du modèle économique, pour impulser la diversification et garantir la création permanente des richesses et des opportunités.

**Certains observateurs estiment que le Maroc investit trop dans la pierre et pas assez dans l'humain : est-ce une limite de la démarche ?**

Je ne suis pas totalement d'accord avec cet avis. Le Royaume a énormément investi dans l'éducation et la formation. La généralisation de la scolarisation en primaire a atteint des niveaux très élevés. Toutefois, sur le plan qualitatif, l'école marocaine souffre de phénomènes qui la handicapent et qui ne lui permettent pas de rentabiliser l'effort financier de l'État : la déperdition scolaire et l'inadéquation des besoins avec les filières et les programmes enseignés. La démarche devrait être repensée dans le cadre de la réflexion en cours, pour refondre le modèle de développement en attaquant des problématiques d'ordre sociétal.

**Comment faire le bilan des infrastructures récemment créées ? Comment les évaluer ?**

Le bilan doit être appréhendé sous un angle qualitatif et non quantitatif. Certains projets ne sont pas socioéconomiquement rentables, car réfléchis selon une logique qui s'est avérée dépassée. La démarche qualitative permet une évaluation à la fois objective et prospective. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, un projet non rentable actuellement sur le plan économique ne le serait pas éternellement : il pourrait être revu sous l'angle qualitatif et réajusté, afin d'être réorienté vers une vocation autre que celle pensée initialement – servir des zones industrielles au lieu de zones touristiques ou agricoles par exemple.

Les infrastructures sont également des instruments de développement spatial. L'État pourrait repenser ses politiques sectorielles en exploitant et mobilisant les infrastructures existantes. Ce n'est qu'à travers une évaluation qualitative permanente que l'on pourrait garantir un vrai retour sur investissement.

**Existe-t-il des pays qui peuvent servir de modèle au Maroc dans le développement de ses infrastructures ?**

Les exemples ne manquent pas. C'est d'ailleurs ce qui justifie certains projets, qui sont le fruit de collaborations entre le Maroc et dif-

férents pays : le tramway avec la Turquie, les autoroutes avec la Chine, ou le TGV avec la France. Ces projets ont permis un transfert de savoir-faire et surtout l'émergence d'un modèle marocain d'infrastructures qui commence à s'exporter. C'est notamment le cas avec la participation du Maroc dans des chantiers en Afrique subsaharienne, en tant que maître d'ouvrage délégué : aménagement de la baie de Cocody en Côte d'Ivoire et du canal des Pangalanes à Madagascar, par exemple.

### Quels sont, selon vous, les prochains enjeux pour le Maroc dans ce domaine ?

Au regard des orientations économiques du Royaume, qui ambitionne de devenir un pays exportateur en développant les relations Sud-Sud notamment en Afrique subsaharienne, avec l'adhésion à la CEDEAO en perspective, il

est impératif de soutenir le transport maritime dans les régions du Sud, afin de profiter de la proximité avec les zones ciblées et d'appuyer l'ambitieux programme de développement de ces régions.

Par ailleurs, le renforcement des infrastructures aériennes destinées au transport des marchandises permettrait d'appuyer l'internationalisation de l'économie marocaine et de viser des partenaires stratégiques, même éloignés géographiquement, comme la Russie ou la Chine.

Enfin, la mise en place de la régionalisation avancée devrait permettre d'impliquer les régions pour penser et exécuter, ou co-exécuter, les infrastructures, afin de rentabiliser les investissements sur les plans quantitatif et qualitatif. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



### 3 questions à Meriem Fares, Responsable Marketing et Communication de Tanger Med

#### 10 ans après son lancement, où en est Tanger Med aujourd'hui en termes d'infrastructures ?

xLe complexe industrialo-portuaire intégré Tanger Med est le fruit de la vision stratégique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI pour faire de Tanger Med un hub portuaire, logistique, industriel et commercial de dimension internationale. Tanger Med est composé de 3 ports (Tanger Med 1, Tanger Med 2 et le port passagers et rouliers) sur une superficie de 1 000 ha. Il est situé sur le Détroit de Gibraltar et connecté à 174 ports mondiaux. Il peut accueillir 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers et 700 000 camions TIR et 1 million de véhicules à l'export.

Tanger Med constitue également une plateforme industrielle pour plus de 750 entreprises qui représentent un volume d'affaires exports annuel de 5 500 millions d'euros et qui opèrent dans différents secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce. La plateforme englobe 6 zones d'activités sur 1 600 ha : Tanger Free Zone, Renault Tanger Med, Tanger Automotive City, Tetouan Park, Tetouan Shore et la Zone Franche Logistique.

La grande plateforme industrielle Tanger Med s'inscrit dans une vision de développement à long terme, sur une assiette foncière dédiée évaluée à 50 millions m<sup>2</sup>, avec la création d'un réseau de parcs industriels et logistiques aménagés selon les meilleurs standards et benchmarks internationaux, dans les secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, le textile, la logistique et les services. Tanger Med bénéficie d'un positionnement mondial stratégique qui se traduit par une connectivité vers 174 ports sur les 5 continents. Ce positionnement a permis l'intégration du Maroc au sein des 20 premières nations du classement CNUCED de la connectivité. À l'échelle du continent africain, le Maroc est ainsi le premier pays en termes de connectivité maritime. Plusieurs classements mondiaux (dont le plus récent « Winner - Africa » effectué par le FDI) placent la plateforme industrielle Tanger Med comme première zone franche du continent africain

#### Tanger Med continue de grandir : où en est le projet d'extension Tanger Med 2 ?

Tanger Med 2 constitue la troisième phase de développement du complexe portuaire Tanger Med.

Il correspond à un investissement public en infrastructures de l'ordre de 14 milliards de dirhams. Les investissements privés des concessionnaires pour ce projet s'élèvent à 10 milliards de dirhams. Tanger Med 2 est composé de deux nouveaux terminaux à conteneurs, dotés d'une capacité additionnelle de 6 millions de conteneurs qui viennent s'ajouter aux 3 millions de conteneurs du port Tanger Med 1. Il inclut, en outre, la construction de plus de 4 600 m de digues et 2 800 m de quais.

Le leader mondial Maersk-APM développe au sein de Tanger Med 2 le terminal à conteneurs (TC4) le plus innovant d'Afrique, qui intègre les dernières technologies d'automatisation de mouvement de conteneurs. Le démarrage opérationnel interviendra au plus tard le 1er janvier 2019.

En termes de perspectives, Tanger Med 2 vient consolider la position acquise par le Maroc sur les flux logistiques mondiaux, et engage le complexe portuaire Tanger Med, désormais doté d'une capacité de plus de 9 millions de conteneurs, vers l'intégration des 20 premières plateformes à l'échelle mondiale.

#### Quels sont les projets de développement de Tanger Med ?

Tanger Med évolue autour d'un axe logistique et d'un axe industriel. Le premier axe se traduit par le démarrage du port Tanger Med 2 (qui renforcera le positionnement de Tanger Med comme hub logistique mondial pour le transbordement de conteneurs), la récente mise en service du nouveau Export Access (qui permet de renforcer l'offre de Tanger Med pour les exports du Maroc) et le développement de la zone franche logistique (qui abrite des donneurs d'ordre internationaux tels qu'Adidas ou Huawei traitant des flux logistiques de distribution mondiale et régionale).

De même, le second axe concerne le développement des zones d'activités, sur une surface de 1 600 ha. La réserve foncière dédiée à cet effet est de 5 000 ha. Ces zones permettent d'accueillir de grands industriels internationaux, leaders dans les domaines de l'industrie, de la logistique et du trade. Tanger Med poursuit ainsi la dynamique d'installation de nouveaux projets industriels sur les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et du textile. Citons notamment le lancement récent de SIEMENS ou encore du japonais JTEKT et du coréen Dae Dong. \*

# « Le pays a besoin d'une convergence des politiques publiques »



Entretien avec Hatim Benjelloun, Fondateur du think tank Radius

### **Conjoncture :** Quelle lecture peut-on faire de l'évolution des infrastructures au Maroc ?

**Hatim Benjelloun :** Des efforts considérables ont été faits durant la dernière décennie pour atteindre le minimum requis dont avait besoin le Maroc. Depuis l'indépendance jusqu'aux années 2000, le Maroc était surtout dans une posture de stabilisation politique et institutionnelle. Nous étions dans une logique de grosses entreprises étatiques qui géraient les différents pans de l'économie marocaine. À partir des années 2000, avec l'accession au trône de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, un nouvel élan a été donné pour rattraper et réparer les retards cumulés en termes d'infrastructures dans le pays.

