

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
MGR CRISTÓBAL LÓPEZ ROMERO



La fuite des cerveaux



**Un impact direct
sur la compétitivité
du Maroc**



**Nabyl Lakhdar, invité
du Forum Adhérents**



**La CFCIM signe une
convention avec la FCS
de la CGEM**



**23^e édition du Forum
des Métiers de l'EFA**



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



مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC
ENTREPRISES

COMMERCE INTERNATIONAL

DÉCOUVREZ
LA BANQUE RÉFÉRENCE

100%*
DE PROMESSES
TENUES

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

Traitement d'une opération de remise documentaire import à J

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



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



www.creditdumaroc.ma



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

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



Editorial

La fuite des cerveaux : un impact direct sur la compétitivité du Maroc

La prospérité économique : le meilleur moyen de retenir ses talents

Philippe-Edern KLEIN
Président

La problématique est loin d'être spécifique au Maroc. La mobilité internationale, ou fuite des cerveaux, selon le point de vue, est un phénomène constaté dans le monde entier. Certains pays, qui sont en voie de développement, sont toutefois plus touchés que d'autres alors même que ces compétences humaines sont vitales pour leur économie.

Le Maroc n'est pas non plus épargné par cette tendance dont les effets se répercutent sur le PIB, mais aussi à plus long terme sur le capital immatériel du pays et son développement humain.

Si les motivations qui poussent ces profils hautement qualifiés à quitter leur pays sont très variées, certains critères tels que la recherche d'un meilleur environnement de travail ou tout simplement la possibilité d'accéder à la carrière que l'on a choisie font partie des raisons les plus fréquemment invoquées.

Inventeurs, artistes, traders... appartiennent à ces professions qui peuvent difficilement s'épanouir dans un marché qui n'est pas encore arrivé à maturité. Autre facteur déterminant, les freins à l'amélioration du climat des affaires font que certains entrepreneurs jettent l'éponge et s'envolent vers des cieux plus cléments. Aujourd'hui, le Maroc a pris conscience de la nécessité de retenir ses forces vives et met progressivement en place des dispositifs en ce sens.

Au-delà de ces mouvements, somme toute naturels, il existe bel et bien une lutte à l'échelle internationale. La concurrence fait rage entre les pays pour attirer le « haut du panier ». Au même titre que les matières premières ou les financements, globalisation oblige, les ressources humaines font partie des atouts géostratégiques d'une nation. Comble de l'ironie, ces mêmes États qui relèvent les barrières à leurs frontières pour faire échec aux migrations non désirées sont ceux qui déroulent le tapis rouge aux ingénieurs ou autres petits génies de l'informatique.

Pendant de la fuite des cerveaux, la question des migrants est, elle aussi, une problématique qui touche tous les pays. Elle a fait partie des thématiques centrales lors de la visite du Pape François au Maroc. Notre invité du mois, Monseigneur Cristóbal López Romero, Archevêque de Rabat, partage avec nous ce moment historique. Cette visite a été marquée par des messages de paix et de tolérance particulièrement forts. Sa Majesté et le Pape ont chacun appelé à resserrer le dialogue interreligieux qui demeure le meilleur rempart contre les extrémismes de tout bord.



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 ► **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 Benchekroun, Rémy Pigaglio, Dounia Z. Mseffer, Hicham Houdaïfa, Abdelaziz Arji, Raja Bensaoud, 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 6 500 exemplaires.

PUBLICITÉS **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Nadia Kaïs Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com



L'avenir est Agricole



Partenaire historique de l'agriculture, le Groupe OCP est résolument engagé en faveur d'une agriculture durable et prospère. Le Groupe consolide cet engagement à travers de multiples initiatives de proximité et de renforcement des capacités en faveur de l'agriculture, des fermiers et des communautés, au Maroc et en Afrique. Centré sur l'agriculteur comme réel agent de changement, le Groupe s'appuie sur la démarche scientifique et une approche partenariale pour développer des solutions innovantes, co-construites avec les parties prenantes de l'écosystème agricole.

ocpgroup.ma

Sponsor Officiel



SALON INTERNATIONAL DE
L'AGRICULTURE AU MAROC
Du 16 au 21 avril 2019
Meknès - Maroc



Sommaire

Echos Maroc

- 8 6^e édition du Forum International Afrique Développement
- 10 Réforme des CRI : 3 questions à El Mehdi Fakir, Économiste
- 12 Nabyl Lakhdar, invité du Forum Adhérents
- 14 Mgr Cristóbal López Romero, invité de Conjoncture
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers

Echos International

- 22 L'Allemagne et la France font le pari d'un « Airbus des batteries » de véhicules électriques



ZOOM

La fuite des cerveaux : un impact direct sur la compétitivité du Maroc

- 26 Fuite des cerveaux : un constat alarmant
- 29 Le Maroc, pays d'accueil pour les talents internationaux
- 30 Entretien avec Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de l'APEBI
- 32 Impact de la fuite de cerveaux sur le développement du Maroc
- 34 Artistes ou intellectuels : l'expatriation pour donner une chance à sa carrière
- 36 Le retour des talents marocains



Regards d'experts

- 40 **Juridique** L'accord préalable sur les prix de transfert : quels avantages pour les filiales de multinationales ?
- 42 **Juridique** La stratégie juridique de l'entreprise à l'heure de la mondialisation

Initiatives durables

- 44 L'Union pour la Méditerranée veut protéger les forêts du bassin méditerranéen

Actus CFCIM

- 45 La CFCIM signe une convention avec la FCS de la CGEM
- 47 La CFCIM reçoit une délégation du Cercle Eugène Delacroix
- 48 Interview de Jean-Marie Coquant, Président du Club des Industries Agroalimentaires (IAA) de la CFCIM

On en parle aussi...

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



La BEI débloque 80 millions d'euros pour décongestionner Casablanca

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) et Autoroutes du Maroc (ADM) ont annoncé, le 11 mars dernier, avoir signé un accord de financement pour un montant de 80 millions d'euros. Ce prêt de la banque de l'Union européenne doit permettre de réaliser le triplement de l'autoroute Casablanca-Berrechid sur 25,8 km ainsi que « la construction de l'autoroute de contournement de Casablanca » sur 31,7 km. Selon la BEI, ces travaux visent « à décongestionner la circulation du Grand Casablanca, à améliorer les conditions de transport, à développer la mobilité et à renforcer la sécurité routière au Maroc ». Ce financement représente la moitié de l'investissement nécessaire. La BEI indique qu'il s'agit du dixième accord de ce type signé par les deux institutions. Depuis 2007, la banque « a consacré près de 5 milliards d'euros d'investissements à la mise en œuvre de nouveaux projets dans des secteurs clés de l'économie marocaine, tels que le transport



urbain, l'énergie, le secteur privé, l'eau et l'assainissement et l'éducation des jeunes. » *

OCP confie la construction de trois usines d'acide sulfurique à Outotec et ACS

L'entreprise finlandaise Outotec a annoncé le 13 mars 2019 avoir signé un contrat avec le Groupe OCP pour la construction d'une usine d'acide sulfurique pour un montant de 80 millions d'euros. Outotec précise que le contrat comprend l'ingénierie, la fourniture et la construction de l'usine. Cette dernière sera connectée au complexe chimique d'OCP et s'intégrera à la production d'engrais provenant du phosphate du groupe marocain. La technologie de l'usine est basée sur un système de combustion du soufre. Le 5 mars dernier, c'était le groupe espagnol ACS qui annonçait avoir remporté deux contrats pour un total de 255 millions d'euros avec le Groupe OCP pour la construction de deux usines d'acide sulfurique implantées à Jorf Lasfar et dotées chacune d'une capacité de production de 5 000 tonnes par jour. *



NOS DISCIPLINES PRÉFÉRÉES : LA LOGISTIQUE ROUTE, AIR ET MER. ÊTES-VOUS PRÊTS POUR LE TRIATHLON ?

DACHSER Interlocking

Nos athlètes entrent en lice pour l'avenir mondial. Avec nos solutions standardisées, nous assurons la gestion complète de votre supply chain et de vos flux de marchandises et d'information, d'un bout à l'autre de la planète. Par route, air et mer : restez connectés.



6^e édition du Forum International Afrique Développement

Le 14 et 15 mars dernier à Casablanca a eu lieu la 6^e édition du Forum International Afrique Développement (FIAD) organisée par Attijariwafa bank. La cérémonie d'ouverture a été présidée par le Chef d'État africain, Julius Maada Bio, Président de la République de Sierra Leone, invité d'honneur. Outre le programme de conférences et de panels, un grand espace a été dédié aux rencontres B to B et B to G.



La question de l'intégration du continent africain et de ses implications économiques était au cœur de la dernière édition du FIAD dont la thématique centrale était : « Quand l'Est rencontre l'Ouest ». Dans son allocution, Julius Maada Bio, Président de la République de Sierra Leone a notamment salué les réformes engagées par le Maroc en matière de développement et d'économie. Il a également rappelé les atouts et les richesses dont dispose le continent africain, en particulier l'importante concentration et diversité de ses ressources naturelles, sa population majoritairement jeune, composée de 1,2 milliard de personnes. Selon lui, l'Afrique offre un énorme potentiel pour les investissements à fort niveau de rentabilité dans de nombreux secteurs d'activité (industrie, tourisme, technologie, agro-industrie...). « Nous devons encourager l'investissement dans nos pays et supprimer les barrières tarifaires et non tarifaires. Les régimes fiscaux, les tribunaux de commerce et

les lois protégeant les investisseurs doivent être faciles à comprendre, transparents et également prévisibles », a déclaré le Président.

Il dresse toutefois le constat suivant : « Nos pays ratent des opportunités très intéressantes à la fois en termes de commerce et d'investissement. Nous n'avons pas non plus tiré avantage de nos accords de libre-échange avec les nations non africaines. Faibles échanges et investissements intra-africains, intégration limitée des marchés et interconnectivité réduite des infrastructures à travers les frontières [...], l'Afrique a beaucoup de retard. » La solution : une meilleure intégration du continent pour lever les barrières à l'investissement (intra-africain et étranger), encourager les échanges intra-africains, générer des emplois et permettre un développement inclusif.

Pour appuyer ce processus d'intégration continentale, il est important de donner un nouvel élan au projet de Zone de Libre-Échange Continental (ZLEC), signé par 44 pays africains.



Mohamed El Kettani prononçant le discours d'ouverture.

© Club Afrique Développement



Le Président de Sierra Leone Brig. (RTD) Julius Maada Bio, prononçant le discours d'inauguration.

© Club Afrique Développement

L'Afrique, un espoir pour l'économie mondiale

Mohamed El Kettani, Président Directeur Général du groupe Attijariwafa bank a, pour sa part établi un panorama du contexte économique international : « Si l'économie mondiale a connu une phase d'expansion en 2018, le monde semble être à nouveau entré dans une phase d'essoufflement et d'incertitude grandissante. En effet, l'escalade des tensions commerciales, les interrogations autour de la croissance en Asie ou du Brexit semblent être à l'origine de nouvelles révisions à la baisse des rythmes de croissance économique et du commerce mondial par les différentes institutions internationales. [...] Dans cet environnement global d'incertitude, l'Afrique maintient le cap et demeure un espoir pour la croissance mondiale ».

Ainsi le taux de croissance en Afrique devrait passer de 3,5% en 2018 à 4% en 2019. L'inflation devrait diminuer et les déficits budgétaires devraient également être mieux maîtrisés dans les pays africains. Mohamed El Kettani souligne en outre l'importance de mener à l'échelle du continent des réformes structurelles et d'approfondir l'intégration économique afin de « libérer davantage les énergies créatrices de richesses et de valeurs ».

Selon lui, parallèlement à la candidature du Maroc pour intégrer la CEDEAO et l'instauration de la ZLEC, il est important d'« accélérer davantage la cadence grâce à des projets concrets Est-Ouest qui montrent la voie. » S'adressant à l'assistance, il a appelé les décideurs et opérateurs présents à s'engager dans un but commun : « Ensemble, réaffirmons notre croyance dans un espace commun intégré porteur d'espoir et d'avenir, à rebours des tentations protectionnistes à l'œuvre au niveau international. Investissons dans notre capital humain, dans la promotion de la femme africaine, dans le renforcement de nos infrastructures, et dans la mise en œuvre de schémas de gouvernance crédibles. Œuvrons à la mise en place de projets concrets, à l'origine d'une co-localisation bien pensée assurant création d'emplois et transferts d'expertise ».

