

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉE DE CONJONCTURE
NADA BIAZ



Capital Humain

Nouvelles générations,
nouvelle donne



Rencontre sur le BTP à
la CFCIM, dans le cadre
du salon Interimat



Mission de prospection
B to B multisectorielle
au Sénégal



L'After-Work CFCIM
fait escale au Hyatt
Regency



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



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



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



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.



Editorial

Capital humain : nouvelles générations, nouvelle donne

Le levier de transformation de toute entreprise

Philippe-Edern KLEIN
Président

Avant toute chose, je vous présente, au nom de tous les Administrateurs et Collaborateurs de la CFCIM, mes meilleurs vœux pour l'année 2018 !

Avec l'évolution des technologies et des métiers, les compétences se spécialisent et certains profils sont de plus en plus difficiles à trouver. Si la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines n'est plus à démontrer, son rôle dans la compétitivité d'une organisation, voire dans la compétitivité d'un pays, est de plus en plus important.

Depuis l'arrivée des nouvelles générations Y et Z, les entreprises ont dû repenser tout leur dispositif RH. Les leviers pour manager et fidéliser ces jeunes générations, de plus en plus exigeantes, ne se limitent plus au niveau de rémunération et aux avantages sociaux. Aujourd'hui, afin d'attirer et retenir les talents, les entreprises se doivent d'appliquer aux RH des techniques empruntées au marketing, à la communication ou encore à la relation client.

Pour être pérenne, cette démarche ne doit pas se réduire à quelques mesures superficielles. Il s'agit ainsi d'adopter de nouveaux outils tels que la promotion de la marque employeur à travers les réseaux sociaux, mais surtout d'être davantage à l'écoute de ses salariés et de leur offrir un cadre de travail serein et stimulant. À l'instar des entreprises, les écoles et universités ont également dû s'adapter aux jeunes générations d'étudiants. Notre invitée du mois, Nada BIAZ, partage avec nous son regard sur l'évolution de l'enseignement supérieur au Maroc et apporte son éclairage sur les nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les établissements. Pour coller aux besoins du marché du travail, l'enseignement doit, en effet, savoir se réinventer en permanence et travailler main dans la main avec les entreprises.

Encourager les entreprises à s'impliquer dans les différents programmes de formation initiale ou continue, c'est également la position défendue depuis longtemps par la CFCIM et mise en pratique à travers les cursus et formations proposés au sein de son Campus.

Je vous renouvelle, encore une fois, tous mes vœux de santé et bonheur et vous souhaite de mener au succès tous les projets que vous entreprendrez !



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. Site Web : 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, Dounia Z. Mseffer, Rémy Pigaglio, M'Fadel El Halaissi, Abdelaziz Arji, 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 13 500 exemplaires.



PUBLICITÉS

Mariam Bakkali Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kais Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com



DANS UN MONDE QUI CHANGE,
**QUAND ON EST PLUSIEURS,
ON VA PLUS LOIN.**



TOUTE L'ÉQUIPE CORPORATE BANKING BMCI ENGAGÉE À VOS CÔTÉS

A la BMCI, votre chargé d'affaires est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. Au-delà de son appui pour les opérations courantes, votre chargé d'affaires est là aussi pour vous permettre d'accéder aux experts de plus de 18 lignes de métiers. Autant d'experts pour donner à votre activité toute l'envergure qu'elle mérite.

www.bmci.ma



BMCI
GROUPE BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

Sommaire

Echos Maroc

- 6 Automobile : 30 nouvelles usines s'implantent au Maroc
- 8 Économie et risques pays : les analyses et prévisions d'Euler Hermes
- 10 Nada Biaz, invitée de Conjoncture
- 14 Service économique de l'Ambassade de France
- 16 Indicateurs économiques et financiers

Echos International

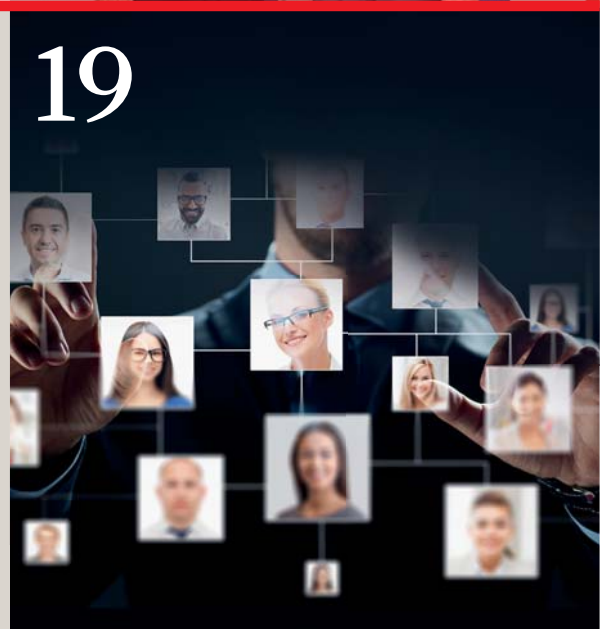
- 18 Cameroun : des échanges commerciaux bilatéraux qui ont presque doublé en 5 ans



ZOOM

Capital humain : nouvelles générations, nouvelle donne

- 20 Le capital humain, un véritable enjeu de compétitivité pour les entreprises marocaines
- 22 Entretien avec Mehdi El Yousfi, Directeur Général du Groupe Diorh Think Talents
- 24 Marque employeur, le miroir de l'ambition humaine de l'entreprise
- 27 Entretien avec Nawal Jai, Consultante Coach et Directrice Conseil du cabinet Eclorh
- 28 Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique ?
- 30 Entretien avec Zakaria Rbii, Président de l'Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines (AGEF)



Regards d'experts

- 32 **Économie** : La bataille monétaire dollar/yuan dans sa phase décisive. La genèse d'une nouvelle monnaie universelle
- 34 **Juridique** : La Loi de Finances 2018 : encouragements, éclaircissements, mais aussi des rappels à l'ordre

Initiatives durables

- 35 Lancement de l'initiative pour l'économie bleue en Méditerranée occidentale

Actus CFCIM

- 38 2018 : les événements phares de la CFCIM à noter sur vos agendas !
- 41 Rencontre sur le BTP à la CFCIM, dans le cadre du salon Intermat

On en parle aussi...

- 46 **Billet d'humeur de Serge Mak**
- 46 **L'association du mois : Tazzanine**



Automobile : 30 nouvelles usines s'implantent au Maroc

Le constructeur automobile chinois BYD ainsi que 26 nouvelles usines d'automobiles vont s'implanter au Maroc. Les deux annonces ont été faites coup sur coup. Le 9 décembre 2017, au palais royal de Casablanca, un protocole d'accord était signé en présence de Sa Majesté Mohammed VI et de Wang Chuanfu, PDG de BYD, portant sur la création de quatre usines. Deux jours plus tard, Sa Majesté présidait la cérémonie de lancement de 26 investissements dans le secteur automobile.

Après l'implantation des géants français Renault à Tanger et PSA à Kénitra, BYD est le troisième constructeur automobile à s'installer au Maroc. Fondé en 1995, le groupe a d'abord fabriqué des batteries rechargeables. Il s'est rapidement diversifié et a lancé, dès 2008, son premier véhicule électrique hybride. L'entreprise est, depuis, devenue l'un des leaders mondiaux dans le domaine des véhicules électriques.

BYD devrait s'implanter dans la Cité Mohammed VI Tanger Tech, censée accueillir des industriels chinois alors que le Maroc a décidé



en novembre d'intégrer la stratégie économique chinoise de la « nouvelle route de la soie ». Selon l'agence MAP, le projet générera 2 500 emplois directs et « prévoit à terme l'installation d'une usine de batteries, d'une usine de véhicules de tourisme électriques, d'une usine d'autobus et de camions électriques et d'une usine de wagons de train monorail électrique ».

Avec l'annonce de l'implantation de 26 nouvelles usines, ce sont, en outre, près de 14 milliards de dirhams qui vont être investis dans le secteur automobile. Environ 11 500 emplois directs devraient être créés. Six de ces projets s'intégreront dans l'écosystème Renault et 13 dans l'écosystème PSA. *

Les Français sont les étrangers les plus nombreux au Maroc

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) révèle, dans une étude publiée début décembre 2017, que les Français représentaient 25,4 % des étrangers résidant au Maroc en 2014, date du dernier recensement. Ils étaient suivis des Sénégalais (7,2 %), des Algériens (6,8 %) et des Syriens (6,2 %). Dans le document, intitulé « Les étrangers résidents au Maroc », le HCP dénombre 84 001 étrangers, soit 0,25 % de la population marocaine. Depuis le précédent recensement en 2004, cette population étrangère a cru de 63,3 %. Les étrangers sont alphabétisés à

95 %. Ils sont 51 % à avoir un diplôme de l'enseignement supérieur. Une majorité d'entre eux (52 %) sont inactifs, avec notamment 22,4 % d'étudiants, 10,4 % de femmes au foyer ou encore 9,2 % de retraités. En outre, près de la moitié des ménages abritant un étranger sont mixtes. Sans surprise, les deux régions où résident le plus d'étrangers sont Casablanca-Settat (36,5 %) et Rabat-Salé-Kénitra (23 %), le reste se répartissant principalement entre Marrakech-Safi (10,2 %), Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (8,5 %) et Fès-Meknès (6,6 %). *

Prêt de 200 millions de dollars de la Banque mondiale pour le Plan Maroc Vert



LE PLAN MAROC VERT

reçoit le soutien de la Banque mondiale. L'institution va prêter 200 millions de dollars qui iront au ministère de l'Agriculture. Approuvé fin décembre, ce prêt vise, selon l'institution, à « augmenter l'efficacité et l'intégration du marché » et à « améliorer la valeur ajoutée des produits agroalimentaires ». Cela passera notamment par le soutien à des fédérations interprofessionnelles, à la modernisation des marchés de gros, à l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA) ou encore à la création de centres d'innovation agroalimentaire.

172 millions d'euros pour Casablanca

La Banque mondiale a approuvé début décembre 2017 un prêt de 172 millions d'euros à la ville de Casablanca. L'objectif est de « soutenir la réalisation des objectifs de développement urbain de la ville », selon un communiqué de presse de l'institution.

La demande de prêt avait été approuvée en 2015 par la précédente équipe municipale dirigée par Mohammed Sajid, juste avant la fin de son mandat. Ce financement s'inscrit dans le plan de développement du Grand Casablanca lancé en 2014.

« La ville de Casablanca a l'ambition de conforter son rôle de locomotive de l'économie nationale. [...] Pour qu'elle puisse assumer pleinement son mandat de services et renforcer sa redevabilité, il est capital d'aider au ren-

forcement institutionnel et financier de la municipalité ainsi qu'à la réduction des inégalités entre les quartiers », a expliqué Marie Françoise Marie-Nelly, directrice des opérations de la Banque mondiale pour le Maghreb, dans le communiqué.

Trois objectifs principaux ont été définis. Le premier vise à renforcer la capacité d'investissement de la ville grâce à l'amélioration du système de gestion des recettes municipales et au développement des partenariats publics-privés. Le deuxième consiste à améliorer le cadre urbain et à renforcer le raccordement aux services de base pour 10 000 foyers des quartiers défavorisés. Enfin, le troisième objectif prévoit d'accélérer et de numériser les transactions commerciales pour améliorer l'environnement des affaires. *

La finance participative, peu connue au Maroc

Le cabinet d'études marketing TNS Kantar a présenté, début décembre 2017, une étude* sur la finance participative (déclinaison marocaine de la finance islamique) au Maroc. Alors que le Royaume a vu les premiers établissements de finance participative débiter leur activité l'été dernier, la notoriété de ce nouveau secteur reste limitée. En effet, seuls 7% des Marocains ont déjà lu, vu ou entendu parler de la finance participative. Ils sont 21% à être favorables.

L'étude indique que 37% des Marocains sont bancarisés. Malgré ce chiffre encore peu élevé, 34% des Marocains considéreraient certainement souscrire aux produits et services de la finance participative. Leur intérêt s'est surtout manifesté pour le crédit immobilier (29% des Marocains), puis pour le crédit personnel (25%), les investissements (22%), le compte courant (20%), le compte sur carnet (17%) et, enfin, l'assurance takaful (3%).

Alors que les produits islamiques proposés

avant 2017 avaient la réputation d'être chers, 52% des prospects intéressés s'attendent à se voir proposer des produits moins chers. En conclusion, le cabinet estime que « Loin d'attiser les passions, ce nouveau secteur est plus demandeur d'une démarche professionnelle solide de recrutement du client par la compréhension de ses besoins et la présentation d'une offre et d'une communication qui s'y adaptent ». *

* Réalisée du 9 au 24 octobre 2017 auprès d'un échantillon aléatoire de 1003 personnes interrogées par entretien téléphonique.



Économie et risques pays : les analyses et prévisions d'Euler Hermes

Organisé par Euler Hermes, en partenariat avec la Société Générale et Allianz Maroc, l'Observatoire International du Commerce a réuni 500 personnes lors de sa 5^e édition qui s'est tenue le 28 novembre 2017 au Sofitel Tour Blanche Casablanca. Ce rendez-vous annuel est l'occasion de livrer des analyses et prévisions concernant les risques mondiaux et notamment pour l'Afrique et le Maroc.

La première partie de la rencontre a été animée par Stéphane Colliac, Économiste Senior au sein d'Euler Hermes et Olivier de Boysson, Chef Économiste Pays Émergents au sein de la Société Générale.

Ensuite ce fut au tour de Moncef Belkhayat, Vice-Président de la région Casablanca-Settat, Abdou Diop, Président de la commission Afrique Sud-Sud de la CGEM, Said Ibrahim, CEO de Casablanca Finance City Authority, Mohamed H'Midouche, Président Inter Africa capital group (IACG) et Zahra Maafiri, Directrice Générale de Maroc-Export, d'animer une table ronde sur le thème « L'intégration du Maroc à la CEDEAO, un pari gagnant ? »



De gauche à droite : Tawfik Benzakour, Directeur Général d'Euler Hermes Acmar, et Stéphane Colliac, Économiste Senior au sein d'Euler Hermes.

Une accélération de la croissance mondiale

Les prévisions de croissance pour 2017 ont été revues à la hausse pour atteindre 3,1 %. Un chiffre qui devrait se maintenir en 2018. Ce regain de dynamisme est porté par les États-Unis, la Zone Euro, la Chine et le Japon et marque, en outre, la sortie de récession du Brésil, de l'Afrique du Sud et de la Russie. Le commerce mondial suit cette tendance, bénéficiant simultanément d'un effet volume (+4,3 %) et d'un effet prix (+7,5 %). Ces derniers devraient plafonner respectivement à 3,9 % et 6,3 % en 2018. Stéphane Colliac émet toutefois une mise en garde concernant le risque financier pouvant résulter d'une trop forte anticipation de la croissance, ainsi que le risque géopolitique. « C'est à peu près la moitié du PIB mondial qui est concerné par l'aggravation de ce risque. Même si la probabilité de ce risque est faible, son impact pourrait être très important »,

précise l'économiste. Olivier de Boysson constate, pour sa part, le retour des flux de capitaux vers les marchés émergents.

La Zone Euro renoue enfin avec une croissance franche, estimée à +2,3 % pour 2017 et +2,1 % pour 2018. On remarque ainsi une accélération de l'investissement privé portée par la confiance des ménages et des entreprises. À l'instar des autres économies avancées, l'Europe doit aujourd'hui renouveler son appareil de production et investir pour augmenter la qualité. Est-ce que cette embellie sera durable pour la Zone Euro ? C'est ce que pense Stéphane Colliac, qui nuance néanmoins cette prévision, en raison du nombre élevé de défaillances d'entreprises. Le Maroc devrait largement bénéficier de l'accélération de la demande européenne.

Pour ce qui concerne l'Afrique, l'évolution est plus inégale. On note un rebond en Afrique du Nord, notamment au Maroc et

en Égypte. Cette dernière a bénéficié des effets des réformes et du plan du FMI et devrait enregistrer 4 % de croissance en 2017. Certains pays, tels que le Nigéria et l'Afrique du Sud, renouent doucement avec la croissance. Selon Olivier de Boysson, le risque interne en Afrique est moins important, mais le niveau d'endettement reste important et devrait encore s'aggraver, notamment en raison des besoins générés par la baisse des cours du pétrole et des matières premières.

Le Maroc, encore et toujours dépendant de la pluviométrie

La hausse de croissance de l'économie marocaine s'explique principalement la hausse de la production agricole (+15 % en 2017), du fait de la pluviométrie favorable. Les activités non agricoles participent faiblement à cette progression. « La consommation des ménages reste le principal

support de croissance », précise Stéphane Colliac. L'inflation reste basse, ce qui permet de maintenir le pouvoir d'achat et de soutenir la croissance. La croissance nationale devrait atteindre 3,8 % à l'issue de 2017 (contre 4,5 % annoncés par les prévisions) puis ralentir à 3 % en 2018.

Malgré les réformes engagées, le Maroc peine à agir sur sa croissance. Les investissements réalisés ne seraient pas suffisamment efficaces : « 10 points d'investissement ne génèrent qu'un point de croissance », souligne Stéphane Colliac.

Les IDE se concentrent encore sur les investissements non productifs tels que l'immobilier, qui ne génèrent pas d'activité et d'emplois sur le long terme.

Par ailleurs, le report de la réforme de la flexibilisation du taux de change, visant notamment à attirer davantage d'investissements productifs, aggrave cette situation. « La spéculation sur le dirham a coûté un mois de réserves de change,



soit 2 milliards de dollars », indique Stéphane Colliac. « Un taux de change fixe donne l'illusion qu'il n'y a pas de risque de change alors que ce risque existe bel et bien », poursuit-il.

Autre problématique rencontrée par le Royaume, le déficit extérieur qui provient principalement de la dette publique. « Même si cette dette est stabilisée, il faut toutefois restaurer l'équilibre du budget

de l'État », explique l'économiste. Pour ce qui concerne la santé des entreprises marocaines, certains indicateurs ne sont pas très favorables. Le nombre de défaillances d'entreprise est en hausse de 12 % en 2017. Les secteurs de l'immobilier et du BTP sont parmi les plus touchés. Selon Stéphane Colliac, une entreprise sur cinq entreprises créées disparaît. La durée des délais de paiement est également préoccupante, notamment dans les secteurs les plus capitalistiques (machines et équipements, technologie, etc.). Elle s'élevait en

moyenne à 86 jours en 2016.

