

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
MEHDI KETTANI



Leadership et entrepreneuriat féminin

**Une chance
pour l'économie
marocaine**



**Participation record
lors de la 6^e édition du
CFIA Maroc !**



**L'innovation à
l'honneur sur le Salon
Pollutec Maroc**



**Première soirée
networking à
Marrakech**



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

DANS UN MONDE QUI CHANGE, LES FEMMES ENTREPRENEURS RÉVÈLENT LEURS POUVOIRS



La BMCI, en partenariat avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, se mobilise pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin en mettant à la disposition des dirigeantes d'entreprise un financement attractif ainsi qu'un programme de coaching et d'assistance mené par des spécialistes afin de réussir leur projet dans les meilleures conditions. Pour plus d'informations, adressez-vous à votre centre d'affaires ou à votre agence BMCI.

www.bmci.ma



BMCI
GROUPE BNP PARIBAS



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

La banque
d'un monde
qui change



Editorial

Leadership et entrepreneuriat féminin : une chance pour l'économie marocaine

Philippe-Edern KLEIN
Président

Un acteur économique clé à réhabiliter

En matière d'égalité de genre, le Maroc a pris des engagements forts ces dernières années. Il reste pourtant d'immenses efforts à réaliser dans le monde du travail. En effet, malgré l'inscription noir sur blanc de l'égalité femmes-hommes dans la Constitution de 2011, les femmes demeurent trop peu présentes dans la vie active.

Une étude de la Banque mondiale montrait que le Maroc se situait en 2017 parmi les 20 % des pays où la participation des femmes à la vie active est la plus faible. Dans l'entrepreneuriat, notamment, les chiffres sont sans appel : seuls 10 à 12 % des entrepreneurs sont des femmes.

Pourtant, de nombreuses initiatives ont fleuri ces dernières années. Depuis sa création en 2000, l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) réalise un remarquable travail de sensibilisation sur la question et accompagne les entrepreneuses. La Caisse Centrale de Garantie (CCG) a également lancé en 2013 le dispositif Ilayki, un instrument de garantie incitatif qui rencontre un important succès depuis son remodelage en 2017.

Dans le monde agricole, l'accroissement du nombre de coopératives dirigées par des femmes est un signe de vitalité manifeste. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), en particulier, a participé à cet impressionnant essor, qui reste néanmoins freiné par les préjugés qui persistent à l'encontre des femmes et du milieu rural.

Considéré comme l'un des leviers de développement les plus prometteurs pour l'entrepreneuriat féminin, le digital permet à de petites coopératives de vendre leurs produits du terroir à l'autre bout de la planète. Notre invité du mois, Mehdi Kettani, vient justement nous parler de la formidable croissance que connaissent actuellement le numérique et la technologie au Maroc, ainsi que de l'incroyable potentiel qu'ils représentent. Un enjeu stratégique qui semble toucher de près ou de loin tous les secteurs économiques.

L'agroalimentaire ne fait pas non plus exception. Nouveaux process de fabrication, contrôles qualité automatisés..., on ne compte plus les technologies qui bouleversent aujourd'hui les modes de production. Cette année encore, le Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA) Maroc, qui s'est tenu du 25 au 27 septembre dernier à Casablanca, a tenté de dresser un panorama le plus large possible de ce marché en donnant la part belle à l'innovation. Je me réjouis du succès de cette édition et remercie vivement à cette occasion les partenaires du salon qui ont permis sa réussite.

Et voici un autre succès qui s'annonce, le Forum d'Affaires Maroc-France qui se déroulera les 3 et 4 novembre prochains à Laâyoune. Organisé par la CFCIM et la Région de Laâyoune-Sakia El Hamra, l'évènement sera un lieu de rencontre idéal pour saisir les nombreuses opportunités offertes par la région, et ce, dans des secteurs très divers tels que les énergies renouvelables, l'agriculture et l'agroalimentaire, la pêche et les produits de la mer, le tourisme et l'hôtellerie, la santé, ou encore le BTP.

Au programme : conférences, networking, rendez-vous B to B, visites de sites..., ce Forum sera l'occasion de constater sur place le dynamisme incontestable de la région.



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 ► **Ont collaboré à ce numéro** Marie-Cécile Tardieu, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Sofya Bencheikroun, Rémy Pigaglio, Dounia Z. Mseffer, Amine Bouhassane, Laurence Vandeventer, 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 15 000 exemplaires.



PUBLICITÉS

Mariam Bakkali Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma

Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr

Nadia Kaïs Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com



SG SOLUTIONS BUSINESS



**VOTRE
PARTENAIRE
BANCAIRE POUR
DÉVELOPPER
VOS AFFAIRES**

Groupe International

Expertise

Innovation

Engagement

Créer et développer votre entreprise requiert de l'énergie, de l'engagement et de la persévérance.

Dans un monde en mutation et en accélération, vous devez avoir à vos côtés un partenaire solide et de confiance, à même de vous accompagner sur le long terme et de façon agile selon votre situation.

A vos côtés au Maroc, dans 19 pays en Afrique et 66 pays à l'international, Société Générale met à votre service sa culture de l'innovation et son savoir-faire technologique, dans une approche de proximité et d'expertise personnalisée portée par ses équipes dans l'ensemble de ses agences.

Pour vos besoins de gestion de flux, de trésorerie ou de change, de financements ou de structuration de votre développement, notre mission est de permettre à vos projets de se réaliser dans les meilleures conditions.

entreprises.sgmaroc.com



Sommaire

Echos Maroc

- 6 L'usine Novares ouvre ses portes à Kénitra
- 9 Casablanca Finance City se finance via un green bond
- 10 Mehdi Kettani, invité de Conjoncture
- 12 Service économique de l'Ambassade de France
- 14 Indicateurs économiques et financiers

Echos International

- 16 L'Activité Invest Zone Afrique de Business France s'implante à Casablanca
- 17 La Chine promet 60 milliards de dollars d'investissement à l'Afrique



ZOOM

Leadership et entrepreneuriat féminin : une chance pour l'économie marocaine

- 20 Leadership féminin : où en sommes-nous ?
- 26 Entretien avec Hicham Serghini Zanati, Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie
- 28 L'entrepreneuriat féminin au Maroc, toujours à la traîne !
- 31 Entretien avec Sabr Abou-Ibrahimi, Fondatrice de Com'Partner et Consultante en management et développement managérial
- 32 L'Afrique, premier continent de l'entrepreneuriat féminin
- 34 Le réseautage : une des bases du succès

19



Regards d'experts

- 38 **Economie** : Un accélérateur de croissance nommé Maghreb
- 40 **Management** : Et si les approches sportives nous apportaient des clés pour améliorer le management en entreprise ?

Initiatives durables

- 42 « Pierre Rabhi entretient un lien ancien avec le Maroc »

Actus CFCIM

- 43 Pavillon France sur le Salon Pollutec Maroc
- 44 Carton plein pour la 6^e édition du CFIA Maroc !
- 49 Lancement officiel du Club des Business Angels de la CFCIM !

On en parle aussi...

- 54 **L'association du mois** : FAMily School
- 54 **Agenda Culturel** de l'Institut français du Maroc

37



45



L'usine Novares ouvre ses portes à Kénitra

Né il y a un an de la fusion du Français Mecaplast et de l'Américain Key Plastics, le Groupe Novares a inauguré le 19 septembre dernier à Kénitra son 42^e site de production dans le monde et sa première usine nord-africaine. Le spécialiste de l'injection plastique se rapproche ainsi de deux de ses clients : les constructeurs Renault et PSA. Quelques mois auparavant, Novares avait déjà implanté à Kénitra un centre technique afin d'offrir également un service développement de proximité.

La nouvelle unité, qui s'étend sur une superficie de 10 700 m², fournira notamment l'industrie automobile en filtres à air, cache-moteurs acoustiques, garde-boues, barres de toit..., fruits des dernières techniques d'injection plastique et d'application de vernis. En effet, afin de limiter le transport des pièces, ces dernières seront peintes sur place avant d'être livrées pour l'assemblage. Selon le Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, il est important de veiller à améliorer le taux d'intégration « pièce par pièce » en vue « d'enraciner davantage l'industrie automobile au Maroc ». Moulay Hafid Elalamy a également souligné que « Le taux d'intégration a progressé au fil du temps. Pour l'un des constructeurs [NDLR Renault], il dépasse les 50 % et plus de 60 % pour PSA. » L'objectif étant, à terme, d'atteindre un taux d'intégration « quasi total ».

Actuellement, l'usine emploie une quarantaine de salariés. L'effectif devrait passer à 80 d'ici la fin de l'année et à plus de 200 personnes après 18 mois, d'après Pierre Boulet, Directeur Général de Novares qui prévoit une mise en route graduelle des activités.



Outre le fait de se rapprocher de ses clients, Novares a choisi le Royaume pour les avantages octroyés aux investisseurs : « Le Maroc offre un environnement favorable à l'investissement ainsi qu'à l'industrie. Il y a quelques années, quand j'avais visité le site de Melloussa, j'avais été frappé de voir que l'État marocain avait construit les infrastructures avant les usines. C'est aussi un pays où l'on trouve des financements » a déclaré Pierre Boulet.

Le projet, qui représente un investissement compris entre 25 et 30 millions d'euros, a pu également bénéficier d'un prêt de 16,5 millions d'euros de la part de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) pour la construction des bâtiments et l'achat des équipements et des machines. À terme, la filiale marocaine de Novares devrait réaliser 3 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe. *

Première Conférence Africaine pour la gestion responsable des produits chimiques

Les 27 et 28 septembre dernier à Casablanca, la Fédération de Chimie et de Parachimie (FCP) a organisé en étroite collaboration avec la Confédération Internationale de la Chimie (ICCA) la première Conférence Africaine pour la gestion responsable des produits chimiques.

Placée sous le thème de « L'Afrique pour une chimie durable », la rencontre visait à promouvoir une chimie verte, responsable et durable et à encourager les acteurs du secteur à rejoindre le programme international « Responsible Care ». Elle s'est notamment déroulée en présence de Mounia Boucetta, Secrétaire d'État auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale, de Salaheddine Mezouar, Président de la CGEM et de Patrick Vandenhoeke, Président du Responsible Care Leadership Group de l'ICCA. *



**FEDERATION
DE LA CHIMIE &
DE LA PARACHIMIE**

DESTINATION : LE MONDE.

DACHSER Air & Sea Logistics

Développer des affaires à l'autre bout de la terre est profitable mais complexe. Mais cela peut aussi être simple : DACHSER relie avec succès le Maroc avec toutes les destinations.

Aujourd'hui, 26.000 collaborateurs, répartis sur 428 sites, veillent à ce que chaque liaison se déroule en toute sérénité. Bienvenue dans votre destination Monde : vous y êtes comme chez vous.



JTEKT s'implante au Maroc

Groupe spécialisé dans les systèmes de direction assistée électrique et de colonnes de direction, JTEKT a posé la première pierre de son usine tangéroise le 17 septembre dernier au sein de Tanger Automotive City. La filiale marocaine du Groupe, JTEKT Automotive Morocco, devrait débuter son activité en 2020 et fournira les usines locales des constructeurs automobiles internationaux. D'une superficie de 11 300 m², l'usine sera dotée d'une capacité annuelle de production de 300 000 systèmes de direction assistée électrique. Elle abritera également des lignes de production de Fuji Autotech Morocco, l'autre filiale de JTEKT dédiée à la production des colonnes de direction.

La cérémonie d'inauguration a été présidée par Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique et Tetsuo Agata,



Président du Groupe JTEKT, en présence de Fouad Brini, Président de Tanger Med. *

L'Union européenne annonce une aide de 260 millions d'euros pour le Maroc

Le Commissaire européen à la politique européenne de voisinage et aux négociations d'élargissement, Johannes Hahn, et le Ministre de l'Économie et des Finances, Mohamed Benchaâboun, ont signé deux accords le 14 septembre dernier à Rabat. Dans ce cadre, l'Union européenne (UE) s'engage à octroyer 260 millions d'euros d'aides au Maroc afin de subventionner deux programmes préexistants : « Appui à la réforme de la protection sociale » à hauteur de 1,199 milliard de dirhams et « Compétitivité et croissance verte » pour un montant



total de 1,152 milliard de dirhams. Ce dernier vise notamment à soutenir le statut d'auto-entrepreneur, les primo-exportateurs, le climat des affaires, ou encore les filières de recyclage. Le dispositif « Compétitivité et croissance verte » doit en outre financer à niveau de 231 millions de dirhams la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière dont fait partie le « Fonds Innov Invest » de la Caisse Centrale de Garantie en

faveur des startups. Le communiqué de l'UE ne précise pas si le montant de 260 millions d'euros comprend ou non les aides annoncées précédemment. *

2^e édition des Panafricaines, forum des femmes journalistes d'Afrique, à Casablanca

Créé en 2017 par 2 M, le Forum les Panafricaines doit réunir 204 femmes journalistes d'Afrique. Il sera consacré cette année au thème suivant : « Migrations africaines : une chance pour le continent, une responsabilité pour les médias ». Le forum se donne notamment pour objectif de mobiliser les médias sur cette question ou encore de contribuer à donner une image plus juste des

flux migratoires. « Nous espérons donner un autre visage au migrant. En tant que médias, nous avons une responsabilité », a plaidé Fatiha El Aouni, Rédactrice en Chef Principale de la radio 2M, dans une conférence de presse le 2 octobre dernier. Des spécialistes des migrations venus de tout le continent seront présents. Des journalistes africains ayant eux-mêmes migré apporteront aussi leur regard sur le sujet. *

Casablanca Finance City se finance via un green bond

D'une valeur de 335 millions de dirhams, cette obligation verte va financer l'extension du programme immobilier de la place financière de Casablanca. En 2016, Masen avait été la première à utiliser au Maroc ce type d'obligations.

La place financière de Casablanca a émis fin septembre dernier un « green bond » d'une valeur 335 millions de dirhams par le biais d'un placement privé. Cette « obligation verte » servira à financer l'extension du programme immobilier de Casablanca Finance City (CFC). « La tour CFC [actuellement en construction, NDLR] ne suffit déjà plus aujourd'hui pour notre communauté de 160 entreprises membres de CFC, qui seront amenés à s'installer dans le quartier. Ce programme d'extension permettra de construire de deux nouveaux bâtiments certifiés LEED [haute qualité environnementale] », précise Manal Bernoussi, Directeur Stratégie, Marketing et Communication de CFC.

Les deux bâtiments, qui ne seront pas des tours, auront une surface globale d'environ 20 000 m². L'opération a été émise auprès de « grands institutionnels du Royaume », précise CFC, ainsi que de l'assureur français AXA. La maturité de l'emprunt est de 15 ans. La particularité des green bonds tient essentiellement dans leur destination. L'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux (AMMC) leur a consacré un guide en 2016. L'AMMC y présente les green bonds comme « des obligations dont le produit est exclusivement affecté au financement ou au refinancement, total ou partiel, de nouveaux projets ou de projets existants ayant des impacts environnementaux positifs ». Elle précise qu'ils « n'ont pas de caractéristiques spécifiques en termes de structuration financière ».

Au Maroc, le premier green bond a été émis fin 2016 par Masen pour un montant de 1,15 milliard de dirhams pour financer plusieurs projets d'énergie renouvelable. Bénéficiant de la garan-



tie de l'État, il a été réalisé à travers un placement privé auprès d'Al Barid Bank, d'Attijariwafa Bank, de la Caisse Marocaine des Retraites et de la Société Centrale de Réassurance.

BMCE Bank of Africa a été, de son côté, la première banque marocaine à émettre une obligation verte, d'une valeur de 500 millions de dirhams, à laquelle a notamment souscrit Proparco (du groupe de l'Agence Française de Développement). En 2017, c'est la Banque Centrale Populaire qui recourait à ce financement pour un montant de 1,5 milliard de dirhams.

CFC n'exclut pas d'émettre d'autres green bonds à l'avenir. « Rien n'est figé », indique Manal Bernoussi, qui rappelle que CFC avait accueilli, en septembre 2017, la création du réseau international des places financières pour le développement durable (FC4S).

Apparus en 2007, les green bonds ont connu un record d'émission en 2017 à l'échelle mondiale, à 155 milliards de dollars, selon Climate Bonds Initiative, une ONG qui promeut leur utilisation. Les États-Unis, la Chine et la France ont représenté l'an dernier 56 % du total des émissions. L'organisation estime que les émissions pourraient atteindre 250 à 300 milliards de dollars en 2018.*

► Rémy Pigaglio

PSA va doubler la production de l'usine de Kénitra dès 2020

L'usine PSA de Kénitra, qui doit démarrer son activité en 2019, produira 100 000 voitures à son ouverture. Jean-Christophe Quémard, Directeur de la zone Afrique Moyen-Orient du constructeur automobile français, a annoncé le 4 septembre dernier dans une conférence de presse à Kénitra que la production devrait doubler dès 2020 et atteindra donc 200 000 véhicules et moteurs par an. Il a rappelé que le taux d'intégration locale sera de 60 % et passera à 80 % à terme. « Nous achèterons 1 milliard [d'euros] de fournitures au Maroc en 2022 », a-t-il assuré. *





« Le digital fait fondamentalement bouger les lignes »

Mehdi Kettani, Président du Directoire de DXC Technology au Maroc, Président de Maroc Numeric Cluster et Président de la Commission Digital et Technologies de la CGEM

Conjoncture : À quel niveau se situe aujourd'hui le Maroc en matière de transformation digitale ? Les entreprises, notamment les PME, ont-elles opéré cette évolution ?

Mehdi Kettani : Au Maroc, l'économie digitale est en pleine expansion. Le digital représente des dizaines de milliers d'emplois sur l'offshore et le marché local. Il crée des milliers d'emplois par an sans compter les Marocains qui s'expatrient par centaines. Ces bonnes nouvelles ne doivent pas cacher qu'il devient de plus en plus difficile de recruter et de fidéliser nos collaborateurs. Nous manquons d'ingénieurs et la formation continue est peu opérante.

En effet, non seulement le Maroc se transforme, mais il produit et exporte beaucoup de digital. D'ailleurs, il en exporte au moins 10 fois plus qu'il n'en produit pour lui-même.

Sur le marché intérieur, les entreprises évoluent rapidement et utilisent de plus en plus de technologies digitales. Elles pilotent ce changement, mais le subissent parfois. Quel que soit leur secteur d'activité, elles sont confrontées à une concurrence digitale mondiale qui frappe le Maroc sans se préoccuper des frontières grâce à des outils digitaux et acteurs internationaux globaux. Le digital est la première source de productivité et bien évidemment, les entreprises y ont recours, parfois de manière très simple. Cela peut être par exemple en utilisant WhatsApp comme outil collaboratif pour animer un groupe de travail ou gérer un projet. Cette transformation digitale touche tous les pans de l'entreprise marocain : ses produits

et services, sa relation avec son écosystème, mais également sa gestion propre. Cela concerne non seulement le digital et les technologies de l'information, mais aussi l'électronique, la robotique donc les objets connectés et autres procédés...

Est-ce que l'on peut encore parler d'une « fracture digitale » entre les entreprises ?