### **Comment s'est concrétisée cette nouvelle démarche ?**

Des choses essentielles ont été faites : la mise à niveau des routes, la construction d'autoroutes, le développement d'aéroports, de ports et de certaines infrastructures urbaines, etc. Une logique libérale s'est mise en place avec la volonté d'attirer un maximum d'investissements étrangers. Cela passe aussi par une politique industrielle ambitieuse, qui s'est traduite par la création d'écosystèmes industriels dans les secteurs automobile, textile et aéronautique.

### **Tanger Med est le projet phare de la décennie : en quoi illustre-t-il cette nouvelle logique ?**

Tanger Med a été le premier signal fort en termes d'ouverture : c'est un gros projet et une infrastructure clé, moteur, qui cette fois-ci répond à une vision à long terme. Il s'agit en effet d'un projet visionnaire, portuaire et logistique, visant à créer un véritable hub régional. C'est une façon de dire que le Maroc s'ouvre à l'international et qu'il poursuit sa mise à niveau. Tanger Med représente donc le point de départ d'une nouvelle vision : après la stabilisation et le rattrapage, place à l'ambition.

### **Comment définir cette nouvelle vision ?**

Je pense que la vision royale est de dire que le Maroc est « L'interface » entre l'Afrique et l'Europe. Il en découle une vraie stratégie de leadership continental, qui démarre à Tanger et se prolonge sur l'Afrique subsaharienne. En ce sens, d'autres infrastructures vont suivre telles que le TGV, ou encore la démultiplication des routes

et autoroutes, du nord au sud. Bien évidemment, pas de vision africaine si le Maroc ne met pas les moyens sur le plan économique. C'est pourquoi l'expérience industrielle de Renault, et bientôt celle de PSA, offrira au Maroc des arguments solides pour exporter son expertise. La création de champions nationaux dans le secteur bancaire, du BTP et de l'énergie répond aussi à cette logique de partenariat « win-win » entre les entreprises africaines et marocaines.

### **Tanger Med est le pilier du développement au niveau national, mais qu'en est-il pour les autres régions ?**

Il existe une logique d'ensemble, qui vise à poursuivre le développement des infrastructures jusque dans les différentes régions. Par exemple, le TGV qui part de Tanger va jusqu'à Kénitra, puis ira jusqu'à Casablanca et Marrakech. Ainsi, l'Atlantic Free Zone est créée à Kénitra pour permettre à des usines comme celle de PSA de s'installer. Tout cela fait partie d'une logique territoriale cohérente et surtout optimale dans le développement industriel du pays.

### **Est-ce que cette stratégie ne crée pas un déséquilibre entre les régions ?**

C'est une vision « long-termiste ». Ainsi, les ressources sont mobilisées sur des projets d'une grande importance stratégique et donc plus difficiles à allouer dans l'ensemble des régions du Maroc. Il est impossible de tout faire en même temps.

### **Et qu'en est-il des infrastructures locales, dans les villes ?**

Si les infrastructures nationales ont beaucoup progressé, on remarque que les infrastructures locales, qui permettent aux villes de s'arrimer aux politiques publiques nationales, ont pris du retard. Malheureusement, une ville comme Casablanca n'a réellement commencé à faire grandir ses infrastructures qu'au cours des cinq dernières années. Rabat a davantage anticipé, en lançant par exemple son tramway ou le projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg. La volonté de faire évoluer la ville a été plus rapide qu'à Casablanca.

### **Comment le retard pris par les infrastructures de Casablanca est-il rattrapable ?**

Depuis cinq ans, on voit un développement assez rapide des infrastructures de la ville : plusieurs lignes de tramway, des trémies, des ponts, l'immobilier avec, par exemple, Anfa Place ou la Marina, les zones commerciales avancées, des zones d'affaires intégrées, etc.

Cela s'accélère encore plus depuis la création des Sociétés de Développement Local (SDL), qui ont chacune le rôle de puissance publique tout en se rapprochant juridiquement du secteur privé. Elles ont une marge de manœuvre beaucoup plus souple, fiable et impactante que ce que pouvait faire auparavant la commune. À l'époque, un projet pouvait rester dans les tiroirs pendant 2 ou 3 ans avant son démarrage. Aujourd'hui, avec une SDL, au bout de 6 mois le projet est effectivement déployé.

### **En dehors de Tanger et de l'axe Rabat-Casablanca, qui ont bien avancé, pourquoi les autres régions progressent-elles peu ?**

C'est là que l'on peut parler d'un déséquilibre, puisque, en dehors de Marrakech qui reste une ville touristique, les autres régions n'ont pas autant avancé. Plusieurs projets y ont échoué, par exemple la station balnéaire de Saïdia, dans l'Oriental. On constate essentiellement un problème de vision et de gouvernance, car, le plus souvent, il s'agit d'un défaut de conception plutôt qu'un problème dans le déploiement des projets.

D'autres villes comme Fès, Meknès ou Agadir se sont développées, mais pas suffisamment pour en faire des régions fortes. Il est encore difficile d'attirer des ressources humaines qualifiées dans le reste du pays, justement par manque d'infrastructures : écoles, hôpitaux, centres culturels...

### **Est-ce que, justement, il n'existe pas également un déséquilibre sectoriel dans le développement des infrastructures ?**

C'est le plus gros reproche que font les observateurs aujourd'hui : on a beaucoup investi dans la pierre et très peu dans l'humain. Beaucoup d'infrastructures sont au rendez-vous, mais, pour l'éducation et la santé, le retard est important en termes d'équipements, de ressources humaines, de gouvernance, etc. La libéralisation a été lancée dans le secteur de la santé, mais cela n'a pas donné les résultats escomptés. L'éducation est en train de se privatiser, mais cela pourrait encore accentuer ce déséquilibre.

Ce sont des secteurs qui posent problème et ce n'est d'ailleurs pas un hasard s'ils ont été particulièrement visés par les récents discours royaux.

### **Radius est un think tank qui mène différentes réflexions sur ces sujets : quelles sont ses recommandations ?**

La priorité est la santé. C'est la base. Au-delà des infrastructures et des équipements, il faut une couverture maladie pour tout le monde. Quel intérêt d'avoir des hôpitaux et des cliniques, si la population ne dispose pas d'une couverture maladie correcte ? Il est donc important d'élargir la couverture sanitaire à l'ensemble de la population marocaine, notamment la catégorie des indépendants, qui représentent près de 40 % de la population. Enfin, il est temps, aujourd'hui, de revoir le système de couverture des couches sociales en difficul-

tés, après l'échec avoué du RAMED. En parallèle, il est essentiel de mettre à niveau les infrastructures sur le plan matériel et sur le plan humain pour offrir des soins efficaces et dignes.



**« C'est le plus gros reproche que font les observateurs aujourd'hui : on a beaucoup investi dans la pierre et très peu dans l'humain. »**

### **Plus généralement, comment améliorer la gouvernance pour retrouver un certain équilibre ?**

Le pays a besoin d'une convergence des politiques publiques à l'échelle nationale et locale. Des programmes tels que le Plan d'Accélération Industrielle, la Vision touristique 2020 ou le Plan Maroc Vert doivent tous aller dans le même sens. Nous devons trouver des synergies et sortir de la logique des plans sectoriels en silo.

Au niveau local, c'est la même problématique : les SDL doivent être positionnées stratégiquement pour pouvoir converger vers quelque chose de cohérent. Mais ce point de convergence ne peut plus se situer au niveau des communes, qui sont sous-dimensionnées sur le plan humain et matériel. D'autres mécanismes institutionnels doivent être trouvés.

Enfin, il faut intégrer l'échelon régional dans cette convergence. Dorénavant les régions ont des prérogatives beaucoup plus fortes en matière d'investissement et de développement d'infrastructures. Ce modèle de régionalisation avancée doit être encore perfectionné pour tendre vers une plus grande autonomie des régions qui, à terme, pourront agir dans le cadre d'une compétitivité territoriale. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

## **De nouveaux modèles de financement pour attirer les investisseurs**

L'ampleur de tous les grands projets d'infrastructure est également liée à l'élaboration de nouveaux modèles de financement, alliant public et privé. Pour rappel, en 2011, le gouvernement a introduit une série de réformes visant à améliorer la compétitivité globale de l'économie et à encourager les entités étrangères à investir au Maroc. De même, une nouvelle Loi sur les partenariats public-privé (PPP) a facilité l'investissement des entreprises. Elle encourage notamment les projets d'équipements dans l'ensemble des domaines.

# Quel impact socio-économique pour les grands projets ?

Ces dernières années, l'accélération sans précédent du rythme d'investissement en matière d'infrastructures pose aussi la question de l'impact de ces projets à plus ou moins long terme. Comment faire en sorte que ces investissements apportent le meilleur rendement sur le plan socioéconomique ?