La cérémonie d'ouverture s'est poursuivie par les allocutions de Mohcine Jazouli, Ministre Délégué Chargé de la Coopération Africaine, d'Abdallah Boureima, Président de la Commission Union Économique et Monétaire Ouest Africaine, d'Aklilu Hailemichael, Vice-Ministre des Affaires Étrangères chargé des Affaires Économiques et de la Diaspora en Éthiopie, de Khoudia Mbaye, Ministre de la Promotion des Investissements,

des Partenariats et du Développement des Téléservices de l'État au Sénégal et de S.E.M Li Li, Ambassadeur de Chine au Maroc.

Des échanges axés sur les grands enjeux africains

Au programme du FIAD, des plénières et des panels conduits par des intervenants de haut niveau. La première session portant sur le thème « Accélérer l'intégration régionale, accroître la création de valeur » a été animée par Treasure Maphanga, Directeur de la Trade and Industry African Union Commission, Mamadou Traoré, Commissaire Industrie et Secteur Privé de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAS), Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, Aklilu Hailemichael, Mohsen Adel, Directeur Exécutif de la General Authority for Investment and Free Zones (GAFI) et enfin Kelvin Tan, Secrétaire Général de la Chambre de Commerce Afrique - Asie du Sud-Est (ASEACC).

L'évènement s'est poursuivi par plusieurs panels dédiés à des thématiques telles que le rôle des jeunes startuppeurs dans le développement du digital en Afrique ou encore l'initiative Stand Up for African Women Entrepreneur. Ce projet visant à soutenir les femmes entrepreneurs en Afrique a fait l'objet de la signature d'un partenariat entre Attijariwafa bank et la Banque africaine de développement à l'occasion du forum.

Parmi les autres temps forts, les cérémonies de remise des Trophées de la Coopération Sud-Sud et des Trophées des Jeunes Entrepreneurs. *

► Nadia Kabbaj

Chiffres-clés du FIAD 2019

- **2 000** décideurs économiques et politiques
- **34** pays présents
- **5 000** rendez-vous d'affaires, notamment dans le secteur de l'agroalimentaire, du BTP, du négoce, de la distribution, de l'énergie ou encore du transport et de la logistique.

« Ce texte, je l'espère, contribuera à l'opérationnalisation des CRI »

Réforme des CRI : 3 questions à El Mehdi Fakir, Économiste

Quel est l'objectif de la réforme des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), promulguée le 21 février dernier ?

Cette réforme était très attendue, car elle a vocation à redresser une situation qui, dans le meilleur des cas, a fait des CRI de simples guichets uniques et des organismes de reporting statistique. Ils devaient pourtant être des outils de promotion institutionnelle de l'investissement sur le plan régional, mais cet objectif n'a jamais été rempli. Les CRI, par exemple, n'intervenaient pas dans la mobilisation du foncier. Ils n'étaient pas partie prenante dans l'acte d'investissement. Même si certains Directeurs ont marqué l'action de certains centres, comme Farid Chourak au CRI de l'Oriental (aujourd'hui Gouverneur de la Province d'Al Hoceima), ou bien Abdallah Chater au CRI de Casablanca-Settat (nommé Gouverneur de la province de Nouaceur en février dernier).

Les CRI vont-ils pouvoir remplir leurs nouvelles missions ?

En tout cas, la volonté est là. Avec la nouvelle loi, les centres deviennent quasiment des « agences » régionales d'investis-



sement et obtiennent plus d'autonomie dans leurs décisions. Ils devront néanmoins collaborer avec l'administration territoriale qui garde de nombreuses prérogatives notamment en termes de mobilisation du foncier. Ce texte, je l'espère, contribuera à l'opérationnalisation et au changement de vocation des CRI.

Les centres vont en effet disposer de la personnalité morale, ce qui doit leur conférer plus d'autonomie. En quoi constitue-t-elle un atout ?

Elle permet de disposer d'un budget propre, de ne pas dépendre des autres, et par conséquent de bénéficier de marges de manœuvre financières. Les CRI étaient auparavant des antennes, des annexes des administrations territoriales. Leur budget était essentiellement utilisé pour les salaires et les dépenses courantes. Désormais, ils pourront mieux investir. Par exemple, ils pourront créer des centres de formation, ce qui représente un axe important, ou encore organiser des voyages d'affaires et inviter des personnes venant de l'étranger. *

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio

Renault rachète la part de PSA dans l'usine Somaca

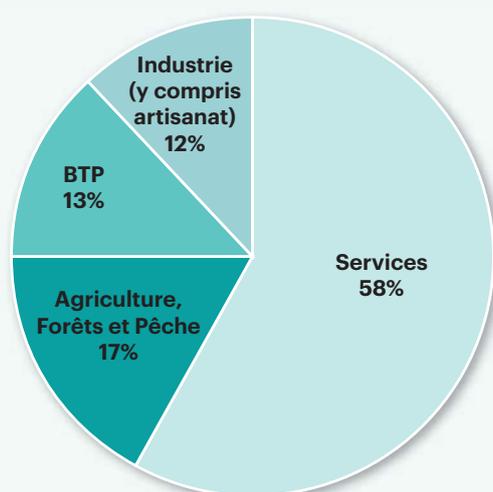
Le 12 mars dernier, le Groupe Renault Maroc a annoncé dans un communiqué qu'il avait signé un accord avec PSA pour racheter sa participation de 20 % dans la Somaca. Située à Casablanca, cette usine est l'implantation historique de Renault dans le Royaume avant que celle de Tanger Med devienne depuis quelques années le site le plus important du groupe au Maroc. La déclaration de presse rappelle en outre que la Somaca a été créée en 1959 sur une initiative du gouvernement marocain. Elle produit des modèles du groupe Renault depuis 1966 ainsi que ceux de la gamme économique Dacia depuis 2005 (dont les Logan, Sandero et Sandero Stepway). 69 % des 83 429 véhicules fabriqués en 2018 ont été exportés en Europe, en Égypte et dans les pays du Golfe. Le groupe a annoncé par ailleurs en octobre dernier qu'il doublerait la capacité de l'usine pour atteindre 160 000 unités confectionnées en 2022. *



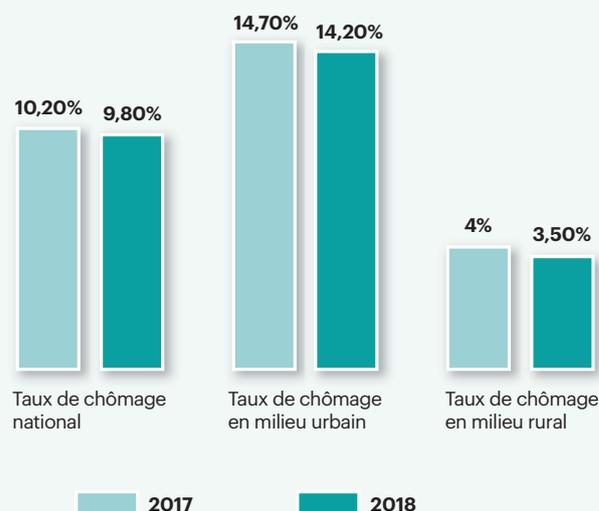
Enquête nationale sur l'emploi : les derniers chiffres du Haut-Commissariat au Plan

- **112 000** emplois ont été créés entre 2017 et 2018, dont **91 000** en milieu urbain et **21 000** en milieu rural.
- **65 %** de taux d'emploi masculin et **19 %** de taux d'emploi féminin

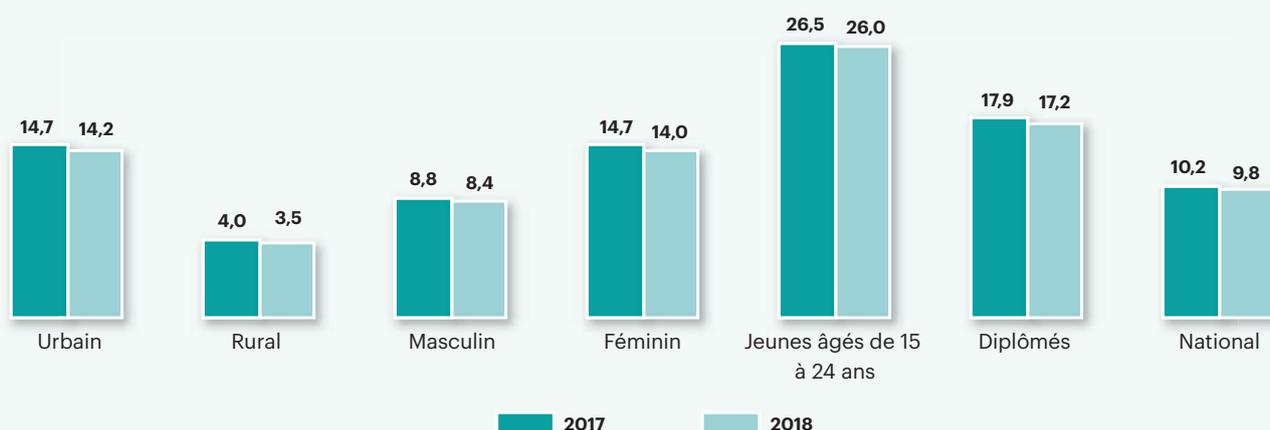
Répartition des emplois créés entre 2017 et 2018 - par secteur



Évolution du taux de chômage entre 2017 et 2018



Évolution du taux de chômage entre 2017 et 2018 par catégories de la population active (en %).



« Le cœur de notre système, c'est l'analyse et la gestion du risque »

Le 28 mars dernier, Nabyl Lakhdar, Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, était l'invité du Forum Adhérents. Retour sur son intervention qui avait pour thématique « L'équité au cœur de la stratégie douanière ».



« **D**ans toutes les actions que nous menons au quotidien, la question de l'équité est finalement présente », constate Nabyl Lakhdar. Selon lui, il est possible de contrôler exactement de la même manière les entreprises dans une optique d'égalité de traitement, mais cela serait inéquitable pour celles qui respectent la réglementation et qui sont transparentes : « Au niveau de la Douane, nous avons choisi depuis très longtemps de traiter les entreprises de manière différente en recourant notamment à des

méthodes telles que la sélectivité des traitements. Nous avons mis en place un certain nombre de critères qui font que ceux qui respectent les règles du jeu sont traités différemment ». Une nouvelle mesure sera d'ailleurs bientôt adoptée en ce sens : « Souvent, quand vous vous trompez, vous êtes sanctionnés par la Douane, mais aussi par d'autres administrations. Mais, lorsque vous vous trompez à votre détriment, il n'y a pas de compensation. Nous avons donc commencé à instaurer ce droit à la réparation qui, selon moi, est essentiel pour assurer l'équité dans les deux sens. », annonce-t-il.

Davantage d'équité et de traçabilité grâce à la digitalisation

Selon Nabyl Lakhdar, la solution est de supprimer à la base les sources d'inégalité et d'iniquité, notamment en s'appuyant sur la digitalisation qui, en outre, permet de faciliter les procédures douanières. « Quand on réduit le contact, forcément, le niveau d'équité augmente de manière significative. Et c'est ce que nous essayons de mettre en place dans toutes les actions que nous menons en termes de process, de procédure, d'information... » En parallèle, un travail d'allègement des formalités a été entamé :

« nous réalisons aujourd'hui que beaucoup de choses qui sont réclamées aux opérateurs économiques ne servent parfois à rien ou alors ont été déjà produites par l'opérateur, ou encore que ce sont des éléments dont dispose déjà l'Administration, pas forcément à la Douane, mais dans d'autres administrations. Tout le travail que nous essayons de faire est justement d'aller chercher ces informations là où elles se trouvent. » Une relecture du Code des Douanes a par ailleurs été lancée notamment afin d'adapter les textes à la digitalisation. Autre avantage de la dématérialisation, la traçabilité. Nabyl Lakhdar assure que les Douanes bénéficient aujourd'hui d'une vision très détaillée de chaque opération douanière. Il est en effet possible de « zoomer » sur telle ou telle phase de dédouanement et de savoir combien de temps cela prend dans une région, un bureau ou même pour un inspecteur donné. Il existe ainsi différents axes d'analyse visant à identifier précisément les sources de dysfonctionnements, de les comprendre et de mettre en place des solutions. « Le contrôle c'est notre métier. Le cœur de notre système c'est notre dispositif d'analyse et de gestion du risque », souligne-t-il.