Je ne pense pas qu'il soit pertinent de catégoriser la maturité digitale des entreprises en fonction des secteurs. Il existe dans tous les secteurs des « geeks ou early adopters » qui sont très friands en matière d'innovation, ainsi que des entrepreneurs qui peuvent se montrer plus réfractaires. Cela étant, moins les entreprises sont impactées par la technologie, moins elles sont enclines à aller chercher innovation et digital : une agence de voyages va naturellement se poser des questions quant à son circuit de vente. Un agriculteur sera peut-être moins intéressé par la commercialisation de ses produits sur internet. La fracture digitale ne se manifeste pas forcément entre régions. La frontière n'est pas terrestre, elle dépend du besoin d'usage ou de compétitivité. Les entreprises se convertissent au digital parce que leur mode de distribution, leur produit ou encore leur gestion changent. Elles réagissent ou anticipent la pression digitale pour rester compétitives. C'est pourquoi il vaut mieux investir dans le digital en ayant une démarche proactive et structurée, plutôt qu'adopter une approche réactive, qui coûtera plus cher et qui fera perdre des parts de marché le temps de son déploiement. Le secteur public n'est pas en reste. Beaucoup de choses se mettent en place.

Prenons l'exemple du paiement en ligne de la vignette ou encore celui des télédéclarations fiscales qui sont un franc succès.

Sur quels sujets travaille actuellement la commission Digital et Technologies de la CGEM ?

Cette commission a vocation à accompagner les entrepreneurs de tous secteurs de l'économie marocaine afin que digital et technologies les aident à innover et à être compétitives. Le digital n'est pas une fin en soi et n'est pas réservé aux entreprises Tech. Digital et technologie doivent être intégrés à la stratégie de l'entreprise. L'OCDE affirme depuis plus de dix ans que « l'innovation doit être au cœur de la stratégie de développement et de la compétitivité des entreprises ». Les entreprises doivent innover plus et mieux. La commission ambitionne donc de développer l'innovation par le levier du digital et de la technologie. Nous nous attelons à mettre en place un plan d'action à travers quatre axes principaux. Le premier consiste à créer les conditions favorisant le développement de l'innovation au sein de l'entreprise, par exemple des lois pour défiscaliser l'innovation et encourager les investissements dans ce domaine. Le deuxième axe d'action consiste à faire du Maroc une destination « best shore » de l'innovation. Quand l'entrepreneur s'installe ou se développe, il doit pouvoir bénéficier des meilleurs standards technologiques ou digitaux. Le troisième axe vise à faciliter au quotidien le digital et les technologies pour les entrepreneurs. Cela revient, par exemple, à améliorer la confiance numérique ou à promouvoir un certain nombre d'outils. La CGEM propose un label, e-thiq@, que nous devons continuer à consolider.

Quatrièmement, nous devons valoriser l'ensemble de la chaîne de l'innovation. C'est une bonne chose d'avoir des idées, de les exposer, de les partager... encore faut-il les mettre en œuvre, les traduire en business et faire en sorte que cela produise de la valeur. C'est la production de valeur qui génère développement économique et création d'emploi.

Comment favoriser le développement de la culture de l'innovation au Maroc ?

Au Maroc, tant qu'il sera plus facile d'importer que de produire localement, nous aurons du mal à innover. Si l'on veut encourager l'innovation, il faut simplifier la vie de ceux qui innovent et envisager des barrières non tarifaires à l'entrée. Produire localement doit devenir moins contraignant qu'importer. Il est également essentiel de renforcer la capacité d'innovation en défiscalisant les projets innovants. Cela passe par l'instauration d'un écosystème efficace, incluant toute la chaîne de valeur, de l'idée à l'industrialisation. Beaucoup d'incubateurs ont vu le jour au Maroc et c'est superbe. Il faut maintenant que nos capacités à industrialiser nos innovations se mettent en place.

Comment se porte actuellement le secteur de l'offshoring ?

À mon sens, l'offshoring se porte si bien que nous sommes un peu victimes de notre succès... Nous perdons des points de croissance par manque de ressources et il est de plus en plus difficile de trouver des profils qualifiés. Le besoin est important au Maroc, mais aussi à l'international et nos talents sont sollicités. Cela ne facilite pas nos affaires... Les acteurs de l'offshore dépensent des millions de dirhams par an pour former leurs ressources et les certifier aux standards internationaux, que ce soit sur le volet technique ou comportemental. Tant que notre écosystème de formation initiale et continue ne produira pas suffisamment de compétences qualifiées et adaptées, nous limiterons notre développement alors même que le secteur pourrait créer des milliers d'emplois supplémentaires.



« Au Maroc, tant qu'il sera plus facile d'importer que de produire localement, nous aurons beaucoup de mal à innover. »

Comment accompagner les entreprises dans leur transformation digitale ?

Le potentiel de développement du digital au Maroc est très important et représente une magnifique opportunité. Mais cette opportunité représente des risques qui doivent être anticipés et accompagnés. Le digital fait fondamentalement bouger les lignes et pour répondre à cela, les entreprises marocaines doivent intégrer dans leur « mindset » que leur innovation est vitale pour leur développement.

Quand on parle de digital, on cite souvent par exemple big data ou intelligence artificielle... sans vraiment réaliser notre capacité à intégrer ces concepts. Tout cela mérite d'être vulgarisé : avant de parler de big data, parlons d'abord de valorisation des données de l'entreprise. Valoriser ses données, c'est se les approprier, y mettre de l'intelligence et les analyser (analytics). Parlons également de sécurité. Beaucoup d'entreprises prennent de gros risques avec leur patrimoine de données. Non protégées et non sauvegardées, ces données encourent des risques qui peuvent coûter très cher. Sans construire une forteresse au risque de devenir rigide, il est fondamental de sécuriser ses données pour mieux les exploiter.

Accompagner la transformation digitale de nos entreprises, c'est donc les aider à s'approprier un nouveau paradigme avec ses propres enjeux et concepts.

► **Propos recueillis par Nadia Kabbaj**

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



Marie-Cécile TARDIEU

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

Gagnants ! Pour la 1^{ère} Université d'été organisée par la CGEM, le slogan « Une entreprise forte, un Maroc gagnant » a fait mouche. Après deux jours de débats, le Maroc est déjà un peu gagnant tant une image de modernité s'est dégagée de cette rencontre inédite. Une opération de la sorte n'est pas en elle-même de nature à produire des effets économiques mais c'est une bouffée d'air dans une conjoncture teintée de sinistre. Les premières annonces du ministre de

l'économie et des finances, notamment en matière de délais de paiement et d'appui aux PME, suscitent également beaucoup d'espoir. La décongestion du financement de l'économie marocaine est une priorité, en complément des chantiers sociaux de long terme.

Le Service économique a accompagné à l'Université d'été Mme Oghly, Présidente de la commission « Education, Formation, Compétences » du MEDEF, Présidente de l'Association mondiale des femmes chefs d'entreprise et Vice-présidente de la Fédération Française du Sport en Entreprise. Les échanges qu'elle a eus sur place seront de nature à renforcer la coopération entre CGEM et MEDEF. Toutes les occasions doivent être saisies pour tisser des liens entre les nouvelles équipes, dans un contexte de diplomatie patronale marocaine très active, de la Chine à l'Italie, en passant par la Russie.

Mme Oghly était invitée de l'Ambassade dans le cadre de la 3^{ème} édition du Salon International du Sport et des Loisirs à Casablanca. Le Service économique y a animé une conférence : « Sport en entreprise : tous gagnants ! ». En présence du Directeur du pôle prévention de Wafa Assurance, de la MDJS et du créateur de la start up Chaud patate, ce fut l'occasion d'exposer à nouveau comment une activité physique dans le cadre professionnel apporte bien-être aux salariés, compétitivité aux entreprises et lien social dans la société en général. La prochaine étape sera le lancement de l'Association Marocaine du Sport en Entreprise, en partenariat avec la CGEM.

Empreint d'un état d'esprit volontariste, le SER vous encourage à découvrir la chaud patate attitude (www.chaudpatate.org) ! ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

7,6%

Le déficit commercial a progressé de 7,6 % au terme du premier semestre

Les six premiers mois de l'année en cours se sont soldés par une aggravation du déficit du commerce extérieur du Maroc. Selon les données de l'Office des Changes, celui-ci progresse de 7,6 % par rapport au premier semestre 2017. Le déficit a ainsi atteint 100 Mds MAD contre 93 Mds MAD, un an auparavant. Portés notamment par le secteur agricole et agroalimentaire (dont le montant total d'exportations s'est élevé à 30,6 Mds MAD), par les phosphates et dérivés (24,9 Mds MAD) et par l'aéronautique (6,1 Mds MAD), les exportations marocaines affichent un dynamisme généralisé avec une croissance de 11,6 % pour un montant total de 140 Mds MAD. Le premier poste d'exportation reste l'automobile, avec 36 Mds MAD et une progression affichée de 19,2 %. Les importations affichent une progression moins forte (+9,9 %) que les exportations, toutefois la différence en valeur ne permet pas une réduction durable du déficit commercial du Royaume. Les produits énergétiques (38 Mds MAD), les biens d'équipements (59 Mds MAD) et les produits finis de consommation (54 Mds MAD) constituent 63,2 % du total des importations. Le taux de couverture est passé de 57,4 % à 58,3 %.

► jean-thomas.sester@dgtrésor.gouv.fr

La Chronique économique

Organisation de la 12^{ème} édition du colloque de la Fondafip à Rabat

Les 21 et 22 septembre s'est tenue la douzième édition du colloque de la FONDAFIP sur le thème des finances publiques et de la justice sociale.

Fruit d'un partenariat entre le Ministère de l'Économie et des Finances et de l'association pour la Fondation Internationale des Finances Publiques (FONDAFIP), cet événement rassemble chaque année les experts franco-marocains en matière de finances. Rappelant que la lutte contre les inégalités figure parmi les priorités du gouvernement, le ministre de l'Économie et des Finances, Mohamed Benchaaboun, a annoncé deux mesures à venir.

A partir de 2019, une enveloppe moyenne annuelle de 2 Mds MAD va être attribuée à la lutte contre l'abandon scolaire. Elle doit permettre d'améliorer la qualité de l'enseignement et des services périphériques comme les transports et la restauration scolaire, de viser une généralisation du périscolaire pour les 4-5 ans

d'ici 2027, d'augmenter le nombre de bourses dans la formation professionnelle.

La troisième phase de l'Initiative Nationale de Développement Humain (2018-2021) prévoit une enveloppe de 18 Mds MAD en faveur de l'enfance et de la jeunesse. Dans le détail, ce montant doit être utilisé pour le soutien au développement humain des générations futures (6 Mds MAD), l'infrastructure (4 Mds MAD), les personnes en situation de précarité (4 Mds MAD) et l'amélioration des revenus et l'intégration économique des jeunes (4 Mds MAD).

Dans le cadre du PLF 2019, le ministre a également émis le souhait d'inscrire une réforme portant sur les centres régionaux d'investissement et une charte de déconcentration en faveur d'une société plus juste et solidaire.

► frederic.marchal@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Coopération franco-marocaine à 360° pour le développement de l'écosystème automobile marocain

Devenu premier secteur à l'exportation du Royaume en quelques années, le secteur industriel automobile marocain poursuit son développement, dynamisé notamment par la présence à Tanger et Kenitra des deux constructeurs français RENAULT et PSA. Dans leur sillage, de nombreux équipementiers français ont désormais fait le choix du Maroc. C'est notamment le cas de l'entreprise NOVARES (ex Mecaplast-Key Plastics), spécialiste de l'injection plastique des pièces intérieures et extérieures de voitures, également présent dans le monde avec 42 usines et 7 centres d'expertises, qui a inauguré le 19 septembre dernier, en présence du Ministre de l'Industrie, M. EL ALAMI, et du Maire de Kenitra, le Ministre M. RABBAH, sa 1^{ère} usine en Afrique du Nord à Kenitra. Cette usine, qui représente un investissement de l'ordre de 25 M EUR, s'étend sur 10 700 m² et emploiera 225 personnes à l'horizon 2020. Au mois de septembre également, M. BLIN, Président de Renault Trucks, est venu à Casablanca pour confirmer la priorité accordée au Maroc pour le développement du groupe, en partenariat avec la société Bamy Trucks Maroc, filiale du Groupe Bernard Hayot. Le groupe a notamment annoncé à l'occasion de cette visite l'extension du réseau Renault Trucks au Maroc avec un projet de nouveaux sites à Tanger et Agadir à l'horizon 2019. Au-delà des activités de production et de commercialisation, c'est l'ensemble de l'écosystème automobile marocain que la France accompagne avec notamment la signature, en marge du 10^{ème} Congrès national de la route qui s'est tenu à Al Hoceima le 25 septembre dernier, d'un protocole d'accord stratégique entre la société nationale des Autoroutes du Maroc (ADM) et le groupe VINCI Autoroutes.

► aude.pohardy@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Mission de l'association Avenir-Transport au Maroc 18-20 septembre 2018



Accueil des membres de l'association Avenir-Transport au centre de maintenance des tramways de Transdev à Salé.

Une délégation de l'Association Avenir-Transport, regroupant des parlementaires et des représentants du secteur industriel des transports s'est rendue au Maroc (Rabat et Tanger) dans le cadre d'un voyage d'études du 18 au 20 septembre 2018.

L'objectif du voyage était de comprendre la stratégie, les réalisations et les enjeux du Royaume en matière de mobilité ferroviaire, urbaine et maritime, ainsi que la nature du partenariat établi avec la France et ses entreprises dans ce domaine structurant pour le Maroc et la relation bilatérale.

A cette fin, la délégation a pu échanger avec des responsables institutionnels, des donneurs d'ordres et des opérateurs du secteur. Elle a été très impressionnée par la qualité des infrastructures réalisées au Maroc et par la capacité du Royaume à définir une vision et une politique conséquente en matière de mobilité urbaine, ferroviaire, maritime et portuaire. Elle a pu constater que la mobilité est un enjeu de compétitivité et d'attractivité, mais également d'inclusion sociale et d'équilibre territorial pour le Maroc. Enfin, la délégation a pu constater la qualité de la coopération que le Maroc a su établir avec la France et ses entreprises dans le secteur des transports et de la mobilité.

La délégation a également profité de son séjour pour mieux comprendre les ambitions du Royaume pour l'avenir. Au niveau ferroviaire, le Maroc est engagé dans un plan de développement national des lignes LGV et des lignes classiques, de modernisation et de renouvellement du parc de matériel roulant. Il nourrit de grandes ambitions pour le développement de nouveaux aéroports et des connections aériennes notamment vers l'Afrique, du réseau routier et autoroutier et souhaite construire cinq nouveaux grands ports stratégiques d'ici à 2030 pour compléter ceux de Tanger, Casablanca et Agadir et étendre le réseau de Tramway de Casablanca et de Rabat. Autant de projets qui peuvent intéresser les entreprises françaises pour faire valoir leur savoir-faire.

► frederic.marchal@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Le groupe OCP va procéder à l'opération de rachat de 20 % du capital de la société espagnole Fertinagro Biotech. A travers une augmentation de capital d'un montant de 40 M EUR, cette opération devrait permettre à OCP d'assurer sa croissance sur le marché européen puisque Fertinagro dispose de 22 unités de production en Espagne et en France. Le groupe marocain poursuit également son expansion vers l'Afrique puisque le gouvernement ghanéen vient d'annoncer la création d'une usine de production d'engrais sur son territoire ►►

Le groupe français Valorem et DLM EnR, filiale du Groupe Delattre Levivier Maroc, spécialiste des solutions d'autoconsommation électrique à base d'énergies propres, mettront en commun leurs savoir-faire respectifs afin de se développer sur le marché marocain et sur le reste du continent. Ce rapprochement stratégique se traduit par l'entrée de Valorem au capital de DLM EnR à hauteur de 25 % ►► La 8^{ème} édition du salon Africités, le salon international des villes et collectivités territoriales d'Afrique, se tiendra à Marrakech du 20 au 24 novembre. Cet événement organisé tous les trois ans par la CGLU Afrique (la précédente édition a été organisée en Afrique du Sud) aura pour thème cette année « La transition vers des villes et des territoires durables : quel rôle pour les collectivités territoriales d'Afrique ? » ►► La 6^{ème} édition de l'International Marrakech Air Show, rencontre internationale de la filière aéronautique, aura lieu du 24 au 27 octobre à la base militaire des Forces Royales Air de Marrakech.

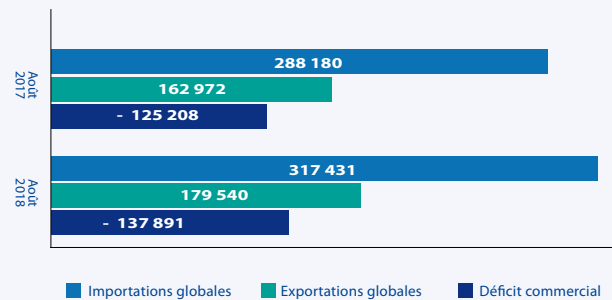
Indicateurs économiques et financiers

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



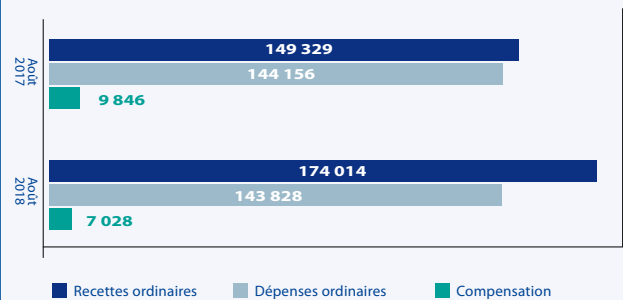
Balance commerciale

A fin août 2018, le déficit commercial a progressé de 10,13% par rapport à la même période de l'année 2017.



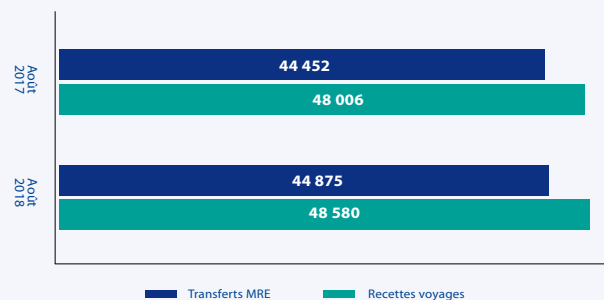
Finances publiques

A fin août 2018, la charge de la compensation a enregistré une baisse de 28,6%, en glissement annuel, en passant de 9,8 à 7 milliards de dirhams.



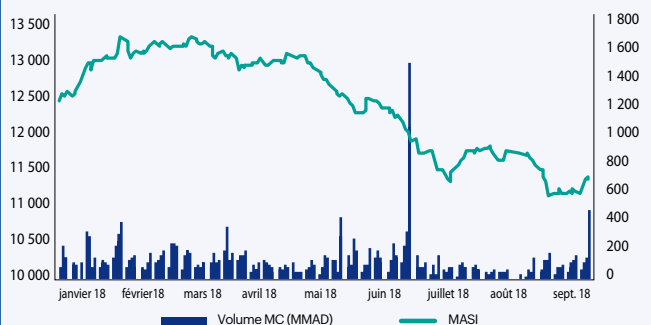
Transferts des MRE & Recettes Voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont enregistré respectivement des hausses de 1,20% et 0,95% à fin août 2018.