Toutefois, le Maroc tire son épingle du jeu en matière d'exportations : grâce au rebond de la croissance économique en Europe, la demande des consommateurs a augmenté. Euler Hermes estime que le Royaume devrait pouvoir capter 1,1 milliard d'euros de nouveaux débouchés en 2018 (soit une hausse de 6,3 %) vers ses partenaires traditionnels. *

LE SOMMELIER

DE RACINE



Le Sommelier de Racine vous accompagne dans vos choix découverte, conseils, cadeaux avec plus de 500 références de vins de toutes gammes et de toutes régions. Un choix de premiers et seconds vins de Grands Crus Classés, Champagne et spiritueux de luxe.

Passez commande directement au Sommelier de Racine que cela soit pour vos Grands Crus Classés ou petits vins plaisirs !

13, Rue Bab El Irfane ex Ader (à côté du Stade Vélodrome) Casablanca - Tél.: 05 22 95 00 24 - Email: 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



« La formation supérieure au Maroc souffre d'un cloisonnement à plusieurs niveaux »

Interview de Nada Biaz, Directrice Générale du Groupe ISCAE.

Conjoncture : Quel est votre regard sur la formation supérieure au Maroc ? L'offre de formation s'est-elle rapprochée du besoin des entreprises ?

Nada Biaz : Les défis que doivent affronter les établissements d'enseignement supérieur au Maroc, comme ailleurs, sont étroitement liés à la manière dont ces établissements pourront répondre aux exigences des différents marchés, celui des entreprises, comme celui des étudiants-candidats nationaux et internationaux à la recherche de programmes assurant l'employabilité dans un environnement en constante évolution.

La démarche se veut donc forcément une approche « demande » (axée sur les compétences recherchées) plutôt qu'une approche « offre » (axée sur les programmes dispensés). Or, à l'heure actuelle, malgré les efforts incontestables de plusieurs établissements d'enseignement supérieur, publics et privés, le Maroc reste en situation de fuite des meilleurs bacheliers et étudiants. En 2015, plus de 10 % des étudiants étrangers en France étaient marocains, soit 33 000. Ce que je cherche à expliquer par ce constat, c'est que la formation supérieure au Maroc souffre d'un cloisonnement à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il existe un fossé entre le monde académique et le monde professionnel lié, notamment, à la lourdeur administrative qui freine la réactivité des établissements d'enseignement supérieur publics et aujourd'hui des établissements privés en quête d'accréditation nationale, en raison des cahiers des normes pédagogiques qui mettent du temps à

intégrer les évolutions des marchés. D'autre part, le cloisonnement se manifeste par une séparation de l'efficacité de la formation et la qualité de la vie estudiantine.

Concrètement, pour répondre aux exigences actuelles des étudiants et des entreprises, il faut agir à plusieurs niveaux. Il faudra impérativement améliorer les conditions d'accueil de nos campus, l'accompagnement des étudiants, la réglementation, les espaces dédiés à la jeunesse, l'ouverture à l'international et multiplier les activités d'immersion professionnelle à travers des partenariats avec les entreprises. De plus, rapprocher l'offre de formation aux besoins des entreprises suppose aussi l'engagement des entreprises elles-mêmes comme co-responsables de la formation des étudiants. Cette implication peut se manifester par la participation à l'élaboration des programmes dans le cadre des conseils d'établissements, le sponsoring et les dons, le financement des activités de recherche, l'encadrement des stagiaires, l'animation de séminaires et ateliers en collaboration avec les écoles et universités. En fait, sous d'autres cieux, notamment en Amérique du Nord, le support financier des entreprises partenaires est conséquent et permet de compléter les ressources propres des universités. Ainsi, l'attitude des entreprises qui seraient partie prenante du changement et de la formation de leurs propres futures ressources humaines seraient un premier pas vers des partenariats gagnants-gagnants. Seules une responsabilité et une vision partagées entre l'université et l'entreprise permettront de rapprocher la formation des besoins du développement économique et social.

Aujourd'hui, quelles sont les filières d'avenir pour les jeunes bacheliers et étudiants ?

De toutes les façons, quels que soient la formation suivie et le diplôme obtenu, ils seront dépassés. La question n'est pas tant de savoir quelles sont les filières d'avenir pour les bacheliers et étudiants que de savoir quelle est l'approche pédagogique adaptée à un environnement en constante évolution. Que doit-on véritablement apprendre à nos étudiants lorsque des métiers disparaissent, d'autres apparaissent et plusieurs verront le jour inévitablement ? Quelle sera l'utilité d'un diplôme ou d'un cursus basé sur un ensemble de connaissances et d'aptitudes qui seront rapidement obsolètes ? Par conséquent, le défi est de former des citoyens responsables et autonomes, qui sauront faire des choix en harmonie avec leur nature profonde, animés par la passion d'apprendre, de se mettre à jour, de se réorienter à tout moment pour s'adapter aux besoins du marché.

Je considère qu'il y a des besoins dans toutes les filières, dans les divers domaines, allant de l'ingénierie, jusqu'à la médecine, en passant par l'art, l'architecture ou les sciences sociales et les humanités. Il devrait y avoir de la place pour toute personne qui réfléchit, qui se remet en question, qui s'investit dans son travail, qui est ouverte à la transformation et au renouveau. La preuve en est que deux lauréats de la même école, qui ont suivi le même cursus, dans la même filière, pourraient avoir des trajectoires professionnelles différentes, selon la prédisposition de chacun à s'adapter et à évoluer.

Selon vous, comment peut-on rendre accessible l'enseignement supérieur au plus grand nombre ?

Dans le cas de l'ISCAE, nous gérons la rareté et non pas l'abondance. Donc, nous ne cherchons pas la quantité, mais la qualité. Néanmoins, il est normal et important, sur le plan macro, de rendre l'enseignement supérieur accessible à un grand nombre, sans pour autant sacrifier la qualité. Pour ce faire, je pense qu'il faut agir en amont, à travers une meilleure orientation des élèves, depuis leur plus jeune âge, afin que chacun trouve la voie qui lui convient et qu'il puisse aller le plus loin possible, en l'occurrence en poursuivant ses études supérieures. Offrir un cadre d'épanouissement, où chacun trouve un espace d'expression de son talent, où chacun est valorisé pour ce qu'il est en tant qu'être unique, constitue la meilleure approche pour permettre aux jeunes de construire un projet professionnel et s'outiller psychologiquement pour aller jusqu'au bout et ne pas abandonner en cours de route. A cela s'ajouteront, bien sûr, les aspects matériels d'accompagnement et financiers tels que les prêts aux étudiants, la prise

en charge par les entreprises et les systèmes de bourse. Enfin, la diversité des programmes offerts pour répondre aux différentes aspirations, la flexibilité des cursus modulaires cumulables, la formation à distance et les parcours en alternance permettraient à des étudiants qui ont absolument besoin de travailler de concilier vie étudiante et vie professionnelle.



« La question n'est pas tant de savoir quelles sont les filières d'avenir pour les bacheliers et étudiants que de savoir quelle est l'approche pédagogique adaptée à un environnement en constante évolution. »

Quelle est la stratégie du Groupe ISCAE ? Quel est l'objectif des partenariats conclus avec les écoles et universités internationales ?

La stratégie actuelle de l'ISCAE repose sur un objectif de développement durable, après presque 50 ans de leadership dans son domaine. Tout ce que notre établissement entreprend aujourd'hui est en alignement avec sa mission d'acteur du développement économique et social du Maroc et au niveau continental. De manière précise, les cinq axes stratégiques prioritaires pour 2020 et au-delà sont :

- la confirmation de notre positionnement qualitatif à travers la sélectivité, la réingénierie des programmes, l'innovation pédagogique et la diversification des voies d'accès pour drainer les meilleurs talents à tout moment de leur cursus ;
- la digitalisation des services et l'intégration du « blended-learning » ;
- l'internationalisation ;
- le développement de la recherche avec implémentation pratique ;
- le décloisonnement vis-à-vis du monde de l'entreprise.

Pour ce qui concerne l'axe « Internationalisation » en particulier, dans lequel s'inscrit le développement des partenariats avec les écoles et universités internationales, il s'agit à la fois d'un moyen et d'un objectif pour atteindre l'excellence selon des standards internationaux. Les échanges de meilleures pratiques, la mobilité des étudiants, la co-organisation d'événements, sont autant d'actions qui permettent au Groupe ISCAE de confirmer son rôle de pionnier national, acteur continental et de représenter le Maroc à l'échelle internationale. L'ISCAE se positionne ainsi comme une Business School africaine d'excellence, partenaire privilégié à l'international.



»»» Par une prise de parole au niveau des instances et organisations internationales du genre AACSB, AMBA, EFMD ou AABS, l'ISCAE met en avant le rôle essentiel que peuvent jouer les Business Schools de la zone MEA (Middle East and Africa) dans le cadre de partenariats gagnants-gagnants avec des Business Schools mondiales de premier rang. Notre positionnement « glocal », à la fois global et local, conjugué à l'accréditation internationale AMBA que l'ISCAE a décrochée récemment, fait de notre établissement un partenaire crédible et reconnu par l'une des associations les plus prestigieuses au monde (Association of MBAs). L'internationalisation est aujourd'hui un « must » pour attirer les meilleurs étudiants et former des lauréats capables de s'adapter à un environnement multiculturel en constante évolution.

Les filières professionnalisées telles que celles proposées en alternance ne sont pas encore très développées au Maroc. Que pensez-vous de ce type de cursus ?

Je suis ravie que vous ayez posé cette question, car justement, c'est un élément de différenciation que nous offrons dans le cadre de notre tout récent cycle « Bachelor ». En effet, parallèlement au programme Grande École Post-prépa, le Groupe ISCAE lance pour la rentrée 2018-2019, un nouveau cursus Post-Bac, qui sera sanctionné par un diplôme national de Grade Licence Fondamentale en Science de Gestion. L'originalité de ce programme est une démarche par compétences et non pas par matières, dans le sens où l'étudiant aura à développer ses connaissances, ses aptitudes et son attitude personnelle dans un environnement professionnel. Et justement, pour ce faire, le programme est construit sur des activités d'immersion professionnelle, dont un stage en alternance, sur un semestre. Ainsi, l'étudiant sera en stage pendant 3 jours par semaine, et à l'école pendant 2 jours.

Ce type de cursus est de nature à donner des résultats probants dans la mesure où les étudiants confrontent leurs connaissances théoriques avec les besoins de l'entreprise et voient ainsi l'intérêt et les limites de ce qu'ils étudient. Cela permet également de responsabiliser l'étudiant qui est tenu de rendre des comptes à son maître de stage et à son encadreur au niveau de l'école. L'apprentissage par

alternance est aussi l'occasion pour chaque étudiant de voir ce qui convient véritablement à son profil et à ses aspirations profondes. Il pourra ainsi se projeter plus facilement dans l'avenir et construire son parcours professionnel en harmonie avec ses capacités et motivations.



« Rien n'étant définitivement acquis, la formation devient un impératif de survie dans le monde professionnel. »

Aujourd'hui, avec le concept de formation tout au long de la vie, la frontière entre formation initiale et continue ne tend-elle pas à disparaître ?

Lorsqu'on estime que 60 % des métiers qui se développeront à l'horizon 2030 ne sont pas encore connus et que cela se confirme par l'évolution exponentielle sans précédent des technologies, le tout dans un environnement international imprévisible, il est clair qu'aucun diplôme n'échappera à l'obsolescence.

Rien n'étant définitivement acquis, la formation devient un impératif de survie dans le monde professionnel. Il ne s'agit plus d'apprendre, mais de désapprendre, ré-apprendre, apprendre à apprendre. Ainsi, la formation initiale n'est qu'un début et la formation en continu, sous ses différentes formes (diplômante, certifiante, professionnalisante, en présentiel ou à distance...), est indispensable pour rester en phase avec les besoins des marchés. La formation continue est donc aujourd'hui le prolongement et la suite logique de la formation initiale, qui, comme son nom l'indique, doit être remise à jour.

Par ailleurs, la formation continue est devenue partie intégrante du « business model » des écoles de commerce partout dans le monde et une extension de leur mission. La formation continue crée le pont entre le monde académique et le monde professionnel, car elle met en présence des acteurs de deux mondes complémentaires, dans le but d'un échange et enrichissement mutuel.

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



www.cfcim.org



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



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

 الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

يدنا
في يدك

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



Marie-Cécile TARDIEU

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

Vœux. Nombreux au Maroc sont ceux qui espèrent un miracle en 2018. Pour le premier trimestre 2018, le Maroc espère une pluviométrie abondante et fertile car l'insuffisance de pluies depuis plusieurs mois a fait naître des inquiétudes pour la vigueur de la croissance à venir. Le Maroc souhaite pouvoir corriger son modèle économique dont les insuffisances, notamment en matière d'équilibre social et territorial, ont été pointées du doigt en 2017. D'ici quelques

mois, le Maroc prévoit de concrétiser son adhésion à la CEDEAO dont les récents développements et études ont confirmé la complexité technique.

En matière économique, le Royaume n'escomptera pas de miracle. Il pourra bien sûr compter sur la bonne conjoncture européenne pour tirer sa croissance en 2018. Par contre, les résultats durables viendront de la mise en œuvre de réformes largement identifiées : mieux former, décoréler croissance et agriculture, améliorer la productivité pour obtenir une croissance plus riche en emplois. Le Maroc pourra sans aucun doute continuer de profiter de la confiance des opérateurs internationaux qui investissent dans les écosystèmes industriels. On observe la montée en puissance de nouveaux partenaires, comme la Chine qui a fait du Royaume une étape de la Nouvelle route de la soie. Y a-t-il une nouvelle voie de développement miraculeuse qui s'ouvre ? L'année 2017 a surtout confirmé que la France est, en toutes circonstances, aux côtés du Maroc, dans une relation d'exception, portée par une proximité et un destin partagé qui génèrent des intérêts communs.

Le miracle attendu pour 2018 est évidemment celui de surmonter les adversaires du groupe B pour que les Lions de l'Atlas parviennent au 2^{ème} tour de la Coupe du monde de football en Russie. Le service économique suivra avec attention les exploits sportifs marocains et présente à tous ses meilleurs vœux de bonheur, santé et réussite. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

2,25%

La Banque centrale maintient le taux directeur à 2,25%

Le Conseil de la Banque centrale a tenu, le 19 décembre, sa dernière réunion trimestrielle de l'année 2017. Il a notamment décidé de conserver le taux directeur à 2,25 %, estimant son niveau approprié pour poursuivre les objectifs macroéconomiques et financiers du régulateur.

L'autorité bancaire a également fait remarquer la nette baisse du taux d'inflation qui devrait s'établir à 0,7 % sur l'ensemble de 2017, contre 1,6 % en 2016. Ce ralentissement serait principalement dû au repli des prix des produits alimentaires à prix volatils (produits frais, laitiers, agricoles...). L'inflation repartirait ensuite à la hausse, à 1,5 % en 2018 et 1,6 % en 2019. La croissance devrait atteindre 4,1 % en 2017, marquée par un rebond de 14,7 % de la valeur ajoutée agricole et une hausse de 2,2 % à 2,7 % des activités non agricoles. En se basant sur l'hypothèse de campagnes agricoles « moyennes », la croissance ralentirait à 3 % en 2018 avant de s'accélérer à 3,6 % en 2019.

A la suite de la réunion, M. Jouahri, Wali de la Banque centrale, s'est de nouveau exprimé sur le processus de flexibilisation du dirham. Rappelant que les conditions techniques sont remplies, il n'a néanmoins pas donné de détail d'agenda sur la suite de la réforme, laissant la décision politique au gouvernement.

► aubin.weissmuller@dgtresor.gouv.fr

La Chronique économique

L'année 2018 démarre sur un ralentissement de la croissance économique

Le Haut-Commissariat au Plan prévoit que la croissance économique du Maroc ralentira au premier trimestre 2018, sous l'effet du repli des activités agricoles, faute de pluies suffisantes cet automne. Le repli trimestriel de la valeur ajoutée agricole atteindrait 3,1 % en variation annuelle.

Hors agriculture, la valeur ajoutée devrait, au contraire, s'améliorer de 3,2 % au premier trimestre 2018 par rapport à l'année précédente, bénéficiant de la reprise européenne et plus globalement de la bonne tenue de la demande mondiale adressée au Maroc, dont la hausse sur le trimestre atteindrait 4,5 % en variation annuelle. Cet accroissement profiterait particulièrement à certaines

branches industrielles exportatrices, comme l'automobile, l'électronique, l'habillement et le textile. Il reste que la reprise attendue des cours mondiaux du pétrole renchéiront le cas échéant les importations nationales. Dans le détail, la valeur ajoutée industrielle réaliserait un accroissement de 2,2 %, les activités minières afficheraient une hausse de 5,2 % et le secteur tertiaire croîtrait de 3,2 %.

Au total, compte-tenu du poids des activités liées à l'agriculture, la croissance du premier trimestre 2018 ne dépasserait pas 2,6 %, soit moins que la progression de 3,8 % observée un an auparavant pour la même période.

► christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Innovation numérique : organisation de Futur.e.s in Africa les 1^{er} et 2 mars 2018 à Casablanca

A l'occasion de son déplacement au Maroc en décembre 2016, la Présidente de la région Ile-de-France, Mme Valérie Pécresse, et le Président de la région Casablanca-Settat, M. Mustapha Bakkoury, ont signé une convention de coopération qui porte sur différents domaines, dont la recherche et l'innovation.