© Fotolia

**Difficile d'évaluer l'impact sur le long terme d'une infrastructure en matière de création d'emplois.**

**S**i l'utilité à long terme de toutes ces nouvelles infrastructures ne fait pas de doute, leur impact socio-économique est parfois mitigé. Durant les chantiers, de nombreux emplois sont créés, mais ceux qui doivent découler

de la mise en place des équipements ne sont pas aussi nombreux que prévu. Le « Global Competitiveness Index » du World Economic Forum ne s'y trompe pas : s'il reconnaît la qualité des infrastructures du Maroc, il souligne la faiblesse de l'efficacité du marché du travail.

En effet, la majorité des investissements concernent des équipements dont la rentabilité et l'impact socio-économique ne peuvent être appréhendés que sur une longue période. Pourtant, selon l'économiste El Mehdi Fakir (lire l'entretien), spécialisé en évaluation des politiques publiques, des progrès peuvent être accomplis en évaluant l'impact en amont puis en aval, d'un point de vue qualitatif et pas uniquement quantitatif. L'objectif de ces études est d'apprécier l'intérêt de l'infrastructure envisagée pour la collectivité et sa rentabilité.

#### **La gouvernance en question**

De même, des progrès peuvent être également

réalisés au niveau de la gouvernance pour faire des choix plus rationnels et cohérents. Pour Hatim Benjelloun, fondateur du think tank Radius, « il y a besoin d'une convergence des politiques publiques à l'échelle nationale et locale. Des programmes tels que le Plan d'accélération industrielle, la Vision touristique 2020 ou le Plan Maroc Vert doivent tous aller dans le même sens. Il faut pouvoir trouver des synergies et sortir de la logique des plans sectoriels en silo. »

Le constat est le même au niveau local et notamment dans les grandes villes comme Casablanca, où les choix d'infrastructures sont cruciaux pour l'avenir. Pour Hatim Benjelloun, un nouveau modèle est à inventer : « les SDL (Sociétés de Développement Local) doivent être positionnées stratégiquement pour pouvoir converger vers quelque chose de cohérent. Mais ce point de convergence ne peut plus être au niveau des communes, qui sont sous-dimensionnées sur le plan humain et matériel. D'autres mécanismes institutionnels doivent être trouvés. »

#### **La régionalisation pour progresser**

L'une des clés de cette nouvelle gouvernance réside sans doute dans la Régionalisation avancée, qui constitue une autre dimension de la vision portée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. En effet, comme l'explique le fondateur de Radius, « dorénavant les régions ont des prérogatives beaucoup plus fortes en matière d'investissement et de développement d'infrastructures ». Elles sont donc bien placées pour cerner leurs problématiques et y apporter des solutions adaptées. Dans les faits, en attendant l'application des textes, les régions manquent encore d'autonomie pour mener de grands projets, mais c'est une question de temps. Il faudra certainement encore aller plus loin pour tendre vers une véritable compétitivité territoriale, qui amènera chaque région à investir et se positionner selon ses atouts et opportunités. \*

► Thomas Brun

# 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)

- **Juridique** : Décryptage : la procédure de licenciement
- **Médiation** : Partenariats Public-Privé : les spécificités des modes de règlement des conflits entre partenaires publics et privés

## Décryptage : La procédure de licenciement



La procédure de licenciement à la lumière de la Circulaire n° 122/17 du 27/09/2017 relative à l'interprétation de l'Article 62 du Code du Travail.

Par Me Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca et Associée-gérante du cabinet Roudane & Partners

**L**e droit du travail comporte des dispositions d'ordre public ayant pour principale finalité la mise en place d'un arsenal juridique rigide et protecteur du droit des travailleurs, qualifié de partie faible dans la relation de travail.

Que le contrat de travail soit conclu pour une durée déterminée ou indéterminée, il existe une cause de rupture commune de la relation de travail aux deux cas de figure qui réside dans la commission d'une faute grave.

Il convient de s'intéresser à la faute grave commise par le salarié entraînant son licenciement ainsi qu'à la procédure légale y afférente telle que présentée par le Code du Travail et revue à la lumière des évolutions jurisprudentielles et du travail ministériel.

L'Article 62 du Code du Travail est la principale base législative régissant la procédure de licenciement. Il dispose que : « avant le licenciement du salarié, il doit pouvoir se défendre et être entendu par l'employeur ou le représentant de celui-ci en présence du délégué des salariés ou le représentant syndical dans l'entreprise qu'il choisit lui-même dans un délai ne dépassant pas huit jours à compter de la date de constatation de l'acte qui lui est imputé. Il est dressé un procès-verbal à ce propos par l'administration de l'entreprise, signé par les deux parties, dont copie est délivrée au salarié. Si l'une des parties refuse d'entreprendre ou de poursuivre la procédure, il est fait recours à l'inspecteur de travail. »

### Un texte sujet à des divergences d'interprétation

Après plus d'une décennie d'application du Code du Travail, force est de constater la rédaction imprécise de

cette disposition, non des moindres, car censée être l'une des plus importantes en matière de licenciement et de protection du salarié.

Le manque de précision rédactionnelle a donné lieu à une divergence d'interprétations entre les différentes juridictions du Royaume.

Différentes décisions jurisprudentielles ont vu le jour afin d'éclairer, d'interpréter et de pallier aux lacunes de cet arsenal législatif. Une circulaire du Ministre

ce, en se basant sur les circonstances propres à chaque situation.

La liste non limitative exposant les faits pouvant être qualifiés de faute grave donnant lieu à un licenciement est fournie par l'article 39 du Code du Travail. On en déduit que la faute grave est un agissement rendant impossible la continuité du travail du salarié au sein de l'entreprise. Ce degré de gravité pourra donc être librement apprécié par le juge, le cas échéant.

## « Dans l'hypothèse où l'une des parties refuse d'entreprendre ou de poursuivre la procédure, il est alors fait recours à l'Inspecteur du Travail. »

du Travail en date du 27 septembre 2017 est venue donner des clarifications sur l'interprétation de l'Article 62 du Code du Travail.

La Circulaire 122/17 fait un état des lieux en consolidant l'ensemble des principales décisions jurisprudentielles.

Rappelons que, pour mettre un terme immédiat au contrat de travail sans paiement d'indemnités, l'employeur doit pouvoir constater et reprocher au salarié la commission d'une faute grave. Cette notion constitue le point de départ de la procédure de licenciement, bien qu'elle ne fasse pas l'objet d'une définition claire et précise par le législateur qui ne présente qu'une liste non limitative de faits pouvant être qualifiés de tels. Par conséquent, son champ d'application ainsi que son interprétation repose sur le pouvoir souverain du juge conduisant ainsi à une appréciation « in concreto » de la faute grave, et

### Quelles sont les étapes à respecter lors de la procédure ?

Conformément à l'article 62 du Code du Travail, lorsque la faute grave est constatée, commence un délai de huit jours au cours duquel l'employeur doit convoquer le salarié à un entretien préalable afin de lui permettre de s'exprimer quant aux faits reprochés, d'exercer son droit de défense et de parole.

La convocation du salarié doit se faire par écrit et comporter les faits qui lui sont reprochés, la date et l'heure de la séance d'audition, le siège ou le lieu de la séance (qui doit en principe être le siège de l'entreprise) ainsi que l'information qui lui est faite sur la possibilité qu'il a de se faire assister par un délégué des salariés ou par un représentant syndical de son choix. Au regard d'une jurisprudence constante, la présence d'un huissier de justice au cours de

l'audition est tolérée. La convocation doit se faire contre accusé de réception afin de consolider la preuve de sa transmission.

Au cours de la procédure d'audition, les parties doivent être présentes afin d'échanger de vive voix sur les faits reprochés au salarié et lui permettre ainsi d'exercer de façon effective son droit de parole et son droit de défense. A la fin de la procédure d'audition, un procès-verbal est dressé par la société, dûment signé par les deux parties et une copie en est délivrée au salarié. Ledit procès-verbal doit être établi sous forme de compte rendu, il doit faire état de l'ensemble de la procédure d'audition et comporter tant les motifs de licenciement soulevés par l'employeur que les faits allégués par le salarié pour se défendre.

#### Dans quel(s) cas faire appel à l'Inspecteur du Travail ?

Dans l'hypothèse où l'une des parties refuse d'entreprendre ou de poursuivre la procédure, il est alors fait recours à l'Inspecteur du Travail. En effet, le recours à l'Inspecteur du Travail est obligatoire si :

- Au commencement de la procédure avant d'entamer ladite procédure et c'est ce qui est explicitement indiqué par la formule « Si l'une des parties refuse d'entreprendre » ou,
- En cours de procédure ou à la fin de la procédure ce qui ressort de la formule « ou de poursuivre la procédure ».