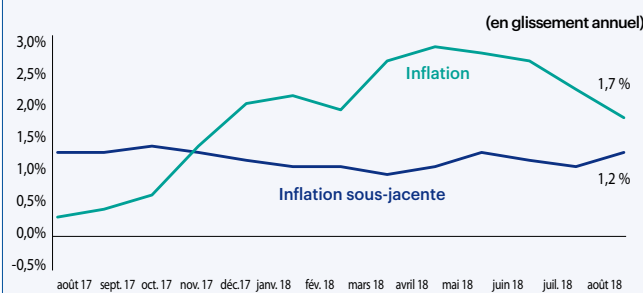
Bourse de Casablanca

Au terme du mois de septembre 2018, le MASI a enregistré une baisse de 1,83%, portant sa performance depuis le début de l'année à -8,50%.



Inflation

En glissement annuel, l'inflation ressort à 1,7% en août, contre 2,1% au mois précédent. Cette évolution s'explique par la décélération de 4,7% à 1,5% du rythme d'évolution des prix des produits alimentaires à prix volatils.



					Var %/pts
Échanges extérieurs	Importations globales (en mdh)	août 17/	288 180	317 431	10,15 %
	Exportations globales (en mdh)	août 18	162 972	179 540	10,17 %
	Déficit commercial		-125 208	- 137 891	10,13 %
	Taux de couverture (en %)		56,55 %	56,56 %	0,82 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		44 452	44 875	0,95 %
	Recettes voyages (en mdh)		48 006	48 580	1,20 %
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	août 17/	1 237 698	1 291 089	4,31 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	août 18	217 301	225 753	3,89 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		165 033	176 640	7,03 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		977 021	1 007 543	3,12 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		836 331	855 870	2,34 %
	Crédit bancaire		827 089	847 755	2,50 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		255 215	263 097	3,09 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		162 531	173 404	6,69 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		50 876	53 673	5,50 %
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	août 17/			
	Indice des prix à la consommation	août 18	117,7	119,7	1,70 %
	Produits alimentaires		126,1	127,5	1,11 %
	Produits non-alimentaires		111,7	113,8	1,88 %
	Taux de change (prix vente)				
	1 EURO	déc. 17/	11,22	10,94	-2,49 %
Taux d'intérêt	1 \$ US	sept. 18	9,36	9,45	1,00 %
	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(13 semaines)	déc. 17/	2,17 %	2,20 %	3,0
	(26 semaines)	août 18	2,19 %	2,19 %	0,0
	(52 semaines)		2,32 %	2,40 %	8,0
Bourse Des valeurs			2,48 %	2,58 %	10,0
	MAI (en points)	déc. 17/	12 388,82	11 335,55	-8,50 %
	MADEX (en points)	sept. 18	10 100,32	9 214,83	-8,77 %
Activités sectorielles					
Trafic portuaire géré par l'ANP	(mille tonnes)	juillet 17/	48 915	50 445	3,13 %
		juillet 18			
Énergie	Énergie appelée nette (GWh)	juillet 17/	21 345	21 366	0,10 %
	Consommation d'électricité (GWh)	juillet 18	17 725	17 449	-1,56 %
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	août 17/	37 055	43 629	17,74 %
		août 18			
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	août 17/	28 710	33 768	17,62 %
		août 18			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	août 17/	9 204	8 757	-4,86 %
		août 18			
Tourisme (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	juin 17/	9 813	10 829	10,35 %
	Arrivées de touristes y compris MRE	juin 18	4 587	5 067	10,46 %

Finance publique

À fin août 2018, le déficit budgétaire s'est atténué, passant de 25 milliards de dirhams il y a un an à 23,7 milliards de dirhams, soit un allègement de 5,2 %. Cette évolution résulte notamment d'une hausse de 16,5 % des recettes ordinaires, en glissement annuel, conjuguée d'un léger repli de 0,2 % des dépenses ordinaires.

Échanges extérieurs

La situation des échanges extérieurs a été marquée, au titre des huit premiers mois de l'année 2018, par une aggravation de 10,1 % du déficit commercial qui s'est établi à 137,9 milliards de dirhams. Cette évolution s'explique par le rythme de progression, en valeur absolue, des importations (+29,3 milliards de dirhams) qui demeure supérieur à celui des exportations (+16,6 milliards de dirhams).

Marché primaire des bons du trésor

À fin août 2018, les levées brutes du Trésor ont reculé, par rapport au mois précédent. Elles diminuent ainsi de 37,3 %, pour s'établir à 7,3 milliards de dirhams. Ces levées ont particulièrement concerné les maturités moyennes qui ont canalisé 50,8 % des levées mensuelles contre 84,3 % un mois auparavant.

Bourse de Casablanca

Au terme du mois de septembre 2018, le MASI s'est établi à 11 335,55 points, affichant une performance YTD de -8,50 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes progressions mensuelles ont respectivement été enregistrées par les secteurs Ingénieries et biens d'équipement industriels (+12,64 %), Chimie (+10,32 %) et Équipements électroniques et électriques (+8,70 %). Les performances négatives du mois ont notamment concerné les indices des secteurs Transport (-15,25 %), Services aux collectivités (-11,30 %) et Immobilier (-10,86 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est située à 578,7 milliards de dirhams, soit une baisse de 7,70 % par rapport à fin 2017.

Notons que les sociétés cotées à la bourse de Casablanca ont réalisé, au titre du premier semestre 2018, une masse bénéficiaire de 16,1 milliards de dirhams, ce qui représente un repli de 3,8 % par rapport à fin juin 2017.

L'Activité Invest Zone Afrique de Business France s'implante à Casablanca

L'Activité Invest de Business France pour la Zone Afrique vient d'ouvrir un nouveau bureau de représentation à Casablanca. Sa mission : accompagner les investisseurs qui souhaitent s'implanter ou se développer en France. Éclairage.

Début septembre, le hub Afrique d'Activité Invest de Business France s'est installé au centre d'affaires de la CFCIM à Casablanca. Créée en 2015, cette entité a pour mission de promouvoir la France comme terre d'investissement auprès des entreprises marocaines et africaines ayant des visées à l'international. Depuis son lancement, Activité

Invest a notamment accompagné 27 sociétés marocaines dont sept ont vu leur projet en France se concrétiser. Les investisseurs marocains intéressés par la France opèrent généralement dans les secteurs du numérique, des Fintech, de l'agro-industrie, des services (logistique et tourisme) et de la santé (secteur industrie pharmaceutique).

Stéphane Lecoq, Directeur d'Activité Invest Zone Afrique Business France, précise que « dans un contexte où les autres pays européens et émergents souhaitent également séduire des talents et des investisseurs africains, les liens historiques et culturels ainsi que la proximité géographique constituent certes un atout, mais ne permettent plus de garantir une relation exclusive entre les investisseurs potentiels et le territoire d'accueil. » Dans ce contexte de forte concurrence entre pays européens, la France vise en effet à attirer les investisseurs en leur offrant un terreau propice à leur développement ou à leur implantation. Différentes mesures ont d'ailleurs été adoptées en ce sens : avantages fiscaux, crédit impôt recherche, crédit impôt compétitivité-emploi, levées de fonds pour les projets innovants, etc.

Le nouveau bureau de représentation d'Activité Invest couvrira l'ensemble du continent africain (excepté l'Égypte, rattachée à Dubaï) en collaboration avec l'antenne de Johannesburg en charge de l'Afrique australe. Il ciblera en priorité les startups innovantes, les PME exportatrices ainsi que les groupes et les conglomérats. « Ces derniers peuvent avoir des activités très diversifiées, car ce sont sou-



vent, en Afrique, des groupes familiaux. Nous leur proposerons notamment de réaliser des acquisitions en France », précise Stéphane Lecoq. Pour ce qui concerne les modalités d'accompagnement, Stéphane Lecoq indique que : « Business France joue le rôle de guichet unique. Tous nos services sont gratuits et confidentiels. Lorsqu'une entreprise émet l'intérêt d'aller en Europe, nous la rencontrons

en rendez-vous individuel pour discuter du projet. Nous définissons les besoins de l'entreprise, son cahier des charges, puis nous facilitons la mise en relation avec les régions potentiellement intéressantes pour le projet. Après un premier écrémage, nous organisons des visites de terrain dans les deux ou trois zones géographiques sélectionnées et nous poursuivons l'accompagnement jusqu'au choix du lieu et la réalisation du projet. »

Selon lui, « au-delà de la promotion de l'attractivité de la France, la valeur ajoutée d'Activité Invest est de livrer une analyse fine aux investisseurs potentiels pour l'aboutissement de leur projet de développement en leur proposant plusieurs options assorties d'indications techniques. » *



Stéphane Lecoq, Directeur d'Activité Invest Zone Afrique Business France.

© DR

La Chine promet 60 milliards de dollars d'investissement à l'Afrique

La Chine a multiplié les promesses à l'occasion du grand sommet Afrique-Chine qui s'est déroulé les 3 et 4 septembre 2018 à Pékin. Tous les pays africains étaient présents, à l'exception du Royaume du Swaziland, dernier allié de Taïwan sur le continent. Le Président chinois Xi Jinping a annoncé en ouverture une aide de 60 milliards de dollars à l'Afrique, dont une partie en dons et prêts sans intérêt. Selon l'AFP, il a également assuré qu'il annulerait des dettes des pays africains, sans divulguer plus de détails. Le Maroc était représenté par le Chef du Gouvernement Saâd Eddine El Othmani. Le Groupe Attijariwafa Bank, a signé en marge du sommet un protocole d'accord avec l'entreprise de construction et d'immobilier China State Construction Engineering. Objectif : fonder un partenariat dans des secteurs « tels que les infrastructures, la construction et le développement immobilier, les contrats internationaux et les investissements au Maroc et dans les pays africains où le Groupe Attijariwafa Bank est



présent », indique un communiqué de la banque. Celle-ci est aussi devenue membre fondatrice de la China Africa Inter-Bank Association (CAIBA), « une alliance de 16 grandes banques africaines faisant équipe avec China Development Bank ». *

LE SOMMELIER

DE RACINE

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

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

LOUIS JADOT



M. CHAPOUTIER

LAROCHE

ANTINORI

TARQUET

GEORGES DUBOUE

LA BAUME

OGIER

CONCHA Y TORO

AVELEDA

TRAPICHE

CODORNIU

TAITTINGER

NICOLAS FEUILLATTE

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

Offre Adhérents CFCIM

5% de remise *

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

Plus de 60 000 lecteurs par mois !



3 supports complémentaires pour encore plus de visibilité

13 500 exemplaires de Conjoncture sont distribués nominativement chaque mois à 4 000 entreprises adhérentes de la CFCIM et 500 responsables institutionnels et leaders d'opinion

18 000 contacts reçoivent la newsletter Conjoncture express, reprise sur le site Conjoncture.info

20	Leadership féminin : où en sommes-nous ?
26	Entretien avec Hicham Serghini Zanati, Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie
28	L'entrepreneuriat féminin au Maroc, toujours à la traîne !
31	Entretien avec Sabr Abou-Ibrahimi, Fondatrice de Com'Partner et Consultante en management et développement managérial
32	L'Afrique, premier continent de l'entrepreneuriat féminin
34	Le réseautage : une des bases du succès

Leadership et entrepreneuriat féminin : une chance pour l'économie marocaine



© Fotolia

Si la place de la femme dans le monde professionnel est une problématique universelle, le Maroc reste toutefois très en retard en matière de lutte contre les inégalités de genre. Certains indicateurs tels que le taux d'activité des femmes se sont même dégradés ces dernières années. Beaucoup d'entre elles, diplômées ou non, renoncent en effet à exercer un métier pour s'occuper de leur foyer. Malgré les nombreuses politiques publiques et les initiatives privées encourageant les femmes à entreprendre ou à faire carrière, le Royaume doit encore persévérer pour les intégrer pleinement à son économie et gagner ainsi - cela est désormais prouvé - des points de croissance de PIB.

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

Leadership féminin : où en sommes-nous ?

Malgré tous les discours prononcés et les initiatives lancées pour promouvoir le leadership féminin, le Maroc reste à la traîne au niveau de l'intégration de la femme sur le marché du travail. Décryptage.



© Fotolia

On ne compte plus les stratégies et les plans gouvernementaux en faveur des droits des femmes. Citons également les avancées normatives telles que les ratifications des conventions internationales de référence et l'adoption de la Constitution de 2011 qui garantissent à la femme des droits de plus en plus élargis en vue de favoriser son émancipation et sa contribution au développement du pays.

Pourtant, l'époque du « deux poids, deux mesures » dans la perception du leadership des hommes et des femmes est loin d'être révolue. À défaut de mécanismes de mise en application

et de suivi, les mesures concrètes permettant d'assurer une égalité et/ou une parité entre les deux sexes tardent à voir le jour, rendant tout cet arsenal juridique ineffectif.

Car dans les faits, aucun de ces textes n'a produit de résultats sensibles, que ce soit au niveau de leur participation économique, du renforcement de leurs capacités ou de leurs rôles, ni même en termes d'évolution de leur statut dans la société. Aujourd'hui encore, la femme continue à être discriminée, notamment sur le marché du travail où, sur le plan quantitatif, sa présence a de surcroît régressé au cours de ces dernières années. Et les chiffres sont là pour le prouver.

Un taux d'activité en régression

Dans son Mémoire économique de 2017 « Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique », la Banque mondiale révèle que le Maroc se situe parmi les 20 % des pays où la participation des femmes à la vie active est la plus faible dans à l'échelle internationale. En effet, moins d'une Marocaine en âge de travailler sur quatre exerce une profession. Un constat corroboré par le rapport du Haut-Commissariat au Plan : en 2017, la contribution des femmes au marché de l'emploi demeure largement en deçà de celle des hommes : 22,4 % contre 71,6 %. Le taux d'activité des femmes a de ce fait reculé d'environ 3,5 points au cours des 15 dernières années.

En matière d'entrepreneuriat, l'état des lieux est également préoccupant. Seulement 10 % des sociétés créées le sont par des femmes, un chiffre qui n'a pas progressé depuis plusieurs années. Quant aux collaboratrices, elles sont toujours victimes de la discrimination et restent généralement cantonnées à des postes ou à des secteurs bien précis, tels que les services et le commerce. D'après le Mémoire économique 2017 de la Banque mondiale, les écarts de salaire entre hommes et femmes peuvent atteindre 77 % en considérant diverses caractéristiques, notamment l'éducation et l'expérience. En outre, selon le Global Gender Gap Report 2017, publié par le Forum Économique Mondial, le Maroc est l'un des États les moins performants de la région MENA. Dans ce rapport visant à mesurer les disparités entre hommes et femmes, le classement du Royaume s'est régulièrement dégradé depuis 2006, année où il occupait la 107^e position. Sur la même période, le Maroc a reculé du 102^e au 140^e rang pour ce qui concerne les indicateurs de participation et d'égalité des chances en matière économique. D'autres ratios femmes/hommes (où 1 signifie l'égalité) font apparaître des écarts importants : 0,34 pour le taux d'activité global, 0,52 pour l'égalité de salaire à travail équivalent), 0,27 pour le revenu annuel moyen.

Les femmes, exclues des organes de gouvernance et de certains secteurs d'activité

Le Cabinet de conseil McKinsey confirme également ces écarts. Selon la dernière étude « Women Matter Africa » parue en 2016, la proportion de femmes dirigeantes au sein des 48 entreprises marocaines réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards de dirhams en 2015 est de 2 % contre 5 % en Afrique et 3 % en Europe. Dans les Conseils d'Administration des sociétés cotées, leur part n'atteint que 5,9 %. En ce qui concerne les cadres dirigeantes occupant des fonctions métiers (telles que la Direction Financière,



© Fotolia

Le taux d'activité des femmes a reculé d'environ 3,5 points au cours des 15 dernières années.

la Direction Commerciale ou encore la Direction des Risques), leur proportion s'élève à 54 %. Le taux passe à 4 % pour les 150 plus grandes entreprises marocaines (sociétés cotées en Bourse, non cotées faisant parties du top 100 et principales entreprises publiques). Cette tendance se retrouve au sein des équipes de direction où les femmes représentent 13 % des effectifs, contre une moyenne africaine de 23 %, ainsi qu'au niveau des Conseils d'administration où leur part est de 8 %, pour une moyenne de 14 % à l'échelle du continent.

Toujours selon le même rapport, la situation en matière de mixité des cadres dirigeants au Maroc n'est pas aussi reluisante comparée à d'autres pays africains dans les différents secteurs. Le taux le plus élevé est enregistré dans les services d'assistance et de conseil aux entreprises, soit 25 %, contre une moyenne de 33 % en Afrique. Le taux de mixité se dégrade encore plus dans les domaines pointus tels que celui de l'énergie, des mines et du traitement des métaux où il plafonne seulement à 9 % alors que, sur le continent, cette part atteint 22 %.

« Au Maroc, la femme n'est pas vraiment positionnée au cœur de l'entreprise. Non seulement l'entrepreneuriat féminin reste très faible, mais aussi la représentativité des femmes aux organes de gouvernance est très timide. Même si aujourd'hui elles sont très présentes dans les secteurs tels que les activités de services, de transport, de commerce et de communication où leur représentation dépasse les 45 %, on trouve très peu de femmes dirigeantes, que ce soit dans le secteur privé ou public. Dans le secteur public, malgré des effectifs comptant 40 % de femmes, seulement 10 % d'entre elles occupent des postes à responsabilité. Dans le secteur privé, seulement 7 % de femmes font partie des instances managériales », souligne Fatine Mouline, Consultante senior, experte en diversité de genre.



»»» Le plafond de verre, une réalité pour les cadres dirigeantes

Indépendamment du poste qu'elles occupent, les femmes sont en effet confrontées à plusieurs points de blocage tout au long de leur parcours, notamment lors du passage du middle au top management et, plus encore, au moment de l'éventuel accès aux organes de gouvernance.

« Si d'un point de vue quantitatif, les femmes trouvent un emploi au moins aussi facilement que les hommes, c'est après que les choses se corsent. C'est au niveau des salaires et des parcours de carrière que se creuse une nette différence. Donnons quelques exemples de statistiques. Au recrutement, 60 % d'hommes et 40 % de femmes sont embauchés. Dans les organes de management et de gouvernance, on retrouve 90 % d'hommes et 10 % de femmes... dans le meilleur des cas ! », précise pour sa part Nawal El Jai, Directrice Conseil au sein de ECLORH.

Pour ce qui est de l'Administration, le rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect genre (LOF 2018) indique que malgré un taux de féminisation de 35 %, les postes à responsabilités échappent toujours aux femmes. En 2017, elles représentaient à peine 19,1 % des effectifs. La donne reste toutefois différente selon les Ministères. Ainsi, la proportion féminine demeure significative dans les départements réputés « typiquement féminins », à savoir la santé, l'éducation et la formation professionnelle où leur part atteint les 74 %.

Quels freins à la carrière des femmes ?

Les raisons qui expliquent ces blocages sont nombreuses. Le poids des mentalités et l'environnement sociétal viennent en tête. En effet, au sein de l'entreprise, les dirigeants ont fréquemment peur que les femmes soient entravées dans l'exercice de leurs fonctions par le poids de leurs responsabilités familiales, qui peuvent être considérées comme des facteurs éliminatoires pour les promotions. À cela s'ajoute la crainte intériorisée par les salariées elles-mêmes de ne pas pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle et le refus de sacrifier leur vie familiale en l'absence de dispositions favorables dans l'entreprise. Enfin, citons le manque de modèles de référence pour encourager les femmes à se projeter dans certains rôles et postes de haut niveau.