Le travail de contrôle de la Douane a permis de collecter, en plus des montants déclarés, 3,6 milliards de dirhams en 2018. En janvier 2019, une étape importante a été franchie en matière de dématérialisation : la suppression des dépôts physiques des déclarations et des documents qui vient couronner un projet de plusieurs années. « Ce qui manque aujourd'hui, c'est un véritable guichet national du commerce extérieur », précise Nabyl Lakhdar. Ce grand chantier a été lancé. À terme, il centralisera sur une même plateforme toutes les opérations réalisées actuellement sur les différents portails tels que Portnet, Badr...

La deuxième fonctionnalité mise en place grâce à la digitalisation est le paiement en ligne des droits de douane. « Seulement 2,7 % des recettes ont été payés par ces canaux

électroniques, ce qui est extrêmement faible. Nous nous sommes fixés pour objectif de monter ce chiffre à 25 % en 2019 », indique Nabyl Lakhdar.

De nouveaux services et fonctionnalités

Après le volet des déclarations et du paiement, aujourd'hui dématérialisés, les demandes des opérateurs telles que la validation du certificat d'origine ou les autorisations de régime économique pourront être effectuées via le système.

Par ailleurs, l'informatique a permis aux Douanes de gagner en performance et d'augmenter leur niveau de vigilance. Des alertes automatiques sont mises en place dans le cadre des contrôles. La lutte contre l'informel et la contrebande a un coût réel pour l'économie marocaine et, par conséquent, détruit des emplois. Dans ce cadre, la Direction des Douanes a beaucoup amélioré la coordination et la collaboration avec la DGSN, la gendarmerie... « Nous avons également notre bras armé qui est la Brigade Nationale des Douanes qui commence à opérer sur le tout le territoire et à mettre en place un certain nombre d'outils de travail pour le renseignement. Sur les quelques mois durant lesquels elle a opéré en 2018, les résultats ont été assez remarquables », souligne Nabyl Lakhdar.

Autre priorité pour les Douanes : l'amélioration de l'accueil et du conseil aux opérateurs et de l'accès à l'information. « Nous nous sommes aperçus que beaucoup d'opérateurs ne connaissaient pas leur situation douanière. Certains ne savent pas qu'ils doivent régler une dette et les pénalités peuvent s'accumuler pendant plusieurs années. Nous avons commencé à travailler sur l'équivalent du compte fiscal au niveau de la DGI », indique Nabyl Lakhdar. Les opérateurs économiques auront ainsi accès à ce « compte douane » qui regroupera toutes les informations les concernant. « Cela permettra de réduire de manière drastique les litiges. »

En 2018, plus de 42 000 contentieux ont été enregistrés par les Douanes.

69 % ont été résolus à l'amiable. « Après avoir étudié, identifié et classé les causes de ces litiges grâce à la traçabilité, nous essayons d'agir en amont pour diminuer ce chiffre progressivement ».

La digitalisation a également permis d'améliorer le traitement et le suivi des demandes d'information et des réclamations. Nabyl Lakhdar a en effet encouragé l'assistance à utiliser comme canal la plateforme internet dédiée dont le reporting est effectué très régulièrement et dont les indicateurs sont surveillés de près par les Directeurs des Douanes. Les délais moyens de traitements sont ainsi passés de 5 jours en 2017 à 2 jours en 2018.

Des compétences humaines

Outre la dématérialisation et l'informatisation des procédures, les ressources humaines constituent bien évidemment un axe stratégique pour garantir l'équité et l'égalité de traitement pour tous les opérateurs. « Le capital humain est, selon moi, essentiel. Aujourd'hui, il est important de disposer de ressources humaines compétentes pas uniquement au niveau de Casablanca, mais aussi à Tanger, Guergarat, Fès, Meknès... Nous devons avoir les mêmes ressources en termes de qualité, de compétence, d'intégrité ainsi que de motivation et d'engagement », insiste Nabyl Lakhdar.

L'Administration des Douanes, qui compte près de 5 000 agents, a notamment privilégié deux volets au niveau de la gestion de ses ressources humaines : la formation et la mobilité. « Nous sommes en train d'achever la construction du nouvel Institut des Douanes qui devrait voir le jour d'ici quelques mois. Cet institut va regrouper l'ensemble des activités de formation : la formation initiale, la formation continue, les séminaires, la préparation de la relève, les formations militaires, le cycle international pour la formation des Douaniers africains... » annonce Nabyl Lakhdar. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



« De la connaissance mutuelle ne peut sortir que du bien »

Monseigneur Cristóbal López Romero, Archevêque de Rabat

Conjoncture : Au lendemain de la visite du Pape, quel bilan pouvez-vous dresser de cet événement ?

Mgr Cristóbal López Romero :

Nous sommes encore en train de faire le bilan de cette expérience unique et extraordinaire qu'a été la visite du Pape au Maroc. Tout d'abord je souhaiterais mettre en exergue quatre aspects de cette visite. Pour nous, cela a été avant tout une expérience de communion extraordinaire. Quand je parle de communion je veux dire communion au sein de l'Église catholique qui s'est investie depuis Tanger jusqu'à Agadir en passant par Marrakech, Nador, Oujda... Mais aussi une communion avec l'Église universelle représentée par le Pape et ses collaborateurs. Plus encore, une expérience de communion entre chrétiens et musulmans parce que beaucoup de musulmans ont participé à cet événement. Deuxièmement, ce fut une expérience de participation. Nous avons eu une chorale de 500 voix, 700 étudiants ont fait le déplacement, 2 000 personnes ont célébré l'eucharistie à la cathédrale, des milliers de personnes se sont regroupées à la Tour Hassan ainsi que le long du parcours effectué par le Pape.

La troisième chose à souligner, c'est la grande implication des personnes et des institutions. Je tiens à remercier les autorités marocaines pour l'implication et l'engagement dont elles ont fait preuve pour la réussite de cet événement, mais aussi les entreprises qui nous ont soutenus ainsi que les nombreux collaborateurs qui étaient toujours disponibles pour que tout se déroule bien.

Le quatrième aspect, c'est la densité des messages. Nous avons relevé quatre messages du Saint-Père et

un message du Roi du Maroc et nous allons les publier tous les cinq ensemble, car cela doit donner des indications pour l'avenir de l'Église et je pense que cela sera aussi profitable pour tout le peuple marocain.

Il a beaucoup été question de dialogue interreligieux au cours de la visite. Que faut-il retenir de ce point ?

Pour ce qui est du dialogue interreligieux, nous avons assisté à un changement très important. Jusqu'à présent, on parlait toujours du Maroc comme un pays ouvert et tolérant où les religions coexistaient, ce qui est déjà pas mal face aux situations d'affrontement et d'intolérance. Mais cela est insuffisant. Alors, le Roi et le Pape ont lancé le message suivant : il faut aller au-delà de la tolérance pour arriver à la connaissance mutuelle, au respect de l'autre, à l'estime réciproque et aussi à la fraternité. Sans oublier la collaboration : travailler ensemble et s'aimer comme des frères et des sœurs. Cela va beaucoup plus loin que la tolérance et la coexistence et je pense que le moment est arrivé pour atteindre cet objectif.

Parmi les temps forts, il y a eu l'Appel d'Al Qods. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Cela n'était pas connu des journalistes ni inscrit au programme officiel, mais j'étais informé que cela allait être signé. Ce qui est important, ce n'est pas que le Pape se soit engagé dans la politique ou qu'il ait choisi d'appuyer telle ou telle partie. Le Pape et le Roi du Maroc, en tant que Président du Comité Al Qods, ont lancé cet appel pour que Jérusalem reste une ville ouverte aux trois religions monothéistes et qu'elle soit un lieu interreligieux, un lieu où tout le monde peut aller pour se recueillir et retrouver les racines de sa foi. C'est un appel important, je pense, à un moment où certains veulent s'approprier la ville comme si elle leur appartenait exclusivement.

Quelles ont été les annonces en matière de lutte contre les extrémismes ?

Il y a eu plusieurs appels à ce sujet, notamment dans les discours du Pape et du Roi à la Tour Hassan, et surtout il y a eu la visite du Pape à l'Institut Mohammed VI pour la formation des imams. À cette occasion, il a adressé un message fort en alertant sur le fait que, dans l'islam, dans le christianisme ou dans toutes les religions, il ne faut pas tomber dans le fondamentalisme, dans l'extrémisme ou dans la radicalisation. Nous devons toujours rester ouverts à l'autre et toujours revenir à ce qui est essentiel dans toute religion, c'est-à-dire l'amour à Dieu et l'amour du prochain. Il ne faut pas utiliser la religion pour aller contre son frère : cela est antireligieux. La religion ne peut pas être un problème dans le monde, mais une partie de la solution des problèmes du monde.

La question des migrants a également été abordée au cours de la visite. Quel a été le message du Pape à ce sujet ?

Là aussi, le Pape a eu des mots très encourageants. Il nous a répété quatre verbes qu'il avait déjà proposé avant : « accueillir, protéger, promouvoir et insérer ». Ces quatre verbes guident l'action de l'église catholique en faveur des migrants, ici au Maroc et partout dans le monde. Nous sommes contents de savoir que nous allons dans la bonne direction. Ce n'est pas à nous de revendiquer un changement de politique, que ce soit en Europe, au Maroc ou ailleurs dans le monde entier. Nous voulons être comme le bon samaritain qui trouve une personne blessée et qui, sans lui demander « Qui es-tu ? Pourquoi es-tu dans cette situation ? D'où viens-tu ? Où vas-tu ?... », la prend en charge et fait le nécessaire pour la guérir et l'aider. Voici l'attitude de l'Église catholique en ce qui concerne la question des personnes qui migrent. Et nous remercions et nous félicitons le Royaume du Maroc pour les mesures qui ont été prises il y a quelques années pour régulariser la situation de beaucoup de migrants et permettre qu'ils puissent tous avoir accès aux écoles et aux centres de santé.

Pouvez-vous nous parler de la communauté chrétienne au Maroc ?

La communauté catholique au Maroc est une communauté très jeune, parce que la moyenne d'âge est de 35 ans, très joyeuse justement parce qu'elle est très jeune et aussi très africaine parce que la plupart de ses membres sont des étudiants subsahariens venus faire leurs études ici au Maroc. Nous sommes très peu : 30 000 au milieu de 37 millions d'habitants, mais cela nous importe peu, car le plus important ce n'est pas la quantité, mais la qualité. Nous sommes insignifiants en tant que communauté, mais significatifs dans le sens où nous avons quelque chose à apporter et à offrir. Nous aspirons à donner un espoir, une espérance, nous avons un message à communiquer et nous vivons cela avec beaucoup de joie. Nous pouvons vivre notre foi

tranquillement, en toute sérénité et en paix et nous sommes contents de pouvoir partager avec le peuple marocain la lutte en faveur de la paix, de la justice, de la liberté et surtout de l'amour. Nous sommes tous des étrangers, mais l'Église, elle, n'est pas étrangère : elle est marocaine par ce que nous voulons nous incarner dans ce monde. Nous voulons aimer ce peuple qui nous accueille et connaît son histoire, sa géographie, sa culture, sa mentalité... et nous faire, dans toute la mesure du possible, Marocains avec les Marocains, priant parmi un peuple qui prie.



« La religion ne peut pas être un problème dans le monde, mais une partie de la solution des problèmes du monde. »

Quelles sont les actions sociales que vous menez ?

Dans le domaine éducatif, nous avons donc 15 écoles avec 12 000 élèves, tous marocains. Dans le domaine social, nous avons beaucoup d'œuvres, surtout au niveau du Diocèse de Tanger, mais aussi ici à Rabat et à Témara, notamment le centre qu'a visité le Pape. Nous avons également l'association Caritas à travers laquelle nous appuyons la société civile et les associations marocaines, mais aussi tout le travail que nous réalisons avec les personnes qui migrent. Nous avons aussi une présence religieuse qui travaille dans la santé publique. Dans le domaine culturel, nous avons des bibliothèques et des centres culturels un peu partout : au Nord et aussi à Beni Mellal, Casablanca, Rabat... Dans chaque paroisse il y a normalement une bibliothèque ouverte à tous. Elle fait aussi office de salle d'exposition, de débats, de conférence... Tout cela constitue notre service au peuple marocain.

Avez-vous un message à faire passer ?