Dans ce cadre, le pôle de compétitivité francilien du numérique Cap Digital et Maroc Numeric Cluster ont décidé d'organiser la 1^{ère} édition de Futur.e.s in Africa, les 1^{er} et 2 mars 2018 à Casablanca, sur le modèle de Futur.e.s en Seine. L'objectif est de faire se rencontrer et échanger les écosystèmes français, marocain et plus largement africain. Trois demi-journées seront réservées aux professionnels (entreprises, incubateurs, universités, financeurs, institutionnels, etc.). La 4^{ème} demi-journée sera ouverte au grand public et en particulier à la jeunesse, pour la mettre au cœur de la transformation numérique. Des débats et des rencontres se tiendront autour de trois thèmes majeurs : (1) éducation/formation/transformation des métiers, (2) santé et (3) territoires. Des intervenants de premier plan sont déjà annoncés notamment, Navi Radjou, penseur de l'innovation frugale et Ousmane Ly, Directeur de l'Agence malienne de télémédecine. Un espace démonstration permettra à 30 porteurs de projets de présenter leur innovation (produit ou service) et aux participants de les tester. Six projets sélectionnés ont été présentés lors de la conférence de presse du 12 décembre dernier qui s'est tenue à Casablanca : Eduair (Cameroun), Kea Medicals (Bénin), Happy Coders Academy et Green Smart Parking (Maroc) ainsi que OpenDataSoft et Wynd (France).

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Opération Investir en France : priorité au développement des startups marocaines



Réunion « Investir en France » à La Factory (Technopark - Casablanca).

© Ambassade de France

La 3^{ème} édition de l'opération « Investir en France » s'est déroulée au Maroc sur la semaine du 11 décembre dans 5 villes (Agadir, Casablanca, Fès, Rabat, Tanger) avec l'appui des Consuls généraux en région. M. Stéphane Lecoq, Directeur Invest - zone Maghreb et Afrique de l'Ouest et Centrale de Business France s'est déplacé à Casablanca et Fès, accompagné de Mme Alisa Sakic-Second, responsable du département « mobilité internationale » de la direction Invest de Business France.

Les axes structurants des séquences organisées cette année ont été dictés par les enseignements des précédentes éditions et par les priorités identifiées lors de la Rencontre de Haut Niveau (RHN - 15 et 16 novembre 2017), en particulier lors du Forum économique MEDEF-CGEM, qui avait pour thème « Bâtir des ponts pour la croissance et l'emploi » et avait rassemblé à Skhirat plus de 400 chefs d'entreprises français et marocains, aux intérêts aujourd'hui croisés.

Business France et le Service économique régional ont mis l'accent cette année sur l'« Attractivité de la France pour le développement international de startups marocaines », point commun de nombreux projets marocains actuellement suivis par l'Agence française. A Casablanca, pour illustrer ce choix, la rencontre s'est tenue au Technopark, dans le nouvel espace d'incubation de startups « La Factory » ouvert par la startup ScreenDy. Cela a permis de toucher un public nouveau. La société Peacock financials, en cours d'installation en France avec l'appui de Business France, a témoigné de son expérience. M. Lecoq a, dans ce cadre, communiqué sur la récente implantation à Strasbourg de la société marocaine qu'il a accompagnée, Social Impulse. Depuis 2015, Business France Invest a accompagné 20 projets originaires du Maroc (soit un quart des projets sur la zone Maghreb - Afrique de l'Ouest et Centrale - 75 au total). Concernant le Maroc, trois projets ont vu le jour en 2016 et a priori au moins cinq projets seront au bilan 2017.

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



Engie poursuit sa stratégie de développement des services à l'énergie au Maroc par l'acquisition de SPIE Maroc, qui opère notamment sur le marché du génie électrique et climatique. Pour mémoire, Engie est actif au Maroc dans la maintenance multitechnique et le Facility Management à travers sa filiale Cofely Maroc et son partenariat avec le groupe Finatech (filiale de FinanceCom)

► Le Ministre de l'économie et des finances, M. Mohamed Bousaid, et l'Ambassadeur de France, M. Jean-François Girault, ont signé le 22 décembre dernier l'octroi d'un prêt concessionnel de 128,1 M€ du Trésor français au Royaume du Maroc pour financer l'acquisition de 30 locomotives électriques par l'ONCF. Ce prêt réaffirme le soutien apporté par la France au Royaume dans la réalisation de ses ambitions en matière de transports publics, notamment ferroviaire ► Le 1^{er} conseil d'administration de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) s'est tenu le 20 décembre. A cette occasion, ont été notamment approuvés le plan d'action et le budget de l'Agence. Pour rappel, l'AMDIE est le fruit de la fusion de l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI), du Centre marocain de la promotion des exportations (CMPE) et de l'Office des foires et des expositions de Casablanca (OFEC). Hicham Boudraa a été nommé Directeur général de cette nouvelle Agence ►►

Le 1^{er} conseil d'administration de l'Agence du développement digital (ADD) s'est tenu quant à lui le 22 décembre. Khoulood Abejja a été nommée Directrice générale par interim et sera entourée de 4 administrateurs et experts : Nadia Filali (Directrice des programmes Blockchain - Caisse des dépôts et consignations), Laila Bennis (cofondatrice de Happy Coders Academy), Ali El Amrani (Directeur général de Ibtiquar) et Tarik Fadli (notamment fondateur de Algo Consulting).

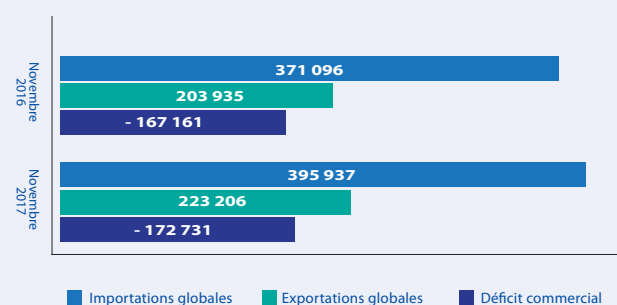
Indicateurs économiques et financiers

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



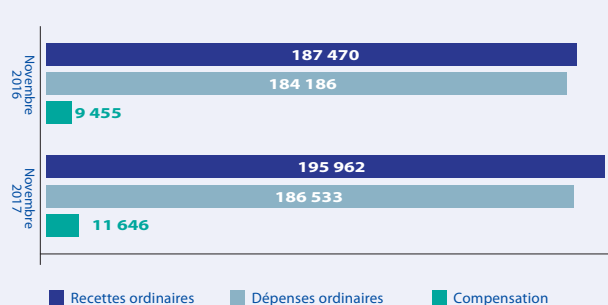
Balance commerciale

A fin novembre 2017, le déficit commercial a progressé de 3,3% par rapport à la même période de l'année 2016.



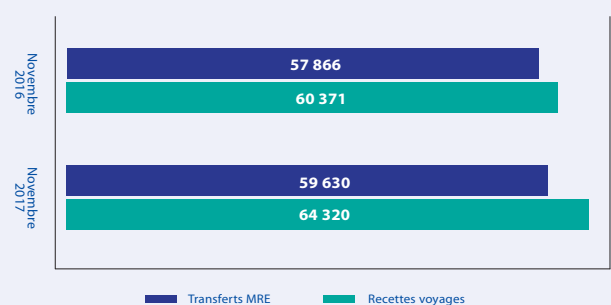
Finances publiques

A fin novembre 2017, la charge de la compensation a enregistré une hausse de 23,17%, en glissement annuel, en passant de 9,46 à 11,65 milliards de dirhams.



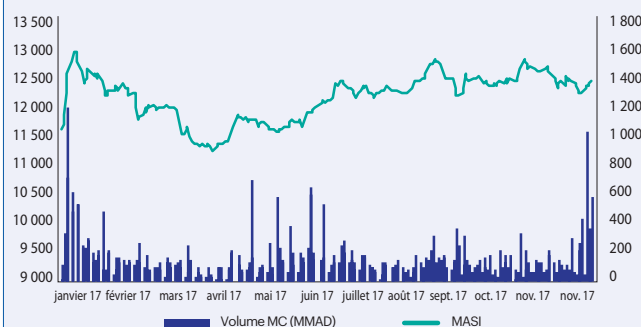
Transferts des MRE & Recettes Voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont enregistré respectivement des hausses de 6,54% et 3,05% à fin novembre 2017.



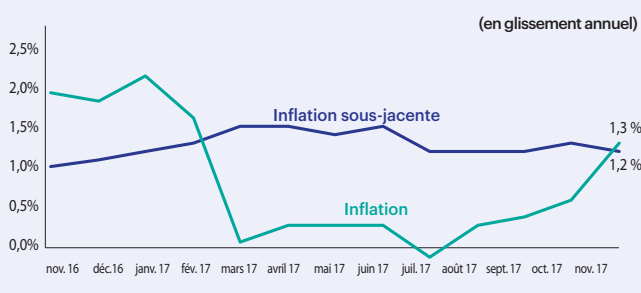
Bourse de Casablanca

Au terme du mois de décembre 2017, le MASI a enregistré une baisse de 1,43%, portant sa performance depuis le début de l'année à 6,39%.



Inflation

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



					Var %/pts
Échanges extérieurs	Importations globales (en mdh)	nov. 16/	371 096	395 937	6,69%
	Exportations globales (en mdh)	nov. 17	203 935	223 206	9,45%
	Déficit commercial		-167 161	-172 731	3,33%
	Taux de couverture (en %)		54,95%	56,37%	141,93 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		57 866	59 630	3,05%
	Recettes voyages (en mdh)		60 371	64 320	6,54%
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	nov. 16/	1180 930	1254 352	6,22%
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	nov. 17	247 160	238 410	-3,54%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		145 483	161 958	11,32%
	Créances sur l'économie (en mdh)		943 063	988 911	4,86%
	Dont Créances des AID (en mdh)		809 260	844 594	4,37%
	Crédit bancaire		795 709	834 120	4,83%
	Crédits immobiliers (en mdh)		247 036	257 455	4,22%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		149 064	170 886	14,64%
	Crédits à la consommation (en mdh)		48 813	50 973	4,43%
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	nov. 16/			
	Indice des prix à la consommation	nov. 17	117,6	119,1	1,28%
	Produits alimentaires		127,0	128,7	1,34%
	Produits non-alimentaires		110,9	112,4	1,35%
	Taux de change (prix vente)				
	1 EURO	déc. 16/	10,68	11,22	5,10%
1 \$ US	déc. 17	10,13	9,36	-7,59%	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(13 semaines)	déc. 16/	2,10%	2,14%	4,0
	(26 semaines)	nov. 17	2,15%	2,19%	4,0
	(52 semaines)		2,34%	2,27%	-7,0
(2 ans)		2,43%	2,42%	-1,0	
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	déc. 16/	11 644,22	12 388,82	6,39%
	MADEX (en points)	déc. 17	9 547,25	10 100,32	5,79%
Activités sectorielles					
Telecom (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%
Trafic portuaire	(mille tonnes)	oct. 16/	64 179	68 829	7,25%
Énergie	Énergie appelée nette (GWh)	oct. 16/	29 660	31 158	5,05%
	Consommation d'électricité (GWh)	oct. 17	25 044	26 106	4,24%
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	nov. 16/	50 195	53 677	6,94%
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	nov. 16/	35 774	40 156	12,25%
		nov. 17			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	nov. 16/	13 037	12 666	-2,85%
Tourisme (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	oct. 16/	16 224	18 717	15,37%
	Arrivées de touristes y compris MRE	oct. 17	8 881	9 717	9,41%

Source : DFPF, Bank Al Maghrib

Croissance économique

Selon le Haut-Commissariat au Plan, la croissance économique marocaine s'est améliorée au troisième trimestre 2017 pour se situer à 3,8 %, au lieu de 1,3 %, un an auparavant. Cette évolution s'explique principalement par une hausse respective de 14,5 % et 2,7 % de la valeur ajoutée agricole et de la valeur ajoutée non agricole.

Échanges extérieurs

Au terme des onze premiers mois de l'année 2017, le déficit commercial s'est aggravé de 3,3 % par rapport à la même période de l'année 2016, pour s'établir à 172,7 milliards de dirhams. Cette évolution résulte d'une progression de la valeur des exportations (+9,4 %) à un rythme dépassant celui des importations (+6,7 %). Par ailleurs, le taux de couverture s'est amélioré de 142 points de base (100) pour atteindre 56,4 %.

BTP

À fin novembre 2017, le volume de l'encours des crédits alloués au secteur immobilier s'est amélioré de 4,2 % par rapport à la même période, l'année précédente, pour s'établir à 257,5 milliards de dirhams. Cette amélioration couvre une hausse de 3,9 % de l'encours des crédits à l'habitat ainsi qu'une progression de 5,8 % de l'encours des crédits à la promotion immobilière.

Bourse de casablanca

Au terme du mois de décembre 2017, le MASI s'est établi à 12 388,82 points, affichant une performance YTD de 6,39 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont été enregistrées par les secteurs Transport (+9,10 %), Services de transport (+7,02 %), et Services aux Collectivités (+3,32 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, les indices des secteurs Immobilier (-12,50 %), Équipements, Électroniques et Électriques (-10,67 %) et Chimie (-4,95 %). Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 627 milliards de dirhams, en hausse de 7,47 % par rapport à fin 2016.

Cameroun : des échanges commerciaux bilatéraux qui ont presque doublé en 5 ans



Entretien avec Said Hidane, Analyste Senior au sein du Centre d'Intelligence Économique de BMCE Bank of Africa

Comment se portent les relations économiques entre le Maroc et le Cameroun ?

Entretien de solides relations d'amitié depuis l'établissement de rapports diplomatiques en 1965, les gouvernements du Maroc et du Cameroun ont conclu différents accords de coopération. Mais ce n'est que depuis cette dernière décennie, et la politique volontariste des autorités publiques marocaines, que les relations économiques ont enregistré une réelle dynamisation.

Les échanges commerciaux bilatéraux ont ainsi quasiment doublé sur les cinq dernières années pour s'établir à 678,3 millions de dirhams en 2016, contre 373 millions de dirhams en 2008. Le Maroc importe essentiellement du café, du bois et du coton et exporte principalement du ciment, des engrais, du papier/carton et des conserves de poisson.

De même, les Investissements Directs Étrangers marocains à destination du Cameroun ont atteint un record l'année dernière : 586 millions dirhams, après une décennie au cours de laquelle ils n'ont que très rarement dépassé les 100 millions de dirhams. Parallèlement, les opérateurs marocains ont renforcé leur présence dans le pays dans plusieurs domaines : banques, télécommunications, immobilier, ciment, agroalimentaire, etc.

Quelle est la stratégie du Cameroun en matière d'investissement étranger ?

Afin d'accélérer la croissance économique et de construire un tissu productif compétitif, le Cameroun a pris des mesures importantes pour améliorer le cadre juridique de l'investissement privé. La loi n° 2013/004, votée en 2013, fixe ainsi plusieurs types d'incitations aux investisseurs nationaux et étrangers, en accordant aux opérateurs économiques porteurs de projets industriels une série d'exonérations fiscales et douanières sur une période allant de cinq à dix ans. Par ailleurs, le gouvernement camerounais a créé l'Agence de Promotion des Investissements (API). Afin de simplifier davantage les procédures pour l'investissement privé, cette structure a été rattachée à la Présidence de la République, et s'est vue confier un rôle plus important dans l'agrément et le traitement des dossiers d'investissement.

D'autres instances dédiées à l'amélioration de l'attractivité du pays ont également été mises en place, telles que le Conseil de Régulation de la Compétitivité, le Cameroun Business Forum, les Centres de Formalités de Création d'Entreprises, ou encore le Guichet Unique du Commerce Extérieur.

Enfin, le gouvernement entend poursuivre ses efforts en vue de

doter le pays d'infrastructures modernes, susceptibles d'attirer l'investissement privé, et d'améliorer le climat des affaires en concertation avec la SFI.

Quelles sont les perspectives offertes par le marché camerounais, notamment pour les opérateurs marocains ? Quelles sont les filières les plus prometteuses ?

Le Cameroun se situe au carrefour de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, marché potentiel de près de 300 millions de consommateurs. L'économie camerounaise, la plus diversifiée de la sous-région, a par ailleurs fait preuve d'une grande résilience aux chocs exogènes en maintenant un niveau de croissance relativement appréciable. D'autres atouts tels que la stabilité politique, les multiples richesses en ressources naturelles (énergétique, forestière, agricole et minière), le dispositif public de soutien à l'investissement et la poursuite des projets d'infrastructure, consolident davantage l'attractivité du pays.

Le Cameroun abrite la population la plus importante de la CEMAC [Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale], soit plus de 23 millions habitants. Le marché camerounais présente ainsi des opportunités intéressantes pour les entreprises marocaines, dont certaines opèrent déjà dans le pays. Dès lors, les activités les plus prometteuses sont à chercher dans l'agriculture, l'énergie, les mines et hydrocarbures, les infrastructures de transport, la santé et les services financiers.

Que conseillez-vous aux entreprises marocaines qui souhaitent s'y développer ou s'y installer ?

Comme vous le savez, le Cameroun est un pays qui se distingue par sa diversité linguistique et culturelle. Dès lors, les entreprises marocaines souhaitant s'y installer sont amenées à s'imprégner des spécificités de la réalité locale. Elles doivent ainsi choisir le bon partenaire sur le terrain qui pourrait les aider à accomplir les démarches administratives nécessaires. Il conviendrait ensuite de prendre connaissance de l'environnement des affaires au Cameroun, notamment la réglementation sociale et fiscale du pays afin d'être renseigné sur ses obligations légales et sociales.

Un alignement sur les multiples plans stratégiques à moyen et long termes lancés par l'État camerounais serait également judicieux (Vision 2035, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi 2010-2020, Plan d'urgence triennal 2015-2017, etc.).

Au niveau du financement, les établissements bancaires nationaux présents sur place peuvent être d'une précieuse aide, en termes d'accompagnement, pour les entreprises marocaines souhaitant mener des projets d'implantation ou de développement dans le pays.

Enfin, et en application du plaidoyer de Sa Majesté le Roi Mohammed VI pour l'instauration d'une « coopération Sud-Sud forte et solidaire entre les pays africains », les opérateurs marocains doivent aussi prouver leur engagement envers le pays et sa communauté locale à travers des partenariats win-win. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

ZOOM

- p. 20** Le capital humain, un véritable enjeu de compétitivité pour les entreprises marocaines
- p. 22** Entretien avec Mehdi El Yousfi, Directeur Général du Groupe Diorh Think Talents
- p. 24** Marque employeur, le miroir de l'ambition humaine de l'entreprise
- p. 27** Entretien avec Nawal Jai, Consultante Coach et Directrice Conseil du cabinet Eclorh
- p. 28** Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique ?
- p. 30** Entretien avec Zakaria Rbii, Président de l'Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines (AGEF)



Capital humain : nouvelles générations, nouvelle donne

S'il est un domaine qui a connu un grand bouleversement depuis quelques années, ce sont bien les Ressources Humaines.