« Il n'existe pas encore de standards féminins du leadership, car les leaders féminins ne sont pas suffisamment visibles, qui retarde l'émergence du "role model" féminin. Comme le pouvoir a été jusque-là l'affaire des hommes, la notion de leadership en a épousé les attributs », explique Nawal El Jai. « Si nous avons si peu de femmes leaders, c'est bien entendu en raison du plafond



© Fotolia

Les femmes sont confrontées à plusieurs points de blocage tout au long de leur carrière, notamment lors du passage du middle au top management et, plus encore, pour accéder aux organes de gouvernance.

de verre (qui existe pour beaucoup dans la tête des femmes), mais aussi à cause d'une plus faible tendance à networker, réseauter et faire du "self-branding". Elles ont également du mal à avoir une conviction intime et profonde de leur légitimité, et donc à développer l'estime de soi, et à investir davantage la fonction plutôt que l'expertise. Les ruptures fréquentes ou les baisses de régime dans les carrières féminines (dues en grande partie au rôle qu'elles occupent au sein du foyer) sont également des facteurs qui freinent les carrières, car les entreprises n'ont pas encore mis en place les conditions adaptées à l'exploration du plein potentiel féminin ! », déplore-t-elle.

La mixité, une réelle richesse pour l'entreprise

Pourtant, différentes études (voir l'encadré) ont prouvé que la présence des femmes dans les sphères de la décision ne fait qu'accroître la performance des entreprises. En quoi le leadership féminin diffère-t-il du masculin ?

Des recherches ont notamment démontré que le leadership féminin anticipe les crises et s'inscrit dans l'action. Il est plus humain, plus équilibré et plus équitable. Les femmes sont davantage focalisées sur les résultats à délivrer que sur elles-mêmes. Elles sont plus efficaces dans l'exécution et la prise de décision et font également preuve de plus de courage. D'autre part, elles sont beaucoup plus fédératrices, car elles considèrent l'intérêt des différents groupes et ne divisent pas.

6^{ÈME} EDITION

L'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DU COMMERCE

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES 2019

Débat

"Quels modèles pour améliorer les délais de
paiement au Maroc :
Benchmark des meilleures pratiques à l'International"

Inscrivez vous

www.ma.eulerhermes.com
Infoline : 05 22 79 03 30

29

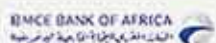
NOVEMBRE
2018

- 08H30
- SOFITEL
CASABLANCA



EULER HERMES

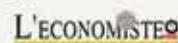
Partenaires Officiels



Partenaires Institutionnels



Partenaires Média





© Fotolia

» Enfin, les femmes ont une exigence de qualité dans le travail. Les hommes quant à eux ont une approche plus stratégique et politique. Ils comprennent la nécessité du réseautage qu'ils pratiquent largement. Ils ont une vision à long terme alors que les femmes ont plutôt « le nez dans le guidon ».

« En réalité, le leadership est asexué. Indépendamment de son genre, le leader va puiser dans des caractéristiques dites féminines et des caractéristiques dites masculines. Un homme leader peut être bienveillant, empathique et très participatif. Une femme Leader peut être autoritaire, dure, compétitrice... Justin Trudeau par exemple présente plusieurs caractéristiques réputées féminines... », précise Nawal El Jai, avant d'ajouter : « Cependant il existe des différences importantes qui ne sont pas inhérentes à l'exercice du leadership, mais au développement de celui-ci. »

Créer les conditions pour soutenir la carrière des femmes

Aujourd'hui et au vu de ce que la femme peut apporter à l'économie du pays, il est temps que les entreprises admettent la réalité d'une culture masculine dominante et comprennent les potentialités offertes par la diversité. « Promouvoir le leadership féminin c'est comprendre et mettre en place les conditions optimales pour que les femmes puissent exploiter leur plein potentiel et oser des carrières qui les enthousiasment. C'est pour l'entreprise une extraordinaire source de

La création de cercles de collaboratrices au sein de l'entreprise ou inter-entreprises est une bonne solution pour promouvoir le leadership féminin.

performance permettant de disposer d'un éventail plus large de sensibilités et de points de vue, ce qui constitue un atout pour prendre des décisions dans des environnements d'entreprises toujours plus paradoxaux et mouvants. N'oublions pas également que le marché est constitué de 50 % de clientes féminines. Adresser son marché efficacement sera le propre des entreprises dont la diversité interne reflète la diversité externe », explique Nawal El Jai.

Pour promouvoir le leadership féminin, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre telles que la création de cercles féminins au sein de l'entreprise ou inter-entreprises. L'objectif est de permettre aux femmes d'élargir leur réseau et de devenir ainsi des ambassadrices de l'entreprise. Le déploiement de systèmes de développement RH véritablement basés sur la performance et la compétence peut également encourager les femmes à postuler à des offres auxquelles elles n'auraient pas osé candidater.

« D'autres actions peuvent également être développées comme le télétravail. La flexibilité rendue possible grâce aux avancées technologiques privilégiera les cultures orientées résultat et performance au lieu du temps de présence. Les femmes pourront ainsi mieux jongler entre leurs différentes responsabilités tout en restant investies dans leur champ professionnel. Il est également important d'inspirer les jeunes filles au sein des écoles et de leur donner envie de faire carrière tous métiers confondus », ajoute Nawal El Jai.

Un long travail de sensibilisation, dès le plus jeune âge

Sabr Abou-Ibrahimi, fondatrice de Com'Partner et Consultante en management et développement managérial souligne quant à elle qu'« il est également important de mener des actions auprès des différentes parties prenantes : les décideurs, la Femme et la société. Il faut continuer à mobiliser et sensibiliser les décideurs pour créer davantage d'opportunités pour les femmes avec des initiatives encourageantes. La Femme doit aussi être partie prenante de ce processus. Apprendre aux femmes à travailler en réseau est un long chemin, mais qui a toute son importance, car leur rôle est capital ! Enfin, l'environnement social et familial doit aussi jouer son rôle très tôt et ne pas être discriminatoire vis-à-vis de la petite fille. Le leadership féminin est l'affaire de tous ! », conclut-elle. Mais avant toute chose, il faut surtout une véritable volonté politique d'instaurer une réelle égalité homme/femme. Pour l'instant, le chemin est encore long et surtout parsemé d'embûches. Actuellement, tous les experts du domaine s'accordent à dire que le seul levier concret et déterminant pour l'évolution de carrière et l'accès aux postes à responsabilités ou aux organes de gouvernance est souvent le fait de l'engagement d'un dirigeant en particulier et non le résultat d'un changement en profondeur de la culture d'entreprise. Or, il est vrai que de plus en plus de décideurs sont aujourd'hui conscients de la valeur de la femme et de son apport pour l'entreprise. Ceux-ci ont inscrit la diversité dans leurs axes stratégiques de développement, définissent des quotas cibles pour le recrutement et ont des programmes de rencontres et de conférences au sein des écoles et des universités pour démystifier certains métiers réputés masculins et encourager les étudiantes à investir des filières autrefois dédiées aux hommes.

« De nos jours, les entreprises marocaines commencent à être sensibilisées au sujet de l'égalité professionnelle. La majorité d'entre elles souhaitent profiter de 50 % du potentiel humain pour créer ce cercle vertueux qui représente un



Fatine Mouline, Consultante senior, experte en diversité de genre.

© DR

Dès le plus jeune âge, les petites filles intègrent, à tort, l'idée que la femme doit rester cantonnée à certains métiers.

levier de performance pour l'économie du pays, mais aussi pour le positionnement du Maroc dans le Doing Business mondial », explique Fatine Mouline.

De nombreuses initiatives visent également à promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'intégration économique de la femme dans le milieu professionnel telles que « Women in Africa Initiative », « Women in Action » ou encore « Women in Business ». D'autres programmes permettent aux entreprises de promouvoir le leadership féminin pour une meilleure performance financière comme « EconoWin » de la Coopération Allemande et « Wad3éyati » lancé par la CGEM et la Direction du Travail et subventionné par le Département du Travail américain. Mais est-ce suffisant ? Car tant que l'entreprise et la société en général ne se débarrasseront de leur approche rétrograde et paternaliste de l'image et du rôle de la femme, celle-ci sera toujours reléguée au second plan. Or, le progrès d'un pays passe forcément par le développement de la mixité, donc de leaders hommes et femmes. *

► Dounia Z. Mseffer

L'impact des femmes sur l'économie : un plus non négligeable

« Les inégalités hommes/femmes entraînent une perte de revenus de 15 % en moyenne dans les économies de l'OCDE, et 40 % de ce manque à gagner est imputable aux inégalités dans l'entrepreneuriat », annonce la Banque mondiale dans son dernier rapport publié en mars 2018. Cette perte de revenus serait encore plus élevée dans les économies en développement. Dans son étude « Woman Matter », le cabinet McKinsey révèle quant à lui qu'une meilleure intégration de la femme dans le monde du travail constitue une véritable aubaine pour l'économie mondiale.

Cela pourrait générer, à l'horizon 2025, un PIB additionnel estimé à 12 trillions de dollars pour l'économie mondiale, de 310 milliards de dollars pour l'Afrique subsaharienne et de 30 milliards de dollars pour l'économie marocaine. Le rapport de McKinsey établit en outre que la marge opérationnelle des entreprises qui figurent dans le premier quartile en termes de représentation féminine dans leur conseil d'administration est de 20 % supérieure à la moyenne du secteur d'activité.

« L'entrepreneuriat féminin peut et doit jouer pleinement son rôle dans l'essor économique et social du pays »



Entretien avec Hicham Serghini Zanati,
Directeur Général de la Caisse Centrale de Garantie.

Conjoncture : En 2013, la CCG s'est associée à l'AFEM pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin en créant le fonds « Ilayki ». Qu'est-ce qui a motivé la CCG ?

Hicham Serghini Zanati :

Premier produit financier gendarmisé au Maroc, Ilayki a été lancé par la CCG en 2013. Ce qui a motivé cette initiative c'est tout d'abord l'intérêt de renforcer la contribution des femmes au développement économique et social de notre pays. L'objectif à travers la mise en place de cet instrument de garantie incitatif, basé sur l'approche « genre », est de donner une impulsion au secteur bancaire pour l'aider à développer une offre spécifique réservée aux entreprises dirigées par des femmes.

A cette occasion, un protocole d'entente entre la CCG et l'Association des Femmes Chefs d'Entreprise du Maroc (AFEM) a été signé en mars 2013 pour accompagner l'association dans l'information et la sensibilisation de ses membres sur le produit Ilayki ainsi que sur les différents instruments de garantie et de cofinancement.

C'était à la fois un geste symbolique qui va dans le sens d'une discrimination positive en faveur de l'entrepreneuriat féminin ainsi qu'une première initiative incitative qui a permis de dynamiser les crédits garantis par la CCG dédiés aux femmes chefs d'entreprise dont le volume a été multiplié par trois entre 2014 et 2017.

D'ailleurs, l'activité du produit Ilayki a connu en 2017 un essor remarquable avec une hausse de 169 % par rapport à l'exercice 2016, suite au reparamétrage de ses modalités d'intervention (ouverture de l'éligibilité aux entreprises détenues majoritairement par une ou plusieurs femmes et couverture des crédits à court, moyen ou long terme).

Quelles sont les conditions pour bénéficier de l'offre « Ilayki » ?

La garantie Ilayki est mise à la disposition des banques et des sociétés de leasing partenaires pour couvrir les crédits d'investis-

tissement et d'exploitation. Les crédits éligibles doivent remplir les conditions suivantes : bénéficier à des entreprises, personnes physiques ou morales de droit marocain, dont le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs femmes ; et le montant du prêt ne doit pas excéder 1 million de dirhams. Tous les secteurs d'activités sont éligibles, à l'exclusion de la promotion immobilière et de la pêche hauturière.

Comment expliquez-vous la frilosité des banques quand les femmes veulent accéder à des financements ?

Les diagnostics qui ont été effectués jusqu'ici sur la question de l'entrepreneuriat féminin mettent en avant plusieurs problématiques. L'accès au financement en fait naturellement partie - c'est un problème qui se pose pour toutes les entreprises, par ailleurs - à cause de l'insuffisance de la surface financière et des sûretés des porteuses de projets. Il semble que cela concerne davantage les femmes entrepreneures, en raison notamment de certaines réalités culturelles et socio-économiques. D'où l'intérêt d'instruments de garantie tels qu'« Ilayki » qui permettent de partager les risques avec le secteur financier pour l'inciter à financer davantage de projets.

Selon vous, quels sont les facteurs qui encouragent, aujourd'hui le développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc et quels sont les principaux freins ?

Il existe de nombreux facteurs d'encouragement, à commencer par les progrès et l'évolution de la place de la femme marocaine dans la société au cours des dernières années. Des initiatives pour améliorer l'accès au financement ont également été adoptées par l'État, les bailleurs de fonds étrangers et le secteur bancaire qui s'engage de plus en plus dans le financement de l'entrepreneuriat féminin. Quant aux freins, ils sont d'abord culturels. Il faut agir dans ce sens sur la sensibilisation des femmes pour les encourager à croire en elles et sensibiliser de même le reste de la société pour briser les stéréotypes.

Dans quelle mesure l'entrepreneuriat féminin au Maroc peut-il constituer un levier majeur dans la dynamique économique et sociale ?

Il est clair que l'entrepreneuriat féminin, qui aujourd'hui ne dépasse pas 10 à 12 %, peut et doit jouer pleinement son rôle dans l'essor économique et social du pays. En soutenant et en encourageant les femmes à entreprendre, on démultiplie la création de croissance et d'emplois.

Selon vous, quelles seraient les autres mesures à prendre pour encourager davantage l'entrepreneuriat féminin ?

Il faut d'abord agir sur l'éducation à l'esprit d'entreprendre, améliorer l'information et la sensibilisation des porteuses de projets pour les inciter à prospecter et à bénéficier des différentes possibilités qui existent en matière de financement et d'accompagnement, notamment par le tissu associatif. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer



« Il est clair que l'entrepreneuriat féminin, qui aujourd'hui ne dépasse pas 10 à 12 %, peut et doit jouer pleinement son rôle dans l'essor économique et social du pays. »

Des initiatives pour faciliter l'accès au financement des femmes

Pour pallier la difficulté d'accès au financement, principal frein à l'entrepreneuriat féminin, plusieurs initiatives ont été mises en place au Maroc, notamment par des institutions bancaires et institutionnelles. Ainsi, en 2013, la Caisse Centrale de Garantie en partenariat avec l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) a lancé l'instrument de garantie « Ilayki ». Plus de 668 entreprises œuvrant dans divers secteurs économiques ont jusqu'à fin 2017 pu être créées grâce à un financement bancaire garanti à hauteur de 80 % par la CCG. Le volume des crédits garantis a par conséquent atteint 195,33 millions de dirhams.

En septembre 2018, à Casablanca, c'est au tour de la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD), sur des fonds alloués par l'Union européenne de mettre en place le programme « Women in Business » au Maroc. BMCE Bank of Africa et BMCI ont été les deux premières banques commerciales marocaines à s'associer à ce programme, pour des montants de prêts respectifs de 20 millions et de 15 millions d'euros. Le produit « Women in Business » sera proposé aux TPE/PME dirigées par des femmes ou avec un actionnariat majoritairement féminin. Le dispositif offre en outre des subventions couvrant jusqu'à 85 % les frais de mission en matière de conseil et d'expertise.



L'entrepreneuriat féminin au Maroc, toujours à la traîne !

9 entrepreneurs sur 10 sont des hommes soit 34,3 % de l'ensemble des actifs occupés âgés de 15 ans et plus. Seule une femme sur 10 est entrepreneuse ! Un chiffre qui n'a pas progressé ces dernières années. Pourtant, les femmes créatrices d'entreprises sont partout, en milieu urbain ou rural et la plupart d'entre elles participent à la dynamique économique du pays. Pourquoi ne sont-elles pas reconnues en tant que telles ? Quels sont les freins à l'entrepreneuriat féminin ? Éclairage.



Les femmes marocaines entrepreneures représentent 10 à 12 % du nombre total des entrepreneurs au niveau national, fait ressortir un rapport du Bureau International du Travail (BIT) sur « l'évaluation du développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc » réalisé entre 2014 et 2015 en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales. Des chiffres confirmés à plusieurs reprises par plusieurs études menées sur le sujet. D'après le cabinet Deloitte, dans son rapport de 2017 du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) portant sur 74 pays à travers le monde en 2016,

environ 163 millions de femmes âgées de 18 à 64 ans étaient en train de développer une activité entrepreneuriale (contre 126 millions en 2012) et 111 millions géraient déjà une telle activité (contre 98 millions en 2012) depuis plusieurs années. Cependant, l'étude montre que malgré l'amélioration du climat des affaires, le Maroc est encore une fois à la traîne dans la région MENA au chapitre de l'entrepreneuriat. Ainsi, l'indicateur de création d'entreprises (TEA) du Maroc est de 5,6 %, soit le plus faible de la région avec celui des Émirats arabes unis (5,7 %), tous deux arrivant à peine à la moitié de la moyenne de la région qui s'élève à 10,8 %.

Le Maroc a toutefois pu améliorer de 1,2 point de pourcentage son rang par rapport à l'année précédente. Une augmentation due, selon le rapport, à l'évolution de la proportion des jeunes entreprises (4,3 % en 2016 contre 3,2 % en 2015) et à l'adoption des nouvelles technologies par les entrepreneurs marocains. Quant à la disparité homme-femme, l'indicateur de création d'entreprises passe du simple ou double entre les femmes et les hommes dans la région alors qu'en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, on compte 8 femmes chefs d'entreprise pour 10 hommes. À contrario, ce ratio n'est que de 5 femmes pour 10 hommes au Maroc.

L'étude réalisée en 2015 par l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) portant sur l'évaluation du vivier de l'entrepreneuriat féminin marocain va dans le même sens et révèle que le profil de ces femmes n'a pas évolué au cours de ces dix dernières années.

« Près de 73 % des entreprises féminines marocaines sont concentrées sur l'axe Rabat-Casablanca. 59 % de ces entreprises ne dépassent pas un chiffre d'affaires de 20 millions de dirhams et n'emploient pas plus de 10 personnes. 56 % des entreprises féminines opèrent dans le secteur des services, 23 % dans le secteur de l'industrie et 21 % dans le secteur du commerce », détaille Aïcha Amrani Laasri, Présidente de l'AFEM. L'évaluation de l'AFEM indique également que les entreprises dirigées par les femmes sont majoritairement de très petites entreprises (TPE) et peu de petites et moyennes entreprises (PME). Les secteurs d'activités investis en milieu urbain sont principalement le commerce et les services, tandis qu'en milieu rural, il s'agit plutôt l'agriculture.

Pour 34 % des sondées, la difficulté à décrocher des financements, la frilosité des banques qui demandent des garanties dont disposent très rarement les femmes, les taux d'intérêt élevés, les problèmes avec les clients et l'accès au marché constituent un obstacle dans la gestion quotidienne de leur entreprise et représentent autant de freins à l'entrepreneuriat féminin.

L'indisponibilité de ressources humaines qualifiées (22 %), les procédures administratives (15 %) ou encore le poids des mentalités font également partie des principales embûches rencontrées au jour le jour.

Des freins qui existaient déjà en 2004. « En dépit d'un environnement caractérisé par un ralentissement de la croissance économique, notre pays présente des indicateurs relatifs à la culture entrepreneuriale et au potentiel entrepreneurial assez importants. En effet, selon le GEM (Global Entrepreneurship Monitor), la proportion de la population âgée de

La promotion de l'entrepreneuriat est considérée comme un vecteur fondamental dans l'ensemble des politiques de développement économique, et ce, de par le monde.