Je voudrais encourager le peuple marocain à nous connaître, à établir des relations de convivialité et d'amitié. Nous offrons ce que nous sommes, ce que nous vivons, ce que nous avons et nous le mettons à la disposition de tous. Je pense que nous devons perdre la peur de l'autre et avoir le courage de l'altérité. C'est-à-dire le courage de sortir de soi-même pour aller vers l'autre. De la connaissance mutuelle ne peut sortir que du bien. Et quand nous nous connaissons et que nous regardons dans les yeux, beaucoup de préjugés tombent par terre. Nous ne pouvons pas nous voir les uns les autres comme des ennemis ou des adversaires. Non, nous sommes des frères et des sœurs, des êtres humains qui doivent travailler main dans la main pour améliorer ce monde dans lequel nous vivons.

► **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

Inclusion. Il est désormais impératif pour tout décideur ou chef d'entreprise d'intégrer la préoccupation de l'inclusion. Lors de la 9^{ème} rencontre organisée par les Conseillères du commerce extérieur de la France à l'Ambassade de France, le 07 mars dernier, le thème retenu « Innovation managériale : vers plus d'inclusion », a mis en avant les bénéfices pour l'entreprise d'un management qui aboutisse à une diversification des profils de ses collaborateurs. Mais derrière le terme devenu « tendance » bien des défis se profilent et les marges de progrès sont

considérables. La question de l'emploi de personnes en situation de handicap (PSH) est notamment un chantier important trop rarement évoqué.

La 2^{ème} enquête nationale effectuée par le HCP révèle qu'en 2014 le taux national de prévalence du handicap au Maroc était estimé à 6,8 %, plus de 2 millions de personnes ayant déclaré avoir des incapacités à divers degrés de sévérité (léger, modéré, sévère, très sévère). Si le handicap touche différemment les âges ou les classes sociales, il impacte toujours fortement l'accès à l'emploi. Le taux de prévalence du handicap parmi les chômeurs est de 10 %. Il est de 4,5 % chez les PSH qui ont une occupation occasionnelle et de 3,6 % chez les PSH qui ont une occupation permanente. Le taux de chômage est de 48 % pour les PSH (de léger à très sévère), ce taux est 4 fois supérieur à celui du taux de chômage national. Comparé au taux d'emploi national, le taux d'emploi des PSH est trois fois plus faible (13,6 %).

La France a lancé en décembre 2018 la 5^{ème} Conférence nationale du handicap, qui sera clôturée en juin 2019. Intitulée « Tous concernés, tous mobilisés », elle encourage les initiatives pour une société plus inclusive, que ce soit à l'école ou dans l'entreprise. A ce titre, la plateforme de relation www.duoday.fr est d'ores et déjà ouverte aux inscriptions avec pour objectif d'atteindre 40 000 duos. Le 16 mai 2019, partout en France, l'opération DUODAY permettra la formation de duos entre des personnes en situation de handicap et des professionnels volontaires dans de nombreuses entreprises, collectivités ou associations. L'objectif : ensemble, dépasser nos préjugés et avancer vers l'inclusion. ▶

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

64,6%

L'encours de la dette du Trésor représente 64,6 % du PIB à fin 2018

L'encours de la dette du Trésor s'est élevé à 723 milliards MAD en 2018, soit 30 milliards de plus qu'à la fin de l'année 2017. Grâce à une croissance économique de 3,2 % (selon les dernières prévisions du Ministère de l'économie et des finances), le ratio d'endettement du Trésor a connu une diminution de 0,5 point au cours de l'année 2018. Il atteint désormais 64,6 % du PIB. Cette amélioration est aussi le résultat d'une baisse en volume de l'encours de la dette extérieure du Trésor, diminuant de 3,4 % en 2018 à 148 milliards MAD. L'encours de la dette intérieure du Trésor progresse de 6,6 % à 575 milliards MAD et représente 51,4 % du PIB. La dette totale du Trésor demeure ainsi détenue à près de 80 % par des créanciers nationaux. Dans le même temps, l'encours de la dette des entreprises et établissements publics et de la dette garantie par l'Etat est resté stable à 207 milliards MAD. Le Ministère a annoncé que 19,3 milliards MAD avaient été mobilisés par le secteur public sur l'année 2018, dont 12,9 milliards uniquement pour les projets d'investissement des entreprises et établissements publics, 0,9 milliard pour les investissements des collectivités territoriales ainsi que 6,3 milliards pour le Trésor. Dans l'ensemble, cette baisse du ratio d'endettement du Trésor et la diminution de son coût moyen offrent des perspectives favorables pour la prochaine levée internationale sur les marchés financiers qui doit intervenir au cours du premier semestre 2019, la première depuis 2014.

simon.pineau@dgtrésor.gouv.fr

La Chronique économique

Bank Al-Maghrif maintient son taux directeur à 2,25%

Le Conseil de Bank Al-Maghrif, qui s'est tenu le mardi 19 mars, a jugé que le taux directeur à 2,25 % reste approprié. En effet, selon les prévisions de la Banque centrale, l'inflation décélérerait à 0,6 % en 2019 avant de s'établir à 1,1 % en 2020 du fait de l'amélioration espérée de la demande intérieure. La croissance, attendue à 2,7 % en 2019, s'accélérait à 3,9 % en 2020. Le déficit du compte courant s'allégerait dès 2019, à 4,1 % du PIB, puis davantage en 2020, sous l'effet de la baisse des importations énergétiques et des achats de biens d'équipement. Au regard des investissements directs étrangers et des sorties prévues du Trésor à l'international, les réserves de changes continueraient de couvrir un peu plus de 5 mois d'importations. La consolidation budgétaire devrait marquer le pas en 2019 avec un défi-

cit, hors privatisation, à 4,1 % du PIB, avant de revenir à 3,5 % en 2020.

En phase, le FMI, présent au Maroc du 19 mars au 3 avril, a estimé, par la voix de Nicolas Blancher, son chef de la mission, que la situation financière du Maroc permet d'avancer dans la réforme du régime des changes. La mission a en revanche regretté le niveau élevé du chômage des jeunes, reflet d'une croissance insuffisante et peu inclusive. La mission conseille en outre de renforcer la supervision des banques marocaines en Afrique, tout en saluant la nouvelle stratégie d'inclusion financière favorable aux TPME, la réactivation du Conseil de la Concurrence et l'élaboration en cours d'un registre social unique.

christine.brodiak@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Numérique : création d'une Communauté French Tech à Casablanca

Le Secrétaire d'Etat en charge du numérique, M. Cédric O, a annoncé le 3 avril la labellisation de 13 Capitales French Tech en France et 86 Communautés French Tech dont 48 à l'international. Le rôle des Communautés French Tech est de regrouper au niveau local des fondateurs de startups, des investisseurs et toutes les parties prenantes de l'écosystème numérique local.

A cette occasion a été dévoilée la labellisation d'une Communauté French Tech à Casablanca, projet piloté par M. Jérôme Mouthon, Président de TEADS MENA et, par ailleurs, Président du Kluster de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc. Cette annonce survient à un moment où le Maroc affiche plus que jamais une ambition résolue pour développer le secteur du numérique, qui permettra au pays d'améliorer sa compétitivité et de mieux s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales.

De nombreuses initiatives ont été lancées pour appuyer cette dynamique. Ainsi, l'Agence de développement digital, créée en décembre 2017, démarrera ses premiers projets cette année. La Caisse Centrale de Garantie (CCG), qui a lancé en octobre 2017 le « Fonds Innov Invest », destiné au financement de l'amorçage des start-ups et de l'innovation, a d'ores et déjà alloué 46 M MAD au financement de projets. De plus, depuis l'élection de son nouveau Président en mai 2018, la CGEM dispose de 2 commissions dédiées aux questions du numérique : « Digital & Technologie » et « Economie numérique et Nanotechnologique, Biotechnologique, Informatique et Sciences Cognitives ». La Communauté French Tech Casablanca souhaite contribuer pleinement au dynamisme de l'écosystème numérique marocain. Les premières réunions de la Communauté casablancaise seront organisées après la tenue du Sommet de la Communauté French Tech prévue les 13 et 14 mai prochains à la Station F à Paris.

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Goût de France au Maroc : une 5^{ème} édition inédite avec la venue de M. Guillaume Gomez, Chef des cuisines de l'Elysée



M. Guillaume Gomez, Chef des cuisines du Palais de l'Elysée, avec les équipes de la Résidence de France et les jeunes cuisiniers de l'AMSAT pour le dîner « Goût de France » à Rabat (28 mars 2019).

L'Ambassade de France a fait le choix de donner une dimension inédite à la 5^{ème} édition de l'opération Goût de France au Maroc. En complément des séquences classiques organisées par les restaurateurs le 21 mars (37 restaurants participants cette année) et de l'opération désormais traditionnelle des Rencontres gastronomiques d'Agadir, la gastronomie française a été mise en lumière grâce à la venue de M. Guillaume Gomez, Chef des cuisines du Palais de l'Elysée et Meilleur Ouvrier de France, les 27 et 28 mars derniers.

A travers plusieurs séquences, M. Gomez a rencontré différents publics, notamment grâce au soutien du Président de la Fédération nationale des arts culinaires du Maroc, M. Kamal Rahal.

Il a tout d'abord rencontré le 27 mars les jeunes, les professeurs et les dirigeants du Centre de formation dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme de Guich Loudaya à Témara, un moment fort qui a permis de valoriser la formation professionnelle, qui fait l'objet d'une importante réforme au Maroc, et d'évoquer de possibles coopérations entre la France et le Royaume.

Ce déplacement a également permis d'expliquer la gastronomie française et de mettre en avant l'art de vivre à la française, dont le Chef Gomez est l'un des plus hauts représentants, dans le cadre d'une conférence qu'il a donnée à l'Institut français de Rabat le 28 mars sur le thème « Comme faire rayonner un pays par sa culture et sa gastronomie? ». Il a encouragé les jeunes professionnels et les Chefs à être fiers de leur cuisine et de leur terroir.

M. Gomez a enfin défendu l'excellence de la gastronomie française en supervisant le dîner de gala « Goût de France » à la Résidence de France le 28 mars, tout en ajoutant une vision inclusive et solidaire par la participation des apprentis de l'association marocaine de soutien et d'aide aux personnes trisomiques (AMSAT), qui dispose d'un restaurant pédagogique.

► laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



Le français Log's annonce une prise majoritaire dans le capital de Tamar Tanger Med. Cette opération amène Log's à acquérir trois entrepôts sur les zones portuaires de Tanger Med et dans la Free Trade Zone de Tanger, l'ensemble employant une cinquantaine de personnes ►► **Super U au Maroc** : la première implantation du groupe français est annoncée dans le cadre de l'ouverture d'un nouveau centre commercial prévue en avril 2019, à Rabat, après de nombreux retards ►► **L'équipementier français Joubert Group** annonce le développement de son site à Kenitra. L'entreprise a déjà investi près de 5 M EUR pour ce projet de la division Automotive OEM, qui emploiera une centaine de salariés à partir du mois de juin prochain. Le groupe produit des filets vide-poches et de coffre, des tablettes arrière, des sangles, des leviers de vitesse et de frein à main ainsi que des tapis de sol, notamment à destination de PSA et Renault ►►

La Banque africaine de développement a accordé un prêt de 268 M EUR au Maroc pour la mise en œuvre de la 2^{ème} phase du Programme d'appui à l'accélération de l'industrialisation du Royaume. Il vise le développement de nouveaux écosystèmes intégrés et de l'accès au foncier industriel ainsi que l'amélioration de la compétitivité du secteur ►► **La Banque européenne** d'investissement a accordé un prêt de 80 M EUR à Autoroutes du Maroc pour financer des travaux d'aménagement autoroutier à Casablanca. Le projet a pour objectif le décongestionnement de la circulation du Grand Casablanca et vise à tripler l'axe Casablanca - Berrechid ainsi qu'à construire une autoroute de contournement de la ville.

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.



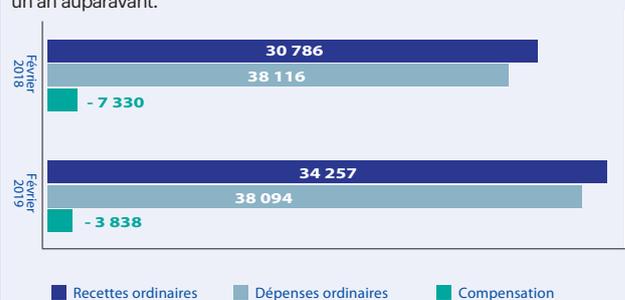
Balance commerciale

A fin février 2019, le déficit commercial s'allège de 18,7% par rapport à la même période en 2018.