Les nouvelles générations ultraconnectées, ultraexigeantes et versatiles ont fait leur entrée sur le marché du travail, laissant parfois perplexes leurs managers. Les outils de fidélisation traditionnels tels que la rémunération ou les avantages salariaux ne font plus le poids face à des jeunes en quête de sens, de valeurs éthiques et citoyennes et pour qui le bien-être au travail occupe une place privilégiée.

Comment se différencier en tant qu'employeur dans un marché où les entreprises se disputent les profils compétents ? Quels sont ces nouveaux outils RH et comment les mettre en œuvre efficacement ?

Dossier réalisé par Dounia Z. Mseffer et coordonné par Nadia Kabbaj

Le capital humain, un véritable enjeu de compétitivité pour les entreprises marocaines

Aujourd'hui, face à un environnement en perpétuel changement et une concurrence de plus en plus rude, le développement du capital humain doit faire face à une série de problématiques. Si certaines entreprises ont déjà opéré leur transformation en intégrant les dernières avancées dans le domaine RH, d'autres, notamment les PME/TPE, sont encore à la traîne.



© Fotolia

PME, TPE, multinationales... Le secteur des Ressources Humaines au Maroc est un secteur à deux ou trois vitesses.

Guerre des talents pour les profils qualifiés et les experts, générations Y et Z dont les codes et attentes sont différents et souvent incompris, faible qualification des ressources disponibles sur le marché de l'emploi, budgets rémunérations compressés, management pressé et stressé face à un client exigeant... Plus que jamais, le développement du capital humain doit se réinventer et la gestion des ressources humaines se trouve par la force des choses au cœur de ces problématiques. Or, le secteur des Ressources Humaines au Maroc reste, pour l'essentiel, un secteur à deux ou trois vitesses. En effet, les problématiques RH, dans un tissu économique marocain très hétérogène, ne sont pas du tout les mêmes pour les TPE/PME, les grandes entreprises et les filiales de multinationales. Leur approche RH est glo-

balement différente. Dans le cas des multinationales, on constate un investissement important dans la fonction RH et un vrai processus d'innovation, grâce notamment à l'amélioration des outils de management, la formation continue, le développement de programmes d'incentive. Le DRH apporte ainsi une réponse aux évolutions prévisionnelles des métiers et aux programmes de transformation culturelle et managériale des entreprises. Les multinationales ont, en outre, un défi supplémentaire à surmonter : une culture locale souvent différente de la culture de la maison mère.

Alors qu'elles constituent plus de 90 % du tissu économique du Maroc, les PME et TPE restent encore majoritairement focalisées sur des problématiques d'administration du personnel et de conformité, témoignant d'une vision assez binaire et réductrice.

De la gestion du personnel au management du capital humain

En effet, la plupart des PME/TPE n'arrivent pas vraiment à passer de l'administration du personnel à un vrai management du capital humain et à investir ainsi dans le volet relatif au développement de carrière des collaborateurs, au recrutement, à la formation... Dans la plupart des cas, la principale raison avancée par les responsables de ces structures est le manque de moyens financiers. « Dans tous les cas, la fonction RH souffre encore aujourd'hui d'un manque criant de compétences RH. Cela concerne deux volets. Tout d'abord, la fonction RH centrale est encore assez peu fournie en experts et spécialistes capables d'avoir une vision globale des enjeux stratégiques, organisationnels et culturels de l'entreprise et qui soient

également capables de se hisser à un niveau de Business Partner pouvant apporter une réponse agile aux évolutions des métiers. L'autre volet concerne le middle management, pour l'essentiel insuffisamment outillé pour constituer une courroie de transmission efficace et porter une culture managériale à même d'implémenter les programmes de transformation dessinés par les dirigeants », explique Mehdi El Yousfi, Directeur Général du Cabinet de conseil Diorh.

Nawal Jai, Directrice Conseil au sein du cabinet Eclorh souligne pour sa part que « Toute entreprise a vocation à créer de la valeur. Sans quoi, sa seule alternative est de disparaître. Or, à la date d'aujourd'hui, l'écrasante majorité de notre tissu entrepreneurial joue sa compétitivité et ses marchés clients, essentiellement dans la mise à disposition d'une main-d'œuvre moyennement qualifiée et à moindre coût, pour sous-traiter en partie ou en totalité, des productions souvent dédiées à d'autres marchés. Et la concurrence (Inde, Roumanie, etc.) est bien rude... »

Une équation complexe

Aujourd'hui, les entreprises, quelle que soit leur nature, leur taille ou leur secteur d'activité, ont pris conscience que leur ambition stratégique et leurs programmes de transformation doivent impérativement passer par le levier RH. « On peut sommairement résumer leurs enjeux communs à trois grands défis : compétitivité salariale, capacité à attirer et retenir les compétences et climat social. La réponse à ces défis sera, bien entendu, différente selon le niveau de maturité, la capacité organisationnelle et la culture managériale de ces entreprises. La compétitivité salariale est d'autant plus problématique que l'inflation des salaires dépasse en moyenne sur les dernières années les principaux taux de croissance économique (amélioration de la productivité, croissance du PIB...) », explique Mehdi El Yousfi.

Selon lui, la capacité des entreprises à rester attractives tout en maîtrisant la progression de leur masse salariale est actuellement un vrai enjeu, pouvant impacter le positionnement des entreprises exportatrices, en particulier dans les services (outsourcing notamment). Mais cette compétitivité doit être analysée au regard du niveau de compétences. Là est l'enjeu central : réussir à recruter, fidéliser et retenir les compétences capables de soutenir la transformation ou la mise à niveau des entreprises. « Cette attractivité ne se réduit pas à une proposition salariale. Il existe bon nombre d'autres facteurs qui attirent ou retiennent les cadres. Je citerais en particulier celui qui constitue le troisième grand défi de la fonction : le climat social, qui concerne l'ensemble des dimensions impactant la dynamique collec-

La capacité des entreprises à rester attractives tout en maîtrisant la progression de leur masse salariale est actuellement un vrai enjeu, pouvant impacter le positionnement à l'export.

tive et la satisfaction individuelle », précise-t-il. Ces trois défis peuvent, selon lui, converger vers un défi commun qui est celui de l'amélioration de la proposition de valeur employeur (EVP – Employer Value Proposition) qui émerge comme une réponse intégrée à ces différents enjeux : la proposition de valeur employeur irrigue l'image de l'entreprise et conditionne l'équilibre entre compétitivité salariale, mise en œuvre de leviers d'incitation individuelle pour attirer, retenir et orienter les compétences dont l'entreprise a besoin, et leviers de cohésion collective. « Dernièrement, on entend beaucoup parler de "Marque Maroc" : c'est bien de cela qu'il s'agit ! Mais travailler sur la Marque Maroc ce n'est pas travailler sur le Marketing du Maroc, mais bel et bien sur son offre, qui doit impérativement se réinventer et largement rehausser ses standards. Les RH ont dans ce contexte un rôle clef à jouer, puisque l'enjeu majeur est justement la montée en compétences des collaborateurs », poursuit Nawal El Jai.

Le middle management, un chaînon primordial

Aujourd'hui, pour de nombreux dirigeants, la capacité d'accompagnement du middle management représente le maillon faible du processus de transformation et d'adhésion des collaborateurs. « Le management est la courroie de transmission ascendante, car il est en première ligne dans l'appréciation du climat social, la détection des risques, l'identification des talents, etc. et la courroie descendante de l'organisation, car il est le levier de conduite du changement impulsée par le top management. Accompagné par une fonction RH à l'écoute, cohérente dans ses principes et garante de l'équité globale de traitement, il est le levier essentiel de dynamisation du capital humain. Il assure par une communication et une écoute permanentes la bonne articulation entre les impératifs du business, les principes de l'organisation et les contraintes opérationnelles et humaines du terrain », explique Mehdi El Yousfi. Aussi, au-delà du rôle classique de la fonction Ressources Humaines dans la gestion des recrutements, de la formation et du dialogue social, pour faire face aux différents enjeux RH que rencontrent les entreprises, le secteur RH doit plus que jamais se concentrer autour de trois challenges à savoir : être un acteur principal dans la transformation des organisations afin de leur permettre d'accroître la compétitivité et la performance, être un leader proactif dans l'attractivité et le développement des talents pour accompagner la stratégie de l'entreprise et, enfin, être une source d'innovation permanente pour l'engagement et le bien-être des collaborateurs. *

► Dounia Z. Mseffer

« L'attrition de compétences est un sujet national »



Entretien avec Mehdi El Yousfi,
Directeur Général du Groupe Diorh Think Talents

Conjoncture : Quels sont au Maroc les secteurs qui se démarquent par leur marque employeur et les secteurs qui pâtissent le plus de la guerre des talents ?

Mehdi El Yousfi : Il n'y a pas, à ma connaissance, de secteur qui ne souffre pas de la guerre des talents. L'attrition de compétences est un sujet national et bon nombre d'entreprises, marque employeur ou pas, sont confrontées aux problématiques de détection de viviers de compétences. Certains secteurs, cependant, se distinguent par leurs efforts pour déployer une marque employeur globale cohérente. Je citerai, à titre illustratif et non exhaustif, l'industrie pharmaceutique et les produits de grande consommation. Ces secteurs historiquement occupés par des filiales de multinationale sont des locomotives en la matière. Il faut également citer le secteur du BPO /ITO (outsourcing de services informatiques ou non informatiques) qui est également assez à la pointe sur cette problématique.

Quels sont les programmes de fidélisation qui doivent être mis en œuvre par les entreprises pour contrecarrer la guerre des talents ?

Pour contrecarrer la guerre des talents, il faut avoir une approche et une réponse globales. La notion de EVP (Employer Value Proposition ou valeur employeur) constitue une approche intégrée qui irrigue l'ensemble des processus RH. Il faut non seulement attirer et retenir, mais aussi tirer le meilleur de ceux que l'on attire et fidélise. Cela démarre au recrutement. Ce dernier doit se hisser de plus en plus en fonction stratégique portant la problématique de la marque employeur, et ce, de manière à mieux identifier les viviers de compétence et formuler auprès d'eux une proposition de valeur à même de leur offrir un cadre épanouissant et challengeant.

Ensuite, le manager doit être capable d'évaluer ses collaborateurs, d'identifier les meilleurs, de définir les plans individuels d'accompagnement et de cultiver une dynamique collective porteuse. La fonction RH doit également apporter aux mana-

gers et collaborateurs une palette cohérente d'outils permettant de réaliser les plans d'accompagnement, de déployer les leviers incitations en vue de différencier et d'encourager les plus méritants. Enfin, cette approche dépend, pour beaucoup, de la capacité des dirigeants à définir et partager un cap commun et d'entretenir durablement l'adhésion des collaborateurs autour d'un projet d'entreprise fédérateur. Ce sont toutes ces dimensions qui permettent de contrecarrer la guerre des talents.

La problématique ne se réduit aucunement à celle de l'attractivité salariale. La rémunération joue, bien entendu, un rôle, mais il faut alors l'appréhender dans sa définition la plus large (on parle de rémunération totale) qui intègre notamment des programmes d'incitation de long terme (participation au capital de l'entreprise, outils de rémunération différée qui peuvent être des outils puissants de fidélisation), sans oublier, bien sûr, les programmes de protection sociale (santé, retraite, prévoyance) qui sont incontournables.

Comment définir une politique et des systèmes de gestion RH qui vont renforcer l'attractivité des entreprises sur le marché de l'emploi ?

Les politique et système de gestion RH susceptibles de renforcer l'attractivité d'une entreprise n'ont pas vocation à être génériques et transposables d'une entreprise à l'autre. Sinon, bon nombre d'entre elles les auraient déjà implémentés. Toutefois, des benchmarks permettent de faire ressortir quelques bonnes pratiques. En premier lieu, une fonction transverse de pilotage de l'EVP [Employer Value Proposition] qui doit permettre de définir les principes clés de la politique RH et l'offre RH correspondante. Ces principes, avec l'impulsion de cette marque employeur, doit irriguer quelques processus RH clés (recrutement, rémunération et gestion des talents). En deuxième lieu, un schéma directeur RH doit assurer une bonne articulation entre l'ensemble des processus RH clés. Ce schéma directeur doit reposer sur une structuration des référentiels de l'entreprise (organisation, procédures, référentiel emplois et compétences) et assurer une cohérence des différents proces-

sus qui en découlent (rémunération, évaluation individuelle, mesure et rémunération de la performance, gestion des mobilités). Enfin, il est important que la gouvernance de la fonction RH soit partagée entre la fonction RH centrale, détentrice de l'expertise et des outils et garante de la cohérence, et les différents métiers qui sont en charge d'accompagner, évaluer et faire monter en compétence les collaborateurs. À mon sens, ce sont trois grands axes structurants d'une politique et de systèmes de gestion RH susceptibles de renforcer durablement l'attractivité des entreprises. Si je prends l'exemple de l'attractivité salariale, cette dernière est directement conditionnée par ces trois dimensions : l'EVP va définir la place de la rémunération dans l'offre RH et l'ajuster en fonction du positionnement attendu de l'entreprise ; le schéma directeur RH va assurer un pilotage salarial cohérent par rapport au niveau de performance et au potentiel des collaborateurs ; la gouvernance, enfin, va donner



« Les politique et système de gestion RH susceptibles de renforcer l'attractivité d'une entreprise n'ont pas vocation à être génériques et transposables d'une entreprise à l'autre. »

au manager le niveau de responsabilité, les outils et le cadre assurant la meilleure objectivité dans les évaluations et la différenciation entre collaborateurs. *

► Propos recueillis par Dounia Zineb Mseffer

La génération Z, un défi aux modèles managériaux actuels

Parce que l'environnement économique, sociétal, ou encore technologique évolue à grande vitesse, les entreprises doivent, plus que jamais, adopter une attitude proactive. Seule condition pour recruter les talents dont elles ont besoin aujourd'hui : anticiper les compétences individuelles et collectives dont elles auront besoin demain et fidéliser les collaborateurs, en particulier ceux qui appartiennent à la génération Z.

L'avènement du web 2.0 et des réseaux sociaux a en effet profondément bouleversé la relation entre les candidats et les recruteurs. Aujourd'hui, pour les recruteurs, plus question de se contenter d'une certaine passivité sur les médias digitaux. Les entreprises se doivent d'adopter des techniques marketing pour valoriser leur image auprès de potentiels futurs collaborateurs. Le DRH tient alors le rôle de « marketeur ». Au même titre que le marketing, qui s'est servi du digital pour développer l'expérience client, les Ressources Humaines utilisent ces nouveaux médias numériques pour promouvoir leur entreprise. « Les générations Y et Z recherchent des horaires flexibles, des possibilités de travailler à distance, des codes vestimentaires plus décontractés...

Mais, plus important que tous ces avantages, ils souhaitent trouver des emplois valorisants assortis d'objectifs clairs. Ils souhaitent comprendre ce qu'on leur demande, être entendus, et disposer d'une relation individualisée et de solutions de développement de carrières rapides. Ils sont hyper connectés et savent souvent bien ce qui se passe chez le voisin. Ils recherchent donc un leadership ouvert et participatif. Et ils ne font pas un cas de conscience du fait de quitter une entreprise qui ne leur offre pas les conditions d'épanouissement attendues, lorsqu'ils ont un bon profil, bien entendu », souligne Nawal Jai, Directrice conseil de Eclorh.



© Fotolia

Marque employeur, le miroir de

Depuis quelques années, les entreprises, en général, ont du mal à recruter sont concernés. Pour attirer et fidéliser les talents dont elles ont besoin, de Exemples de trois sociétés ayant réussi à se démarquer et qui font de

Sitel Group : la chasse au turn-over

Dans certains secteurs comme celui des call centers, les entreprises se livrent une guerre sans merci du fait que leurs collaborateurs sont très volatiles. En effet, le turnover, qui caractérise ce secteur d'activité, est un véritable enjeu pour les entreprises en raison de son impact direct sur le chiffre d'affaires. Celui-ci implique des coûts cachés très importants liés au recrutement et à la formation. Or, plus le turnover augmente et plus les indicateurs de qualité et de performance baissent à cause du renouvellement constant des équipes. Chez Sitel Group, 3^e leader mondial de la Relation Client (5 500 collaborateurs au Maroc sur ses différents sites à Casablanca, Rabat et Fès), le turnover est un indicateur phare piloté au quotidien par les équipes RH et les opérationnels : « Au Maroc, nous sommes sur un turnover moyen qui varie entre 3 à 4 % selon les villes, il peut atteindre 9 % pendant les périodes estivales ou durant le “back to school”. En dehors de cet effet de saisonnalité que nous essayons d'anticiper de plus en plus pour éviter les crises de recrutement, nous avons mis en place une stratégie RH qui mise sur la dimension sociale, le développement de carrière et l'épanouissement des collaborateurs sur les lieux de travail », indique Ilham Mouhriz, DRH Afrique du Groupe Sitel.

Ainsi, la majorité des postes sont ouverts en CDI à temps plein et représentent aujourd'hui 80 % des contrats. Le groupe offre, par ailleurs, un système d'assurance maladie (carte santé tiers payant), le transport, des salles de repos et de jeux confortables. Des primes d'objectifs sont également proposées sur des grilles incitatives qui rémunèrent aussi bien la performance que la surperformance. « Les opportunités de carrières contribuent à la fidélisation de nos collaborateurs, des formations qualifiantes sont proposées à nos conseillers afin d'accélérer leurs évolutions de carrière, à noter que plus de 90 % des managers sont promus en interne et nos conseillers savent qu'ils peuvent évoluer. », poursuit Ilham Mouhriz.

Le Groupe a également mis en place des actions innovantes de promotion de la marque employeur pour attirer des candidats. En quelques années, le Groupe a construit sa



marque employeur à travers une stratégie marketing RH ciblée qui met en valeur des pratiques RH innovantes et incitatives. La communication RH du Groupe est également très présente sur le web (blogging, réseaux sociaux, YouTube...), elle soutient les actions RH dans l'objectif de positionner le Groupe au top des entreprises où il fait bon vivre. « Le social media est notre force de frappe et constitue pour nous l'un des canaux de communication privilégiés avec notre cible de candidats », indique Ilham Mouhriz. Et pour promouvoir sa e-réputation, le Groupe a formé une communauté de collaborateurs engagés, majoritairement jeunes et très actifs sur les réseaux sociaux, qui dynamisent ses publications et qui suivent naturellement les commentaires des facebookeurs.