Concernant le rôle stricto sensu de l'Inspecteur du Travail dans la procédure d'audition, il convient également

de dissocier deux situations, car son rôle diffère selon la partie qui le saisit. Dans le cas où c'est l'employeur, le rôle de l'Inspecteur est purement procédural. Il se limite donc à réceptionner une copie du procès-verbal d'audition et en accuser réception. La finalité est purement informative. Dans le cas où c'est le salarié qui a recours à l'Inspecteur du Travail, il endosse à ce moment un rôle de conseil, de réconciliation et de garant à la bonne application des dispositions légales et réglementaires. Un arrêt de principe de la Cour de Cassation n° 523/1 du 16/05/2017 vient confirmer cette position.

#### Comment notifier la décision ?

Enfin, la dernière étape de la procédure est la prise de décision de licencier le salarié concerné. Cette décision de licenciement doit être notifiée au salarié concerné en mains propres contre reçu ou par le moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de 48 heures suivant la date à laquelle elle a été prise. Une copie en est adressée à l'agent chargé de l'Inspection du Travail.

Cette décision de licenciement qui constitue la pièce maîtresse de la procédure de licenciement pour faute grave se matérialise par une lettre adressée au salarié, sa rédaction doit être claire, précise et non équivoque dans la mesure où il s'agit du seul document qui prévaut devant les juridictions compétentes.

En effet, le tribunal ne peut connaître que des motifs mentionnés dans la décision de licenciement et des circonstances dans lesquelles elle a été

prise. La rédaction de la lettre de licenciement revêt donc un intérêt tout particulier.

Dans ce sens, doivent figurer dans la lettre de licenciement les éléments non limitatifs suivants : les motifs clairement évoqués justifiant le licenciement du salarié, la date d'audition du salarié, le rappelle que sous peine de déchéance, l'action en justice concernant le licenciement doit être portée devant le tribunal compétent dans un délai de 90 jours à compter de la date de réception par le salarié de la décision de licenciement, ainsi que l'information faite au salarié de ses droits découlant de la cessation de la relation de travail, notamment son droit à recevoir son solde de tout compte ainsi qu'un certificat de travail. Enfin, une copie du procès-verbal doit être jointe cette décision de licenciement.

La charge de la preuve repose sur l'employeur, il se doit de consigner et de conserver les moyens de preuve dont il dispose afin de les utiliser lors d'une éventuelle action en justice intentée par le salarié.

Lorsqu'il s'agit d'un licenciement pour faute grave, le salarié n'a droit à aucune indemnité de préavis, de licenciement ou de perte d'emploi ni au versement de dommages-intérêts.

Toutefois, compte tenu du caractère d'ordre public des dispositions du Code du Travail et du caractère acquis, des droits aux congés payés non consommés par le salarié, ceux-ci (ou une indemnité en tenant lieu) lui reviennent de plein droit. \*

## Partenariats Public-Privé : les spécificités des modes de règlement des conflits entre partenaires publics et privés

Les partenariats public-privé (PPP) ont une particularité : les contrats sont conclus entre des partenaires publics et privés alors que l'utilisateur (le client, l'usager) des services ou des ouvrages publics concernés n'est pas signataire.

Les modes de règlement des conflits dans ces partenariats sont donc spécifiques. Examinons le cadre législatif et la pratique au Maroc.

### Rappel des principaux types de PPP au Maroc

**A**u Maroc, deux principaux types de PPP se sont développés, chacun étant encadré par une Loi spécifique :

- la Loi sur la gestion déléguée (54-05 du 14-12-2006). Cette Loi porte sur la gestion déléguée de services et d'ouvrages publics par les collectivités locales et les établissements publics ;
- la Loi Partenariat Public-Privé (86-12 du 24-12-2014)

Elle concerne la réalisation, la conception, le financement (en tout ou en partie), la construction et l'exploitation d'ouvrages et d'infrastructures nécessaires à la fourniture d'un service public pour le compte de l'État, d'un établissement ou d'une entreprise publique. Les collectivités locales ne sont, pour le moment, pas concernées.

### Les caractéristiques de ces partenariats en matière de gestion des différends

Huit ans séparent ces deux Loïs. La législation dans le domaine du règlement des différends a donc évolué :

- ◆ la Loi sur la gestion déléguée de 2006 (article 9) stipule :

« Le contrat de gestion déléguée peut prévoir le recours à la procédure de l'arbitrage... en cas de survenance de litiges entre les parties contractantes.

Pour le règlement des litiges entre le délégataire et les usagers, le contrat prévoit une procédure de conciliation

préalablement à tout recours arbitral ou judiciaire ».

La Loi PPP de 2014 (article 27) énonce : « Le contrat de partenariat public-privé prévoit, pour le règlement des litiges, de recourir à des procédures de conciliation, de médiation conventionnelle, d'arbitrage ou judiciaire...

Dans le cas de recours à la procédure de médiation conventionnelle ou d'arbitrage, le contrat de partenariat public-privé doit spécifier le médiateur ou le tribunal arbitral compétent ».

L'évolution législative entre 2006 et 2014 est notable : la première Loi « suggère » l'arbitrage pour régler les différends entre partenaires, la deuxième **fait obligation** au contrat de fixer le ou les modes de résolution des conflits à retenir. En particulier, la médiation est spécifiquement mentionnée dans la Loi PPP de 2014.

Pour la gestion des différends entre opérateur et client/usager, la Loi sur la gestion déléguée impose la conciliation, mais la pratique sera différente.

**« Dans les deux types de PPP, la médiation apparaît comme un processus particulièrement intéressant. »**

Bien entendu, chaque contrat PPP (au sens des Loïs 2006 et 2014) peut limiter le choix entre les différents processus de résolution des conflits en

privilégiant les mieux adaptés à l'objet du partenariat et aux contraintes spécifiques au partenaire public (processus internes de décision et de contrôle...).

### Rappel des principales différences entre conciliation, médiation et arbitrage

L'analyse des différences entre les concepts de conciliation, médiation et arbitrage permet de comprendre les raisons qui président au choix du mode de résolution des conflits dans les PPP.

#### 1- La conciliation et la médiation

La conciliation (non règlementée en droit marocain) et la médiation sont des processus amiables dans lesquels les parties cherchent à trouver une solution avec l'aide d'un tiers indépendant, neutre, impartial et soumis à une obligation de confidentialité, appelé selon le cas conciliateur ou médiateur.

Ces deux modes présentent plusieurs similitudes dans la mesure où ils ont, tous les deux, vocation à déboucher, si possible, sur une transaction entre les parties.



**Jean-Pierre Ermenault,**  
Médiateur agréé,  
ex-Administrateur de la  
Chambre Française de  
Commerce et d'Industrie du  
Maroc (CFCIM).

- Le rôle du conciliateur est principalement de créer un climat favorable au rapprochement des parties les amenant, avec ou sans la participation de leur avocat-conseil respectif, à rechercher et formaliser en cas d'accord, une solution à leur différend. Cette solution peut éventuellement être proposée par le conciliateur. Ce dernier n'est, en général, pas rémunéré. Nous verrons plus loin comment il est choisi lorsqu'il s'agit de PPP.

- Le médiateur aide les parties à trouver elles-mêmes, une solution négociée au conflit qui les oppose. Ce sont les parties qui le choisissent d'un commun accord. Il garantit le bon déroulement de la médiation, ceci pour un coût réduit. Il ne propose pas de solution. En fin de médiation, en cas d'accord, le médiateur propose aux parties un projet de transaction contenant les faits du litige et les modalités de son règlement. En cas de non-aboutissement de la médiation, le médiateur délivre aux parties le document de non-transaction. Le processus de médiation est encadré par une Loi de 2007. Le recours à un médiateur formé et respectant une charte d'éthique, comme ceux agréés par le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME), est essentiel pour le succès de la médiation.

Dans la médiation ou la conciliation, il n'y a pas de gagnant ou de perdant, car dans le cas où le processus aboutit, les parties seront satisfaites du dénouement de leur différend et de la préservation de leurs relations d'affaires.

## 2- L'Arbitrage

L'arbitrage est un mode de règlement des différends par lequel les parties confient à un tiers (arbitre unique ou tribunal arbitral), choisi par eux, la mission de trancher le différend en prononçant

une décision obligatoire et exécutoire, « la sentence arbitrale », comparable à une décision de justice.