18 à 64 ans engagée dans une démarche entrepreneuriale passe de 4,4 à 5,6 %. Or, ce résultat est insuffisant pour générer un nouveau flux d'entreprises qui assurerait une dynamique plus entrepreneuriale de l'économie nationale. Ce qui se répercute sur le potentiel de création d'emplois et d'internationalisation des entreprises qui se trouve, par conséquent, réduit. Autre point important : l'amélioration de l'écosystème national requiert le développement du transfert technologique, du système éducatif, de l'accès au financement et du dispositif d'accompagnement entrepreneurial », explique Aïcha Amrani Laasri.

Pourtant, dans une économie comme celle du Maroc, la création d'entreprises est d'une importance vitale pour assurer la dynamique du développement. Au cœur de l'actualité économique et sociale, la promotion de l'entrepreneuriat est considérée comme un vecteur fondamental dans l'ensemble des politiques de développement économique, et ce, de par le monde. « L'entrepreneuriat est une réelle source de production de richesses et de lutte contre le chômage. Sa promotion constitue un levier de la croissance inclusive au Maroc. Cela passe nécessairement par l'éducation de la femme, son implication effective au côté de l'homme dans le processus de prise de décision, en vue de son émancipation ainsi que par son autonomisation financière. Cette approche égalitaire et solidaire permettra de tirer profit des opportunités disponibles pour atteindre le développement durable escompté, tout en tenant compte des impératifs liés à la protection de l'environnement », ajoute Aïcha Amrani Laasri.

Les femmes rurales, doublement discriminées

Miser sur l'entrepreneuriat féminin revêt ainsi un enjeu majeur pour le Maroc. Non seulement cela facilitera aux femmes leur entrée au sein de l'activité économique du pays, mais cela contribuera également à réduire la pauvreté et la précarité et, par conséquent, à améliorer l'accès à l'éducation. C'est le cas notamment des coopératives ou de l'entrepreneuriat social. En effet, dans le milieu rural, la création d'entreprises, principalement par des femmes analphabètes, est davantage motivée par le besoin que par opportunité ou innovation. Depuis les années 2000, le développement des coopératives a été fortement encouragé et piloté par l'INDH, permettant aux femmes rurales de gagner en visibilité sur le plan local, en prouvant ainsi leur rôle d'actrices économiques structurées, mais aussi sur le plan national, en participant régulièrement à des salons et à des ateliers de formation.



» Plusieurs autres initiatives, publiques et privées, ont également été lancées dans ce sens. Par exemple, le Programme « Empowering Women in Atlas », amorcé en 2016 en partenariat avec l'Initiative de partenariat USA-Moyen-Orient (MEPI), la province d'Ifrane, l'INDH ou encore l'Euromonitor Dubai-Londres. Dans ce cadre, 100 femmes issues de villages du Moyen Atlas ont bénéficié des moyens pour accéder à l'entrepreneuriat.

« Les femmes ciblées par le projet sont à 80 % analphabètes. Elles avaient soit déjà créé leur coopérative ou avaient en tête des idées. Le concept du programme était d'outiller ces femmes et de leur donner des chances similaires à celles vivant dans le monde urbain. L'objectif était également - et surtout - d'investir dans l'humain et dans leur capital humain et de transformer leur attitude, mais aussi la perception des responsables et de la société envers la femme rurale », explique Lamia Bazir, fondatrice du Programme. Cette initiative a ainsi permis aux participantes de revenir à l'université pendant 8 mois durant lesquels elles ont suivi des formations dans des thématiques spécifiques et pertinentes sur l'entrepreneuriat, la comptabilité, la gestion de base, la communication, les stratégies de commercialisation... Chaque coopérative a en outre bénéficié d'un coaching spécialisé pour faire le diagnostic de leur projet, proposer des recommandations et, enfin, mettre en place des plans d'action d'amélioration. Les femmes ont également reçu des équipements pour accroître la productivité et des donations ou un capital financier a été octroyé aux meilleures coopératives pour les aider à lancer ou à poursuivre leur activité.

Cependant, malgré toutes ces initiatives, il existe encore aujourd'hui des barrières sociales qui empêchent les femmes d'être considérées comme des entrepreneurs à part entière. Pour Lamia Bazir, cela serait dû au ressenti que l'on a des femmes rurales : « La conception dominante est que la femme rurale est une femme dans le besoin, pauvre et marginalisée, alors qu'elle est entreprenante et travailleuse. (...) Cette dichotomie entre la perception de la femme urbaine et de la femme rurale est persistante puisqu'on continue à associer certains concepts ou certaines terminologies telles que l'entrepreneuriat ou le leadership à la femme urbaine, modèle de femme élitiste, diplômée et bien connectée. Pourtant, l'entrepreneuriat c'est la possibilité, c'est l'élan de chaque individu à transcender les limites qui existent pour apporter des solutions à des problèmes environnants. Et c'est exactement ce que font les femmes rurales au quotidien. Pourtant,



Lamia Bazir, Fondatrice du Programme « Empowering Women in Atlas ».

© DR

En milieu rural, les femmes créent des entreprises davantage par besoin que par opportunité.

le revenu qu'elles génèrent reste réduit, car leur accès au marché demeure le plus souvent cantonné à un niveau local et c'est aussi ce qui explique leurs difficultés à accéder au financement », précise Lamia Bazir.

Des difficultés à accéder aux financements

Ainsi, l'accès au financement, que ce soit en milieu urbain ou rural, est une condition sine qua non si l'on souhaite encourager l'autonomisation des femmes et l'entrepreneuriat féminin au Maroc. En incitant les banques à accorder plus de crédits et à baisser les taux, les femmes seront en effet plus enclines à demander des prêts. Le mentoring n'est pas non plus à négliger si l'on veut insuffler l'esprit entrepreneurial et susciter des vocations auprès des jeunes générations. Bien évidemment, cela passera aussi par un renforcement de la législation en faveur des droits des femmes afin qu'elles disposent de biens pouvant servir de garantie à un emprunt.

Enfin, l'éducation est un volet primordial, car l'entrepreneuriat féminin ne peut s'inscrire dans la durée que s'il est accompagné d'une formation appropriée à destination des jeunes filles. Le récent Rapport mondial de suivi sur l'éducation a démontré l'impact positif de la scolarisation des filles quant à la promotion de l'égalité entre les sexes.

Aujourd'hui, les disparités hommes-femmes coûtent 95 milliards de dollars à l'Afrique ce qui représente 6 % du PIB du continent. Il est temps que le Maroc ainsi que tous les pays africains misent sur leurs femmes. *

► Dounia Z. Mseffer

« La femme a démontré qu'elle était un levier de croissance et de performance »



Entretien avec Sabr Abou-Ibrahimi, Fondatrice de Com'Partner et Consultante en management et développement managérial

Conjoncture : Pouvez-vous nous dresser un état des lieux du leadership féminin au Maroc ?

Sabr Abou-Ibrahimi : Le leadership féminin fait couler beaucoup d'encre, fait l'objet de mobilisation, mais le constat est là : le Maroc continue de perdre des places. Les rapports sont unanimes : celui du Forum Economic Mondial (WEF) positionne le Royaume 136^e sur 144 pays en matière de genre. L'étude de la Banque Africaine de Développement (BAD) nous classe quant à lui au 26^e rang sur 52 pays africains, devancés par la Tunisie, 17^e, ou encore l'Algérie, 21^e.

Les résultats du Maroc sont médiocres, et ce malgré un environnement institutionnel favorable, l'article 19 de la Constitution, l'existence de labels, l'implication des institutionnels, une prise de conscience qui fait son chemin au niveau des décideurs ainsi que toute la dynamique insufflée au plus haut niveau. La gouvernance au féminin perd du terrain.

Quels sont les freins au leadership des femmes ?

Aujourd'hui, nous devons nous arrêter et nous poser les bonnes questions. Comment se fait-il que malgré tout cet environnement le Maroc reste à la traîne ? Des initiatives voient le jour, des labels encourageant la mixité notamment le label RSE de la CGEM, ISO 26000, etc. Mais qu'en est-il de la principale concernée c'est-à-dire la femme elle-même ? Certaines salariées estiment qu'elles sont très bien là où elles sont, car elles sont convaincues qu'avoir plus de responsabilités rime avec une vie familiale restreinte. La représentation qu'elles ont du leadership s'explique souvent par l'absence de modèles autour d'elles.

En 2015, une étude réalisée par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) sur la participation des jeunes femmes marocaines dans le marché du travail et leur perception a montré que 30,34 % des femmes inactives sont persuadées qu'elles ne peuvent à la fois travailler et se consacrer à leur famille, d'où leur choix. À noter que 37 % d'entre elles sont diplômées de l'enseignement supérieur.

En outre, 54 % des Marocains pensent encore que les hommes font de meilleurs managers.

Il est fondamental de faire prendre conscience aux Marocaines de l'importance de leur rôle et de l'évolution de ce dernier afin qu'elles sortent de l'attentisme elles s'enferment en espérant que l'on vienne les chercher. Elles doivent développer davantage leur appétence pour le pouvoir. La société exerce également un frein même si les exemples de femmes qui sont arrivées prouvent qu'elles se sont fixé des objectifs et qu'elles ont fait fi de tout cet environnement. D'où la nécessité de faire émerger des modèles de femmes qui ressemblent à « Madame Tout-le-Monde ».

Quel est l'impact des femmes dans la performance économique des entreprises ?

Aujourd'hui, la gouvernance au féminin s'évalue. Plusieurs études ont démontré l'importance de la mixité suite à la crise financière. Celle qui a porté sur les entreprises cotées au CAC 40 en France a montré que lorsque l'effectif féminin dépasse 35 % de l'encadrement, on enregistre une croissance de 23 % du chiffre d'affaires contre 14 % pour les sociétés qui présentent un taux inférieur ! En résumé, les entreprises les plus féminisées sont les plus rentables à quelques exceptions près. Maintenant, les femmes, quand elles ont du pouvoir et des responsabilités, travaillent avec acharnement et le changement se fait sentir... Il est vrai que l'on attend toujours plus d'une femme manager.

L'autre face du pouvoir concerne les femmes et les Conseils d'Administration. 7 % seulement en sont membres avec une légère avancée des entreprises cotées. On assiste également à une percée timide (en attendant la loi sur des quotas) des femmes administratrices indépendantes au nombre de trois à ce jour. En conclusion, la femme a démontré qu'elle était un levier de croissance et de performance, il faut juste lever les freins psychologiques et culturels au niveau des différentes parties prenantes, à savoir les décideurs, la société et la femme. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

L'Afrique, premier continent de l'entrepreneuriat féminin

Les femmes africaines produiraient 65 % de la richesse du continent d'après la dernière étude publiée par le cabinet de conseil Roland Berger lors du 2^e Sommet Annuel Women in Africa tenu fin septembre dernier à Marrakech. L'entrepreneuriat féminin serait ainsi une opportunité de développement à saisir pour lutter contre la pauvreté et le sous-emploi des femmes, mais surtout pour créer de la valeur pour toute l'Afrique. Détails.



Les 27 et 28 septembre derniers, les femmes africaines étaient à l'honneur lors du 2^e Sommet Annuel Women in Africa (WIA), une initiative organisée à Marrakech sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi. Lancée officiellement en 2016, il s'agit de la première plateforme internationale de développement économique et d'accompagnement des femmes africaines leaders et à haut potentiel. Les deux principales ambitions de WIA Initiative sont de révéler le potentiel de la nouvelle génération de femmes leaders africaines et de mettre en réseau des femmes leaders africaines et internationales au service d'une Afrique innovante et inclusive. Cette deuxième édition placée sous le thème

« Regarder l'Afrique avec confiance, croire en ses talents » a réuni 480 femmes et hommes (issus de 70 pays, dont 52 africains) qui ont assisté et participé à des programmes variés et complémentaires destinés à nourrir leurs réflexions, enrichir leurs réseaux et leurs connaissances sur les sujets clés et porteurs sur l'Afrique. « Nous croyons que lorsque les femmes se connectent entre elles, une magie unique s'opère. Cette année, l'un de nos deux thèmes majeurs est la confiance. Nous devons avoir confiance en nous-mêmes et en les autres, avec la conviction que nous avons le pouvoir de transformer nos rêves et nos visions en réalité. (...) Nous savons que nous sommes la clé pour développer l'entrepreneuriat et le leadership féminins en Afrique. Partout où les femmes entreprennent

sur le continent, elles permettent aux économies de leurs pays de se développer. L'Afrique est un continent plein d'opportunités. À travers ce mouvement, nous voulons donner plus de voix et valoriser les femmes africaines qui saisissent ces opportunités pour améliorer la vie de leurs familles et contribuer à l'empowerment de ces femmes », a déclaré Hafsat Abiola, Présidente de WIA Initiative, lors de l'ouverture du Sommet le 27 septembre dernier à Marrakech.

Entreprendre, une nécessité pour de nombreuses femmes africaines

Ce même jour, le cabinet de conseil Roland Berger a publié une étude portant sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique « Women in Africa entrepreneurship : a path to women empowerment ? ». Cette dernière vient enrichir les statistiques du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Women's Entrepreneurship avec des données collectées auprès d'agences locales et internationales, soit 15 indicateurs comme le niveau d'éducation, l'inégalité, l'emploi, la fertilité, la langue, etc., afin de mesurer l'activité entrepreneuriale des femmes de l'ensemble du continent africain. Ce rapport révèle ainsi qu'en quelques années, l'Afrique est devenue le premier continent de l'entrepreneuriat féminin. 24 % des femmes africaines parmi 312 millions d'Africaines âgées de 18 à 64 ans ont lancé une entreprise, et en moyenne une femme sur trois déclare avoir un projet de création. C'est le plus fort taux de création d'entreprises (jusqu'à 42 mois d'activité) constaté à l'échelle mondiale. Ce taux est de 17 % en Amérique latine et aux Caraïbes, 12 % en Amérique du Nord et 8 % en Europe et Asie centrale. Au total, l'étude estime qu'entre 150 et 200 milliards de dollars de valeur ajoutée sont générés par les Africaines qui produiraient ainsi 65 % de la richesse du continent.

Mais si l'Afrique subsaharienne représente la région la plus prolifique en matière d'entrepreneuriat, en revanche, seulement 8 % des femmes créent une entreprise en Afrique du Nord et 10 % en Afrique du Sud. Ces importantes disparités découlent de facteurs socio-économiques et de réalités culturelles, différentes selon les régions. Dans les pays subsahariens, les femmes entreprennent davantage, car elles n'ont rien à perdre et n'ont pas accès au marché de l'emploi. Elles se créent leurs propres opportunités. En Afrique du Nord, par contre, le taux d'entrepreneuriat est faible, car les femmes entreprennent moins étant donné qu'elles ont accès au marché de l'emploi plus facilement, au sein d'une économie plus formelle, avec moins de prises de risques pour faire vivre leur famille et leurs enfants. Ainsi, selon ce rapport, il existe plus de femmes entrepreneurs dans les pays à faible taux d'alphabétisation.

24 % des femmes africaines âgées de 18 à 64 ans ont lancé une entreprise.

« L'entrepreneuriat devient une nécessité due au manque d'opportunités professionnelles », explique l'étude.

En effet, les femmes africaines se lancent dans l'entrepreneuriat, car elles ne peuvent pas toujours accéder au marché du travail et possèdent peu ou pas de diplômes. C'est dans la grande majorité des cas pour assurer leur « subsistance ». « Toutes les études montrent que lorsque vous donnez de l'argent aux femmes, elles aident leurs enfants, elles s'assurent que leurs filles aillent à l'école. Nous avons besoin d'une Afrique éduquée et qualifiée (...) Si nous encourageons l'empowerment des femmes d'Afrique, elles nous aideront à répondre aux besoins du continent », souligne Hafsat Abiola.

Le financement : encore et toujours principal frein à l'entrepreneuriat

Cependant, même si les femmes arrivent à sortir leur épingle du jeu et à s'imposer, l'étude de Roland Berger pointe du doigt plusieurs obstacles auxquels ces femmes doivent faire face. Le principal frein au développement de l'entrepreneuriat des femmes en Afrique reste le financement. L'aversion au risque des banques et l'absence de données comptables des PME africaines (souvent informelles) découragent l'investissement. Le microcrédit ne peut représenter qu'une solution à court terme. Deux chiffres interpellent dans le rapport : 39 % des femmes entrepreneures cessent leur activité parce que non profitable et 15 % en raison d'un défaut de financement. Elles rencontrent aussi des difficultés pour accéder à des ressources intellectuelles (formation) et relationnelles (réseau) afin de développer leur business. Des obstacles qui ne leur sont pas spécifiques, car ils concernent leurs homologues du monde entier.

Autre frein et pas des moindres à l'entrepreneuriat des Africaines : les pratiques culturelles et religieuses en matière de propriété qui sont souvent en défaveur des femmes. D'où l'enjeu d'un accompagnement adapté pour les former, créer des incubateurs, convaincre les investisseurs et structurer des réseaux grâce au numérique.

« Les femmes africaines sont les accélératrices des changements indispensables, présents et à venir, dans leurs pays, dans leurs régions et au niveau panafricain. Elles ont besoin de savoir-faire, de financement, de politiques d'habilitation et d'autres formes de soutien. Elles ont besoin d'autre chose que des paroles en l'air, comme des services et des projets pertinents et soigneusement conçus pour relever les véritables défis auxquels elles sont confrontées », conclut Hafsat Abiola. *

► Dounia Z. Mseffer

Le réseautage : une des bases du succès

Afin d'encourager le leadership et l'entrepreneuriat féminin, plusieurs réseaux se sont créés pour mettre en avant les « Roles Models » féminins et offrir une meilleure visibilité aux femmes qui ont percé, devenant ainsi des leaders à même d'inspirer les jeunes générations.



© Fotolia

Lean In Morocco Chapter

Les réseaux professionnels féminins se développent au Maroc en misant sur le partage et la solidarité.

Née en 2016, l'initiative Lean In Morocco Chapter réunit aujourd'hui une communauté de 90 membres de tous âges et de tous horizons qui mettent en commun leurs compétences et leurs talents au service d'autres femmes pour les encourager à réaliser leurs ambitions et à atteindre leur potentiel. Parmi les activités proposées, des formations pour les aider à développer leur leadership, portant sur des thématiques diverses telles que « Comment briser le plafond de verre ? » ou « De quelle manière se mettre en avant ? ». Des sessions de networking sont également organisées pour inciter les femmes à réseauter. Enfin, un dispositif de mentoring au profit d'étudiantes brillantes

issues de milieux défavorisés a été mis en place en partenariat avec la Fondation Marocaine de l'Étudiant, ainsi qu'avec le programme « Leader en Herbe » visant à sensibiliser les jeunes filles sur le monde professionnel en participant à différents workshops. Ces derniers sont animés par des coachs qualifiés et portent sur le renforcement de l'estime de soi, le sport comme levier de développement du leadership ou encore la pratique de l'« elevator pitch ».

Mentor'Elles

Mentor'Elles est une autre plateforme marocaine de Women Empowerment, affiliée à Leanin.org, un réseau mondial de Women Empowerment initié par Sheryl Sandberg, la COO de Facebook. Depuis sa création en 2016,

cette plateforme œuvre pour que les femmes s'accomplissent dans leur travail en mettant à leur disposition des outils, notamment du mentoring professionnel, des rencontres d'inspiration et de partage ainsi que du networking. En 2017, 20 mentors ont accompagné 20 « mentees ». En 2018, ce sont 30 mentors pour 40 « mentees ». Mentor'Elles a également déployé un réseau collaboratif qui permet d'échanger sur les expériences, les bonnes pratiques et le développement de carrière.