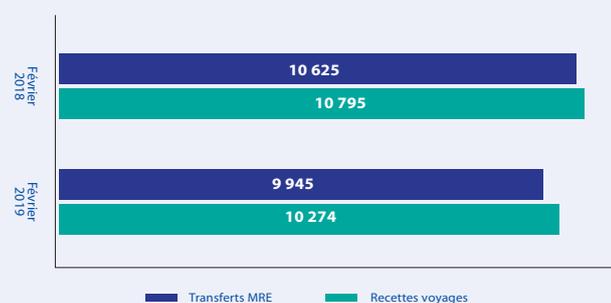
Finances publiques

A fin février 2019, la situation de la finance publique fait ressortir un solde ordinaire négatif de -3,8 milliards de dirhams contre -7,3 milliards de dirhams un an auparavant.



Transferts des MRE & Recettes Voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont enregistré respectivement des baisses de 4,8% et 6,4% à fin février 2019.



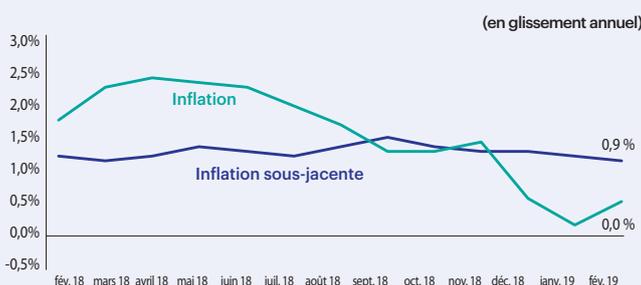
Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mars 2019, le MASI a enregistré une baisse de 2,0%, ramenant sa performance depuis le début de l'année à -3,98%.



Inflation

En glissement annuel, l'inflation ressort nulle en février, après une déflation de 0,5% en janvier. L'inflation sous-jacente, quant à elle, a enregistré une décélération, en passant de 1% à 0,9%.



					Var %/pts
Échanges extérieurs	Importations globales (en mdh)	fév. 18/	85 032	81 591	-4,05 %
	Exportations globales (en mdh)	fév. 19	66 275	66 349	0,11 %
	Déficit commercial		-18 757	-15 242	-18,74 %
	Taux de couverture (en %)		77,94 %	81,32 %	337,78 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		10 625	9 945	-6,40 %
	Recettes voyages (en mdh)		10 795	10 274	-4,83 %
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	fév. 18/	1 252 850	1 309 425	4,52 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	fév. 19	233 484	227 084	-2,74 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		174 672	199 451	14,19 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		978 060	1 024 123	4,71 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		831 222	866 524	4,25 %
	Crédit bancaire		824 467	858 947	4,18 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		258 965	268 105	3,53 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		169 716	172 770	1,80 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		51 452	54 399	5,73 %
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	fév. 18/			
	Indice des prix à la consommation	fév. 19	119,8	119,5	-0,25 %
	Produits alimentaires		128,6	126,3	-1,79 %
	Produits non-alimentaires		113,3	114,1	0,71 %
	Taux de change (prix vente)				
1 EURO	déc. 18/	10,95	10,85	-0,94 %	
1 \$ US	mars 19	9,57	9,66	0,99 %	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(13 semaines)	déc. 18/	2,20 %	-	-
	(26 semaines)	fév. 19	2,19 %	-	-
	(52 semaines)		2,45 %	2,35 %	-10,0
	(2 ans)		2,60 %	2,58 %	-2,0
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	déc. 18/	11 364,31	10 912,23	-3,98 %
	MADEX (en points)	mars 19	9 233,00	8 850,09	-4,15 %
Activités sectorielles					
Telecom	Téléphonie mobile (en milliers d'abonnés)	sept. 17/	44 250,00	46 041,00	4,05 %
	Téléphonie fixe (en milliers d'abonnés)	sept. 18	2 044,00	2 086,00	2,05 %
	Internet (en milliers d'abonnés)		22 564,00	23 773,00	5,36 %
Débarquements de la pêche côtière	(en millions de dirhams)	déc. 17/	7 285	7 346	0,84 %
		déc. 18			
Énergie	Énergie appelée nette (GWh)	janv. 18/	3 018	3 132	3,78 %
	Consommation d'électricité (GWh)	janv. 19	2 430	2 430	0,00 %
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	fév. 18/	12 909	12 674	-1,82 %
		fév. 19			
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	janv. 18/	2 768	3 405	23,01 %
		janv. 19			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	fév. 18/	2 185	2 290	4,81 %
		fév. 19			
Marché d'Automobile	Ventes automobiles au Maroc (en unités)	fév. 18/	25 860	24 198	-6,43 %
		fév. 19			

Finances publiques

À fin février 2019, le déficit budgétaire s'est atténué, passant en un an de 15,6 à 13,7 milliards de dirhams, soit un allègement de 11,8 %. Cette évolution résulte notamment d'une hausse, en glissement annuel, de 11,3 % des recettes ordinaires conjuguée à un repli de 0,1 % des dépenses ordinaires.

Échanges extérieurs

La situation des échanges extérieurs a été marquée, au titre des trois premiers mois de l'année 2019, par une diminution de 18,7 % du déficit commercial qui s'est établi à 15,2 milliards de dirhams. Cette évolution s'explique par une baisse des importations (-3,4 milliards de dirhams) ainsi que par une légère hausse des exportations (+74 millions de dirhams). Par conséquent, le taux de couverture a atteint 81,3 % contre 77,9 % à fin février 2018.

BTP

Les ventes de ciments se sont améliorées de 4,8 % au terme des deux premiers mois de 2019. Elles s'élèvent à 2,3 millions de tonnes contre 2,2 millions de tonnes à fin février 2018. Pour sa part, le financement du secteur immobilier poursuit sa progression à fin février 2019, grâce à l'augmentation, en glissement annuel, de 3,5 % des crédits immobiliers dont le montant s'élève à 268,1 milliards de dirhams. Cette évolution a été soutenue par le bon comportement des crédits alloués à l'habitat (+5,5 % pour un total de 207,8 milliards de dirhams).

Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mars 2019, le MASI s'est situé à 10 912,23 points, affichant une contre-performance annuelle de -3,98 %. Les plus fortes performances mensuelles ont été respectivement enregistrées par les secteurs Matériels, logiciels et services informatiques (+8,48 %), Sociétés de financement et autres activités financières (+2,92 %) et Services aux collectivités (+2,91 %). Les reculs du mois ont concerné, notamment, les indices des secteurs Assurances (-14,18 %), Chimie (-9,90 %) et Sylviculture et papier (-8,52 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 561,7 milliards de dirhams, en baisse de 3,5 % par rapport à fin 2018.

Notons que les sociétés cotées à la bourse de Casablanca ont réalisé, au terme de l'exercice 2018, une masse bénéficiaire de 26 milliards de dirhams, ce qui représente un repli de 7,6 % par rapport à 2017.

Le FMI dévoile « la source inexploitée de croissance » de l'intégration du Maghreb

Dans un rapport publié en février dernier, l'institution décrit le potentiel d'une intégration des pays de l'Union du Maghreb Arabe alors que la zone est aujourd'hui l'une des moins intégrées au monde.

Une meilleure intégration économique des pays du Maghreb aurait des avantages considérables. C'est ce que veut démontrer le Fonds Monétaire International (FMI) dans son rapport « Intégration économique au Maghreb : Une source inexploitée de croissance » publié le 13 février dernier. Selon l'institution, elle permettrait de créer un marché de 100 millions de personnes, de rendre la zone plus attractive pour les investissements directs étrangers (IDE) ou encore de réduire les coûts du commerce, du capital et du travail intrarégionaux.

En introduction, le document rappelle que les pays du Maghreb ont réalisé des avancées significatives en termes de réformes économiques ces dernières années, mais fournir des opportunités à tout le monde reste une politique prioritaire partagée. Ainsi, la croissance dans le Maghreb n'a pas été assez forte pour distribuer des emplois à tout le monde et une plus grande intégration devrait avoir pour objectif prioritaire d'y remédier.

La création d'une Zone de Libre-Échange Continentale (ZLEC) en Afrique encourage d'ailleurs le développement de zones de commerce régionales. Les cinq États membres de l'Union du Maghreb Arabe (Mauritanie, Maroc, Algérie, Tunisie, Libye) ont pourtant bien élaboré, en 2010, une zone de libre-échange maghrébine, mais l'accord n'a jamais été ratifié.

Résultat, le commerce intra-Maghreb concerne moins de 5 % des flux des pays maghrébins. À titre d'exemple, il est de 16 % en Afrique, de 19 % en Amérique latine et de 70 % en Europe. « Aucun des cinq pays n'a l'un de ses voisins maghrébins comme partenaire commercial majeur. L'essentiel des échanges du Maghreb se fait avec l'Europe, ce qui est déterminé en partie par des raisons historiques, la nature des produits échangés et, plus récemment, les efforts de la part de pays maghrébins pour libéraliser le commerce avec

l'Europe », indique le FMI. L'institution souligne aussi le nombre réduit d'IDE, la faible intégration financière, le peu de migration de travailleurs ou encore les barrières tarifaires et non tarifaires.

Après avoir établi ce constat, le FMI met en avant les avantages que les pays du Maghreb tireraient d'une meilleure intégration : « ils pourraient réaliser des économies d'échelle, mieux attirer l'investissement étranger, créer une chaîne de valeur régionale et être mieux intégrés dans la chaîne de valeur mondiale, et renforcer leur capacité commune de négociation, ce qui permettrait de réaliser plus de commerce entre eux et d'avoir une croissance plus forte ». Avec ses 100 millions de personnes, la zone représenterait un PIB de 360 millions de dollars, un montant comparable à celui de l'Afrique du Sud, de la Norvège ou des Émirats arabes unis.

Le FMI observe que « les caractéristiques des flux commerciaux existants confirment le potentiel de commerce régional important ». Via différents indicateurs, le rapport explique que les capacités d'import et d'export des cinq pays sont très complémentaires : « Par exemple, l'indice de complémentarité commerciale de l'Algérie avec la Mauritanie et le Maroc est supérieur à son indice avec l'Italie, son principal partenaire pour l'export ».

L'institution cite une série d'études démontrant l'impact positif sur la croissance d'une meilleure intégration régionale, sous certaines conditions (diversification de l'export, réformes structurelles, élimination poussée des barrières tarifaires...). Les auteurs proposent d'adopter des politiques communes dans cinq domaines : le travail, l'ouverture au commerce international, l'inclusivité, les négociations et le commerce intra-régional. Ils conseillent notamment de « se concentrer sur un accord de libre-échange étendu », qui s'appuierait sur l'Union du Maghreb arabe. *

► Rémy Pigaglio

13^e Forum germano-africain de l'énergie

Les 27 et 28 mars dernier, s'est déroulé à Hambourg le 13^e Forum germano-africain de l'énergie sur le thème « Réaliser et financer la révolution énergétique en Afrique ». L'événement a accueilli des participants venus de 50 pays, dont le Maroc.

À cette occasion, Mohamed Ghazali, Secrétaire Général du Ministère de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, a notamment présenté le modèle énergétique construit par le Royaume, basé principalement sur les ressources renouvelables, l'efficacité énergétique et l'intégration régionale. » *



L'AVENIR C'EST VOUS QUI LE CULTIVEZ

Avec Vital Projet, économisez à votre rythme pour réaliser vos rêves... et profitez de votre épargne à tout moment.

Pour en savoir plus sur nos solutions épargne assurance, contactez votre conseiller

ou appelez le **4243** **SOGETE!**
service gratuit
+ prix d'appel

أنتم المستقبل



الشركة العامة
SOCIETE GENERALE

L'Allemagne et la France font le pari d'un « Airbus des batteries » de véhicules électriques

Les deux pays promettent 1,7 milliard d'euros d'investissement dans les prochaines années. Le Maroc, de son côté, mise sur un accord avec le chinois BYD, qui tarde à se concrétiser.