### Les motivations des choix de processus de règlement des différends entre partenaires publics et privés

Les partenariats publics/privés sont généralement de longue durée (10 ans/30 ans). Ils se déroulent dans des contextes où tout ne peut être prévu à l'origine. Par conséquent, il est pratiquement inévitable que surviennent, au cours du partenariat, des divergences d'appréciation pouvant se traduire par des différends entre les parties. Ces différends sont, en général, très multi-facettes : ils portent sur des problèmes complexes (conjuguant des aspects techniques, opérationnels, contractuels, juridiques) avec des impacts économiques importants, à évaluer sur la durée du contrat PPP.

De plus, il y a fréquemment des parties prenantes extérieures au contrat : clients/usagers, prêteurs privés, organismes multilatéraux (banque mondiale, etc.).

En conséquence, pour résoudre ces différends, d'autres facteurs que les seuls intérêts des partenaires, tels que les aspects politiques et médiatiques, le rôle du Ministère de Tutelle du partenaire public, etc., sont à prendre en considération.

En particulier, le Ministère de Tutelle :

- peut, bien sûr, intervenir comme conciliateur ou médiateur
- approuve l'accord final si celui-ci nécessite un avenant au contrat PPP.

- ◆ Pour les gestions déléguées, la conciliation a, jusqu'à présent, été privilégiée :

- Les contrats stipulent généralement que, si la conciliation est acceptée par les Parties, le Ministère de Tutelle désigne le conciliateur qui dispose d'un fort pouvoir « ins-

titutionnel » pour promouvoir une solution. La conciliation est beaucoup plus rapide que le recours au Tribunal et/ou à l'arbitrage et elle est gratuite. En cas de refus de la solution proposée, la procédure d'arbitrage ou le recours au tribunal administratif s'imposera.

- La procédure d'arbitrage comme le recours au tribunal administratif présentent des risques pour les deux parties : la décision finale, compte tenu de la complexité des contrats et des sujets concernés par les différends, est difficilement prévisible et pourra paraître injuste à l'une ou à l'autre des parties. C'est une procédure longue et coûteuse. Dans l'attente de son issue, les problèmes, objets des différends, resteront en suspens voire s'aggraveront.

- ◆ En ce qui concerne les PPP, objets de la Loi de 2014, il n'y a pas encore de retour d'expérience de gestion de différends.

- ◆ Dans les deux types de PPP, la médiation apparaît comme un processus particulièrement intéressant (en termes de rapidité, d'efficacité et de coût) lorsque les relations entre les parties sont suffisamment « partenariales » pour permettre :

- un accord sur le choix du médiateur
- d'envisager une issue négociée positive.

Dans ce processus, la recherche collégiale d'une solution consensuelle aide à identifier de futures divergences potentielles et rend, de toute façon, l'accord plus durable. \*



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



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



## 15 000 personnes au Morocco Solar Festival de Ouarzazate

**L**e Morocco Solar Festival se tient chaque année à Ouarzazate et met à l'honneur les énergies renouvelables et les projets durables, dans le sillage de la centrale solaire Noor située à proximité. La 4<sup>e</sup> édition, qui s'est tenue du 10 au 12 novembre, a réuni plus de 15 000 personnes. En ouverture du festival, la Directrice du Conservatoire des ocres et des couleurs, Ôkhra, basé à Roussillon, a donné une conférence sur la lumière et les couleurs à la Faculté interdisciplinaire de Ouarzazate. Un «village solaire» installé au cœur de Ouarzazate a accueilli une trentaine de stands consacrés à des technologies vertes (vélo solaire, voiture électrique, filtration d'eau...), l'agroécologie, la présentation de grands projets écologiques du Maroc... Le festival, soutenu par Masen, s'est conclu sur un concert de Saïda Charafet et ses musiciens, devant la Kasbah de Taourirt. \*



## Une Déclaration de Fidji des patronats contre le changement climatique

**L**e réseau MBA4Climate, créé à Marrakech en marge de la COP22 en 2016, a réuni une cinquantaine d'associations d'employeurs du monde entier, dont le MEDEF et la CGEM. Il a notamment pour objectif d'accompagner la mise en œuvre de l'Accord de Paris de 2015. Le 14 novembre 2017, alors que la COP23 présidée par les îles Fidji se déroulait à Bonn, le réseau adoptait une Déclaration de Fidji affirmant la « détermination [du secteur privé] à réussir la transformation économique et sociétale qui s'impose vers une nouvelle économie à bas carbone, tout en créant de nouveaux emplois et en faisant progresser la prospérité économique commune ». Le secteur privé, à travers la Déclaration, demande davantage de soutien gouvernemental pour atteindre cet objectif, souligne son engagement à participer aux différents dispositifs de mise en œuvre de l'accord de Paris et affirme son soutien au Partenariat de Marrakech qui vise à créer des ponts entre acteurs étatiques et non étatiques. Il réclame, en outre, une approche spécifique pour le monde de l'entreprise, le développement des partenariats publics-privés, ainsi que la mise en œuvre de l'article 6 de l'Accord de Paris (comptabilité carbone). Cette Déclaration de Fidji s'inscrit dans la continuité de la Déclaration de Marrakech de 2016. \*

## Les lauréats du Prix Orange de l'Entrepreneur Social 2017 dévoilés

**L**e Prix Orange de l'Entrepreneur Social « récompense chaque année des projets innovants basés sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui permettent d'améliorer les conditions de vie des populations locales grâce au numérique », selon Orange. Les lauréats reçoivent des bourses et les finalistes bénéficient d'un accompagnement pendant six mois. Ainsi, le Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient 2017 a été remis début novembre à la startup malgache Manzer Partazer. L'objectif de l'entreprise est de réduire les déchets alimentaires en partageant les excès de nourriture émanant de restaurants, d'hôtels ou de supermarchés avec des organismes partenaires tels que des orphelinats et avec les populations nécessiteuses. Le 2<sup>e</sup> prix a été attribué à City Taps, du Niger, qui a développé un service de prépaiement de l'eau pour les plus démunis. Le 3<sup>e</sup> prix a été attribué à eFret.tn, de Tunisie, qui met en relation des expéditeurs avec des professionnels du transit et du transport en Tunisie. Le prix spécial Contenu Orange Content a été attribué à Le Génie Édu, du Cameroun, et le projet Coup de Cœur des internautes à Majika, du Cameroun. \*

# Le Professeur Muhammad Yunus participe au lancement d'un projet d'entrepreneuriat social au Maroc

**L**e 2 novembre 2017, à Casablanca, les Rencontres Responsabilité & Performance ont accueilli le Professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006 et pionnier du « social business », qui était en visite au Maroc dans le cadre d'un projet lancé en partenariat avec des acteurs locaux. Organisée par le cabinet conseil en RSE, Déclic, la rencontre avait pour objectif d'initier une réflexion et un processus de mobilisation des savoirs autour de l'innovation sociale et de son rôle de moteur de la croissance durable en Afrique. Lors de son intervention, le Professeur Yunus a notamment insisté sur l'importance de l'entrepreneuriat comme rempart contre la pauvreté. « La charité ne règle aucun problème alors que le social business permet aux personnes d'être autonomes en créant leur propre emploi », a-t-il déclaré. Le Professeur Yunus a effectué sa première visite au Maroc dans le cadre du projet « social business » Moulat El Kheir. Basé à Berrechid, ce projet est né de la coopération entre le prix Nobel de la Paix, l'entreprise canadienne McCain et trois acteurs marocains de l'agroalimentaire (Agropros, Label'Vie et Yozifood). Il vise à mettre en place tout un écosystème rural via la création d'une filière inclusive autour de la pomme de terre. Le projet permettra ainsi de donner un emploi, une couverture sociale et des



formations aux ouvriers agricoles les plus démunis de la région. La supervision de la production sera assurée par McCain et Agropros. Une partie de cette production sera vendue dans les magasins Label'vie tandis que l'autre sera transformée en frites fraîches dans une petite unité de production qui emploiera uniquement des femmes démunies du village. Ces frites seront ensuite vendues aux restaurateurs par YOZIFOOD. Tous les bénéfices serviront à financer des programmes d'éducation pour les enfants de la communauté et surtout les petites filles, souvent déscolarisées au plus jeune âge. \*

## Forum « Jeunes, médias et citoyenneté active »

**L**e Forum « Jeunes, médias et citoyenneté active » s'est tenu le 22 novembre 2017, à Rabat, à l'Institut Supérieur de Communication et d'Information (ISIC). Financé par l'Union européenne, ce forum a été organisé par l'UNESCO dans le cadre du programme NET-MED Jeunesse au Maroc, en partenariat avec la Haute Autorité de la Communication et de l'Audiovisuel (HACA) et le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH). Il s'inscrit dans le cadre la 6<sup>e</sup> édition de la Semaine Mondiale de l'Éducation aux Médias et à



les pratiques relatives à l'éducation, aux médias et à l'information. \*

l'Information (EMI). La rencontre portait sur le thème « L'éducation aux médias et à l'Information en temps critiques : réinventer les méthodes d'apprentissage et les environnements de l'information ». Par ailleurs, au cours de cette semaine, plusieurs événements, destinés à différents publics, ont été organisés à Rabat afin de renforcer les compétences, les connaissances et