« Nos collaborateurs deviennent dès lors nos meilleurs ambassadeurs pour dénicher les meilleurs candidats parmi leurs relations. L'investissement dans la marque employeur est d'un fort impact sur le recrutement des candidats et la gestion des talents. Notre marque employeur doit donner l'envie au candidat de postuler sachant que le salaire et les avantages ne sont pas leurs seules motivations : ils sont de plus en plus regardants sur l'environnement de travail, les relations avec les supérieurs, la qualité du management... La dimension émotionnelle et humaine est également prise en compte dans la décision de “postuler”, aussi notre marque employeur doit exprimer le “great place to work” et doit s'adapter continuellement aux attentes des candidats », souligne Ilham Mouhriz.

l'ambition humaine de l'entreprise

les bons profils et surtout à les fidéliser. Tous les secteurs, sans exception, plus en plus d'entreprises s'attachent à développer leur marque employeur. l'expérience collaborateur leur priorité.

► Recueilli par Dounia Z. Mseffer

Renault, un des premiers employeurs du Maroc

Premier Groupe sur le marché local avec 42 % de part de marché et premier constructeur automobile au Maroc, Renault Maroc est conscient que sa marque employeur est un atout majeur pour séduire, attirer et fidéliser les meilleurs talents. Ainsi, sa stratégie image employeur a pour objectifs de consolider la position du Groupe Renault Maroc et son rôle « The best in class talent » en attirant, développant et en retenant les meilleurs talents et compétences. Sa stratégie de sourcing, dans un contexte de croissance soutenue et d'évolution de l'environnement, s'impose alors comme un défi majeur. Elle anticipe les besoins et vise la construction de carrière. Elle place également l'acte de recrutement dans son contexte RH Global. « Nous parlons de talent acquisition, de talent management, d'attractivité et de la promotion de notre image employeur. Dans l'ère du digital et des évolutions générationnelles, l'activité du recrutement est fortement impactée par la prééminence des réseaux sociaux et du web 2.0. Quand, auparavant, l'approche directe constituait la démarche principale, aujourd'hui nous parlons d'e-réputation et de nombre de followers ! », explique Abdelaziz Mouhajir, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Renault Maroc.

Aussi, parmi les actions mises en œuvre pour se démarquer de ses concurrents, le Groupe Renault Maroc met en avant ses résultats, sa force sur le marché, mais aussi les challenges que le Groupe offre à ses collaborateurs et les opportunités de développement et de carrière qu'il leur assure sur le plan national et international. Par ailleurs, le Groupe développe de nouveaux métiers dans le pays, et construit avec ses partenaires un nouvel écosystème industriel.

La stratégie RH du Groupe Renault Maroc met l'humain au centre des préoccupations en s'appuyant sur des leviers pour pérenniser la mobilisation de ses collaborateurs. « Engagement et fierté d'appartenance des collaborateurs sont les maîtres mots. Ce sont les axes principaux pour que les collaborateurs deviennent des ambassadeurs de l'entreprise. L'entreprise n'est pas seulement un lieu de



Usine Renault Tanger.

travail, mais aussi un lieu d'épanouissement, de partage et d'apprentissage. Le collaborateur doit le vivre au quotidien. Il participe à la conception du produit et le découvre avant le client, il le fabrique, il rencontre les difficultés pour le réaliser dans le respect des exigences qualité, il connaît les attentes de nos clients, il porte nos challenges et nos engagements. », explique Abdelaziz Mouhajir.

Le levier principal sur lequel s'appuie la fonction RH pour maintenir la dynamique des équipes est, tout d'abord, la montée en compétence des managers pour accompagner leurs collaborateurs, leur donner du sens, et leur apporter le soutien nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions. Cette montée en compétence repose sur un plan de formation visant à développer les compétences tant techniques que comportementales et managériales. Le deuxième levier, relève du bon fonctionnement collectif, de la promotion des relations de travail basées sur la confiance, le parler-vrai, la simplification des processus, le respect de la diversité et l'équité. Enfin, le troisième levier concerne les conditions matérielles de travail dans l'optique d'intégrer les nouvelles attentes en matière d'outils collaboratifs, de promotion du bien-être au travail. « Les collaborateurs ont besoin d'authenticité et la bienveillance est la première clé de leur engagement. Ils doivent se sentir en mission au quotidien, leur travail doit être reconnu, ils doivent se sentir utiles et importants. Ils doivent se sentir fiers de leurs contributions tous les jours », précise Abdelaziz Mouhajir.

L'Oréal : une marque employeur reconnue à l'international

L'Oréal, qui compte 89 000 collaborateurs dans 140 pays fait également partie des entreprises réputées pour leur marque employeur. Le Groupe cherche à attirer les meilleurs talents et à créer, avec chaque collaborateur, un lien fort basé sur une vision à long terme de sa carrière. « Attirer, c'est bien. Garder, c'est mieux. À l'heure du digital et de la mondialisation, notre planète est devenue un village, tout comme le marché de l'emploi. D'où l'enjeu pour l'entreprise de rendre le futur désirable en son sein. Le Groupe est conscient qu'il est primordial de permettre au collaborateur de se projeter, sur le moyen et le long terme, dans l'entreprise qui l'emploie. Cette tâche fait partie intégrante des missions incombant aux managers de proximité qui animent, accompagnent et mobilisent les équipes. Donc, faire progresser les compétences et suivre la carrière de chacun est un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines de L'Oréal. La transformation, avec ce qu'elle comporte d'innovation, d'agilité, de nouveautés, peut être un vecteur de fidélisation des équipes. Dès lors qu'elle est associée à des dispositifs concrets d'accompagnement, de formation, d'évolution professionnelle, de mobilité interne », précise Loufia Akki, DRH de L'Oréal Maroc. La formation est en effet un des piliers de la marque employeur de L'Oréal et un véritable avantage compétitif. « Le premier volet, et cela constitue 80 % de la formation, c'est l'apprentissage par l'expérience et la transmission du manager. Ensuite, nous proposons

des formations présentielles en interne ou en externe, et des formations e-learning. Nous avons également développé un outil, "my learning", qui met à disposition de tous les collaborateurs du Groupe 4000 modules de formation leur permettant ainsi d'accéder à une offre de formation, de développer leurs compétences, de s'enrichir et de progresser. Le portail de formation est disponible en plusieurs langues. Nous venons également de conclure un partenariat pour des cours en ligne ouverts à tous, MOOC (Massive Open Online Course), dispensés par les meilleures universités du monde qui permettent d'avoir des certificats. La formation est un élément clé pour renforcer notre attractivité. Plus on est proche et à l'écoute des collaborateurs, plus on leur permet de se développer intellectuellement et personnellement, de se sentir bien et protégés, et plus ils seront fidèles à l'entreprise. Cette attractivité va aussi rayonner à l'extérieur, car nos collaborateurs deviennent alors nos meilleurs ambassadeurs », poursuit Loufia Akki. En parallèle, les RH élaborent un « success plan » pour chaque poste et son évolution. « Présent dans 140 pays, le Groupe L'Oréal est une entreprise internationale et nous avons donc besoin d'avoir des talents inscrits dans la mobilité. Ainsi les collaborateurs peuvent, s'ils le souhaitent, envisager une carrière à l'international », indique Loufia Akki. Par ailleurs, L'Oréal Maroc a mis en place une parité totale au niveau de son Comité de Direction, ce qui lui a valu un prix de la diversité sur l'égalité hommes/femmes.



L'Oréal signe la 1^{ère} charte de la diversité au Maroc.

© DR

« Aujourd'hui, plus que jamais, le sujet de la marque employeur et de son corollaire le marketing RH est essentiel »



Entretien avec Nawal Jai, Consultante Coach et Directrice Conseil du cabinet Eclorh

Conjoncture : Quelles sont les clés pour construire une stratégie de recrutement efficace ?

Nawal Jai : La première question à se poser est : qu'est-ce qui me différencie positivement en tant qu'employeur ? Que peut offrir mon environnement de travail à un collaborateur et qu'est-ce qui encouragerait d'autres à nous rejoindre ? Quels sont les facteurs différenciant de la concurrence sur ces profils ? Est-ce le salaire ? Les avantages sociaux ? Le climat de travail ? La notoriété de l'entreprise ? Les perspectives de carrières offertes ? Un tremplin ? Du prestige ? Une formation qui booste l'employabilité ? Des valeurs fortes ? Etc.

Cette étape, c'est celle de la définition des attributs de la marque employeur. Si l'on se rend compte que l'on n'a pas grand-chose de nouveau à offrir par rapport au marché, il faut s'atteler à créer de nouveaux facteurs de différenciation ou accepter de perdre en efficacité recrutement/fidélisation. Aujourd'hui, plus que jamais, le sujet de la marque employeur et de son corollaire, le marketing RH, est essentiel ! Un sujet encore méconnu au Maroc, peu mis en pratique par les entreprises et où peu d'experts se positionnent.

Pour la suite du processus de recrutement, cela tombe sous le sens, il faut avant tout analyser le besoin véritable pour définir un périmètre clair ainsi que la valeur ajoutée attendue des nouvelles recrues. Partant de là, il est important de définir le profil de compétences et surtout le potentiel d'évolution qui sera nécessaire pour occuper le poste en question à l'instant t, mais aussi après 3 ans. Cette étape, que j'appelle le « calibrage projectif », est fondamentale, selon moi, pour la réussite du processus. Il est important ensuite de se renseigner sur les pratiques du marché en termes de rémunération du profil souhaité. Souvent, les entreprises recherchent le « mouton à 5 pattes » pour un salaire dérisoire.

Une fois ces éléments définis, les RH devront faire du sourcing, c'est-à-dire cibler les bons canaux compte tenu de leur marque employeur et de la cible. Sur ce registre : l'innovation est de mise ! Fini le temps des petites annonces « copier/coller » qui ne reflètent pas la personnalité de l'entreprise ! Certaines formulations sont galvaudées

et perdent leur sens. Recruter efficacement c'est aussi (et surtout) communiquer efficacement !

Aujourd'hui, on ne peut parler de recrutement sans évoquer les réseaux sociaux. Comment se positionnent les entreprises face à ces nouveaux outils 2.0 ?

Rares sont celles qui ont une véritable stratégie de communication digitale et celles qui prennent conscience de cette nécessité ne savent pas toujours par quel bout aborder le sujet. Pourtant, le corporate branding, le personal branding et l'employer branding sont aujourd'hui plus que nécessaires et le passage par les réseaux sociaux est un must.

Annonces recrutement sous forme de vidéos, campagnes de communication recrutement alignées avec les valeurs de la marque et les éléments de langage de sa cible, social networking : c'est une mission et des outils que la fonction RH doit impérativement intégrer, au risque d'être dépassée, has been ou peu visible !

Que doit faire une entreprise pour que ses collaborateurs deviennent des ambassadeurs de l'entreprise ?

Comme l'ambassadeur d'un pays, l'ambassadeur d'une entreprise c'est quelqu'un qui en porte le flambeau. Il y croit, se sent fier d'en faire partie, incarne les valeurs et apprécie de communiquer à ce sujet. Pour faire de vos collaborateurs vos meilleurs ambassadeurs, le dispositif efficace est celui qui agit sur ces quatre dimensions. Et ce qui marche chez le voisin ne marche pas forcément chez soi. Généralement, les entreprises qui ont des ambassadeurs efficaces sont celles qui ont misé sur l'entreprise apprenante et qui ont développé une véritable culture partagée. Ce sont celles qui traitent leurs collaborateurs comme leurs clients et qui disposent d'un management supérieur et intermédiaire compétent et incarnant le leadership. Enfin, elles veillent à la cohérence entre les valeurs qu'elles affichent vers l'extérieur (clients, partenaires), les valeurs de leur marques et produits, et les valeurs incarnées par leurs processus de management des RH. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique ?

Accroître l'harmonie, la cohésion, l'agilité des équipes, attirer et fidéliser les talents... Pour relever ces défis, de plus en plus d'entreprises misent aujourd'hui sur les dispositifs favorisant le bien-être au travail. Qu'entend-on par bien-être au travail ? Permet-il réellement d'améliorer la performance de l'entreprise et d'impacter l'efficacité des salariés ? Détails.



« Plus une entreprise améliore les conditions de travail et le cadre de vie et réduit le stress négatif, plus elle améliore ses performances individuelles et collectives ainsi que ses résultats. »

Fini le temps où le travail ne représentait qu'un simple moyen de subvenir à ses besoins. Aujourd'hui, au-delà du salaire, les salariés cherchent avant tout une qualité de vie, une motivation, une reconnaissance et, surtout, à se sentir bien au travail. Nombreux sont ceux qui, par exemple, privilégient une ambiance sereine dans leur lieu de travail, où le partage et l'échange entre équipes est de mise, plutôt qu'un haut salaire. Conscientes des nouvelles aspirations de leurs collaborateurs, toutes les entreprises, et ce, quelle que soit leur taille, font désormais du bien-être au travail leur fer de lance et engagent des actions dans ce sens. Au Maroc, il existe actuellement plusieurs labels qui récompensent les entreprises qui mettent en place des politiques de bien-être, de diversité et, plus globalement, de la gestion du capital humain. « On peut citer à titre d'exemple le "Prix RH de l'AGEF", le prix "Best place to work", le prix des "Politiques de Parentalité" de l'association Bébés du Maroc et le prix SNI du "Leadership féminin".

Il existe un lien de cause à effet direct entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Plus une entreprise améliore les conditions de travail et le cadre de vie et réduit le stress négatif, plus elle améliore ses performances individuelles et collectives ainsi que ses résultats business », précise Zakaria Rbii, Président de l'AGEF (Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines).

Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

Mais qu'entend-on par bien-être au travail ? Selon l'OMS, le bien-être sur les lieux de travail consiste en « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». Se sentir bien au travail passe ainsi par plusieurs facteurs : la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'ergonomie et l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec la hiérarchie... Pour Mehdi El Yousfi, DG du cabinet Diorh, le bien-être au travail renvoie à la fois à des dimensions psychologique et matérielle. Cela correspond donc à un sentiment d'épanouissement professionnel, d'identification au projet d'entreprise et de cohésion collective, à un sentiment d'équilibre entre aspirations professionnelles et besoins personnels, mais aussi à un sentiment d'équité procédurale. « C'est un levier direct d'efficacité quand il est pensé comme l'interaction entre des impératifs collectifs et des aspirations individuelles. Il passe par le recensement de la réflexion stratégique à partir de l'identité, du modèle de valeurs et de la culture RH de l'organisation. Cette démarche n'abandonne pas les approches stratégiques classiques de type "customer centricity", mais les déporte selon une nou-

velle approche HR centricity (fait de placer les RH au cœur de la stratégie d'entreprise). En somme, pour rendre mon client heureux, satisfait donc fidèle, la priorité est de rendre mon collaborateur heureux. Il place la cohérence entre ses aspirations et les besoins de l'entreprise au cœur du processus de création de valeur. Les aspirations ne sont pas que matérielles (rémunération, cadre de travail...). La clé est dans la capacité à la fois à construire un cadre inspirant (formation, opportunités d'évolution, culture de l'excellence) et un système RH agile, c'est-à-dire à la fois différentiant et équitable », poursuit Mehdi El Yousfi. Aujourd'hui, le grand défi pour les DRH, est de proposer des initiatives les plus osées possibles en matière de bien-être (cadre de vie, de travail flexible, de politique de parentalité et de diversité, etc.), d'en convaincre les dirigeants des entreprises de leurs pertinences et de veiller à en faire un véritable levier de la performance de l'entreprise.

Le bien-être au travail, un luxe ?

Si, aujourd'hui, le concept de bonheur et bien-être au travail est devenu une priorité pour les entreprises au Maroc, peu le considèrent comme un besoin stratégique. « Pour de nombreuses entreprises, bien-être au travail c'est une semaine santé, un massage sur siège,

« Le bien-être au travail est un besoin stratégique, mais géré assez superficiellement, comme un phénomène de mode. »

une session de yoga du rire ou de respiration relaxante. Tous ces outils sont excellents : mais sont-ils suffisants pour agir sur le bien-être des collaborateurs ? Donc oui, le bien-être au travail est un besoin stratégique, mais géré assez superficiellement, comme un phénomène de mode », constate Nawal Jai, Directrice Conseil au sein du cabinet de conseil Eclorh.

Le bien-être au travail doit être traité en segmentant les populations, en analysant les postes et dynamiques de travail pour identifier les causes potentielles de mal-être et les éliminer à la source. « Par exemple, les maladies professionnelles dues à un problème d'ergonomie et de pénibilité nécessitent des solutions appropriées. Une pression trop forte sur les objectifs, le stress néfaste, le sentiment de ne pas être écouté, valorisé et reconnu, un climat social tendu, de trop rares occasions de rencontre en dehors de la machine à café, une mauvaise circulation de l'information qui ne permet pas de donner du sens à son action ou encore un équilibre vie privée vie professionnelle bringuebalant... Ce sont autant de véritables sujets de bien-être au travail que les entreprises gagneraient à étudier pour offrir des solutions appropriées », affirme Nawal Jai. *

► Dounia Z. Mseffer

Le top 20 des entreprises les plus attractives pour les nouvelles générations

Careers in Morocco a publié en décembre 2017 le baromètre 2017 des entreprises préférées des étudiants et lauréats marocains diplômés des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce françaises. OCP, Royal Air Maroc, Akwa, P & G, Maroc Telecom, Orange Maroc, Renault, MASEN, Managem, Nestlé Maroc et CDG figurent dans le top 20 des employeurs qui attirent les étudiants marocains en France. Le Groupe OCP conforte sa position en tant qu'employeur préféré des lauréats. En deuxième position, se trouve la compagnie Royal Air Maroc, suivie par les Groupes CDG, Maroc Telecom, Attijariwafa bank et Akwa. Les secteurs du conseil, de la banque/finance et les nouvelles technologies sont également plébiscités par les lauréats. Ainsi on retrouve SNI, Groupe Attijari, Crédit Agricole du Maroc et IBM Maroc.