La France et l'Allemagne veulent préparer ensemble l'émergence du marché des véhicules électriques en Europe. En février dernier, le président français Emmanuel Macron a annoncé le lancement d'un « Airbus des batteries » pour l'automobile. « En tant que Président de la France, je ne peux pas être satisfait d'une solution où 100 % des batteries de mes voitures électriques sont produites en Asie », a-t-il déclaré, selon l'AFP, le 13 février lors du gala du centenaire de l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles.

L'État français va débloquer 700 millions d'euros sur les cinq prochaines années pour permettre l'émergence de cette filière de batteries de véhicules électriques, dans le cadre d'un projet franco-allemand. Selon Emmanuel Macron, cette coopération aboutirait à l'ouverture de deux usines, une en France et une outre-Rhin. L'Allemagne a annoncé, de son côté, qu'elle y consacrerait 1 milliard d'euros d'ici 2022.

Selon le quotidien français les Échos, la part de marché des véhicules électriques était de 1,43 % en France en 2018. Le gouvernement vise 1 million d'unités en circulation en 2022. « Les véhicules électriques sont un produit en cours de développement depuis une dizaine d'années et qui entre désormais dans une phase d'industrialisation », explique Meïssa Tall, Associée au sein de Deloitte Conseil France.

Les pays européens restent très en retard par rapport à la Chine. Grâce à une politique volontariste, elle est le premier marché international des véhicules électriques avec 780 000 voitures vendues en 2017. Selon un article du Monde diplomatique publié en août 2018, la Chine pourrait d'ailleurs bien saisir la transformation de l'industrie automobile du thermique vers l'électrique pour devenir l'acteur mondial incontournable du secteur.

Le pays bénéficie d'un atout considérable : il maîtrise ou dispose des réserves des métaux indispensables à la fabrication des véhicules électriques. Selon le document Mineral Commodity Summaries de l'US Geological Survey relayé par Le Monde diplomatique, la Chine produit par exemple 79 % des terres rares à l'échelle de la planète ainsi que 94 % du magnésium, 69 % du graphite naturel ou encore 84 % du tungstène consommés dans le monde. Ses entreprises se sont par ailleurs implantées en Afrique pour sécuriser l'approvisionnement de certaines ressources, notamment le cobalt en République démocratique du Congo.

Alors que, à l'image de l'« Airbus des batteries », les pays européens semblent vouloir mettre en place les conditions pour faire émerger une industrie du véhicule électrique, le patron de PSA Carlos Tavares a exprimé ces dernières années ses réticences à plusieurs reprises. « Mettre en œuvre toute la stratégie de l'électrique est difficile, car elle est extrêmement large : elle touche l'extraction des matières premières, la production de l'énergie,

la fabrication des batteries, leur recyclage, l'investissement dans les réseaux de charge, la réallocation des recettes fiscales des carburants vers l'électricité. J'appelle de mes vœux une approche professionnelle, scientifiquement rigoureuse et coordonnée de tous ces aspects », estimait-il notamment dans Paris Match le 1^{er} mars dernier, en s'inquiétant aussi du « monopole asiatique » sur la fabrication des batteries.

Pour Meïssa Tall, « la valeur ajoutée d'un véhicule se trouve surtout dans son moteur thermique et celle-ci se trouve aujourd'hui dans les économies occidentales. Si ces pays ne favorisent pas la R&D pour les véhicules électriques, la valeur ajoutée des véhicules peut en effet se déplacer vers l'Asie ».

Le Maroc se positionne également sur le créneau

Avec l'accord signé en décembre 2017 entre l'État marocain et le groupe BYD, le Maroc semble vouloir se positionner dans cette industrie en misant sur un partenaire chinois. Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique indiquait alors que la création de cet écosystème BYD « porte sur les solutions de transport électrique de BYD (véhicules électriques de tourisme, bus et camions électriques), le Skyrail et les batteries ». Il doit générer 2 500 emplois directs et occuper à son démarrage 50 hectares, dont 30 couverts.

Néanmoins, le 8 février dernier, une enquête de Tel Quel montrait que le projet de BYD semblait marquer le pas notamment à cause de la nécessité de mettre en place tout un écosystème réglementaire, administratif, d'infrastructures... Selon l'hebdomadaire, BYD pourrait, dans un premier temps, installer une usine de bus électriques.

« La Chine est l'acteur le plus avancé du marché du véhicule électrique », explique Meïssa Tall. « Elle possède le pourcentage le plus important de véhicules électriques dans son parc et elle est leader sur les batteries électriques, qui représentent 50 % de la valeur ajoutée du véhicule. Accueillir un acteur chinois serait donc un accélérateur du développement de cette industrie sur le territoire. »

Si les annonces franco-allemandes se concrétisent et permettent le développement de l'industrie et du marché du véhicule électrique, le Maroc pourrait aussi en tirer parti. Alors qu'il accueille déjà l'usine de Renault Tanger et que celle de PSA à Kénitra est sur le point d'être inaugurée, le pays dispose désormais d'un savoir-faire. Pour Meïssa Tall, « le Royaume pourrait s'appuyer sur ces atouts et développer à la fois l'industrie du véhicule thermique et celle du véhicule électrique ». *

► Rémy Pigaglio

52^e session de la Commission Économique pour l'Afrique

Du 20 au 24 mars dernier à Marrakech a lieu la Conférence annuelle des Ministres africains des Finances, de la Planification et du Développement économique de la Commission Économique pour l'Afrique (CEA) ou « COM2019 ».

Un an après la signature de l'accord donnant le coup d'envoi à la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLEC), la rencontre visait notamment à « examiner les politiques fiscales nécessaires à la mise en œuvre de la ZLEC dans le cadre du Programme pour le développement durable à l'horizon 2030 et de l'Agenda 2063, ainsi que du rôle crucial du secteur privé à l'ère de l'économie numérique », indique la CEA.

Inauguré par le Chef du Gouvernement, Saâdeddine El Othmani, l'événement s'articulait autour de la thématique suivante : « La politique fiscale, le commerce et le secteur privé à l'ère numérique : une stratégie pour l'Afrique ».

Pour rappel, le traité relatif à la ZLEC doit encore être entériné par deux pays afin d'atteindre le nombre des 22 membres nécessaires pour constituer le bloc commercial qui devrait, entre autres, générer un PIB de plus de 3 000 milliards de dollars et permettre la création de 300 000 emplois directs et de plus de

2 millions d'emplois indirects selon la CEA. Le Nigeria, la plus grande économie africaine, n'a toujours pas ratifié l'accord.

Parmi les temps forts de la conférence, le lancement du Rapport économique sur l'Afrique 2019 publié par la CEA (évaluant les résultats des politiques fiscales et analysant les défis et opportunités de l'Afrique) ainsi que de l'African Fintech Network.

Basé sur l'étude de cinq paramètres (intégration du commerce, infrastructures régionales, intégration productive, libre circulation des personnes et intégration macroéconomique) l'indice de l'intégration régionale africaine (ARI) a également été dévoilé à cette occasion. Il en ressort que l'intégration régionale en Afrique demeure faible et que « la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC en anglais) est la région la

plus intégrée au niveau du commerce, l'Afrique du Sud étant le pays le plus intégré du continent », selon un autre communiqué de la CEA. En raison de ses lacunes en matière d'infrastructures régionales et d'intégration financière, le Soudan du Sud est le pays le moins intégré. L'indice final ainsi qu'un rapport complet sera publié au cours de l'année. *

► Rémy Pigaglio



Accédez à nos diplômes français Bac+2 et Bac+3 dans le commerce, la gestion, le marketing et le management

TESTS D'ADMISSION 2019 :

18 mai

17 juillet

18 septembre



- ▶ Ecole au cœur d'un réseau d'entreprises
- ▶ Réseau de 2230 diplômés
- ▶ Stages et emplois garantis
- ▶ Possibilité de poursuite des études en France

Inscrivez-vous en ligne, sur place ou par téléphone.

Campus de Formation de la CFCIM
Boulevard Tarik El Ouahda - Aïn Sebaâ - 20580 Casablanca
Tél. : 05 22 35 53 53 / 05 22 35 02 12 • E-mail : efa@cfcim.org

www.efa.ma



ZOOM

- 26** Fuite des cerveaux : un constat alarmant
- 29** Le Maroc, pays d'accueil pour les talents internationaux
- 30** Entretien avec Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de l'APEBI
- 32** Impact de la fuite de cerveaux sur le développement du Maroc
- 34** Artistes ou intellectuels : l'expatriation pour donner une chance à sa carrière
- 36** Le retour des talents marocains

La fuite des cerveaux : un impact direct sur la compétitivité du Maroc



© Fotolia

La sujet agite régulièrement l'actualité : le Maroc perd ses cerveaux ! Si ce phénomène est une problématique dans de nombreux pays, le Royaume reste néanmoins particulièrement touché. Quand certains métiers et filières sont impactés, c'est alors tout un secteur qui accuse un retard de compétitivité. Mais comment retenir et, mieux encore, attirer les meilleurs profils ?

Avec la globalisation, les carrières se construisent désormais par delà les frontières et les jeunes talents ne limitent ni leur horizon ni leur ambition.

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

Fuite des cerveaux : un constat alarmant

Ces dernières années, le Maroc est confronté à une problématique inquiétante qui est la fuite des cerveaux. D'après de récents chiffres, plus de 600 ingénieurs marocains quittent le pays chaque année. Une tendance qui ne cesse d'évoluer vers la hausse. Quelles sont les raisons et motivations qui amènent nos talents à s'expatrier ? Éclairages.



« Plus de 600 ingénieurs quittent le pays annuellement dans le cadre du fléau qu'on appelle aujourd'hui fuite des cerveaux », a déclaré en janvier 2019 devant la Chambre des Représentants Saïd Amzazi, Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Au même moment, l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes (ENSIAS) a affirmé que, sur les récentes promotions, jusqu'à 80 % des lauréats ont été embauchés par des entreprises européennes. De son côté, la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) annonce que le secteur IT au Maroc perd chaque mois 50 ingénieurs et que trois

entreprises étrangères viennent tous les 15 jours pour recruter une dizaine d'ingénieurs. Dernièrement, ces chiffres faisant état de la fuite des cerveaux marocains ne cessent de défrayer la chronique. De ce fait, les employeurs marocains dénoncent le débauchage massif mené par les firmes étrangères. Atos, entreprise française de services numériques, en a par exemple fait les frais : sa campagne de recrutement lancée début 2019 au Maroc a créé une vive polémique. « La fuite des cerveaux n'est pas un phénomène nouveau. Il est simplement mis à nu par l'évolution et les besoins du secteur des hautes technologies alors qu'il concerne tous les secteurs. Plus de 7 000 médecins marocains exercent en France et 38 000 jeunes Marocains y font leurs études. Combien réintègrent l'économie marocaine à la fin de leurs cursus ? » s'interroge Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de l'APEBI.

Quelles motivations pour les candidats au départ ?

80 % des actifs marocains souhaiteraient travailler en dehors du Maroc selon l'étude Global Talent Survey* 2018 qui a porté sur un échantillon de plus de 360 000 personnes réparties dans 198 pays, dont 6 721 Marocains. Ce pourcentage est très largement au-dessus de la moyenne mondiale qui se situe à 57 % et qui a connu une hausse de trois points depuis 2014. 97 % des répondants marocains habitent actuellement au Maroc, 83 % ont moins de 30 ans, 65 % sont des hommes (33 % de femmes) et 77 % ont au minimum un Bac+5 (cadres et professions intermédiaires). Selon la Global Talent Survey, les trois principales raisons qui motivent les candidats à l'expatriation sont (dans cet ordre) : acquérir de l'expérience professionnelle, enrichir leur expérience personnelle et chercher de meilleures opportunités de carrière. Le Canada se classe toujours parmi les trois premiers pays les plus convoités (2^e place après la France), suivi par l'Allemagne et les États-Unis.

Des chiffres confirmés par l'enquête publiée par Rekrute en avril 2018 (menée auprès de 1 882 personnes résidentes ou non au Maroc) qui indique que 91 % des Marocains diplômés, principalement des cadres, souhaitent s'expatrier.

« Pour notre enquête, nous nous sommes basés uniquement sur des actifs marocains disposant au minimum d'un Bac+3. Ces actifs se situent pour la majorité dans la tranche d'âge 25-34 ans (47 %), et 65 % de ces cadres sont des hommes. 56 % sont célibataires et ils ont, pour la plupart, fait leurs études au Maroc (74 %). 37 % des répondants ont un master », précise Alexandra Montant, DGA de Rekrute. De manière générale, ils sont tentés par le travail à l'étranger principalement dans le but de se garantir une meilleure qualité de vie (61 %), une meilleure évolution de carrière (57 %) et un meilleur environnement de travail (54 %). En ce qui concerne les moins de 35 ans, c'est l'évolution de carrière qui passe avant tout. Elle figure ainsi en première position (66 %), suivie de la qualité de vie (56 %) et de l'environnement de travail.