## Nouveau cycle de formation sur la médiation commerciale inter-entreprises



**L**e 8 novembre 2017, a été lancé le nouveau cycle de formation sur le thème « La médiation commerciale inter-entreprises ou comment résoudre autrement vos différends ». Cette formation est organisée par le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la CFCIM, partenaire au Maroc du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). Animée par des médiateurs agréés par le CME et le CMAP, elle se déroulera en trois sessions : les 8 et 9 novembre 2017, les 22 et 23 novembre 2017 et le 5 décembre 2017. Cette formation, qui en est maintenant à sa 7<sup>e</sup> promotion, a déjà permis de former des dizaines de médiateurs opérant dans les plus grandes entreprises du Maroc. \*

## After-Works CFCIM : une belle occasion d'enrichir son réseau !

**C**omme tous les 2<sup>e</sup> lundis du mois, la communauté des After-Works CFCIM s'était donné rendez-vous le 13 novembre 2017 au Casart Hôtel Sofitel Casablanca Tour Blanche. Venus de tous les secteurs d'activité, les participants ont pu faire connaissance ou reprendre contact avec des partenaires potentiels dans un cadre agréable et décontracté. \*



## Petit-déjeuner d'information sur le bien-être au travail à Tanger

**LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL N'EST PLUS PERÇU COMME UN LUXE PAR LES ENTREPRISES, MAIS BEL ET BIEN COMME UN LEVIER DE PERFORMANCE.**

Le 16 novembre 2017, à l'hôtel Mövenpick de Tanger, la CFCIM a organisé un petit-déjeuner d'information sur le thème « Le bien-être au travail, nouveau moteur de la performance des entreprises ». La rencontre, qui a été animée par Mimoun Boujemaaoui, Directeur Général de l'Institut des Ressources Humaines INTEGRAL, a réuni une trentaine de participants. Différentes questions ont pu être traitées au cours de la réunion, notamment quelle est la relation entre le bien-être au travail et l'engagement des salariés ou encore quelles sont les mesures à mettre en place pour promouvoir le bien-être au travail ?

## Visite de l'usine TE Connectivity à Tanger

**LE 29 NOVEMBRE 2017, LA CFCIM ET SA DÉLÉGATION RÉGIONALE DE TANGER** ont organisé une visite de l'usine TE Connectivity spécialisée dans les solutions de connectivité. Les participants ont été accueillis par Ayoub Daoudi, General Manager de TE Connectivity North Africa.

# REMERCIEMENTS



## Carrefour du Manager 2017

« L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) remercie toutes les entreprises qui ont participé à la réussite de la 33<sup>ème</sup> édition du Carrefour du Manager les 1<sup>er</sup> et 2 novembre, sous le thème :  
« Higher Education and Corporate World, Bridging the Gap »

45 Entreprises  
partenaires

2000 Participants

8000 Entretiens  
tenus

### Sponsor Officiel



### Avec le soutien de



### Sponsors Gold



### Partenaires



### Partenaires Médias



Pour plus d'information sur : [www.carrefourdumanager.ma](http://www.carrefourdumanager.ma)

## « La transformation numérique est un changement de culture »

La caravane inwi, organisée en partenariat avec la CFCIM, sillonne le Maroc pour sensibiliser les dirigeants de PME aux enjeux de la transformation numérique. Reda Taleb, qui intervient dans la tournée, explique comment cette tournée contribue à ce véritable « changement de culture ».



**Reda Taleb,**  
Directeur Général  
d'Officium Maroc

### Quel est l'objectif de la caravane inwi ?

L'objectif est de parler de la transformation digitale et de sensibiliser les dirigeants de PME aux enjeux de la transformation numérique. D'abord, cela passe par une prise de conscience. Il faut expliquer que la transformation numérique est une fatalité, une réalité. Il existe des évolutions dans l'humanité comme l'invention de l'imprimerie, la révolution industrielle, la création d'Internet. Aujourd'hui, quelque chose de passe avec tous les phénomènes technologiques qui impactent les comportements.

Ensuite, cela passe par la vulgarisation des concepts. Quand on parle de transformation numérique, qu'est-ce que cela représente concrètement ? Ce n'est pas seulement avoir un site web ou une page Facebook, c'est prendre conscience que la digitalisation change la manière dont on prend les décisions dans une entreprise, dont on traite avec les marchés, dont on interagit avec la clientèle... Alors, on explique quels en sont les outils et les concepts.

Pour ces deux sujets, notre approche est dans l'interactivité et la vulgarisation. Nous expliquons très concrètement, dans le cas d'une TPE ou d'une PME, ce que le dirigeant doit faire. Et nous engageons au maximum des discussions avec l'audience, qui est constituée d'une centaine de personnes à chaque escale.

### Qu'en est-il de la transformation numérique au Maroc ?

L'éventail des stades d'avancement est très large. Certains sont très avancés dans leur réflexion, leur appropriation des outils, ou sur le plan des ressources allouées... Ils profitent des opportunités que cela apporte, en termes de réflexion avec leur clientèle, de relations avec leurs fournisseurs, d'amélioration de leur process interne.

À l'autre extrême, on retrouve également des personnes qui trouvent que tout cela n'est pas pour eux. L'intérêt d'une telle tournée, portée par inwi et la CFCIM, est, justement, de normaliser la compréhension. Le fait d'avoir des publics aussi disparates est un atout, que ce soit dans les sessions, dans les pauses café, les déjeuners et les dîners. Les participants prennent conscience des différents stades d'avancement dans leur propre secteur ou dans leur propre région.

### Est-ce difficile de s'y mettre ?

Nous parlons d'un changement de culture, d'abord chez le dirigeant. Donc, le premier effort des entreprises est de comprendre ce qu'est le digital, la transformation numérique. Ce type de tournées contribue justement à cet effort. Quand les personnes comprennent, l'approche devient managériale plutôt qu'émotionnelle.

L'étape suivante, c'est de réaliser une évaluation très candide de ses capacités internes. Il faut déterminer ses compétences, être suffisamment pragmatique pour, soit acquérir la ressource par un recrutement, soit se faire accompagner par des cabinets de conseil, des experts. C'est la raison pour laquelle certains organismes, comme Maroc PME, participent à la tournée et expliquent qu'il est possible d'être accompagné. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

## BATIMAT : la CFCIM accompagne une délégation de 250 personnes

Comme chaque année, la CFCIM a accompagné une délégation d'entreprises sur le salon BATIMAT à Paris. L'opération, organisée du 5 au 9 novembre 2017, a encore remporté un franc succès. Les participants ont été pris en charge afin d'optimiser leur visite sur le salon. Ils ont également été conviés à une conférence

sur le thème « Manager un projet en BIM » (Building Information Modeling ou modélisation des données du bâtiment), organisée le 7 novembre à l'École Spéciale des Travaux Publics, du Bâtiment et de l'Industrie (ESTP Paris). L'édition 2017 du Mondial du Bâtiment a rassemblé 319 200 visiteurs accueillis sur les trois salons, dont BATIMAT. \*

## La Direction Régionale des Impôts à la rencontre des entreprises des parcs industriels de la CFCIM

**L**e 21 novembre 2017, à Ouled Salah, une rencontre a été organisée au profit des entreprises des Parcs Industriels de la CFCIM, portant sur le thème « La relation de proximité et la qualité de services avec l'Administration Fiscale ». Cette rencontre, qui a réuni plus de 50 personnes, a été animée par Younes IDRISSE KAITOUNI,

Directeur Régional des Impôts de Casablanca-Settat. La réunion visait notamment à présenter les derniers services et innovations proposées par l'administration fiscale (télédéclaration, télépaiement, etc.), mais aussi d'échanger, dans un climat d'écoute et de confiance, autour des différentes questions liées à l'imposition des entreprises. \*

## La CFCIM inaugure ses nouveaux locaux à Tanger

**L**a Délégation Régionale de la CFCIM à Tanger déménage dans de nouveaux locaux. L'inauguration s'est déroulée le 23 novembre 2017, en présence notamment de Naima Ben Aboud, Représentante de la Mairie de Tanger, Arnaud Lemasson, Consul Général de France Adjoint à Tanger, Abdelghani Ragala, Directeur du Centre Régional du Tourisme et de Hassan Salmi, Adjoint du Directeur du Centre Régional d'Investissement et Abdellah Lakhnigui, Directeur Régional des Impôts. Les nouveaux locaux sont situés à l'adresse suivante : Résidence New Center Saada B, 2<sup>ème</sup> étage, n° 40 et 41, à l'angle des avenues Mohammed VI et Milton. \*