Plusieurs multinationales figurent aussi dans le top 20 comme Orange Maroc, le cabinet d'audit EY (anciennement Ernst & Young), Nestlé, P & G ou encore Coca Cola Maroc. Celles-ci gardent un fort pouvoir de séduction puisque 52 % des lauréats cherchent des opportunités auprès de ces entreprises. Certaines, telles que Dell Maroc, IBM, PWC, P & G et Orange

Maroc, sont jugées particulièrement attractives pour le développement des compétences durant la carrière. D'autres, telles que Danone, Bayer, Renault et Nestlé, sont choisies parce qu'elles disposent de marques-produits fortes et attractives, et qu'elles investissent dans leur marque employeur. La combinaison des deux aspects leur confère ainsi un atout majeur pour recruter les meilleurs candidats.

Les startups, et en particulier les entreprises qui opèrent dans les nouvelles technologies séduisent également. Ces entreprises à taille humaine, à forte croissance et à dynamique entrepreneuriale, dotées d'une agilité que les grands groupes n'ont pas, seront prochainement, d'après l'étude, un puissant vivier de talents.

L'enquête a également dévoilé les critères d'attractivité que les lauréats associent à leurs employeurs préférés au Maroc. Les hauts salaires, les perspectives d'évolution et l'intérêt des missions et des responsabilités constituent ainsi les facteurs les plus importants. L'équilibre vie professionnelle et vie privée reste cependant le critère dominant pour les lauréats, toutes filières confondues, tendance encore plus marquée chez les ingénieurs.

« Offrir un bon salaire ne suffit plus pour être attractif et retenir les nouvelles générations »



Entretien avec Zakaria Rbii, Président de l'Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines (AGEF)

Conjoncture : En quoi la génération Z se différencie-t-elle des générations précédentes ?

Zakaria Rbii : Cette nouvelle génération se caractérise par un état d'esprit plus exigeant et challengeant envers l'entreprise, une meilleure information sur les pratiques du marché facilitée par une connectivité accrue à travers les réseaux sociaux et, enfin, un souci plus affiché vers l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. C'est une génération qui joue un rôle prescripteur et influent aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise, notamment à travers les réseaux sociaux. De par son éducation familiale, c'est aussi une génération qui n'aime pas la hiérarchie, les ordres et les horaires fixes de travail. Elle adore les défis et a besoin d'être rassurée et encouragée sans être asphyxiée. Elle est aussi une génération moins fidèle à une entreprise et peut changer d'employeur plusieurs fois dans la vie professionnelle.

Comment le monde du travail est-il impacté par cette nouvelle génération et ses attentes ?

Le monde du travail a déjà été impacté, y compris au Maroc. Offrir un bon salaire ne suffit plus pour être attractif et les retenir. Plusieurs entreprises ont pris des initiatives pour s'adapter à leurs nouvelles exigences. D'abord l'aménagement des espaces de travail. Proposer un cadre de vie séduisant peut sembler futile, mais de nombreux candidats sont attirés par de belles terrasses, des espaces de travail informels et des salles de réunion connectées. Puis l'aménagement des rythmes de travail, des horaires plus flexibles, du travail à distance et l'utilisation des technologies nouvelles qui permet en quelques clics de communiquer avec la hiérarchie, éditer des rapports d'analyse rapidement et passer moins d'heures au travail. Les dernières nouveautés sont que plusieurs grandes entreprises dans un but de favoriser l'apprentissage intergénérationnel ont mis en place le « Reverse Mentoring » ou les « Comité de Direction des jeunes ». La première pratique permet aux dirigeants d'avoir un Mentor qui n'est autre qu'un collaborateur de la génération Y ou Z. Les comités de Direction de jeunes permettent de bâtir des stratégies adaptées aux consommateurs génération Y et Z, et de remonter des feedbacks francs, et d'introduire une dose de digitalisation plus accrue.

Que devront faire les entreprises pour attirer et savoir retenir ces candidats aux nouvelles aspirations ?

Pour attirer et retenir ces candidats aux nouvelles aspirations, les entreprises doivent, plus que jamais, challenger en continu les process existants à la recherche de nouveautés en matière de cadre de travail, d'outils de développements et de culture d'entreprise avec un style de management plus ouvert, transparent, et humain.

Le besoin de mettre autant l'accent sur la marque employeur n'est-il pas dû à un manque d'attractivité de l'entreprise ?

Absolument pas, la compétitivité entre entreprises exige un effort régulier de différenciation à travers la marque employeur. Cette démarche de marketing social empruntée au marketing des produits n'intervient pas seulement quand la marque est en manque d'attractivité, mais surtout pour développer le « Top of Mind » de la cible, rallonger au maximum la courbe d'attractivité et créer un lien émotionnel avec la marque. Et cela passe incontestablement, d'une part, par le renforcement de l'attractivité interne de l'entreprise en mettant en place de vraies politiques de développement, de performance, d'engagement et de bien-être au travail afin que les collaborateurs de l'entreprise deviennent ses meilleurs ambassadeurs. D'autre part, cela passe également par l'attractivité externe en se basant sur le développement de la marque employeur à travers la communication (notamment sur les réseaux sociaux), des initiatives innovatrices pour le recrutement des jeunes talents, ou encore des actions de développement, de bien-être et d'engagement sur des causes sociétales. Une des missions importantes de la marque employeur est, justement, de communiquer sur les valeurs et la culture de l'entreprise et de ce qui la différencie par rapport aux autres. Plusieurs entreprises ont choisi de mettre l'accent sur les valeurs de proximité, d'humanisme et d'ouverture au changement en plus d'un style management engageant et inspirant. Il faut seulement que cette communication soit la plus réaliste possible pour que ne se produise pas l'effet inverse, ou « boomerang », qui résulte du décalage entre l'ambition des valeurs et la réalité de l'entreprise. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

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

- **Économie** : La bataille monétaire dollar/yuan dans sa phase décisive
La genèse d'une nouvelle monnaie universelle
- **Juridique** : La Loi de Finances 2018 : encouragements, éclaircissements, mais aussi des rappels à l'ordre

La bataille monétaire dollar/yuan dans sa phase décisive La genèse d'une nouvelle monnaie universelle

Le système financier régissant le fonctionnement des échanges monétaires du monde remonte aux accords de Bretton Woods du 22 juillet 1944. Les règles de la finance mondiale ont été, dès lors, définies et, depuis, le dollar règne en maître incontesté, dominant, sans partage.



M'Fadel El Halaissi,
Directeur Général Délégué
de BMCE Bank of Africa

Bien au contraire, des voix contestataires qui se sont élevées, tout au long de ces dernières décades, se sont vite tues suite à divers constats : après l'effacement de la domination de la livre britannique donnant naissance aux accords de Bretton Woods, le torpillage de la tentative d'émergence du yen japonais au début des années 80 et le confinement de l'euro à un rôle secondaire, appuyé par une politique insidieuse de désintégration de la Communauté Économique de l'Union européenne qui se poursuit et dont le fait le plus saillant est le Brexit. C'est dire si les enjeux économiques de la domination du dollar US sont énormes.

La principale source de tensions des prochaines années dans le monde sera la fragilisation du dollar comme monnaie étalon du système financier mondial au profit de la monnaie chinoise le yuan. Le détronement du « Roi dollar » ne passera certainement pas sans fracas. La plus puissante des nations du monde ne peut permettre à quiconque de se dessaisir de l'instrument monétaire qui a fait sa puissance, en demeurant passive et c'est à ce moment que le monde doit craindre le pire ! Car la chute du dollar est inéluctable, juste une question de temps et d'opportunité.

Comment expliquer la domination du dollar ?

Deux questions reviennent à l'esprit face à ce postulat. Pourquoi, les autres monnaies (£, Yen, Euro) ne sont pas arrivées à bousculer le dollar dans son rôle de monnaie de référence du système financier au cours des dernières décennies alors que le yuan le pourra ? Que gagnera le monde si nous permettons uniquement la substitution d'une monnaie par une autre ? Cela pourrait être pire !

Pour la première question, il est admis que les adversaires qui ont eu l'audace de tenter d'imposer leur monnaie se sont avérés faibles au regard de la puissance économique et militaire (dissuasive) des États-Unis. Après tout, la force de la monnaie d'une économie traduit sa force réelle, celle de l'Amérique garde toute sa puissance, et sa dynamique.

La livre sterling, monnaie forte à la veille de la guerre de 1914-1918, a perdu toute sa force avec la désintégration des colonies britanniques et l'affaiblissement grandissant de l'Empire, et de son espace économique du Commonwealth. C'est, justement, cette chute, amplifiée par le coût de la Deuxième Guerre mondiale, qui a enfanté les accords de Bretton Woods en 1944, donnant au « dollar US » la pouvoir absolu en tant que référent du système financier mondial.

L'après-guerre a été une période faste pour le dollar (les 30 glorieuses pour le franc français), régnant en maître incontesté et engrangeant un surplus économique incommensurable au profit de l'économie américaine, alimentée par un discours de l'« Oncle Sam », protecteur des valeurs de liberté dans une période de guerre froide larvée par des tensions régionales à travers le monde, pour justifier la légitimité du rôle dominant.

Au cours des années 80, le yen japonais, ayant subi les affres de la première crise du choc pétrolier de 1974, a réussi à s'imposer relativement, mais a été très vite sabordé. Le Japon, 3^e puissance économique du monde, est handicapé par l'absence de stratégie de « domination » des espaces économiques plus larges et plus influents dans le commerce international, ainsi que par l'incapacité d'imposer sa puissance militaire.

Quant à l'euro, monnaie européenne créée en 1999, elle reste actuellement confinée à un rôle secondaire dans l'échiquier mondial. Si l'Union européenne est, certes, la deuxième puissance économique mondiale, ayant une très forte puissance militaire, et contrôlant (individuellement pour certains pays de l'UE) des espaces économiques très larges, il n'en demeure pas moins que, politiquement, c'est une coquille vide. L'organe de contrôle et d'orientation de toutes ces puissances vers une Europe unie, à monnaie forte n'existe pas.

Concernant l'intérêt de la substitution d'une monnaie par une autre pour le système financier international ainsi que pour les économies du monde, il s'agit d'abord de démontrer si le yuan est capable de défier le dollar et puis, dans cette confrontation, s'il est capable de gagner.

En effet, la spécificité de la monnaie chinoise réside dans la puissance de son économie réelle et, par voie de conséquence, de son poids dans le commerce international. Ce poids deviendra de plus en plus important, dans les années à venir, ce qui lui confère la légitimité de demander une nouvelle redistribution des cartes, et un nouveau modèle monétaire dans un nouveau système financier international. Donc, un nouvel accord de Bretton Woods est à mettre en place.

La Chine est une puissance économique incontestée, une puissance militaire redoutable et très dissuasive. Elle dispose d'une influence confirmée sur plusieurs espaces économiques, de ressources naturelles variées et abondantes et, surtout, de ressources humaines inégalées sur la planète. Toutes ces forces réunies sont contrôlées par un pouvoir central unique.

Cela n'échappera à personne que les dirigeants chinois ne se laisseront pas intimider. Ils feront bouger les lignes dès lors que les intérêts de l'économie chinoise seront sensiblement menacés et dès que la conjoncture économique le permettra. Au cours des deux dernières décennies, le yuan se complaisait dans le système, l'économie chinoise réalisait les plus fortes croissances dans le monde et gagnait de plus en plus d'espaces économiques d'influence, que ce soit à travers les exportations ou des investissements assurant la main mise sur des ressources naturelles.

Aujourd'hui, la situation est légèrement différente, la croissance économique se tasse, les exportations ralentissent, les coûts de production internes augmentent. La compétitivité est moins évidente, accablée par des règles de protectionnisme sur des espaces économiques tels que les États-Unis ou l'Europe, alors que les réserves des changes s'amenuisent (cf. graphique). Face à ce constat, où le taux de change du yuan, par rapport au dollar, reste le pivot de cette équation à plusieurs variables, la confrontation me paraît inéluctable !

Nous pouvons nous interroger sur les leviers et atouts du Yuan dans cette bataille monétaire, ainsi que sur ses handicaps.

D'aucuns estiment les avoirs chinois en dollars à plus de 6 000 milliards. Ce chiffre vertigineux est à mettre en relief à titre illustratif, c'est 2,4 fois le PIB de la France, et 66% celui de la Chine. Le pays reste parmi les trois principaux créanciers du Trésor américain avec le Japon et la Grande-Bretagne, ses avoirs, bien que sensiblement réduits au cours des deux dernières années, passant de 1 200 milliards de dollars en 2013 à environ 800 milliards de dollars en 2017. Ainsi, toute attaque visant l'affaiblissement du dollar affaiblira, par conséquent, ces avoirs accumulés tout au long de ces dernières décennies. Pour les Chinois, l'opportunité reste de mise.

Le yuan, une monnaie disposant de nombreux atouts

Quant aux atouts du yuan, ils sont multiples et variés. La Chine reste le premier importateur de pétrole au monde. Si le pays décide de payer le pétrole importé en yuan, cela sera la fin des pétrodollars et sonnera le glas de l'hégémonie du dollar ! Pour que cette décision passe, une mesure parallèle sera prise : permettre au « Shanghai Gold Exchange » de vendre de l'or contre des yuans. En d'autres termes, vendre du pétrole contre l'or. Cela se fait ponctuellement sur les marchés (ces derniers temps) en passant par le Yuan et en mettant fin aux accords conclus dans les années 70 entre le Président américain Richard Nixon et le Roi Fayçal d'Arabie Saoudite, cotant le cours du pétrole exclusivement en dollar US.

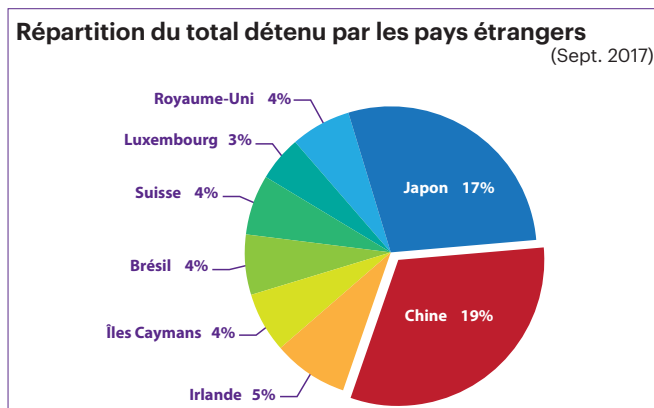
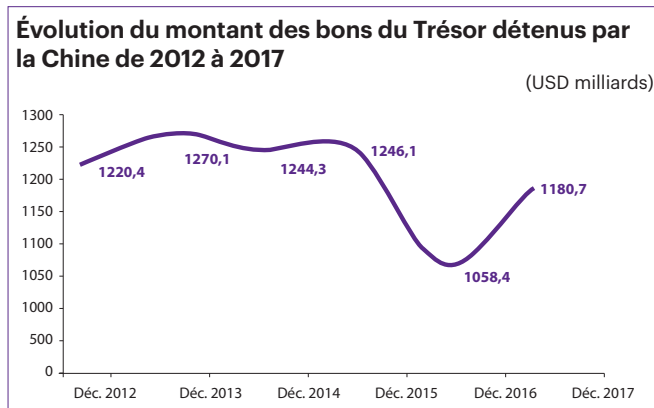
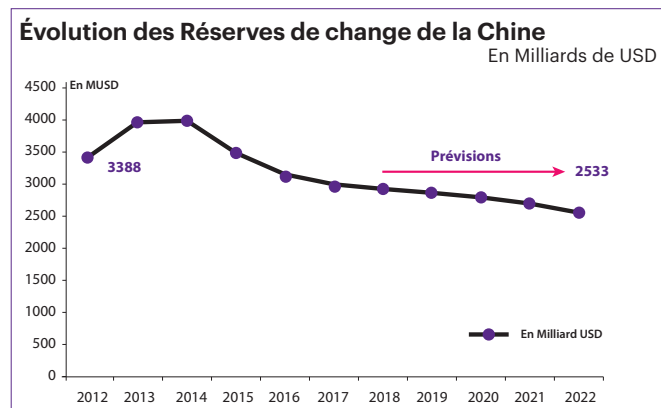
D'autres pays producteurs-exportateurs de gaz et de pétrole seront en mesure d'emboîter le pas rapidement à la Chine : la Russie, l'Iran, le Venezuela, et bien d'autres !

Par ailleurs, le yuan monte allégrement et plus vite que nous pensions, dans l'échelle de la hiérarchie des monnaies internationales, avec des velléités non cachées de lui donner le statut de devise internationale. Des millions d'institutions financières (plus de 10 000) effectuent des transactions commerciales en yuans. Le volume de la monnaie chinoise en offshore évolue très vite : actuellement environ 1000 milliards de yuans (environ 150 milliards de dollars US). Le yuan a intégré le FMI et

fait désormais partie du club fermé des 4 devises dans la cotation des D.T.S. (Droits de Tirages Spéciaux) aux côtés du \$, E, £, ¥.

Enfin, les conditions économiques et géopolitiques favorisent l'émergence d'un nouvel ordre économique qui s'articule sur un nouveau système financier international, assurant la stabilité et la croissance de l'économie mondiale. La Chine a, certes, cette ambition, et pourra avoir la légitimité à quelques réserves près.

En conclusion, que peut espérer le monde à l'issue de cette bataille monétaire ? La substitution dollar US par le yuan chinois à titre de monnaie de référence ? Certainement pas ! Le monde a besoin d'un nouveau système financier international où la monnaie de référence n'appartient à aucune nation, ni à aucun espace économique, mais à l'ensemble des économies de ce monde. Une monnaie universelle neutre, abstraite, mais une réelle unité de mesure et une unité de compte universelle, confiée à une Banque Centrale planétaire, contrôlant les Banques Centrales des économies des Nations ou espaces économiques, et coupant le cordon ombilical avec les institutions liées à l'héritage de Bretton Woods de 1944. *



La Loi de Finances 2018 : encouragements, éclaircissements, mais aussi des rappels à l'ordre

La Loi de Finances pour 2018 prévoit une série de mesures favorables aux entreprises et aux particuliers. Le Gouvernement table sur une croissance de 3,2 % du PIB, une inflation de 1,5 % et sur un baril de pétrole à 60 dollars. C'est une Loi qui encourage l'investissement et se distingue par la volonté de simplifier et clarifier les procédures fiscales. Elle semble donner plus de droits au contribuable afin de trouver un équilibre avec l'Administration qui intensifie son pouvoir de contrôle.