AFEM

Parmi les initiatives pionnières dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin, il y a l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) créée en 2000. Présente dans huit régions marocaines avec un réseau de plus de 600 femmes chefs d'entreprise dans tout le Maroc, elle propose de nombreuses activités pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Depuis deux ans, elle organise le SEWI (South Economic Women Initiative), une rencontre où interviennent des experts

sur des questions liées à l'avenir de l'entreprise dirigée par les femmes. L'objectif de ces débats étant de fournir aux participantes, des femmes entrepreneures du Maroc, d'Europe et d'Afrique, des clés pour réussir à amorcer le virage de l'innovation, de la transformation digitale et du changement dans les meilleures perspectives. Le SEWI leur offre également la possibilité d'échanger, d'explorer les pistes de collaboration et de prendre connaissance des modèles de réussite. Des formations pour le renforcement des capacités managériales, en coaching et mentoring, des after-works et des séminaires pour encourager le réseautage sont régulièrement organisés afin de promouvoir le leadership au féminin. Depuis mai 2006, l'association est leader dans l'accompagnement des femmes chefs d'entreprises à travers le premier incubateur féminin au Maroc et dans la région MENA dédié à la promotion de la création d'entreprises par les femmes, « Casa Pionnières », rebaptisé « Maroc Pionnières ». *

► Dounia Z. Mseffer



3 questions à Aïcha Amrani Laasri,

Présidente de
l'AFEM, l'Association
des Femmes Chefs
d'Entreprises du
Maroc.

L'AFEM est une des premières associations de femmes à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes chefs d'entreprise. Pouvez-vous nous parler en détail de vos actions, principalement du Pôle croissance et appui à l'entrepreneuriat féminin ?

Effectivement, l'AFEM, dont je suis l'une des membres fondatrices, est la première association de femmes chefs d'entreprise. Créée en septembre 2000 et reconnue d'utilité publique depuis 2015, elle a toujours œuvré pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. L'incubation de 100 projets, grâce à la plateforme Maroc Premières, l'accès aux marchés nationaux et internationaux et la création d'un fonds d'investissement AFEM Invest font partie de mes actions prioritaires en tant que Présidente de l'association. Je prévois également de mettre en place un programme de renforcement des capacités et de développement de réseau via des événements B2B sectoriels au Maroc, en Afrique et à l'étranger.

Depuis 2006, l'association est leader dans l'accompagnement des femmes chefs d'entreprise à travers Casa Pionnières, rebaptisée « Maroc Premières », pouvez-vous nous parler un peu plus de cet incubateur ?

Depuis 2006, notre association a été leader dans l'accompagnement des porteuses de projets et d'idées de création d'entreprises via son incubateur féminin connu pour être le premier incubateur féminin de la région MENA « Casa Pionnières », rebaptisé « Maroc Premières ». Les « Premières » étant le premier réseau européen des incubateurs féminins. En effet, nous disposons à l'AFEM de sept incubateurs opérationnels offrant une palette de services dédiés à toute porteuse d'idée ou de projet de création d'entreprise comportant l'hébergement avec domiciliation commerciale, l'accompagnement, la formation, le mentoring, le coaching, l'accès facilité au réseau et au financement.

Selon vous, quelles actions doivent être mises en œuvre pour encourager l'entrepreneuriat féminin ?

La sensibilisation et la communication sur l'entrepreneuriat féminin restent un enjeu d'actualité. Les objectifs étant de valoriser la dynamique entrepreneuriale féminine, de donner l'envie d'entreprendre, de développer la culture entrepreneuriale dès l'école (collèges, lycées, enseignement supérieur) en montrant notamment aux jeunes filles qu'il est possible de créer son entreprise. Sans oublier l'accompagnement des femmes entrepreneures : même si des dispositifs existent déjà, il convient de développer davantage d'actions spécifiques aux différentes étapes du parcours de création. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

Communiqué de presse

Casablanca, le 02/10/2018

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, CFCIM, est l'objet depuis plusieurs mois de critiques, relayées par voie de presse, qui nuisent à sa réputation et à son honorabilité auprès du public et des autorités gouvernementales tant marocaines que françaises.

Rappelons que la CFCIM est une association française de droit marocain, indépendante, ne recevant aucune subvention d'aucune sorte. Elle ne doit ses ressources qu'aux fruits de son travail et de celui de ses adhérents.

- Environ 4000 sociétés adhérentes (chiffre 2018) lui font confiance.
- Elle dispose de 4 parcs industriels, en partenariat avec les ministères de l'intérieur, du commerce et de l'industrie et les communes concernées. Regroupant 500 entreprises et générateurs de 25 000 emplois directs et autant d'indirects, ils sont cités en exemple dans le dernier rapport de la cour des comptes.
- Son pôle enseignement est exemplaire avec notamment l'Ecole Française des Affaires qui fête en 2018 sa trentième promotion. 5000 élèves ont ainsi été diplômés avec double accréditation, 5000 emplois satisfaits.
- Son Centre de Médiation pour l'Entreprise, retenu par les grandes sociétés de la place.
- Son Service d'Appui aux Entreprises, 500 sociétés créées en 10 ans, génératrices de 2000 emplois

Ces éléments de réussite expliquent et concourent à la singularité et la notoriété de la CFCIM et justifie la confiance dont elle bénéficie.

Cette confiance justifie la vigilance et les soins que la CFCIM accorde à sa gouvernance. Elle procède chaque année au renouvellement du mandat de ses instances dirigeantes. Celui-ci ne peut excéder trois ans.

Dans le cadre de ses activités associatives, la CFCIM mobilise des compétences et ne se prive pas d'utiliser celles de ses adhérents et administrateurs. Les conventions de prestations conclues avec des membres administrateurs sont établies de façon pleinement respectueuses des statuts, du règlement intérieur, de la Charte Ethique et des procédures d'achats en vigueur au sein de la CFCIM. Les prestations réalisées sont portées à la connaissance des commissaires aux comptes ; elles sont validées en Bureau et dûment enregistrées dans les comptes de la CFCIM. Elles sont de ce fait exemptes de tout conflit d'intérêt.

Conformément à ses traditions, aux objectifs qu'elle s'est assignée et forte du soutien constant de ses adhérents, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc est fermement résolue à poursuivre dans la sérénité sa tâche et ses missions.

Le Président

**CHAMBRE FRANÇAISE DE
COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC**
15, Av Mers Sultan-Casablanca
Tél: 0522 20 90 90 Fax: 0522 20 01 30

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

- **Economie** : Un accélérateur de croissance nommé Maghreb
- **Management** : Et si les approches sportives nous apportaient des clés pour améliorer le management en entreprise ?

Un accélérateur de croissance nommé Maghreb

En 2017, un rapport présenté par Jihad Azour, Directeur du Département Moyen-Orient et Asie centrale du Fonds Monétaire International (FMI) affirmait que l'essor économique de la région MENA ne permet pas de s'attaquer sérieusement au chômage. En effet, seuls des taux de croissance supérieurs à 6 % peuvent favoriser sensiblement l'emploi. Or, nous évoluons depuis plusieurs années sur des tendances comprises entre 3 % et 4 %.



Amine Bouhassane, DRH de BOTTICELLI COURTAGE, membre de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

Les réformes structurelles entamées par les pays du Maghreb ont visiblement un impact limité. Il faudrait une « main invisible », un procédé gagnant-gagnant qui se mettrait en place à travers le commerce et le libre-échange. Et si l'Union du Maghreb était la solution ?

Le blocage actuel va au-delà d'une simple frontière terrestre : ce sont 2 à 3 % de croissance qui s'envolent chaque année pour chacun des pays maghrébins sans parler des frustrations et des messages haineux qui se multiplient sur les réseaux sociaux, rendant chaque jour un peu plus difficile la perspective de voir se réaliser le projet d'une intégration régionale.

Le 60^e anniversaire de la Déclaration de Tanger est l'occasion de faire preuve de pragmatisme et de nous poser la question suivante : quelles sont les retombées d'une ouverture des frontières sur un plan économique et sociétal ?

Contrairement aux pays d'Europe, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie partagent les mêmes socles linguistique, religieux et culturel et sont complémentaires dans plusieurs secteurs économiques.

UMA : Utopie du Maghreb Arabe ?

L'Union du Maghreb Arabe (UMA) en 1989 a vite tourné à la désillusion. Cependant, plusieurs événements riches en enseignements se sont déroulés depuis. Les révolutions arabes de 2011 et les crises financières en Europe ont respectivement mis en exergue l'impact du chômage chez les jeunes, ainsi que la fragilité engendrée par le fait de ne compter que sur le partenaire européen.

La situation actuelle inflige à chaque pays un manque à gagner de 2 milliards de dollars par an. Alors que le Mexique attire 26 milliards de dollars par an, dont la moitié en provenance des États-Unis, le Maghreb ne capte que 0,5 % des investissements européens.

« Contrairement aux pays d'Europe, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie partagent les mêmes socles linguistique, religieux et culturel et sont complémentaires dans plusieurs secteurs économiques. »

Autre chiffre significatif, celui des échanges entre les États du Maghreb qui ne dépassent pas les 5 % de la totalité des flux commerciaux contre près de 21 % pour l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ou encore 19 % pour le Marché Commun du Sud (MERCOSUR) pour la zone de l'Amérique latine.

Pis, la contribution du commerce intramaghrébin dans le PIB de la région s'élèverait à peine à 2 % en 2015 et tout laisse penser que ce chiffre n'a pas évolué de manière significative durant ces trois dernières années.

Quels sont les obstacles à cette union ?

Faire de la diplomatie le seul point de blocage de cette union est très réducteur.

En effet, il existe plusieurs facteurs qui empêchent l'UMA de dévoiler tout son potentiel. L'absence de politique économique commune entre ses pays membres a pour conséquence le maintien de barèmes tarifaires qui représentent un véritable obstacle à l'intégration commerciale.

Paradoxalement, les droits de douane sont plus élevés entre les pays de la zone Maghreb qu'entre ces derniers et les États de l'UE. En matière juridique et fiscale, le classement de Doing Business n'est pas très optimiste. Pour rappel, ce classement mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies en évaluant notamment dans quelles conditions les PME peuvent lancer leurs activités, avoir accès à l'électricité, au crédit ou encore s'acquitter de leurs impôts. En 2017, en ce qui concerne la création d'entreprise, l'Algérie occupait la 142^e position sur 190 pays, loin derrière le Maroc (40^e) et la Tunisie (103^e). Dans le domaine fiscal et spécifiquement celui du paiement des impôts, l'Algérie arrive à la 155^e place tandis que le Maroc se situe au 41^e rang et la Tunisie au 106^e.

De fortes disparités entre les pays

Une enquête du Bureau des Investissements (Département d'État américain) parue en août 2016 avait pointé du doigt l'existence en Algérie d'un « climat des affaires difficile » et d'un « cadre réglementaire incompatible ». Contrairement au Maroc où la création d'une entreprise peut se faire sans une majorité nationale dans le capital, en Algérie, la loi 49/51 relative aux investissements étrangers exige que 51 % du capital soit détenu par un partenaire algérien. Ces lourdeurs bureaucratiques et protectionnistes freinent les investissements étrangers en provenance du Maghreb ou d'ailleurs.

Dès lors, l'absence de politique commune est une antinomie économique qui non seulement empêche des rapprochements d'affaires, mais limite également les rentrées fiscales au profit du secteur de l'informel, dont le volume de transactions annuel en Algérie est estimé à 600 millions de dollars (457 millions d'euros).

+2 points de croissance en travaillant ensemble

Une véritable politique commune, fondée sur une stratégie de partenariat et non de compétition féroce, faciliterait des échanges basés sur la complémentarité du commerce. Avec un marché élargi à 90 millions de consommateurs et un cadre législatif favorable, les entreprises de la région créeraient davantage d'emplois. La concurrence stimulerait les départements R&D et les investissements étrangers viendraient s'ajouter aux mouvements de capitaux en direction et à partir des pays du Maghreb. Prenons comme exemple les trois domaines suivants : les infrastructures, l'agroalimentaire et l'énergie.

Dans le premier secteur, celui des infrastructures, notamment portuaires, le Maroc a développé de nombreuses zones franches (Tanger et Kénitra). Les acteurs économiques qui s'y installent bénéficient d'une exonération de l'impôt sur les sociétés pour une durée de cinq ans et d'un rapatriement simplifié des capitaux lorsqu'ils sont étrangers. Une ouverture des frontières écourterait le délai de retour sur investissement de ces projets et inspirerait les pays voisins à déployer de telles infrastructures.

En ce qui concerne le deuxième domaine, l'Algérie est l'un des principaux pays importateurs de produits agroalimentaires. Au lieu de se fournir en Europe ou en Amérique du Nord, elle pourrait encourager la production de son voisin marocain. Ce qui aurait pour conséquence une diminution des délais et des coûts de transport ainsi qu'un transfert des compétences grâce aux investissements opérés en amont.

Enfin, en matière d'énergie, au-delà d'un approvisionnement à prix préférentiel auprès de son voisin algérien, le Maroc pourrait voir son entreprise phare, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) prendre une nouvelle dimension. En effet, un partenariat entre l'OCP et la société algérienne Sonatrach, poids lourds dans le secteur des hydrocarbures, donnerait naissance à une industrie pétrochimique puissante et valorisée.

Tous deux pourraient « devenir un leader mondial dans le domaine de la production des engrais phosphatés » d'après Francis Ghilès, chercheur au Centre de Barcelone pour les Affaires Internationales (CIDOB).

Ce rapprochement aboutirait à un véritable écosystème avec des sous-traitants, des investisseurs, des établissements de formation... et surtout des emplois. In fine, ce sont d'importantes retombées fiscales qui pourront être générées pour l'ensemble des pays du Maghreb.

Quel beau projet lorsqu'on sait que la population planétaire passera de 7 milliards à 9 milliards en 2040 et qu'elle coïnciderait avec une augmentation des classes moyennes dans la zone BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine), réel moteur de croissance économique.

De plus, les États du Maghreb pourraient allouer une partie du budget colossal consacré à la défense à certains postes plus « durables » (éducation, insertion des personnes en situation de handicap, accès à la santé, monde rural, énergies renouvelables...).

Enfin, le Maghreb Uni serait plus fort lors des négociations avec les partenaires extérieurs (UE, USA...) et obtiendrait des termes plus avantageux.

Du côté des acteurs non institutionnels

Des acteurs non institutionnels ont tenté de montrer la voie aux « politiques » en 2007 et ont créé l'Union Maghrébine des Employeurs (UME). L'initiative mérite d'être encouragée et soutenue. Les Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'International (CCIFI) installées dans ces trois pays pourraient avoir un impact positif grâce à leur réseau élargi d'entreprises. Ces dernières permettraient une connexion intra-méditerranée. Rappelons que la construction de l'Europe s'était formée à partir de la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier (CECA) en 1952 au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Et si le sport était l'élément déclencheur ?

Après le soutien de l'Algérie à la candidature du Maroc pour l'organisation de la Coupe du Monde de football de 2026, les relations entre le Maroc et l'Algérie se sont améliorées. Le choix du Maroc de s'associer avec les pays ibériques pour la Coupe du monde en 2030 n'altère en rien la nécessité d'une candidature maghrébine commune pour peser sur la scène internationale. La préparation conjointe d'une compétition d'envergure à l'échelle

mondiale permettrait de générer des effets multiplicateurs grâce à libre circulation, l'accélération de l'économie et le rapprochement des populations dont 43 % (les moins de 25 ans) n'ont jamais connu l'ouverture des frontières.

Pour conclure, ce n'est en aucune façon le déficit des arguments économiques qui nous empêchent de nous unir. Ce qu'il nous faut, c'est faire preuve d'un peu de courage politique. Et l'heure est venue d'en avoir ! *



Et si les approches sportives nous apportaient des clés pour améliorer le management en entreprise ?

Entre fluidité, autonomie et responsabilisation, performance, bien-être et plaisir, les liens entre le sport et le management sont très nombreux. Comment créer un effet de levier différent dans votre management en utilisant ces clés de réussite bien connues des sportifs et de leurs entraîneurs ?



Laurence Vandeventer,
Consultante-Coach en
entreprise

À l'occasion d'une conférence qui s'est déroulée en avril dernier à Tanger, Laurence Vandeventer, consultante coach en entreprises, et Morgan Bourc'h, champion du monde apnéiste ont pu montrer de nombreuses similitudes entre la plongée en apnée et l'accompagnement performant des changements en entreprise. Cette comparaison offre de nouvelles perspectives sur le management, qui ne cesse d'évoluer. Moins de stress, moins de doutes. Et plus de défis menés à bien, plus de partage, plus d'enthousiasme.

Le management, une quête anxieuse de performance en perpétuelle évolution

« Prendre soin de soi et des autres pour un manager, ce n'est pas de la philanthropie, c'est la base même d'un management profitable ». André Comte-Sponville

Si le management vit depuis plusieurs années des bouleversements, il n'en reste pas moins que souvent, pour les managers et leurs collaborateurs, ces évolutions s'effectuent dans l'anxiété voire le désengagement. Le doute de mal faire, l'incompréhension parfois de certains comportements, la sensation de ne pas y arriver, que c'est épuisant, que cela n'a pas de sens, sont des éléments que vivent de nombreux collaborateurs quel que soit leur poste.

Du management autoritaire et directif d'il y a quelques années au management transverse, halocratique et libéré, nous sommes en perpétuel « test and learn » sur ces sujets. Or, intégrer qu'il n'y a pas de solutions magiques et universelles, sortir de nos zones de confort, apprendre et tester de nouvelles approches, se confronter aux doutes et à la nouveauté sont des

démarches naturellement anxiogènes. Être motivé pour relever ces défis, c'est être lucide et élargir le regard que nous portons sur ces nombreuses inconnues pour choisir la meilleure stratégie, agir et progresser. Faire de ce stress, au premier abord désagréable, un moteur de performance nécessite de changer nos états mentaux de la même façon que le plongeur doit avoir envie d'aller dans des profondeurs a priori hostiles pour se dépasser et vivre une nouvelle expérience.

La préparation, une étape indispensable mais souvent oubliée

Pour Morgan, l'entraînement et l'adaptation permettent de maîtriser un niveau de profondeur donné quels que soient les paramètres de la situation : disponibilité mentale, forme physique, météo, concentration, motivation, équipe présente, ambiance générale, etc. Mais à partir d'un moment, lorsqu'on se rapproche de ses limites ou lorsqu'on les dépasse pour franchir un nouveau cap, il faut être disponible

« Prendre soin de soi et des autres, pour un manager, ce n'est pas de la philanthropie, c'est la base même d'un management profitable ».
André Comte-Sponville.

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen ». Albert Einstein

Au-delà de la motivation du manager en lui-même, fixer le cap pour soi-même et le co-construire avec son équipe est une des clés pour entraîner les autres sur cette dynamique de changement constructif. Combien de managers pensent à féliciter sincèrement leurs collaborateurs sur le chemin parcouru et les étapes franchies ? Ces formes de reconnaissance sont pourtant essentielles. Elles remettent l'individu au centre de la transformation.