### Contact

**Délégué Régional : Benoît VAILLANT**  
**Chargées d'Affaires : Karima KHDIM / Samya SABER**  
**Tél. : (+212) (0) 5 39 32 22 22 / (+212) (0) 5 39 34 23 07**  
**GSM : (+212) (0) 6 58 93 95 01 / (+212) (0) 6 58 37 53 10**  
**Fax : (+212) (0) 5 39 94 09 00**  
**kkhdim@cfcim.org/ssaber@cfcim.org**

## Rail Industry Summit : Business France et la CFCIM accompagnent une délégation

**D**u 21 au 23 novembre 2017, Business France et la CFCIM ont accompagné 7 entreprises françaises sur le Rail Industry Summit de Casablanca. Réservée aux professionnels de l'industrie et des infrastructures ferroviaires, la rencontre était organisée par Maroc Export et le Groupement des Industries Ferroviaires (GIFER Maroc). L'évènement incluait, à la fois, une conven-

tion d'affaires, un espace d'exposition et un programme de conférences et ateliers visant notamment à informer les participants sur l'actualité de l'industrie ferroviaire au Maroc et à leur donner une vision précise de ce marché, ainsi que de la politique d'achat des grands donneurs d'ordres. La délégation des entreprises participantes a ainsi pu bénéficier d'un programme de rendez-vous B to B ciblés. \*

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels et sur des missions de prospection B to B

### Agriculture

**Du 24 février au 04 mars 2018**

**SIA** - Salon International de l'Agriculture  
Paris

Secteurs cibles  
Fournisseurs de tous types d'équipements et de services pour l'agriculture, l'élevage.

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

**Du 11 au 14 Octobre 2018**

**SPACE** - Salon International de l'Élevage

Salon International des Productions Animales  
RENNES

Secteurs cibles  
Professionnels des productions animales et de l'élevage

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

### Agroalimentaire

**Février 2018**

**GULF FOOD** – Salon

International de l'agroalimentaire

Secteurs cibles :  
Fournisseurs de l'industrie alimentaire

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

**Avril 2018**

**ALIMENTARIA** – Salon

International de l'Alimentation  
BARCELONE

Secteurs cibles :  
Fournisseurs de l'industrie alimentaire

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

**Juillet 2018**

**FANCY FOOD** New York

– Salon International de l'Alimentation  
NEW YORK

Secteurs cibles :  
Fournisseurs de l'industrie alimentaire

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

**Du 21 au 25 octobre 2018**

**SIAL** - Salon International de l'Alimentation  
PARIS

Secteurs cibles :  
Fournisseurs de l'industrie alimentaire

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

### Automobile

**Septembre 2018**

**Automecanika** – Salon International de l'Industrie des Services Automobiles  
FRANCKFURT

Secteurs cibles :  
Fournisseurs des acteurs de l'industrie automobile

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

### Construction

**Mars 2018**

**BIG5 Dubai** – Salon International de la Construction  
DUBAI

Secteurs cibles :  
Fournisseurs de la construction et des infrastructures du bâtiment et travaux publics et de matériels de chantier.

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

**Du 23 avril au 28 avril 2018**

**INTERMAT** Paris

Salon International de la construction et des Infrastructures du bâtiment et travaux publics et de matériels de chantier.

Secteurs cibles  
Fournisseurs de la construction et des infrastructures du bâtiment et travaux publics et de matériels de chantier.

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

### Commerce

**Octobre 2018**

**Foire de Canton** Chine – China Export and Import Fair  
Canton

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

### Environnement

**Du 27 au 30 novembre 2018**

**POLLUTEC** - Salon

International des Acteurs de l'Environnement et de l'Energie au service de la Performance Economique  
LYON

Secteurs cibles :  
Fournisseurs des acteurs de l'environnement et de l'énergie au service de la performance économique

Contact : Omar BENJELLOUN

Tél. : 06 67 76 87 96

Email : obenjelloun@cfcim.org

### Santé

**Du 13 au 16 mars 2018**

**MCE Milan** - Salon International des Acteurs dans le domaine du Chauffage, la Climatisation et la Réfrigération  
MILAN

Secteurs cibles :  
Les acteurs dans le domaine du chauffage, la climatisation et la réfrigération

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org



**Mars 2018**

Mission de prospection B to B multisectorielle  
**Côte d'Ivoire**

**Mai 2018**

Mission de prospection B to B multisectorielle  
**Togo/ Benin**

**Juillet 2018**

Mission de prospection B to B multisectorielle  
**Cameroun**

**Septembre 2018**

Mission de prospection B to B multisectorielle  
**Gabon**

**Novembre 2018**

Mission de prospection B to B multisectorielle  
**Sénégal**

Contact : Amal BELKHEMMAR

Tél. : 05 22 43 96 31

Email : abelkhemmar@cfcim.org

# Jean-Louis Bonenfant, Directeur Général de Total Maroc, anime une conférence à l'EFA

Chaque mois, l'École Française des Affaires reçoit un intervenant prestigieux venu du monde de l'entreprise afin de partager avec les étudiants son savoir et son expérience dans le domaine des affaires et du management et du business. Le 22 novembre 2017, l'EFA a ainsi accueilli Jean-Louis Bonenfant,



Directeur Général de Total Maroc, qui a animé une conférence sur le thème « La prise d'initiative et l'entrepreneuriat ». Les étudiants ont, en outre, eu l'opportunité de poser leurs questions et d'échanger avec Jean-Louis Bonenfant qui leur a ainsi donné de précieux conseils pour les aider à mieux construire leur carrière. \*

## Offre de formation du CEFOR Entreprises 4<sup>e</sup> trimestre 2017



Cycles professionnalisants et séminaires	Durée	Rythme	Date de démarrage
Cycle de techniques d'expression et de communication Anglais professionnel écrit et oral	60h	Cours du soir	Décembre 2017
Programme d'accompagnement Directeurs Financiers et Responsables Financiers Animation par un collège d'experts	8 jours	8 samedis	
Cycle de techniques d'expression et de communication Français professionnel écrit et oral	60h	4 heures par semaine/samedi	
Ressources Humaines : gestion des conflits, prévention des risques sociaux et procédure de licenciement	2 jours	14 et 15 décembre 2017	
Commerce international : maîtrise des fondamentaux	2 jours	14 et 15 décembre 2017	
Marketing digital : Comment optimiser ses ventes et ses exportations via les réseaux sociaux	2 jours	14 et 15 décembre 2017	
Perfectionnement commercial : niveau débutant	5 jours	Décembre 2017	

Pour toute information complémentaire concernant les conditions d'inscription, tarifs et modalités de remboursement par l'OFPPT, veuillez contacter :

**Réduane ALLAM**, 06 67 03 03 25, 05 22 34 55 94 [rallam@cfcim.org](mailto:rallam@cfcim.org)  
**Laila BENYAHYA**, 06 66 12 59 87, 05 22 34 90 25, [lbenyahya@cfcim.org](mailto:lbenyahya@cfcim.org)  
**Salma LITIM**, 05 22 34 55 98, 05 22 35 02 12, [slitim@cfcim.org](mailto:slitim@cfcim.org)

### Le CEFOR Entreprises vous accompagne en ingénierie de formation

**Le développement des entreprises dans un contexte concurrentiel en perpétuelle évolution suppose un ajustement constant des compétences individuelles et collectives.**

Choisir et mettre en place un dispositif de formation dans votre entreprise est donc un acte managérial important. CEFOR Entreprises vous apporte son appui et son savoir-faire pour optimiser votre investissement formation. De l'identification des besoins de formation à la conception de produits pédagogiques sur mesure, nous mettons en place avec vous des parcours de formation adaptés à votre développement et à votre recherche d'efficacité et de compétitivité.

Nos missions comprennent plusieurs volets qui peuvent se décliner

séparément :

- identification des besoins en lien avec votre stratégie ;
- élaboration de parcours de formation sur mesure ;
- conception de séminaires et d'outils pédagogiques ;
- création d'outils d'évaluation et de mesure des résultats ;
- suivi des actions.

Nous vous proposons également de former vos formateurs internes pour qu'ils assurent la qualité et l'homogénéité des formations dispensées à l'ensemble des salariés.

# Le Coin des Adhérents

## Agenda fiscal

### Calendrier fiscal de décembre 2017

#### 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 d'impôt auprès du receveur de l'administration fiscale 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 au titre des produits bruts versés à des sociétés étrangères non résidentes.