Plus les expatriés avancent en âge, plus la raison « qualité de vie » prend de l'importance. La pression sociale est aussi l'une des principales causes qui poussent les jeunes talents marocains à s'en aller. « On retrouve souvent parmi les raisons invoquées celles inhérentes aux cadres eux-mêmes : motivation, conditions de travail, qualité de vie... Mais, en ce qui me concerne, je voudrais surtout incriminer le modèle économique traditionnel, basé sur l'investissement public, où l'Administration est le moteur principal de l'économie.



© Fotolia

Plus les expatriés avancent en âge, plus le critère « qualité de vie » prend de l'importance.

Ce système montre ses limites aujourd'hui et il faut lui substituer un nouveau modèle économique où le secteur privé prend la relève pour être le principal support de l'investissement et de l'emploi. C'est un gros chantier qui couvre la concurrence, la fiscalité, l'éducation, la formation, la santé, les couvertures sociales... et qui doit aboutir à un secteur privé dynamique, où la demande en ressources humaines s'équilibre avec l'offre », souligne Saloua Karkri Belkeziz.

Si pour des raisons culturelles, linguistiques, historiques et de proximité, la France a souvent été la destination de prédilection, le Canada est de plus en plus attractif. 37 % des sondés de l'étude Rekrute souhaiteraient s'y installer. « Le Canada a l'une des politiques d'immigration les plus positives au niveau international. Il est reconnu comme un pays créant un espace favorable à l'épanouissement humain des nouveaux arrivants. Sa qualité de vie attire de plus en plus les Marocains ainsi que d'autres nationalités. Après, la France et l'Allemagne, se classant respectivement en 2^e et 3^e position, suivent les États-Unis, la Belgique en 4^e, 5^e et 6^e position », poursuit Alexandra Montant.

Toujours d'après cette étude, 44 % des sondés déclarent vouloir rester à l'étranger à vie, 27 % entre 5 et 10 ans et 23 % entre 2 à 5 ans. « Les instituts marocains forment annuellement près de 8 000 cadres dans plusieurs spécialités liées aux technologies de l'information. 20 % d'entre eux optent pour l'immigration. Aujourd'hui, il n'y a plus de frontières ni de barrières de langue. Toute l'Europe, Dubaï, les États-Unis, l'Australie... sont des destinations possibles », ajoute de son côté Saloua Karkri Belkeziz, présidente de l'APEBI.



»»» Les IT, parmi les recrues les recherchées

Parmi les métiers les plus recherchés, le secteur des IT a le vent en poupe particulièrement à l'étranger. Selon Rekrute, la fonction informatique reste la plus plébiscitée et connaît une évolution soutenue à travers les années, surtout en raison de la grande popularité des profils IT marocains auprès des entreprises étrangères. Ceux qui sont les plus cotés sur le marché international sont principalement les informaticiens hautement qualifiés, ayant au minimum un Bac+4 ou un diplôme en école d'ingénieur, et une expérience professionnelle comprise entre 3 à 5 ans.

« En ce qui concerne le secteur des nouvelles technologies, nous posons le problème avec plus d'acuité parce qu'il a pris de l'ampleur. Non seulement nous ne récupérons pas les étudiants à l'étranger, mais en plus, les recruteurs viennent maintenant chasser dans notre domaine en sollicitant les compétences locales. Les conséquences pour nous sont énormes : perturbation de notre activité en raison de turndowns importants, inflation des coûts des ressources humaines et rareté de ces ressources », poursuit Saloua Karkri Belkeziz.

Cependant, si le phénomène d'exode des compétences est particulièrement visible dans le secteur des nouvelles technologies, la fuite des cerveaux guette tous les autres secteurs, à cause justement de « la disruption technologique et la rupture avec les méthodes de production, de gestion, de commercialisation et de marketing classiques », souligne Saloua Karkri Belkeziz. Selon elle, la pression serait d'autant plus forte que la disruption est mondiale : « Le secteur agroalimentaire par exemple est réputé très sensible aux nouvelles technologies. Très rapidement, il faudra mettre à la retraite la population vieillissante de ce secteur et faire appel à des jeunes branchés. Une étude réalisée sur un échantillon de 3 000 cadres marocains montre que 56 % d'entre eux, majoritairement juniors, estiment que leurs conditions de travail sont

Chiffres clés sur la fuite des cerveaux

- **60 %** des informaticiens marocains auraient déjà été approchés par des recruteurs à l'étranger. Pour les Bac + 4, ce chiffre grimpe à **85 %**.
- Plus de **600** ingénieurs quittent le Maroc annuellement à destination de l'Europe, du Canada ou des États-Unis.
- **91 %** des Marocains veulent partir travailler à l'étranger selon l'étude de Rekrute.
- Environ **8 000** hauts cadres marocains, formés dans les secteurs public et privé du Royaume, quittent chaque année le Maroc.

Les profils IT marocains sont très populaires auprès des entreprises étrangères.

inappropriées et que leurs salaires sont dérisoires. Pour le profil ingénieur IT senior/expérimenté, la rémunération n'est pas tant la principale motivation. Cet exode continental s'explique d'abord par un environnement général assez peu rassurant et des conditions de travail inadéquates, ne permettant ni un épanouissement ni une amélioration de la créativité », poursuit Saloua Karkri Belkeziz. Un constat qu'a également dressé Abdellatif Jouahri, Gouverneur Wali de Bank Al-Maghrib, en mars dernier lors du point de presse qui a suivi la première réunion de politique monétaire de l'année. Selon lui, le contexte politique actuel inspire peu de confiance, ce qui amène les opérateurs économiques à prendre moins de risques et les compétences à quitter le pays, à la recherche d'un environnement favorable pour s'épanouir, là où il existe des pôles qui tirent sur le plan de la recherche et de l'innovation.

Aussi, dans un contexte d'ouverture des marchés et de mondialisation, la mobilité internationale constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises marocaines et leurs cadres. *

► Dounia Z. Mseffer

*Grande enquête sur la mobilité internationale et le comportement des travailleurs, menée par The Boston Consulting Group, The Network et le portail Rekrute.

Les motivations des Marocains

D'après l'enquête Global Talent Survey 2018*, les priorités des Marocains au travail sont presque toutes liées aux missions du poste. L'évolution de carrière, l'élaboration d'un plan de carrière réussi, l'atteinte de leurs objectifs professionnels et le développement des compétences représentent le premier critère de motivation des salariés marocains. Viennent ensuite les opportunités de carrière offertes par le poste. La quête de

sécurité constitue également l'une des motivations principales. Par ailleurs, les Marocains accordent une grande importance à la couverture sociale et en font même un critère de choix : les avantages sociaux figurent à 10^e position dans le classement alors qu'ils se situent au 23^e rang au niveau mondial. La rémunération, quant à elle, ne fait pas partie du top 10 de leurs priorités.

Le Maroc, pays d'accueil pour les talents internationaux

Depuis quatre ans, le Maroc reste le pays du Maghreb le plus attractif pour les talents internationaux, principalement africains et maghrébins. Zoom sur la plus grande enquête au monde portant sur la mobilité internationale et le comportement des travailleurs, la Global Talent Survey publiée en juillet 2018.



**Le Maroc,
un hub inter-
national pour
l'emploi.**

En 2018, le Maroc a gagné trois places par rapport à 2014 et s'est hissé à la 53^e position des pays qui attirent le plus d'actifs, devançant ainsi la Tunisie (121^e) et l'Algérie (83^e). C'est ce qui ressort de la Global Talent Survey, la plus grande enquête au monde sur la mobilité internationale et le comportement des travailleurs, menée pour la quatrième fois consécutive par The Boston Consulting Group, Rekrute et The Network, une alliance mondiale de plus de 50 portails dédiés à l'emploi. Si le Maroc ne cesse de progresser dans le classement au fil des ans, d'autres pays ont enregistré un recul depuis 2014. C'est le cas de l'Afrique du Sud et des Émirats arabes unis (EAU), qui ont respectivement perdu 13 et une place.

La Global Talent Survey permet de comprendre les changements et les flux impactant le capital humain des entreprises. Celles-ci disposent de ce fait d'un aperçu général sur le comportement des travailleurs (secteurs prisés, postes recherchés, principales motivations, canaux préférés, destinations favorites...), et sauront où et comment attirer et recruter les talents d'une zone particulière (quel pays viser, quels profils cibler ?...)

Ainsi, d'après ce rapport, les actifs qui convoitent un emploi au Maroc viennent majoritairement d'États africains. Les premiers étant les Ivoiriens, suivis de près par les Tunisiens, qui occupent la 2^e place, les Béninois, qui sont en 3^e position, et les Algériens qui se classent 5^{es}. La France, l'Arabie Saoudite et l'Égypte figurent toujours dans la liste des 10 pays dont les travailleurs sont les plus attirés par le Maroc avec un nouvel entrant : la Belgique. « Le Maroc est devenu un pays d'accueil des cerveaux subsahariens : le pays présente plusieurs avantages pour les étudiants et chercheurs d'emploi. De nombreuses écoles supérieures marocaines ou étrangères installées au Maroc attirent par conséquent de jeunes étudiants subsahariens à travers de multiples partenariats », explique Alexandra Montant, DGA de Rekrute. En effet, jouissant d'une position stratégique, au carrefour de l'Afrique du monde arabe et de l'Europe, le Maroc est considéré comme stable en comparaison aux autres pays émergents. Plusieurs multinationales y sont implantées, ce qui offre des opportunités de carrière intéressantes et avec l'ouverture de plus en plus volontariste vers l'Afrique, le Maroc est devenu un hub international de l'emploi et draine à son tour les talents d'ailleurs. »

► Dounia Z. Mseffer

« Stopper l'hémorragie des compétences marocaines est un véritable programme de gouvernement »



Entretien avec Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI)

Conjoncture : L'APEBI, conjointement avec l'ANAPEC, a décidé de lancer un programme de promotion de l'emploi salarié pour faire face à la fuite des cerveaux. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Saloua Karkri Belkeziz :

Le CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) permet d'apporter une réponse immédiate aux besoins identifiés au sein des entreprises. Basée sur la transmission de compétences spécifiques, cette certification donne toutes les chances d'accéder à un métier et à un poste. Suivre une formation en vue de décrocher un CQP, c'est l'assurance d'acquérir des aptitudes professionnelles reconnues par des professionnels pour des professionnels. En ce qui concerne le profil de « Développeur en nouvelles technologies », le CQP cible les jeunes issus du système scolaire et universitaire (Bac +3) diplômés des filières scientifiques, demandeurs d'emploi et inscrits à l'ANAPEC. Le CQP sanctionne un parcours de neuf mois en alternance entre stages en entreprise et formation présentielle et à distance, avec deux rentrées par an. L'opération sera lancée sur les 12 régions, mais cinq sont prioritaires pour un démarrage rapide (Casablanca Settat, Rabat-Salé Kénitra, Souss Massa, Fès, Meknès et Nord).

Je voudrais toutefois préciser qu'il faut rester modeste en ce qui concerne l'initiative de l'APEBI. Ce n'est pas la panacée qui va résoudre le fléau de la fuite des cerveaux. Il s'agit d'une mesure destinée à faire face à un problème spécifique conjoncturel, en l'occurrence de la reconversion rapide et à coût relativement faible de jeunes qui ont les dispositions pour intégrer le secteur. Nous augmentons ainsi l'offre de développeurs informatiques, mais, en fait, nous n'avons rien fait pour les retenir.

Pensez-vous que la simplification et l'élargissement du visa dédié aux « talents étrangers », tel que le Visa French Tech, risquent d'accélérer ce phénomène ? Existe-t-il une stratégie équivalente visant à faciliter la venue des talents internationaux au Maroc ?