Prendre le temps de pratiquer ces feedback authentiques, c'est reconnaître l'existence même de l'individu et lui offrir la possibilité de se régénérer, de se questionner pour aller plus loin encore dans la performance.

à 100 % et être capable de prendre de la hauteur pour se poser les bonnes questions.

La lucidité et l'élargissement des perspectives sont essentiels pour se donner plus de choix.

De nombreux managers sont mis en situation de gérer des équipes, sans avoir au préalable l'opportunité et le temps de se questionner sur leurs postures, les enjeux et la manière dont ils vont les réussir avec leurs équipes. On considère bien trop souvent, que la progression dans ce métier, est normale, naturelle...

Quelle erreur ! Lorsqu'il s'agit de sortir de sa zone de confort pour s'engager vers l'inconnu, seul celui qui s'est préparé mentalement en ayant conscience que la gestion des différents jalons est essentielle pour tenir l'effort saura remonter à la surface en vainqueur !

Certaines entreprises entament des processus de transformations essentiels à marche forcée sans prendre le temps de préparer psychologiquement leurs équipes à affronter les épreuves du changement. Or, c'est justement cette préparation, ponctuée de fixations d'étapes, de jalons et de moments de récupération entre chaque pas, qui élargit les perspectives et mènent au succès.

La préparation, l'entraînement sérieux, le questionnement sur ses pratiques sont donc des facteurs clés de réussite.

Un manager demande à un collaborateur de transformer sa posture pour être plus autonome, plus responsable et prendre des initiatives. Ce changement peut le challenger et le motiver, car il peut y voir d'une part le défi et le plaisir de l'action et d'autre part l'enthousiasme de réussir ce challenge. Les émotions qu'il peut être amené à ressentir dans ces moments-là sont la fierté, l'enthousiasme, le dépassement de soi.

À l'inverse, si le collaborateur ne sait pas ce que l'on attend précisément de lui, s'il ne comprend pas son rôle et qu'il n'a pas la liberté de prendre des initiatives pour aller chercher cette nouvelle posture, il peut alors être submergé par des émotions déstabilisantes telles que l'anxiété, la colère, mais aussi l'ennui, ou parfois même le rabaissement.

Une équation qui comporte de nombreuses inconnues

Si la préparation physique est importante en sport de haut niveau, la préparation mentale l'est tout autant. Rien n'est le fait du hasard. Identifier ses états mentaux préférentiels, c'est agir pour déceler des stratégies pertinentes face aux défis. La plongée en apnée est un voyage qui permet d'explorer le potentiel humain dans un environnement extrême. Nous repoussons les limites de son fonctionnement dans un milieu hyperbare et plutôt hostile. Et pourtant, notre corps mais aussi notre mental est en mesure de s'adapter et d'évoluer dans ce milieu.

Si nous ne comprenons pas notre rôle, si nous n'avons pas la liberté de prendre des initiatives pour aller chercher une nouvelle posture, si nous ne nous en sentons pas capables, alors, de façon tout à fait naturelle, notre cerveau va envoyer des messages d'anxiété, de colère, mais également d'ennui ou encore d'humiliation : celle de ne pas savoir faire.

L'enjeu essentiel est donc de pouvoir faire une pause, de diagnostiquer la situation et de reprendre la main sur nos choix en nous interrogeant sur ce qui va nourrir profondément nos motivations ou les frustrer.

C'est l'occasion de sortir du pilotage automatique pour diriger dans l'instant présent, en pleine conscience. Quel est le sens de la demande qui m'est faite ? Quels sont les résultats visés dans cette démarche ? Qu'attend-on de moi ? Comment saurai-je que j'ai réussi ? Comment puis-je avoir du plaisir à changer alors que tout me fait peur ? Quelles initiatives puis-je prendre ?

Autant de questions que le manager peut se poser et poser à ses collaborateurs lorsqu'il prépare un changement.

Quelques Bonnes Pratiques d'Experts pour fixer et garder LE CAP :

1. Vivre chaque instant présent en étant bien préparé, prendre du recul sur sa pratique et se poser les bonnes questions pour préparer demain.
2. Travailler la connaissance de ses états mentaux pour gagner en agilité motivationnelle.
3. Accepter les risques, travailler à les dépasser mais pas à n'importe quel prix.
4. Prendre soin de soi et des autres, car ce n'est pas de la philanthropie, c'est la base même d'un management profitable.
5. Fixer des challenges à hauteur de marches accessibles, avec des challenges motivants pour fédérer la cohésion et le travail d'équipe. *





SERVIR

LES INTÉRÊTS DE NOS ADHÉRENTS

Créer et activer de nouveaux réseaux / Faciliter les démarches administratives / Développer la notoriété de nos adhérents



INFORMER

SUR LA RÉALITÉ & LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ

Garantir une information objective sur la réalité du marché / Diffuser aux adhérents la bonne information, au bon moment / Appréhender un marché



ACCÉLÉRER

VOTRE CROISSANCE

Saisir des opportunités d'affaires / Repérer les secteurs porteurs de croissance / Prospecter au Maroc et à l'international / Recruter / Rencontrer les acteurs d'un marché / Bénéficier de formules de foncier avantageuses / Former



PARTAGER

LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES & LES SUCCÈS

Favoriser les rencontres / Donner la parole aux experts / Faciliter le partage de l'information / Organiser des rendez-vous B to B / Mettre en relation et favoriser le networking / Organiser des salons professionnels et des forums d'affaires incontournables


www.cfcim.org






LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

« Pierre Rabhi entretient un lien ancien avec le Maroc »



Aicha Krombi,
Présidente de
l'association Terre
et Humanisme
Maroc

Terre et Humanisme Maroc s'inspire de la philosophie et des techniques agricoles du paysan-philosophe Pierre Rabhi, qui a donné une conférence à Casablanca le 6 octobre dernier dans le cadre du Chant des Colibris. Comment résumer son action ?

Pierre Rabhi est à la fois le parrain et un expert pour Terre et Humanisme Maroc. Il nous a inculqué deux points essentiels. D'abord, il faut élever nos consciences avec les principes de base de l'agroécologie : le respect, la solidarité et le partage. Ensuite, nous devons assurer la gestion des équilibres, qu'ils soient sociaux, économiques ou écologiques, grâce à des techniques appropriées. Ceci passe par le plaidoyer, la sensibilisation des acteurs, les pratiques innovantes...

Quel lien entretient Pierre Rabhi avec le Maroc ?

C'est un lien ancien ! En 2001, Pierre était venu dans le cadre d'une rencontre organisée par une association féminine. Il a parlé d'agroécologie, de la sécheresse qui menace le pays, etc. Il est revenu à plusieurs reprises donner des conférences, qui nous ont émus à chaque fois. Depuis, nous avons parcouru un long chemin ensemble, puis nous nous sommes alliés à Pierre et son association Terre et Humanisme. Cette alliance a été soudée par la création de l'association Terre et Humanisme Maroc en 2005.

Des ateliers de formation et de sensibilisation ont été mis en place. L'association a également réalisé son rêve : la création d'un site agroécologique en Afrique. Il s'agit du Carrefour des Initiatives et des Pratiques Agroécologiques, le CIPA Pierre Rabhi, à Rhamna près de Marrakech.

Quel est le rôle du CIPA et de la ferme pédagogique de Dar Bouazza, l'autre site de Terre et Humanisme Maroc ?

Le CIPA est un lieu de formation opérationnel qui dispose d'une ferme pédagogique expérimentale de 3 hectares. Le site de Dar Bouazza était, à l'origine la ferme de la fondatrice de Terre et Humanisme Maroc, Fettouma Djerrari, qui l'a mise à la disposition de l'association. Elle nous a servi à former les premiers paysans et les premiers formateurs agro-

écologiques. Après la création du CIPA en 2015, les activités de formation longue ont été transférées là-bas et seules les formations journalières ont été maintenues à Dar Bouazza.

En quoi consistent ces différentes formations ?

D'abord, nous réalisons un travail de plaidoyer auprès de tout le monde : consommateurs, producteurs, ou même parlementaires. Cela représentait la première activité de l'association. Puis nous avons mis en place des ateliers de sensibilisation des producteurs et des consommateurs. Nous choisissons les agriculteurs qui ont une fibre écologique et qui veulent travailler la terre sans produits chimiques. Ensuite, nous avons formé des animateurs. Dans le cadre de l'appui aux initiatives locales, ces animateurs se déplacent en région pour délivrer la formation. Nous organisons également des cycles d'initiation aux porteurs de projet qui ont un terrain et veulent se diriger vers l'agroécologie. Nous avons créé des jardins dans les écoles pour initier les enfants, parmi lesquels certains viennent aussi à Dar Bouazza. Enfin, nous dispensons des formations à l'agriculture urbaine.

Une certification devrait bientôt être mise en place au Maroc pour l'agroécologie. Comment cela va-t-il fonctionner ?

Cette certification va permettre d'apposer un label sur les produits, pour rassurer le vendeur et l'acheteur. Ce « système participatif de garantie » (SPG) va être mis en place dans le cadre du Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc (RIAM). C'est une certification basée sur la confiance entre le consommateur et le producteur. *

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



Le 27 mai 2015, inauguration du « Carrefour des initiatives et des pratiques agroécologiques » (CIPA) par Terre et Humanisme Maroc en présence de Pierre Rabhi.

Source : Association Terre et Humanisme

Pavillon France sur le Salon Pollutec Maroc

Du 2 au 5 octobre 2018, s'est tenue la 10^e édition du Salon Pollutec Maroc. Comme chaque année, Business France a organisé en partenariat avec la CFCIM le Pavillon France qui a accueilli 20 entreprises françaises spécialisées dans les technologies vertes. Conjoncture a rencontré trois d'entre elles.



David Oundjian,
Responsable Export
Zone Maghreb de
TECOFI

« Nous sommes une société lyonnaise spécialisée dans la robinetterie qui conçoit et fabrique des vannes et accessoires de tuyauterie. Nous sommes présents au Maroc depuis le milieu des années 80 et nous travaillons dans différents secteurs d'activité, notamment dans le domaine de l'hydraulique (irrigation, alimentation en eau potable...). Pollutec, c'est le salon le plus important auquel nous participons sur le Maroc, depuis pratiquement la première édition. Notre objectif est de développer le relationnel avec nos clients, de présenter les nouveautés et de suivre les projets dans la continuité. » *



Chrystelle Rondel, Directrice
Commerciale
d'EUROPELEC

« Nous sommes une société dont le siège social est situé à Paris. Nous sommes spécialisés dans les équipements d'aération pour le traitement des eaux usées par voie biologique. Nous sommes présents sur le salon Pollutec Maroc pour la 10^e édition afin de renforcer notre image auprès des acteurs marocains et montrer notre nouveauté de cette année, les rampes d'aérations flottantes destinées aux lagunages aérés, une technologie en plein développement au Maroc. Nous constatons qu'il y a beaucoup de projets, qu'il y a une volonté d'avancer dans le domaine traitement des eaux usées ici, au Maroc. » *

Julie Pelletier,
Responsable
Marketing et
Partenariats
d'ECOMESURE



« ECOMESURE est une entreprise basée en région parisienne, spécialisée dans l'instrumentation et les systèmes connectés pour la mesure de données environnementales. Il s'agit de notre deuxième participation au salon Pollutec Maroc. Notre objectif est de faire découvrir nos solutions, de trouver des partenaires sur des applications industrielles ou urbaines en relation avec la qualité de l'air ou autre données environnementales. Au Maroc, nous constatons qu'il existe une réelle demande de la part de grands industriels ou même de collectivités pour monitorer la qualité de l'air et protéger les employés sur les sites, mais aussi les riverains à proximité par exemple des chantiers de construction. » *

Carton plein pour la 6^e édition du CFIA Maroc !

La 6^e édition du Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire (CFIA) Maroc s'est clôturée le 27 septembre dernier sur une nette hausse de fréquentation. L'évènement confirme cette année encore sa position de salon de référence dans le domaine de l'industrie agroalimentaire au Maroc et dans la région.

Placée sous l'égide du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique et le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, la 6^e édition du CFIA Maroc s'est tenue du 25 au 27 septembre 2018 au Centre International de Conférences et d'Expositions de Casablanca (CICEC).



Directeur des Ressources Humaines des Domaines Agricoles, Mustapha Mabkhout, Directeur Général du Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil du Secteur Agroalimentaire (GIAC Agro), Asmaa Tazi, Directrice des Ressources Humaines de Lesieur Cristal et Hicham Zouanat, Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGEM.

Citons également la conférence organisée par la CFCIM et BMCE BANK OF AFRICA sur le thème

Une programmation toujours plus innovante et attractive

Durant trois jours, le CFIA Maroc a offert une programmation riche et interactive, déclinée à travers différents formats : émissions TV, conférences, débats, tables rondes ainsi que des trophées de l'innovation. Ces rencontres ont permis de couvrir plusieurs enjeux et problématiques de l'agroalimentaire au Maroc et en Afrique en abordant des sujets tels que le Contrat-Programme 2017-2020 des industries agroalimentaires, l'impact du digital sur l'usine agroalimentaire de demain ou encore les nouveautés en termes de R&D.

Une fréquentation record

Organisé conjointement tous les deux ans par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et GL event, l'évènement fédère tous les acteurs de l'agro-industrie, notamment ceux opérant dans les filières et les fonctions de l'agroalimentaire (production, maintenance, qualité, achats, recherche et développement...).

Le CFIA Maroc 2018 a battu les records de fréquentation, soit une hausse de 4 % par rapport à l'édition précédente avec 480 exposants et marques représentés et 5602 participants de plus de 40 pays.

Les temps forts

Au cours de la cérémonie d'inauguration, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, a déclaré : « Nous sommes convaincus que l'agro-industrie constituera le futur levier fort de développement pour le Maroc et pour l'export. » S'adressant à Hassan Côme, Ministre du Commerce et de l'Industrie de la République de Centrafrique, il a également ajouté que « c'est aussi une plateforme exceptionnelle pour nos partenaires africains. »

Autre temps fort du salon, la table ronde organisée par le Club des Industries Agroalimentaires (IAA) de la CFCIM portant sur la formation et la compétitivité au sein des entreprises du secteur agroalimentaire. La rencontre a été animée par Noureddine Bouabid,

« Quelles opportunités d'affaires dans les marchés africains de l'agroalimentaire ? ». À cette occasion, a été présenté un ouvrage réalisé par BMCE BANK OF AFRICA et la CFCIM. Intitulée « L'agroalimentaire en Afrique », l'étude, qui comporte une mine d'informations sur les marchés africains, a été distribuée gratuitement aux participants du salon.

Enfin, la 6^e édition du CFIA Maroc s'est clôturée sur la traditionnelle cérémonie de remise des trophées venant récompenser, dans chaque catégorie, les produits et solutions les plus innovants.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et GL event remercient l'ensemble de leurs partenaires qui contribuent activement, à chaque nouvelle édition, au succès et au rayonnement croissant de l'évènement au Maroc et à l'international. *

Félicitations aux gagnants des Trophées CFIA !



Ingrédients & PAI

Or : Nutrispec SARL

Argent : Disproquima

Bronze : Azelis



Emballages & conditionnements

Or : Flexoprint

Argent : Sofradis

Bronze : Palettes Gestion Services



Equipements & procédés

Or : Spraying Systems Morocco

Argent : Baltimore Aircoil Company

Bronze : Isolab





La 6^e édition du CFIA Maroc a été placée sous l'égide du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts. L'événement est organisé conjointement, tous les deux ans, par la CFCIM Et GL events et fédère l'ensemble des acteurs liés à l'agroindustrie.

© CFCIM



Inauguration officielle du salon CFIA Maroc par (de gauche à droite) : Philippe Edern Klein, Président de la CFCIM, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique et Hassan Côme, Ministre du Commerce et de l'Industrie de la République de Centrafrique.

© CFCIM



Visite du salon et rencontre avec les exposants.

© CFCIM



Visite du stand de l'Ecoparc de Berrechid de la CFCIM, premier parc industriel écologique d'Afrique.

© CFCIM



Entrevue entre Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et Hassan Côme, Ministre du Commerce et de l'Industrie de la République de Centrafrique.

© CFCIM



Conférence du Club des Industries Agroalimentaires (IAA) de la CFCIM.

© CFCIM



Conférence organisée par la CFCIM et BMCE BANK OF AFRICA.

© CFCIM



Plus de 480 entreprises et marques et 5 000 visiteurs en provenance de plus de 40 pays pour la 6^e édition du CFIA Maroc.

© CFCIM



© CFCIM



© CFCIM

Micro-trottoir : pourquoi avez-vous choisi de participer au CFIA Maroc ?



Claude Fraissinet, Associé
AMB Process

« Spécialisés dans la distribution de machines d'emballage et de conditionnement, nous avons une trentaine de partenaires espagnols, français et anglais et nous employons une dizaine de salariés à Casablanca. C'est la troisième fois que nous participons à ce salon : nous avons démarré avec un petit stand de 30 m² et aujourd'hui nous exposons avec sept partenaires sur un espace de 120 m². Nous avons reçu pas mal de visites de clients hier* et nous avons pu finaliser une ou deux commandes, qui étaient déjà en cours. Aujourd'hui, nous attendons beaucoup de monde, c'est mercredi, et nous sommes très contents de l'organisation de la Chambre de Commerce et GL events. Et nous avons déjà signé pour revenir dans deux ans avec un stand beaucoup plus grand. »*



Youssef Benaddy,
Directeur Général
Adyson Technologies

« Nous sommes une business unit de la société ADS Maroc. Cette année, nous exposons au CFIA Maroc 2018 avec notre partenaire du Grupo SPEC, leader espagnol de la gestion du temps de travail et des activités, totalisant plus de 39 ans d'expérience dans le domaine. L'industrie agroalimentaire fait partie de notre cible, l'objectif principal étant de faire connaissance avec des sociétés de ce secteur et de leur donner la possibilité d'améliorer la gestion de leurs ressources humaines à travers nos solutions. Actuellement, nous sommes au deuxième jour*, le salon se passe dans de bonnes conditions et nous espérons concrétiser avec les visiteurs de ce salon. »*

* Entretiens réalisés le 26 septembre 2018, au deuxième jour du salon.