Cabinet EURODEFI-AUDIT
Expert-comptable,
Conseil juridique et fiscal, Président
de la Commission Juridique, Fiscale
et Sociale de la CFCIM

Trois mesures majeures ont été prises à savoir : la progressivité réelle de l'impôt sur les sociétés, l'encouragement de l'emploi à travers les contrats TAHFIZ et l'exonération des droits d'enregistrement pour les créations et les augmentations de capital.

Trois mesures phares pour les entreprises

Nouveau barème pour l'IS		
Montant du bénéfice net imposable	Taux	Abattement
Inférieur ou égal à 300 000 dirhams	10 %	-
De 300 001 à 1 000 000 dirhams	20 %	30 000
Supérieur à 1 000 000 dirhams	30 %	140 000

Ainsi, avec ce nouveau barème, les entreprises dont le bénéfice dépasse 300 000 dirhams pourront économiser entre 30 000 et 140 000 dirhams par rapport à l'ancien système. On comprend tout de suite que ce dispositif rend caduc l'intérêt de créer une seconde société dans le seul but de baisser la charge de l'IS.

TAHFIZ, le dispositif qui permettait de bénéficier de l'exonération de l'IR sur salaires pour 5 embauches dont le salaire brut est inférieur à 10 000 dirhams, sera étendu à 10 salariés. Ainsi, les entreprises créées entre 2018 et 2022 bénéficieront de l'exonération de l'IR durant 24 mois pour 10 salariés payés jusqu'à 10 000 dirhams bruts. Autre mesure phare : l'exonération totale des droits d'enregistrement pour les

constitutions et augmentations de capital, ainsi que sur les cessions d'actions ou parts sociales. Cette mesure importante est à même de booster le financement des sociétés par le renforcement de leurs fonds propres.

Clarification de certains points

La Loi encourage, mais elle met également de l'ordre. C'est le cas pour les coopératives d'habitation. Désormais, l'exonération d'IS sera accordée aux seules coopératives et associations d'habitation dont les membres ne disposent pas de logement par ailleurs et qui ne sont pas adhérents dans plus d'une association ou coopérative.

La Loi étend l'exonération d'IR pour les dommages et intérêts perçus en cas de licenciement aux procédures arbitrales, alors qu'elle était limitée aux procédures judiciaires. Cette mesure va permettre de désengorger les tribunaux en accordant à la transaction signée devant l'Inspecteur du Travail la force d'un jugement définitif et exonérateur de l'IR.

Par ailleurs, la Loi vient corriger une injustice qui naît lors de la vente d'un bien immobilier hérité. Le coût d'acquisition sera désormais la valeur vénale du bien au décès du de cujus et non la valeur d'origine du bien.

Toujours dans le but de redynamiser le secteur immobilier, le taux d'imposition de la plus-value sur les terrains à bâtir sera de 20 % et non plus par tranches de 20 à 30 %. L'ancien barème censé décourager la spéculation a freiné les transactions sur les terrains.

La Loi a également étendu l'exonération des sociétés de la TPI aux apports de biens immobiliers à inscrire en stock. Auparavant, un particulier ne pouvait apporter son terrain à une société qu'à titre d'immobilisation. Or, c'était un dispositif inopérant, car un terrain est, par essence, destiné à la construction d'unités destinées à la vente.

La Loi instaure le principe du rescrit fiscal ; dispositif par lequel le contribuable demande à l'Administration de prendre position par rapport à un montage fiscal complexe. La DGI doit répondre dans les 3 mois. Nombreux sont les projets que le Maroc a ratés, car les investisseurs ne pouvaient pas prendre le risque par rapport à un texte fiscal ambigu. Aujourd'hui, cette consultation engage la DGI et conforte l'investisseur dans ses choix fiscaux.

Obligation de gérer la facturation par logiciel

Enfin, ce sera sans doute la mesure qui fera couler beaucoup d'encre : les entreprises seront obligées de gérer leur facturation sur un logiciel qui sera connecté à une centrale informatique surveillée par les impôts. Cette mesure me fait penser à un client portugais qui me racontait qu'au Portugal pour établir un avoir, il fallait obtenir l'accord de la DGI. Si la DGI s'aperçoit qu'un BL n'est pas suivi de facture, elle vous envoie un message ! Mon client portugais pensait qu'en investissant au Maroc il allait avoir la paix. Bonne année tout de même. *

Lancement de l'initiative pour l'économie bleue en Méditerranée occidentale

L'Union pour la Méditerranée (UPM) a organisé, les 29 et 30 novembre 2017 à Naples, la conférence des acteurs de l'économie bleue pour accélérer la coopération des acteurs de la région dans ce domaine. L'événement a regroupé 400 parties prenantes de ce secteur. En outre, un processus inédit a été lancé en parallèle : l'initiative pour le développement durable de l'économie bleue en Méditerranée occidentale, qui réunit dix pays, dont la France et le Maroc.

Portée et financée par la Commission européenne, l'« initiative OuestMed » a pour but d'améliorer la coopération entre les pays de la région et tirer profit des ressources offertes par l'économie bleue. Selon la Commission, la Méditerranée occidentale abrite 200 ports et terminaux, 481 aires marines protégées et sites Natura 2000, accueille plus de 200 millions de nuitées dans les zones côtières, et génère 36 000 emplois directs sur les bateaux de pêche.

« L'économie bleue est un moteur pour le développement durable et la création d'emplois dans la région, tout en contribuant au développement humain, à l'intégration régionale et à la stabilité », a souligné le secrétaire général de l'UPM, Fathallah Sijilmassi dans un communiqué. Le Maroc, qui prendra la présidence de l'initiative en 2019 (avec la France) et en 2020 (avec l'Italie) était représenté à Naples par la Secrétaire Générale du département de la pêche maritime, Zakia Driouch.

Trois grands objectifs ont été fixés : un espace maritime plus sûr, une économie bleue intelligente et résiliente et une meilleure gouvernance de la mer. Cela passera notamment par une surveillance plus étroite des frontières, une augmentation de 25 % des marinas et éco-ports certifiés, une progression de 20 % de la production aquacole ou encore par l'extension aux pays du Sud



© Fotolia

du dispositif EMODNet de centralisation des données marines.

Alors que les États membres de l'initiative espèrent atteindre tous ses objectifs d'ici à 2024, le spécialiste du droit de la mer et coprésident du comité scientifique du Forum de la mer d'El Jadida, Miloud Loukili, plaide pour que le Maroc « passe à la vitesse supérieure, avec un territoire maritime qui dépasse son territoire terrestre, l'atout du détroit de Gibraltar et sa double façade maritime. Il faut une stratégie maritime, une ambition maritime. »

« La Méditerranée est une mer semi-fermée qui connaît des signes d'essoufflement à cause de l'urbanisation constante, de la pollution, de la surpêche, etc. Il est indispensable de conjuguer les efforts des pays méditerranéens, notamment pour définir une véritable politique des pêches », réclame Miloud Loukili. L'un des objectifs de l'initiative OuestMed est justement la mise en place d'un suivi des principaux stocks de poissons de la région d'ici à 2020. *

Un Moroccan Sustainable Insurance Day organisé à Rabat

L'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (ACAPS) et la Fédération marocaine des sociétés d'assurance et de réassurance (FMSAR) ont signé le 6 décembre à Rabat, à l'occasion du Moroccan Sustainable Insurance Day, deux conventions avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Ces conventions visent à apporter une réponse aux incertitudes liées

au changement climatique, de plus en plus supportées par les assurances. Selon Le Matin, la première convention-cadre a pour objectif le développement de l'expertise nationale d'évaluation des risques environnementaux et climatiques. La seconde porte sur l'engagement des sociétés d'assurance à prendre en considération les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. *

Au One Planet Summit, la France tente de mobiliser pour la finance verte

Deux ans après la COP21 qui a débouché sur l'Accord de Paris, la France organisait à Paris, le 12 décembre 2017, le « One Planet Summit ». L'objectif : réunir hommes d'affaires, entreprises, États pour assurer le financement nécessaire à la limitation de la hausse de la température à 2 °C d'ici la fin du siècle.

Une succession d'annonces a été faite lors du sommet, dont une partie était seulement une confirmation de précédents engagements. Parmi les plus importantes, le lancement du fonds Land Degradation Neutrality devrait financer des projets de réhabilitation des terres, doté d'un montant de départ de 130 millions d'euros géré par Mirova (filiale de Natixis). La Banque mondiale a, en outre, décidé de cesser de financer, après 2019, l'exploration et l'exploitation de pétrole et de gaz sauf circonstances exceptionnelles. Des fonds souverains emmenés par la Norvège se sont aussi engagés à verdir leurs portefeuilles. Des philanthropes (Bill Gates, Michael Bloomberg, Richard Branson...) ont annoncé vouloir renforcer leurs actions pour le climat.

Les principaux engagements internationaux ont été réunis par l'Élysée au sein d'un document de 12 points divisés en trois objectifs : « amplifier le financement de l'adaptation et de la résilience au changement climatique », « accélérer la transition vers une économie décarbonée », « ancrer les enjeux climatiques au cœur de la finance et des décisions de ses acteurs ». *



Le Maroc décroche le Trophée de la « Meilleure Stratégie d'État » dans le domaine de l'énergie

Dans le cadre du Forum Africain des Investissements « Africa Investments Forum & Awards », qui s'est déroulé le 23 novembre 2017 à Paris, le Maroc a remporté le Trophée de la « Meilleure Stratégie d'État » dans le domaine de l'énergie. Le Trophée a été remis à Abderrahim El Hafidi, Secrétaire Général du Ministère de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable. L'événement a été organisé par l'agence de médias et de notation « Leaders League ». *

265 millions de dollars de la BAD pour le projet Noor-Midelt

La Banque africaine de développement (BAD) a décidé en décembre de prêter 265 millions de dollars au Maroc pour la réalisation de la première phase du projet d'énergie solaire Noor-Midelt. Selon la BAD, cette phase comprend deux centrales hybrides (technologies CSP et photovoltaïque) dont la puissance reste à définir. Le projet sera réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé. Cinq groupements ont été sélectionnés l'été dernier, mais le finaliste n'a pas encore été dévoilé par Masen. *

Mission de prospection B to B à Dakar

Du 4 au 9 décembre 2017, la CFCIM a organisé une mission de prospection B to B multisectorielle à Dakar au Sénégal, en partenariat avec ASKA International. Les 6 entreprises participantes opèrent dans le secteur du BTP, du paysagisme, de l'agroindustrie, du transport, des technologies de l'information ou encore des Ressources Humaines. Au programme de la mission : une réunion d'information sur le marché sénégalais et des rendez-vous personnalisés selon son secteur d'activité. Suite à cette mission, certaines entreprises ont pu affiner leur projet de développement au Sénégal et comptent se lancer prochainement sur ce marché. *



Petit-déjeuner d'information sur l'intelligence économique

Aujourd'hui, l'intelligence économique ne se limite pas à la veille. Dans un environnement international de plus en plus incertain, il s'agit d'un véritable levier de compétitivité devenu indispensable non seulement pour les pays, mais également pour les territoires et les entreprises. Afin d'apporter un éclairage sur cet outil, la CFCIM a organisé, le 11 décembre 2017, un petit-déjeuner d'information portant sur le thème « Intelligence et veille économique ». La rencontre a été animée par Franck Mathot, Consultant-Formateur en « Competitive Intelligence », Directeur de l'Institute of Competitive Intelligence. Pour l'entreprise, l'intelligence économique est un processus qui permet de gérer très en amont les opportunités et les risques en mettant notamment en place une surveillance de son environnement selon des objectifs définis. Il va au-delà du simple constat, car les données collectées sont transformées en



informations opérationnelles. L'intelligence économique fait appel à différents outils et techniques tels que la veille internet, la recherche documentaire, ou encore les outils de workflow. *

2018 : les évènements phares * de la CFCIM à noter sur vos agendas !

Cette année encore, la CFCIM organisera de nombreux évènements professionnels, rencontres B to B, réunions d'information, missions de prospection B to B, etc. Retrouvez tous les évènements à ne pas manquer en 2018.

Février

• **Du 18 au 22 février 2018**

GULF FOOD

Salon International de l'agroalimentaire
Dubai

Secteurs Cibles

Fournisseurs de l'Industrie Alimentaire

Contact

Omar BENJELLOUN
E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

• **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
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

• **27 février au 1^{er} mars 2018**

Rencontres Acheteurs dans le secteur des Mines et de la Chimie

Colloque et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Fournisseurs des équipements, consommables ou services pour l'exploitation minière et/ou les industries chimiques (transformation du phosphate, génie des procédés, équipements de process, d'automatisation, d'analyse et contrôle.)

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• **28 février au 1^{er} mars 2018**

Mission Collective Future in Africa

Rencontres B to B
Casablanca

Secteurs cibles

Les acteurs de l'économie numérique : fournisseurs de solutions et de technologies appliquées aux secteurs de la santé, à l'éducation et aux territoires.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

Mars

• **Du 13 au 14 mars 2018**

2^{ème} rencontres franco-marocaines de la santé

Colloque et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Acteurs de la filière santé : équipements et dispositifs médicaux, e-santé, ingénierie, construction et gestion hospitalière, prestataires de service, secteur pharmaceutique (laboratoires, fournisseurs).

Contact

Charafa CHEBANI
E-mail : cchebani@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 33

• **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
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

• **Mars 2018**

Mission de prospection B to B

Rencontres B to B multisectorielles
Côte d'Ivoire

Secteurs cibles

Entreprises à la recherche de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Amal BELKHEMMAR
E-mail : abelkhemmar@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31

Avril

• **Du 9 au 13 avril 2018**

Mission Collective Bourgogne

Rencontres B to B multisectorielles
Casablanca

Secteurs Cibles

Entreprises françaises à la recherche au Maroc de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• **Du 12 au 15 avril 2018**

SISTEP

Salon International de Sous-traitance, d'Approvisionnement et de Partenariat
Casablanca

Secteurs Cibles

Fournisseurs de l'Industrie, d'équipements et de Sous-traitance

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• **Du 16 au 19 avril 2018**

ALIMENTARIA

Salon International de l'Alimentation
Barcelone

Secteurs Cibles

Fournisseurs de l'Industrie Alimentaire

Contact

Omar BENJELLOUN
E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

• **Du 24 au 28 avril 2018**

Pavillon France SIAM

Salon et rencontres B to B
Meknès

Secteurs Cibles

Fournisseurs de tous types d'équipements et de services pour l'agriculture, l'horticulture, l'élevage et l'agro-alimentaire.

Contact

Khadija EL IDRISSE

E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• **Du 23 au 28 avril 2018**

INTERMAT Paris

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

Secteurs Cibles

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

Contact

Nadwa EL BAINÉ
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

• **Du 25 au 27 avril 2018**

Pavillon Solutions France-Maroc salon de la Sous-traitance Automobile

Salon et rencontres B to B
Tanger

Secteurs Cibles

Sous-traitants automobiles, machines spéciales, outillage, emballage, prestations logistiques, moyens de contrôle, pièces de rechange, ingénierie et formation.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

Mai

• **Du 3 au 4 mai 2018**

Forum France - Maroc

Laâyoune

Contact

Mehdi LAACHACH
E-mail : mlaachach@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 05

• **Mai 2018**

Mission de prospection B to B

Rencontres B to B multisectorielles
Togo - Benin

Secteurs cibles

Entreprises à la recherche de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Amal BELKHEMMAR
E-mail : abelkhemmar@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31

Juin

• **Du 25 au 29 juin 2018**

Mission Collective Pays de la Loire

Rencontres B to B multisectorielles
Casablanca

Secteurs Cibles

Entreprises françaises à la recherche au Maroc de clients et partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• **Du 30 juin au 2 juillet 2018**

FANCY FOOD New York

Salon International de l'Alimentation
New York

Secteurs Cibles

Fournisseurs de l'Industrie Alimentaire

Contact

Omar BENJELLOUN
E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

Juillet

• **Juillet 2018**

Mission de prospection B to B

Rencontres B to B multisectorielles
Cameroun

Secteurs cibles

Entreprises à la recherche de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Amal BELKHEMMAR
E-mail : abelkhemmar@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31

Septembre

• **Du 11 au 15 septembre 2018**

Automecanika

Salon International de l'Industrie des Services Automobiles
Frankfurt

Secteurs cibles

Fournisseurs des acteurs de l'industrie automobile

Contact

Omar BENJELLOUN
E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

• **Du 25 au 27 septembre 2018**

CFIA - Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agrolimentaire

Salon et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Fournisseurs de biens d'équipements pour l'industrie agro-alimentaire.

Contact

Mehdi LAACHACH
E-mail : mlaachach@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 05

• **Septembre 2018**

Rencontres Acheteurs Aéronautique

Colloque et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Fournisseurs de tous types d'équipements, solutions et services pour l'industrie aéronautique.

Contact

Charafa CHEBANI
E-mail : cchebani@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 33

• **Septembre 2018**

Mission de prospection B to B

Rencontres B to B multisectorielles
Gabon

Secteurs cibles

Entreprises à la recherche de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Amal BELKHEMMAR
E-mail : abelkhemmar@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31

Octobre

• **Du 2 au 5 octobre 2018**

Pavillon France POLLUTEC

Salon et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Fournisseurs d'équipements, de technologies et de services dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, des déchets, de l'air et des énergies.



Contact

Charafa CHEBANI
E-mail : cchebani@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 33

• Du 11 au 14 octobre 2018 SPACE

Salon International de l'Élevage et des Productions Animales
Rennes

Secteurs Cibles

Professionnels des Productions Animales et de l'Élevage

Contact

Nadwa EL BAINE
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

• Du 21 au 25 octobre 2018 SIAL

Salon International de l'Alimentation
Paris

Secteurs Cibles

Fournisseurs de l'Industrie Alimentaire

Contact

Omar BENJELLOUN
E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

• Octobre 2018

Mission collective dans le secteur du sport

Salon et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Équipements et services pour l'organisation de grands événements sportifs (infrastructures, services IT, équipements d'intérieur, matières premières, sécurité, organisation d'événements, articles de sport).