**2/** Versement de la retenue à la source des capitaux mobiliers du mois précédent.

**3/** Versement par les sociétés des retenues opérées le mois précédent au titre des intérêts et placement à revenus fixes..

**4/** Versement du 4<sup>ème</sup> acompte provisionnel (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

- 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).

- Demande de remboursement du 4<sup>ème</sup> trimestre 2015 (délai limite fin décembre).

## Demandes d'emploi

### Assistanat de Direction/Office Manager

**F. 54 ans** - Chargée de gestion administrative en immobilier avec une expérience polyvalente de plus de 18 ans en France et au Maroc - Cherche poste similaire ou dans le secrétariat - Sens de l'écoute - Étudie toutes propositions.

### Commerce/Vente

**F. 24 ans** - Diplômée en Commerce à l'IS-TA - Bilingue français/arabe - Nombreux stages - Cherche poste junior dans le commerce ou la banque.

**F. 48 ans** - Master 2 en Commerce inter-

national et intelligence économique - Plus de 20 ans d'expérience dans le commerce (Direction commerciale et gérance) - Cherche poste - Étudie toutes propositions.

### Autres profils

**F. 24 ans** - Diplômée en Master études européennes spécialisé en montage de projets européens, veille informationnelle ou recherche sur des thématiques euro-méditerranéennes - Cherche un poste dans le domaine de la coopération - Polyvalente, capacités également dans l'administration et assistanat.

**F. 32 ans** - Master Sciences Humaines et Sociales spécialité Information Communication à l'université de Lorraine - 7 ans d'expérience en France, Luxembourg et en Côte d'Ivoire en Coordination de Projets de Développement, Médiation et Communication - Tends à intégrer une Fondation d'entreprise, une ONG ou à accompagner la démarche RSE d'une entité avec un besoin d'expertise communautaire sur le marché ouest-africain.

► **Siham Hassini**

Tél : 05 22 48 93 17

[siham.hassini@diplomatie.gouv.fr](mailto:siham.hassini@diplomatie.gouv.fr)

## Offre d'emploi

### Grand cabinet d'architecture recrute : Un Architecte – Chef de projet Sénior

#### Profil recherché :

- Expérience de + de 8 ans chez des cabinets d'architectes de renom au Maroc ou à l'étranger.
- Ayant des qualités managériales pour gérer une équipe de 2 personnes minimum.

- Maîtrisant parfaitement les logiciels d'architecture (autocad, archicad...)
- Justifiant obligatoirement d'une bonne expérience en gestion de projet architectural dans toutes les phases (conception, suivi autorisation, suivi travaux, estimation travaux, interface client...)
- Très présentable (interface client grands

comptes), parfaitement francophone (l'anglais serait souhaitable).

#### Conditions :

- Contrat en CDI, salaire attractif (fixe + prime sur objectif)
- Avantages sociaux (mutuelle, tickets restaurants)

Retrouvez sur  
[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org),  
notre annuaire en ligne  
proposant :

- un moteur de recherche par mot-clé
- la liste des entreprises classées par secteur d'activité
- la liste des nouveaux adhérents.

## 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 sur les Salons Professionnels en France et à l'International

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

### Missions de prospection B2B en Afrique et à l'International

- ▶ Amal Belkhemmar  
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31  
abelkhemmar@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

- 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

### Direction Communication

- ▶ Wadad Sebti  
Tél. : 05 22 43 96 09  
wsebti@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

## L'association du mois

### Avec l'association Âme d'arts, le recyclage devient un art

Comment sensibiliser les plus jeunes à la cause du développement durable ? Les membres de l'association Âme d'arts ont trouvé la solution : utiliser la culture et stimuler leur créativité ! L'activité phare d'Âme d'arts, c'est le recyclage artistique. L'association a organisé son premier atelier à l'événement L'art-en'vie en 2015 aux abattoirs de Casablanca, pour la journée mondiale du recyclage. Aujourd'hui, à travers des ateliers, un peu partout dans le pays, ils créent avec tout ce que, d'habitude, l'on jette dans une poubelle. Bouteilles en plastique, journaux, pneus... Par exemple, en collectionnant quelques dizaines de bâtons de glace, on peut les transformer en tableau sur lequel dessiner. Avec du simple papier journal, on peut tisser des objets incroyables et parfaitement résistants ! Métal, tissus, polyester, verre... peuvent aussi être utilisés. En donnant de la valeur à un déchet, la



chance qu'il se retrouve dans la nature diminue immédiatement. Il est alors possible de se retrouver avec un objet pratique et joli pour 0 dirham. L'aspect ludique, en outre, attire la curiosité des enfants. Âme d'arts intervient dans les écoles, travaille avec des artistes pour leur donner envie de se mettre au recyclage artistique, participe à des événements orientés développement durable et écologie... Des professeurs ont aussi demandé à l'association de les former pour pouvoir organiser des ateliers, eux-mêmes, dans leur classe. L'association veut utiliser toutes les dimensions de la culture, du théâtre à la musique, en passant par la danse, la poésie ou même le light painting.

► Contact :  
Tél. : 06 64 35 06 34  
Courriel : [association.amedarts@gmail.com](mailto:association.amedarts@gmail.com)  
Facebook : Association âme d'arts



## Agenda Culturel

# INSTITUT FRANÇAIS

MAROC



### ►► Décembre 2017

- **Cycle des grands interprètes**  
Théâtre Mohammed V à Rabat
- **Nom de code : Melville**  
Rétrospective (7 films et 1 documentaire) sur le réalisateur Jean-Pierre Melville à Marrakech

Pour plus d'informations :  
Institut français du Maroc  
[www.if-maroc.org](http://www.if-maroc.org)



Nous concevons



Nous construisons



Nous aménageons

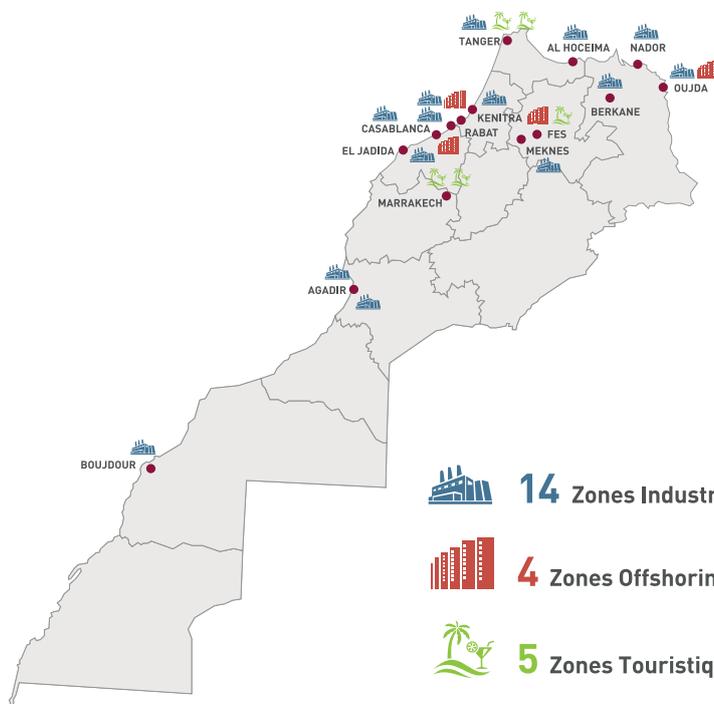


Nous gérons



Nous commercialisons

**SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE**



**1 700 ha**  
Aménagés

**300**  
Clients

**+ de 60 000**  
Emplois déjà créés





مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC  
ENTREPRISES

COMMERCE INTERNATIONAL

DÉCOUVREZ  
LA BANQUE RÉFÉRENCE

100%\*  
DE PROMESSES  
TENUES

Ouverture d'un crédit documentaire import sous 4 heures\*\*

Traitement d'une opération de remise documentaire import à J

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



[www.creditdumaroc.ma](http://www.creditdumaroc.ma)



Siège social : 48-58, boulevard  
Mohammed V - Casablanca.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 1 088 121 400 Dhs.  
N° RC : 28717. Etablissement agréé en qualité de banque par Bank Al-Maghrib en vertu  
de l'arrêté N° 2348-94 du 14 Rabii I 1415 (23 Août 1994) relatif aux établissements de crédit.

\*Valeurs pour l'ensemble des opérations documentaires (remise documentaire, crédit documentaire à l'import et à l'export).  
\*\*si vous êtes abonnés à Cdm e-Trade. À condition que le dossier client soit complet, son compte suffisamment provisionné et autorisé et la demande reçue avant 15h.