25 AU 27 2018
SEPTEMBRE

CENTRE INTERNATIONAL DE CONFÉRENCES
ET D'EXPOSITIONS DE CASABLANCA

MAROC HUB
VERS L'AFRIQUE



L'ÉVÈNEMENT TECHNIQUE DE L'AGROALIMENTAIRE

Remerciements

Sous l'égide

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



المملكة المغربية
وزارة الصناعة
والتجارة
والتجارة
والتجارة



Organisateurs



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

Partenaire institutionnel

FENAGRI
Fédération Nationale de l'Agroalimentaire

Partenaires Médias



Les emballages : un secteur en pleine mutation

En perspective de sa prochaine mission de prospection sur le salon international de l'emballage et de l'intralogistique ALL4PACK, qui se tiendra du 26 au 29 novembre 2018 à Paris Villepinte, la CFCIM a organisé le 19 septembre dernier une rencontre networking sur le thème « L'emballage à l'aube de sa révolution ». A cette occasion, Christophe Delahaye, Responsable Grands Comptes chez Comexpoisum, organisateur du salon ALL4PACK, a présenté les résultats d'une étude prospective conduite en partenariat avec l'association des designers européens EPDA. Cette enquête réalisée par l'institut Yougov auprès de 8 253 consommateurs de 6 pays européens visait notamment à mettre en lumière les principaux challenges qui attendent le secteur des emballages dans les 30 prochaines années. Quatre défis majeurs ont alors été identifiés : le vieillissement de la population, l'épuisement des ressources, le développement de l'Intelligence Artificielle et la mobilité et les véhicules autonomes. *

Une délégation d'entreprises de la Région Grand Est à la CFCIM

Cinq entreprises originaires de la Région Grand Est étaient de passage à la CFCIM le 25 septembre dernier, dans le cadre d'une mission de trois jours au Maroc organisée en partenariat avec la CCI Grand Est et Business France. Deux secteurs particuliers ont été ciblés lors de cette mission : l'automobile et l'aéronautique. Accueillis par Philippe-Edern Klein, Président de la CFCIM, les représentants des cinq PME ont pu rencontrer des responsables des industries concernées. Durant un séminaire portant sur les opportunités d'affaires sur le mar-

ché marocain, le Président du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS), Karim Cheikh, a notamment présenté « La nouvelle stratégie et les ambitions du Maroc dans le secteur de l'aéronautique ». Le Président de l'AMICA, Hakim Abdelmoumen, a pour sa part exposé « La nouvelle politique industrielle automobile : les investissements, les écosystèmes et les besoins ». Au cours de la mission, les entreprises ont multiplié les rendez-vous B to B avec des partenaires locaux potentiels et certaines d'entre elles ont même conclu des contrats. *

Rencontres Africa

LES 24 ET 25 SEPTEMBRE 2018 LA CFCIM a accompagné une délégation d'entreprise à la 3^e édition des Rencontres Africa qui se sont tenues au Palais des Congrès à Paris. La rencontre visait principalement trois secteurs prometteurs : l'agroalimentaire, la santé et le BTP. Plus de 2 300 décideurs africains et européens et près de 300 personnalités et mentors y étaient attendus. Plusieurs pays étaient mis à l'honneur, notamment le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Bénin et la République Démocratique du Congo. Les entreprises de la délégation ont pu ainsi assister aux conférences et colloques, mais aussi bénéficier d'un programme de networking à l'international.

La CFCIM et l'ONUDI collaborent dans le cadre de l'Écoparc industriel de Berrechid

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et la CFCIM collaborent afin d'optimiser et de garantir la durabilité de l'Écoparc industriel de Berrechid. Pour rappel, ce projet en cours de développement est situé à environ 40 kilomètres au sud de Casablanca et s'étend sur une superficie de 61 hectares. Il offrira une capacité d'accueil de 192 entreprises qui pourront bénéficier d'une formule de location longue durée pour des lots de terrains à construire et des bâtiments prêts à l'emploi. Intégrant les considérations environnementales dès sa conception, l'Écoparc de Berrechid fut le premier parc industriel en Afrique

à recevoir la certification Haute Qualité Environnementale (HQE) Aménagement. À travers un programme financé par la Confédération suisse, l'ONUDI promeut et soutient le développement de parcs éco-industriels visant à améliorer les performances sociales, économiques et environnementales des parcs industriels. La collaboration entre l'ONUDI et la CFCIM a notamment pour objectif d'encourager la formation de synergies industrielles entre les entreprises afin de créer un environnement favorable non seulement pour les industriels du parc, mais aussi pour les communautés locales et l'environnement aux alentours du parc industriel. *

Lancement officiel du Club des Business Angels de la CFCIM !

Dans la continuité de son programme Kluster CFCIM dédié aux startups, la CFCIM lance officiellement le Club des Business Angels (BA) qui regroupe aujourd'hui une dizaine de dirigeants d'entreprises de renom. Le financement est en effet le nerf de la guerre pour de nombreux porteurs de projet. Le Club des Business Angels est pensé comme un espace de rencontre privilégié entre investisseurs potentiels et jeunes pousses, notamment pour les 25 startups sélectionnées dans le cadre du dispositif d'incubation de la CFCIM. Les BA investissent à hauteur de

500 000 dirhams (par paliers de 50 000 à 100 000 dirhams suivant les projets) ce qui permet de réunir des tours de table pouvant atteindre 5 millions de dirhams. Outre l'apport financier, ils mettent à la disposition des entrepreneurs leur expertise sectorielle, leur expérience managériale ainsi que leur réseau.

Si le premier « pitch » est prévu début octobre prochain, les membres du Club des Business Angels de la CFCIM envisagent d'ores et déjà d'ouvrir leurs portes aux autres startups. Pour plus d'informations, visitez le site du Kluster CFCIM. *

Les After-Works CFCIM redémarrent à Casablanca !

APRÈS LA PAUSE ESTIVALE, LES AFTER-WORKS CFCIM

reprennent ! La première édition de la rentrée a été un réel succès : elle a réuni plus de 100 participants le 10 septembre dernier, au bord de la piscine de l'hôtel Hyatt Regency de Casablanca. Au programme : discussions business et échange de cartes de visite dans un cadre agréable et convivial.

La CFCIM accompagne une délégation d'entreprises sur le salon SPACE

A l'occasion de la 32^e édition du salon SPACE, qui s'est tenue du 11 au 14 septembre 2018 au Parc des Expositions de Rennes, la CFCIM a accompagné une délégation de 35 participants venus rencontrer les acteurs du secteur de l'élevage. Près de 1 450 exposants et 110 000 visiteurs en provenance de

128 pays y étaient attendus. Parmi les secteurs représentés : les équipements et bâtiments d'élevage, traite, aliments de bétail, alimentation des animaux, santé animale, manutention et transport à la ferme, déjections animales et effluents d'élevage, génétique, transformation de produits agricoles, environnement... *



Soirée networking à Marrakech

C'était une première à Marrakech : le 13 septembre dernier, la CFCIM et sa Délégation Régionale ont organisé une soirée networking à l'Hôtel Opéra Plaza. La rencontre, qui a réuni une soixantaine de participants, a été animée par Seloua El Maataoui, Directrice des Adhésions de la

CFCIM et Robert Ruiz, Délégué Régional de la CFCIM à Marrakech. Ce fut une belle occasion pour nos membres de retrouver la communauté business de la région et d'en apprendre davantage sur tous les services offerts dans le pack adhérent, ainsi que sur les différentes prestations de la CFCIM. *



Offre de formation du CEFOR Entreprises au 4^e trimestre 2018



Cycles professionnalisants et séminaires	Durée	Rythme	Date de démarrage
Séminaire « Licenciement » (3^e édition)	2 jours	Jeudi 25 octobre et vendredi 26 octobre 2018	Jeudi 25 octobre
Cycle « Comment réussir sa transformation digitale » (1^{re} édition)		Mercredi 24 octobre, jeudi 25 octobre et samedi 27 octobre 2018	Mercredi 24 octobre
Certification Certiport Agress par Microsoft		Du lundi 29 octobre au vendredi 2 novembre 2018	29 octobre
Cycle professionnalisant « Développement professionnel » (1^{re} édition)		Mercredi 31 octobre, jeudi 1 ^{er} novembre et vendredi 2 novembre 2018	31 octobre
Séminaire « recouvrement des créances » (4^e édition)		Jeudi 1 ^{er} et vendredi 2 novembre 2018	Jeudi 1 ^{er} novembre 2018
Programme d'Accompagnement Directeurs Financiers et Responsables Financiers, Animation par un collègue d'Experts (5^e édition)	8 jours	8 samedis suivis	Samedi 3 novembre
5 Jours pour Entreprendre	5 jours	Semaine 1 : jeudi 8 novembre et vendredi 9 novembre Semaine 2 : mercredi 14 novembre, jeudi 15 novembre et vendredi 16 novembre	Jeudi 8 novembre
Cycle : Métier de Responsable Ressources Humaines (6^e édition)		Semaine 1 : jeudi 15 novembre et vendredi 16 novembre Semaine 2 : mercredi 28 novembre, jeudi 29 novembre et vendredi 30 novembre	Jeudi 15 novembre 2018
Cycle Professionnalisant « Assistante de direction » (12^e édition)		Tous les samedis à partir du dimanche 25 novembre 2018	Samedi 25 novembre
Cycle professionnalisant « Savoir acheter avec efficience » (6^e édition)		Semaine 1 : jeudi 29 + vendredi 30 novembre Semaine 2 : mercredi 5 décembre, jeudi 6 décembre et vendredi 7 décembre	Jeudi 29 novembre 2018
Séminaire « Commerce international » (5^e édition)	2 jours	Jeudi 6 et vendredi 7 décembre	Jeudi 6 décembre 2018

NB : Les Cycles professionnalisants sont organisés par le CEFOR Entreprises sur le Campus de Formation de la CFCIM à Aïn Sebaa. Ces formations sont toutes déclinables en intra-entreprise pour le compte spécifique de votre société.

Pour toute information complémentaire concernant les conditions d'inscription, tarifs et modalités de remboursement par l'OFPP, merci de bien vouloir contacter :

Rédouane ALLAM, 06 67 03 03 25, rallam@cfcim.org
Salma LITIM, 05 22 34 55 98, 05 22 35 02 12, slitim@cfcim.org

Journée d'intégration de l'EFA : bienvenue à notre nouvelle promotion d'étudiants !

Les jeunes bacheliers qui viennent de rejoindre les bancs de l'EFA ont participé à leur journée d'intégration, le 6 octobre dernier au Campus de Formation de la CFCIM. Au programme : visites, activités sportives et ludiques... Cette journée leur a notamment permis de rencontrer l'équipe

pédagogique et de faire plus ample connaissance avec leurs camarades de promotion, ou encore de se familiariser avec les différentes installations du campus. Les étudiants en Licence Professionnelle en Management Opérationnel des Entreprises effectueront quant à eux leur rentrée le 20 octobre. *



**Ecole Française
des Affaires**



Développement à l'international

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

Industrie

Du 6 au 8 novembre 2018

EXPOPROTECTION Salon de la prévention et de la gestion des risques Paris

Secteurs Cibles Fournisseurs de tous types de produits, de solutions et de services du marché de la prévention et de la gestion des risques

Du 26 au 29 novembre 2018 ALL4PACK

Paris Salon international d'Emballage, de Processing, de Printing et de Manutention Paris Secteurs Cibles

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

Du 29 novembre au 2 décembre 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

Infrastructures

Du 21 au 24 novembre 2018

BIG5 Salon International de la Construction Dubai Secteurs cibles Fournisseurs de la construction, des infrastructures du bâtiment, travaux publics et matériels de chantier

Contact : Nadwa EL BAINE

Tél. : 05 22 43 96 23

Email : nelbaine@cfcim.org

* Ce programme peut être sujet à modification : consulter le site cfcim.org pour plus d'informations.

Le Coin des Adhérents

Agenda fiscal

Calendrier fiscal d'octobre 2018

Impôt sur le revenu

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

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

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

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

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

6/ Versement de la retenue à la source

sur les profits de cession de valeurs mobilières opérées par les intermédiaires financiers habilités teneurs de comptes titres, effectuée sur les cessions du mois précédent.

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

Impôt sur les Sociétés

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

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

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

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

Taxe sur la Valeur Ajoutée

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

2/ Déclaration et versement avant le 20 du mois par les redevables soumis au régime de la déclaration trimestrielle, par la TVA au titre du 3^{ème} trimestre.

Demandes d'emploi

Communication/Événementiel

35- F.26 ans - Chef de projet junior en communication et événementiel dotée d'une expérience de 2 ans et diplômée en Mastère spécialisé en Marketing, Management et communication à Toulouse Business School - Recherche poste dans le domaine de la communication et le Marketing.

Direction Artistique

36- H. 42 ans - Diplômé des arts graphiques en Belgique - Plus de 15 ans d'expérience en tant que Directeur artistique en agences de publicité - Créatif et polyvalent (pub, édition, branding, design graphique, digital, illustration...) - Recherche poste à temps plein ou en freelance.

Management Commercial & Développement

37- F. 40 ans - DEES en marketing à Rennes - 15 ans d'expérience (retail, luxe, service client, management, développement)- Recherche poste de

management commercial - Disponible immédiatement.

38- F. 37 ans - 10 ans expérience en vente et management d'équipe dans le prêt-à-porter luxe cherche poste de gérante.

Hôtellerie - Restauration

39 - H. 54 ans - Bac + École hôtelière et formation en cuisine (en France) - Plus de 30 ans d'expérience en tant que chef cuisinier, formateur ou consultant - Bonnes références - Propose ses services - Étudie toutes propositions

40-H.39ans-Direction d'exploitation d'hôtel - Plus de 20 ans d'expérience dans le secteur hôtelier, restauration et gestion - Chef de cuisine en France et au Maroc - Successivement Chef exécutif gestionnaire dans un grand groupe français puis sollicité en tant que Directeur dans un complexe Inter-Sportif en Suisse - Recherche poste à temps plein - Disponible immédiatement.

Office Manager

41- F. 46 ans - BAC+4 en marketing à

Toulouse - Bilingue français et arabe - Expérience d'assistante de direction et comptable - Cherche poste - Étudie toutes propositions.

Management Rh & Commercial

H. 40 ans - MASTER II Management des Ressources Humaines (EHTP) et licence en économie/gestion à Rouen - Expérience pluridisciplinaire (administratif et financier/RH/ Développement commercial et SEA account management) - Cherche poste - Disponibilité immédiate.

Offre d'emploi

Cabinet d'avocats spécialisé en droit des affaires, basé à Casablanca et évoluant à l'international, recrute un juriste de formation bilingue justifiant de 2 ans d'expérience au minimum et disposant de grandes capacités rédactionnelles, ainsi que d'une maîtrise de l'arabe juridique. Nous contacter sur : contact@hlf.ma

► Siham Hassini

Tél : 05 22 48 93 17

siham.hassini@diplomatie.gouv.fr



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 Événementiel

- 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

Pôle CFCIM-Business France

- Charafa Chebani
Tél. : 05 22 43 96 33
cchebani@cfcim.org
- Centre de Médiation pour l'Entreprise**
- Khalid Idrissi Kaitouni
Tél. : 05 22 43 96 04
centredemediation@cfcim.org

Parcs Industriels

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

Campus de Formation

- 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

Communication

- Zineb Bennani
Tél. : 05 22 43 29 82
zbennani@cfcim.org

Délégations Régionales

Agadir

- Fatima-Ezzohra Trissia
Tél. : 05 28 84 41 91
agadir@cfcim.org

Fès

- Wissale Naaza
Tél. : 05 35 94 30 36
fes@cfcim.org

Marrakech

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

Meknès

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

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

L'association du mois

FAMily School

**Pour une parentalité positive
et une communication
bienveillante au sein du foyer**



En matière d'éducation, l'école est bien sûr importante, mais le foyer est aussi fondamental. C'est la conviction de Nada Diouri, la fondatrice de l'association FAMily School. Cette consultante qui a travaillé pendant plus de 10 ans comme Chef de projet dans le domaine humanitaire a décidé de lancer, en juillet 2017, sa propre association. Forte de son expérience, elle a voulu mettre en place des outils pour améliorer l'éducation au foyer dans lequel elle voit l'origine de nombreux maux : harcèlement, travail des mineurs, violences... Pour elle, cette éducation doit s'inscrire dans les normes d'une communication bienveillante et de la parentalité positive. L'action de l'association se décline en trois axes. D'abord, ses membres ont élaboré des formations, adaptées selon la catégorie sociale des personnes. Destinées aux acteurs associatifs et aux parents, mais réalisées parfois en présence des enfants, ces trois formations sont « Le développement par l'éducation », « Live, love and learn » et « Parentalité positive et communication bienveillante ». Cette dernière fait entre autres appel à des experts partenaires de l'association, notamment en alimentation ou encore en éducation Montessori. Toutes les

formations dispensées par l'association sont gratuites. 135 personnes en ont bénéficié depuis sa création. Le second axe de travail de l'association vient d'être lancé, le 11 octobre dernier. Il s'agit un programme de lutte contre la déscolarisation des filles à Amezmiz, dans la région de Marrakech. L'association va suivre jusqu'au supérieur 45 filles et leurs parents et leur offrir des formations, aider à leur autonomisation économique (pour éviter le travail des filles), etc. en lien avec une association locale partenaire. Une campagne de financement collaboratif a été lancée, qui fait donc appel à toute personne qui souhaiterait soutenir le projet (campagne #htahiyatestahel sur wuluj.com) ! Le dernier axe de travail de l'association se penche sur les femmes divorcées de l'ancienne médina de Casablanca. Six femmes, dont le mari a quitté le foyer, sont soutenues par l'association, notamment d'un point de vue juridique. L'association s'apprête en outre à les guider vers la création d'une activité génératrice de revenus et leur dispenser des formations.

► Contact

Instagram : familyscool

Courriel : lecoledelafamille@gmail.com

Agenda Culturel

INSTITUT
FRANÇAIS

MAROC



► Octobre 2018

• Duo de Luth Léa Desandre et Thomas Dunford

Du 27 octobre au 2 novembre à Fès, Agadir, Meknès et Tétouan.

► Novembre 2018

• Frantz, pianiste et clown de concert

Du 7 novembre au 17 novembre à El Jadida, Casablanca, Kénitra, Meknès, Fès, Tanger et Tétouan.

• La Nuit des Philosophes

Les 9 novembre à Rabat et 10 novembre à Casablanca.

• Anmoggar'n'Jazz

Du 22 novembre au 25 novembre à Agadir.

• Rencontres Internationales de la Photographie de Fès, les frontières

Du 30 novembre au 20 décembre 2018 à Fès.

► Décembre 2018

• Récital de Célimène Daudet

Du 7 décembre au 15 décembre à Fès, Agadir, Oujda, Tétouan et Marrakech.

Pour plus d'informations :
Institut français du Maroc
www.if-maroc.org

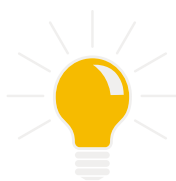
www.kerix.net

Leader du B2B



www.maroc1000.net

La température des
plus grands



www.kerix-export.net

2.000 exportateurs,
produits et destinations

www.expomaroc.ma

5.000 vidéos
des exposants



Fichiers
qualifiés



kerix.net

www.kerix.net

L'annuaire des entreprises
du Maroc.

Kerix-export

www.kerix-export.net

Les exportateurs
du Maroc

Maroc 1000

www.maroc1000.net

Les 1000 premières
entreprises du Maroc.

Kerix Deal

www.kerixdeal.net

Les bonnes affaires
«entreprise»

ekipotel

www.ekipotel.net

Le guide d'achats :
Collectivités - CHR

EXPO.ma
Maroc

www.expomaroc.ma

Le 1^{er} portail des salons
professionnels au Maroc.

Kerix

402, Bd. Zerkouni • Casablanca
Tél. : 0522 26 96 96* • Fax : 0522 26 35 89
contact@kerix.info



Téléchargez gratuitement l'application KERIX.NET
sur smartphones et tablettes à partir de :
www.kerix-mobile-app.net





مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC
ENTREPRISES

COMMERCE INTERNATIONAL

**DÉCOUVREZ
LA BANQUE RÉFÉRENCE**

**100%*
DE PROMESSES
TENUES**

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

Traitement d'une opération de remise documentaire import à J

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



www.creditdumaroc.ma



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

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

*Valeurs pour l'ensemble des opérations documentaires (remise documentaire, crédit documentaire, crédit documentaire à l'export, crédit documentaire à l'import, crédit documentaire à l'export et à l'import).
**Vous êtes abonnés à Cam e-Trope. À condition que le dossier client soit complet, en respectant le règlement prévisionnel et qu'une si la demande n'est pas en cours.