Contact

Charafa CHEBANI
E-mail : cchebani@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 33

• Octobre 2018

CANTON Chine

Salon de l'Export et de l'Import - Canton

Contact

Nadwa EL BAINE
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

Novembre

• Du 21 au 25 novembre 2018 Pavillon France Salon International du Bâtiment (SIB)

Salon et rencontres B to B
Casablanca

Secteurs Cibles

Entreprises spécialisées dans la construction, l'aménagement, la décoration, le sanitaire, la climatisation, l'isolation, l'éclairage, la menuiserie, l'outillage, la sécurité, les bureaux d'études, les architectes.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

• Du 26 au 29 novembre 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
E-mail : nelbaine@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 23

• Du 27 au 30 novembre 2018 POLLUTEC

Salon International des Acteurs de l'Environnement et de l'Énergie au service de la Performance Économique
Lyon

Secteurs cibles

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

Contact

Omar BENJELLOUN

E-mail : obenjelloun@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 34

• Novembre 2018

Mission de prospection B to B

Rencontres à B multisectorielles
Sénégal

Secteurs cibles

Entreprises à la recherche de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Amal BELKHEMMAR
E-mail : abelkhemmar@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 31

Dates à définir

Mission Collective CPME Rhône - CCI Auvergne Rhône-Alpes

Rencontres B to B multisectorielles
Casablanca

Secteurs Cibles

Entreprises françaises à la recherche au Maroc de clients et partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Khadija EL IDRISSE
E-mail : kEL IDRISSE@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 06

2^{ème} Rencontres d'affaires France-Maroc

Rencontres B to B multisectorielles
Casablanca

Secteurs Cibles

Entreprises françaises à la recherche au Maroc de partenariats commerciaux, technologiques et industriels.

Contact

Charafa CHEBANI
E-mail : cchebani@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 33

Sans oublier les événements de la vie associative, réservés aux adhérents de la CFCIM

- Les After-Works : un lundi par mois
 - Les Forums Adhérents : une fois par mois environ, la CFCIM invite une personnalité pour une conférence suivie d'une séance de questions-réponses.
 - Les petits-déjeuners et réunion d'information : chaque semaine, à Casablanca ou en régions, des experts viennent animer des rencontres sur les sujets qui vous concernent au quotidien (management, droit, finance, RH, etc.).
 - Les missions de prospection B to B au Maroc, ainsi que tous les événements organisés par le Pôle CFCIM-Business France.
- Pour connaître le programme des événements à venir et vous inscrire en ligne, connectez-vous régulièrement sur le www.cfcim.org à la rubrique « Événements ».

* Ce programme est non exhaustif et peut faire l'objet de modifications.

Rencontre sur le BTP à la CFCIM, dans le cadre du salon Interimat

Le 6 décembre 2017, une session d'information et d'échanges a été organisée à la CFCIM autour du thème « Construction et infrastructures. Marché et perspectives de croissance en Afrique : zoom sur la Côte d'Ivoire et le Kenya ». A l'occasion de cette rencontre, ont été présentés, en avant-première, les résultats de l'étude de l'Observatoire INTERMAT du BTP menée sur 12 pays à fort potentiel. Les participants ont pu notamment découvrir les résultats de l'enquête concernant le Maroc, ainsi que les marchés ivoirien et kenyan. Laura Sanchez, Directrice Communication de Comexposium, organisateur du salon Interimat, a, en outre, présenté les temps forts de ce salon dédié au BTP qui se déroulera du 23 au 24 avril 2018 à Paris. *



La CFCIM vous accompagne au salon Interimat, Salon International de la construction et des Infrastructures du bâtiment et travaux publics et de matériels de chantier. Pour plus d'information, contactez Nadwa EL BAINE : Tél. : 05 22 43 96 23 - email : nelbaine@cfcim.org.

L'After-Work de la CFCIM fait escale au Hyatt Regency

L'After-Work de la CFCIM est l'un des rendez-vous mensuels les plus attendus de la communauté business de Casablanca. Le lundi 11 décembre 2017, ils étaient une centaine de participants à se retrouver pour l'After-Work de la CFCIM qui, pour la première fois, a eu lieu au Hyatt Regency de Casablanca. *



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

Planning des formations du CEFOR Entreprises janvier 2018



Cycles professionnalisants et séminaires	Durée	Rythme	Date de démarrage
Cycle « Métier de Formateur » <ul style="list-style-type: none"> • Savoir se positionner comme consultant pour comprendre le besoin du client et faire une offre complète • Maîtriser les techniques de conception et d'animation d'un module formation • S'approprier les outils du coaching dans l'animation 	6 jours	1 samedi et/ou dimanche par semaine	Samedi 20 Janvier-2018
Cycle de Technique d'Expression et de Communication Anglais professionnel Ecrit et oral <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir s'exprimer avec aisance en anglais lors de réunions, de présentations, ou dans le cadre des échanges avec des interlocuteurs anglophones 	60 h	Cours du soir mardi/jeudi	À partir du 16 janvier 2018
Programme d'Accompagnement Directeurs Financiers et Responsables Financiers, Animation par un collège d'Experts <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les participants pour un meilleur pilotage et la maîtrise de la fonction. • Maîtriser les outils nécessaires pour assumer ses responsabilités et s'imposer dans l'entreprise. 	8 jours	8 samedis	Samedi 27 Janvier-2018
Cycle de Technique d'Expression et de Communication Français professionnel écrit et oral <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre et rédiger des documents • Communiquer oralement dans une situation professionnelle • Acquérir des éléments langagiers • Acquérir des outils de communication occasionnels 	60 h	4 heures par semaine/ samedi	À partir du 6 janvier 2018
Cycle Professionnalisant « Gestion des Ressources Humaines » <ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les modalités de prévention et de règlement des conflits individuels de travail • Cerner les procédures à mettre en œuvre pour le règlement des conflits individuels de travail • Acquérir les réflexes essentiels à l'anticipation et à la bonne gestion d'un contentieux social • Appréhender les automatismes élémentaires pour analyser une situation de conflit afin d'adopter la stratégie appropriée • Détenir les clefs pour la constitution d'un solide dossier de rupture de la relation de travail 	5 jours	Janvier 2018	
Risk management <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer, animer et piloter le Risk management dans les processus organisationnels 	2 jours	23-24 janvier 2018	
Le recouvrement des Créances <ul style="list-style-type: none"> • Connaître parfaitement le marché et l'environnement de son entreprise • Créer et organiser sa fonction de credit management • Mesurer son risque client et les étapes de sa gestion • Encadrer l'équipe de recouvreurs pour une meilleure efficacité des relances 	2 jours	27-28 janvier 2018	

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

Rédouane ALLAM, 06 67 03 03 25, 05 22 34 55 94 rallam@cfcim.org
Laila BENYAHYA, 06 66 12 59 87, 05 22 34 90 25, lbenyahya@cfcim.org
Salma LITIM, 05 22 34 55 98, 05 22 35 02 12, slitim@cfcim.org

Le Coin des Adhérents

Agenda fiscal

Calendrier fiscal de janvier 2018

Impôt sur le revenu

1/ Retenue sur les revenus salariaux, traitements, indemnités et émoluments, pensions, rentes viagères, allocations spéciales, remboursements forfaitaires des frais et autres rémunérations allouées aux dirigeants des sociétés.

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, commissions, honoraires versés à des personnes non domiciliées fiscalement au Maroc.

3/ Versement du prélèvement à la source libératoire au titre de l'impôt sur les revenus relatifs aux valeurs mobilières.

4/ Versement du prélèvement à la source au titre de l'impôt sur les revenus relatifs aux produits de placement à revenus fixes et aux intérêts.

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

6/ Versement d'une cotisation minimale de 6 % ou de 0,50 %, ou de 0,25 % du chiffre d'affaires hors taxes, selon les professions ou activités pour les contribuables disposant de revenus professionnels déterminés d'après le résultat net réel ou simplifié

7/ 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 (article 174-II.B du CGI)

Impôt sur les sociétés

1/ Retenue à la source sur les produits bruts perçus par les sociétés étrangères.

2/ Retenue à la source sur les honoraires versés aux médecins.

3/ Retenue à la source sur les produits des actions, parts sociales et revenus assimilés et sur les produits de placement à revenu fixe.

4/ Déclaration du résultat fiscal par les sociétés non résidentes n'ayant pas d'habitation au Maroc au titre des plus-values résultant des cessions des valeurs mobilières.

Taxe sur la valeur ajoutée

1/ Déclaration et versement 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. Cette déclaration et versement doivent intervenir avant le 20 janvier.

2/ Déclaration et versement avant le 20 janvier au titre du 4^{ème} trimestre par les contribuables soumis à la déclaration trimestrielle.

3/ Demande d'option sur simple lettre pour le régime du débit, avec l'obligation de joindre à la demande d'option la liste des clients débiteurs.

Taxe Professionnelle - Taxe d'Habitation

1/ Déclaration à produire avant le 31 janvier pour le changement d'affectation ou de propriété des immeubles concernés par la Taxe d'habitation.

2/ Déclaration de chômage d'établissement ou de matériel. Cette déclaration vaut réclamation qui doit être déposée au mois de janvier de l'année concernée.

3/ Déclaration des machines et appareils nouvellement installés avant le 31 décembre de l'année d'installation.

4/ Déclaration de changement de siège, même si elle n'est pas prévue par la législation actuelle en matière de taxe professionnelle et taxe d'habitation, afin d'éviter des doubles émissions.

5/ Déclaration de l'achèvement des travaux de construction.

6/ Déclaration de vacance d'immeubles

7/ Déclaration des éléments imposables par les personnes physiques ou morales ayant débuté leur activité professionnelle au cours de l'année précédente.

T.S.A.V.A.

Paiement de la vignette au titre de l'année 2014.

Demandes d'emploi

Restauration traditionnelle et collective

H. 57 ans - Directeur Gérant en restauration avec une expérience polyvalente de plus de 28 ans en France et au Maroc - Cherche poste similaire - Étudie toutes propositions.

Juridique

F. 27 ans - Master en Droit de l'entreprise, spécialité droit social - 4 ans d'expérience au sein de cabinets de conseil aux entreprises (expertise comptable en France, et avocat international au Maroc) avec missions d'expertise en

droit du travail, d'audits et de mobilité internationale vers le Maroc. Cherche poste dans le conseil juridique, appui aux entreprises.

Production

H. 26 ans - Niveau Bac pro en plâtrerie - Monteur régleur/démarrage de ligne/Chaîne de production - Près de 2 ans d'expérience en France - Cherche poste de Chef technicien régleur.

Commerce/Vente

F. 23 ans - Niveau BAC +1 (Troyes) - expérience d'agent commercial et conseiller

clientèle et de téléconseillère - Cherche poste dans le commercial.

Divers

H. 42 ans - Niveau BAC STT (Lycée Lyauté) - Expérience dans l'accueil téléphonique (standardiste dans l'administration française) et dans la gestion commerciale et administrative - Cherche poste - Étudie toutes propositions.

► Siham Hassini

Tél : 05 22 48 93 17

siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

Offre réservée aux adhérents : bénéficiez de 25% de réduction chez Passage Fitness

Club de remise en forme implanté à Casablanca (situé à Anfaplace, avec vue sur mer) et Tétouan, Passage Fitness propose aux adhérents de la CFICM une réduction de 25% sur l'abonnement annuel, avec frais d'assurances et d'inscriptions offerts. Des paiements en plusieurs fois sont également proposés (jusqu'à 4 fois).

Contact Passage Fitness

Adresse : Boulevard de la corniche, Anfa Place Business Center – Casablanca, Maroc

Tél. : +212 6 61 78 39 17 - Email : info@passage.fitness

Retrouvez sur 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

Pares Industriels

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

Campus de Formation

► Mounir FERRAM
Directeur du Pôle Enseignement et Formation
Tél. : 05 22 35 02 12
mferram@cfcim.org

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-Meknès
► Noura Moustir
Tél. : 05 35 52 22 10
meknes@cfcim.org

Marrakech
► Siham Belain
Tél. : 05 24 44 94 91
marrakech@cfcim.org

Laâyoune
► Mimouna Tolba
+212 (0)6 66 28 43 33
laayoune@cfcim.org

Oujda
► Abdenbi El Bouchikhi
Tél. : 05 36 71 05 71
oujda@cfcim.org

Rabat
► Bouchra Chlihah
Tél. : 05 37 68 24 29
rabat@cfcim.org

Tanger
► Karima Khdim
Tél. : 05 39 32 22 22
tanger@cfcim.org

Bureau de Paris

► Faïza Hachkar
Tél. : 0033 1 40 69 37 87
paris@cfcim.org

On en parle aussi...

Billet d'humeur

“ Éternel recommencement... ”

Par Serge Mak, Président du Comité de Rédaction de Conjoncture

Et oui, encore une année qui se termine et une autre qui commence. Ce temps qui s'égrène inéluctablement sans que l'on ne puisse rien y changer devrait nous inciter à plus d'humilité et de reconnaissance. Cette année qui s'achève a été, encore une fois, pleine d'évènements marquants, que ce soit au Maroc ou en France. Mais, une fois encore, pour montrer à quel point le lien entre nos deux pays est très fort, deux des plus grands hommes de lettres de chaque pays nous ont quittés à quelques jours d'intervalle. Abdallah Chakroun au Maroc et Jean d'Ormesson en France. Ces deux grands intellectuels ont en commun d'avoir beaucoup œuvré pour la culture de leur pays, par leur intelligence, leur humanisme et ce besoin de transmettre à l'autre leurs savoirs et leur vision progressiste du monde et de tolérance.

C'est pourquoi je souhaite qu'au seuil de cette nouvelle

année nous puissions nous inspirer de ces deux grands hommes pour transmettre à notre tour aux jeunes générations le sens du devoir, de l'équité et de la tolérance.

Je souhaite que chacun revienne à plus de sérénité et que l'avenir soit plus avenant pour tous.

Je vous souhaite donc, chers lecteurs, une très bonne année 2018, de prendre soin de votre santé, tant physique que morale, car c'est le moteur essentiel de votre réussite professionnelle.

Je souhaite que vous continuiez à nous lire, car le fait de nous savoir lus par autant de fidèles lecteurs est notre moteur à nous pour aller toujours plus avant dans l'amélioration du média Conjoncture et cette nouvelle année devrait encore une fois vous apporter des nouveautés.

Bonne année à tous et bonne lecture !

L'association du mois

Tazzanine au service des enfants abandonnés d'Agadir

L'idée de créer l'association Tazzanine est venue lors d'une visite de la crèche de l'hôpital Hassan II d'Agadir en 1992. Quelques femmes, proches du Lion's Club, ont découvert les conditions précaires dans lesquelles les enfants abandonnés étaient gardés. Petit à petit, elles ont pris en charge les enfants, dont certains en situation de handicap, amélioré les locaux, développé leur réseau de donateurs. Après quelques années, elles ont sorti l'initiative du giron du Lion's Club pour créer Tazzanine, une association marocaine. Aujourd'hui, les locaux ont été mis à niveau avec des chambres accueillant les enfants par tranche d'âge et une chambre à part pour les jeunes en situation de handicap. 29 employés s'occupent des bénéficiaires, qui sont réunis pendant la journée, qu'ils soient en situation de handicap ou non. Une maîtresse organise des activités préscolaires et les enfants en situation de handicap bénéficient d'une prise en charge adaptée par du personnel spécialisé. Tout au long de l'année, les membres animent le quotidien des

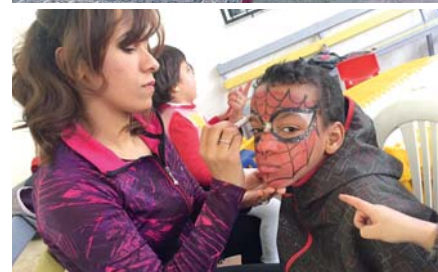
enfants grâce aux fêtes religieuses, à des kermesses, etc. Le placement au sein de la crèche est décidé par le juge. En théorie, les enfants sont accueillis jusqu'à l'âge de six ans puis ils quittent l'association pour rejoindre d'autres institutions plus adaptées à leur âge ou sont pris en charge en kafala. Beaucoup de jeunes en situation de handicap, toutefois, ne trouvent pas de solution après six ans et restent pris en charge par l'association. La crèche a une capacité de 75 enfants, dont 31 sont en situation de handicap. Ils bénéficient aussi du suivi d'une équipe paramédicale : kinésithérapeute, psychologue... L'association, qui dépend en grande partie des donateurs, bénéficie depuis 2015 d'un agrément officiel lui permettant de bénéficier de fonds au nom de la cohésion sociale. Une reconnaissance pour son travail au service des enfants abandonnés d'Agadir.

► Contact :

www.tazzanine.org

Facebook : Association Tazzanine Agadir

05 28 82 69 87



kerix.net

Leader du B2B

Les meilleurs
fichiers

Les meilleurs
services B2B
aux professionnels

Top référencement
des entreprises
marocaines

14 Millions
pages vues
par an

7 portails d'information



www.kerix-export.net

Les 2000 exportateurs du maroc,
leurs produits, zones de destinations.



www.expomaroc.ma

45 salons virtuels • Les salons du Maroc,
leurs exposants, vidéos...



www.maroc1000.net

Les grandes entreprises, leur chiffre
d'affaire et résultats d'exploitation
Classements divers.



www.ekipotel.net

Les fournisseurs du CHR.



www.kerixdeal.net

Les bonnes affaires réservées
aux professionnels.



www.keriximmo.net

Les grands programmes immobiliers.

www.kerix.net



Tectra

Travail temporaire
Recrutement

N°1 DU TRAVAIL TEMPORAIRE AU MAROC

VOTRE PARTENAIRE RESSOURCES HUMAINES

- 🕒 Travail Temporaire
- 🕒 Recrutement
- 🕒 Conseil et Solutions RH
- 🕒 Gestion de Contrats
- 🕒 CTT,CDD,CDI



TERTIAIRE - INDUSTRIEL - BTP - AGRICOLE - HOTELIERIE & TOURISME

WWW.TECTRA.MA
0522 43 03 49

Suivez nous sur :