Avec l'ANAPEC, nous avons réfléchi à cette question et avons opté pour une mesure intermédiaire et moins radicale que nous avons mise en place rapidement. L'Agence apportera dorénavant plus de flexibilité au processus de recrutement des compétences étrangères dans le marché IT en érigeant les Bac+5 en informatique comme profils rares ou métiers sous tension. Concrètement, la procédure de délivrance de l'attestation d'activité par l'ANAPEC bénéficiera d'une réduction des délais de traitement à 48 h (20 jours ouvrables initialement) et sera couplée à une dispense de diffusion de l'appel à candidatures. À noter également une diminution des frais de traitement à 1 500 dirhams par dossier de salarié étranger, plafonné à cinq recrutés pour le même emploi-métier par entreprise et par an. Le souci était aussi de répondre à la demande des employeurs qui souhaitent embaucher des stagiaires étrangers en projet de fin d'études ayant donné satisfaction après un parcours réussi au sein des organismes de formation marocains.

Quelles seraient les solutions pour stopper l'hémorragie des compétences marocaines ?

Stopper l'hémorragie des compétences marocaines est un véritable programme de gouvernement avec ses facettes politiques, sociales et économiques. Parce que, si vous avez réussi à garder la « tête », c'est que les jambes se portent bien et que la base de la pyramide est assez solide. La solution la plus ultime est l'instauration du nouveau modèle économique, avec un secteur privé locomotive du développement.

Mais cela implique, bien sûr, un système éducatif performant, pour que l'on n'ait plus envie de partir pour assurer l'avenir de ses enfants ; un système de santé efficace inspirant la confiance des Marocains et accompagné de couvertures médicales généralisées ; un système fiscal équitable et une concurrence réglementée permettant de garantir la réussite des initiatives privées. Et il existe bien d'autres axes encore dont je ne citerai que la consolidation de l'évolution vers l'égalité des genres et la parité, car il s'agit de l'un de mes leitmotivs. Le Maroc, je crois, s'est engagé dans cette voie avec l'avènement d'institutions dont le but est de rationaliser et structurer l'espace de l'initiative privée. Je pense au Conseil de la Concurrence qui vient d'être réactivé et dont je suis fière de faire partie. Je pense également à l'ADD, l'Agence pour le Développement du Digital, qui doit transcender son rôle sectoriel en un rôle transversal.

Je voudrais en outre insister sur l'opportunité que nous donne le digital de disrupter les méthodes de production et de commercialisation et de faire exploser tous les secteurs. Il ne sera pas absurde de viser le chiffre de 50 millions de touristes pour la seule ville de Marrakech.



« Stopper l'hémorragie des compétences marocaines est un véritable programme de gouvernement avec ses facettes politiques, sociales et économiques. »

Il est plausible de faire d'El Jadida le grenier du monde de l'agriculture bio... Lorsque le Maroc aura réussi sa transformation digitale et la restructuration de l'espace de l'entreprise privée et qu'il offrira des conditions de travail dignes, des projets attractifs, des rémunérations convenables, une qualité de vie... Tous les motifs qui justifient la fuite des cerveaux vont s'estomper d'eux-mêmes. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

L'alliance APEBI et ANAPEC pour contrer la fuite des cerveaux.

Face au manque de ressources humaines dans le secteur des nouvelles technologies au Maroc et pour lutter contre la fuite des cerveaux, l'ANAPEC et l'APEBI ont décidé de mettre en place un programme de promotion de l'emploi salarié. Dans un premier temps, le digital et l'informatique seront reconnus comme métiers sous tension, une nouvelle offre de formation gratuite sera lancée au profit des diplômés marocains bac+3 des filières scientifiques et, enfin, les procédures de recrutement des ingénieurs des pays d'Afrique et d'Europe seront assouplies. De ce fait, les délais d'obtention du visa de contrat de travail ont été réduits à 48 h. Pour obtenir l'attestation d'activité de l'ANAPEC et le visa du Ministère du Travail, un processus bien déterminé doit être suivi sur le site « taechir.travail.gov.ma ». La facturation pour ces catégories de recrutement est passée à 1 500 dirhams contre 5 000 dirhams auparavant.

En ce qui concerne le volet formation, le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) de développeur en nouvelles technologies a été lancé. Il s'agit d'une formation financée à hauteur de 24 000 dirhams par l'ANAPEC. Cette dernière s'étale sur neuf mois dont six passés en formation théorique en présentiel et/ou à distance et trois au sein d'une entreprise adhérente au dispositif.

Le CQP sera dispensé dans les 12 régions marocaines et sera initié en priorité à Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Souss-Massa, Fès-Meknès et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.



Au total, selon les chiffres de l'ANAPEC, 2 000 diplômés bac+3 scientifiques seront disponibles immédiatement. L'objectif affiché par l'APEBI est de former 6 000 ingénieurs. La sélection des candidats, le suivi de l'insertion des bénéficiaires, la certification des centres de formation et des formateurs ainsi que la remise aux lauréats des certificats de qualification professionnelle seront assurés par l'ANAPEC en collaboration avec des centres de formation pour les développeurs, à l'image du programme 10 000 codeurs. De son côté, l'APEBI sera en charge de la validation des programmes des formateurs, des tuteurs et des stagiaires, de la certification des centres de formation et de leurs formateurs et, enfin, de la délivrance du certificat de qualification professionnelle, conjointement avec le centre partenaire.

Impact de la fuite de cerveaux sur le développement du Maroc

Selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), les pays africains dépensent chaque année 4 milliards de dollars pour compenser le départ de leurs personnels qualifiés. Quant au Fonds Monétaire International (FMI), dans son rapport 2016 sur les perspectives de l'économie mondiale en 2050, il révèle que l'Afrique aura perdu quelque 35 millions de travailleurs qualifiés qui rejoindront les pays du nord, ce qui impactera le développement économique du continent. Qu'en est-il au Maroc ?



« **L**a fuite des cerveaux impacte inévitablement le développement du pays. En immigrant, les talents mettent leur savoir-faire et leurs compétences au service d'entreprises étrangères qui florissent de ce fait et tirent le pays vers le haut. Pendant ce temps, le Maroc pleure cette pénurie et souffre de l'absence de ses cerveaux », déplore Alexandra Montant, DGA de Rekrute.

Perte en termes de compétences, d'idées novatrices, d'investissement dans les services publics vitaux tels que la santé et l'éducation (du fait de

la baisse des recettes fiscales), mais aussi diminution du nombre de travailleurs qualifiés, baisse de la compétitivité des entreprises, effritement de l'attractivité des investissements et recul dans le classement « Doing business », sont en effet les principales conséquences de la migration des talents marocains.

« Auparavant, nous étions contents que nos Marocains résidents à l'étranger virent mensuellement un pécule à leurs géniteurs et reviennent en été pour dépenser un peu d'argent chez nous ou acheter un appartement. Mais, aujourd'hui, la donne économique a changé. Le Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a parlé des milliards que coûte la formation des cerveaux en exode, mais il faut aussi parler du coût généré par leur défaillance sur plusieurs volets », insiste Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI). « On remarque une corrélation entre encadrement et investissement privé. Fuite de cerveaux équivaut ainsi à une fuite des investissements privés ainsi qu'à un ralentissement du développement et de la croissance. Pire encore, vous devez souvent racheter, sous une autre forme (études, missions, traitement à l'étranger), mais au prix fort les compétences que vous avez laissé partir. Il existe aussi un coût social : si vous écrêtez une société de sa population la plus instruite, la plus compétente, vous contribuez au ralentissement de l'amélioration de l'espèce », ajoute-t-elle.

Un cercle vicieux contre-productif

Pour l'économiste Najib Akesbi, la fuite des cerveaux est le drame par excellence. « C'est comme enlever la moelle osseuse du corps économique et social. L'État marocain forme avec les deniers publics des compétences qui, à la fin de leur cursus universitaire, s'iront ailleurs. Le coût financier est exorbitant », regrette-t-il. Selon lui, en termes financiers, on constate une inversion des flux en faveur des pays développés, car aujourd'hui le flux d'argent qui part du Sud vers le Nord est de loin supérieur à l'aide qui vient des pays du Nord. « De toutes les ressources que possède un pays, les plus importantes ce sont les ressources humaines. Leur perte impacte cruellement le développement d'un pays de manière générale, encore plus un pays comme le Maroc qui a en besoin pour émerger. En fait, nous pédalons dans le vide. Nous formons des gens pour, au final, parer au déficit laissé par les départs, d'où la volonté actuelle d'attirer des talents internationaux, notamment de subsahariens. Ainsi, on devient à la fois victime et acteur de ce transfert de ressources humaines à l'échelle planétaire. Non seulement nous sommes victimes de ces flux totalement contre-productifs, mais nous participons en plus à l'aggravation des pays qui se trouvent à notre sud », poursuit Najib Akesbi.

Hamza Idrissi, Fondateur de Careers in Morocco, préfère quant à lui nuancer : « Tous les pays dans le monde sont concernés par ce phénomène, pas uniquement le Maroc.

Dans un contexte d'accélération de la transformation digitale à travers le monde, le Maroc a plus que jamais besoin de compétences qualifiées pour accompagner cette mutation.

L'immigration économique est devenue aujourd'hui circulaire où les compétences ont un souhait de développer leur carrière à l'international pour plusieurs raisons : meilleur salaire, meilleures perspectives d'avenir ou encore meilleures conditions de vie... Beaucoup ont trouvé que le départ à l'étranger est une opportunité pour mieux réussir professionnellement ».

En effet, la fuite des cerveaux est aujourd'hui un phénomène mondial qui ne touche pas uniquement les pays en voie de développement. « Les Français sont de plus en plus attirés par l'expatriation puisqu'ils sont entre 60 000 et 80 000 chaque année à tenter l'expérience à l'international. De ce fait, plusieurs observateurs estiment qu'il n'y a rien là d'inquiétant, qu'il est normal et sain que les jeunes s'intéressent à l'international et que beaucoup de compétences reviennent au Maroc au bout de quelques années », souligne Hamza Idrissi. Cependant, si auparavant les compétences revenaient pour contribuer au développement du pays, aujourd'hui ce n'est plus le cas, car le retour ne s'inscrit plus dans une vision définitive.

Pourtant, dans un contexte d'accélération de la transformation digitale à travers le monde, le Maroc a plus que jamais besoin de ces compétences qualifiées pour accompagner cette mutation. Il y va de la crédibilité du Maroc en tant que Hub géostratégique d'innovation. »

► Dounia Z. Mseffer

Des salons pour lutter contre l'exode de compétences

En février 2019, l'Association des Marocains en Grandes Écoles et Universités (AMGE-Caravane), soutenue par l'Ambassade du Maroc en France et le Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration, a organisé à Paris la 23^e édition du Forum Horizons Maroc. Ce forum se présente comme le premier salon de recrutement marocain à l'étranger. Il a vocation à promouvoir le marché du travail marocain, à servir les étudiants, les jeunes diplômés et les cadres expérimentés marocains en France et à participer à la croissance du Royaume. L'événement a été ponctué par plusieurs conférences visant à mieux appréhender les enjeux économiques et géopolitiques du Maroc, notamment une portant sur le thème « Quelles opportunités pour les métiers du digital au Maroc ? » et une autre sur le thème « Investissement au Maroc : état des lieux et perspectives

d'avenir ». Par ailleurs, a été mis en place un espace « Village Entrepreneuriat et Innovation » qui se veut une vitrine valorisant les accomplissements des startups marocaines les plus innovantes et un lieu d'échange avec les investisseurs marocains et étrangers. Un « Village d'Accompagnement » proposait d'apporter à ceux qui souhaitent s'installer au Maroc, informations, conseils et services utiles pour mener à bien leurs projets. Près d'une cinquantaine d'entreprises marocaines et étrangères basées au Maroc ainsi que des centaines de responsables RH sont allés à la rencontre des étudiants, jeunes diplômés et cadres actifs en France. Les recruteurs ont donc pu leur fournir des renseignements précis sur leur action au Maroc et leurs besoins en ressources humaines, ou encore leur faire passer des entretiens, voire leur offrir un emploi.

Artistes ou intellectuels : l'expatriation pour donner une chance à sa carrière

La fuite des cerveaux ne concerne pas que les compétences scientifiques, les génies de la finance ou les cracks du management. Les artistes, écrivains et intellectuels marocains choisissent également d'autres contrées offrant un réel marché dans leur domaine ainsi que des conditions plus favorables pour l'épanouissement de leur carrière.



Septembre 2018. La presse marocaine fait état d'une cinquantaine de lauréats de l'Institut Supérieur d'Art Dramatique et d'Animation Culturelle de Rabat, qui « s'apprêtaient à immigrer aux Émirats arabes unis. » Des comédiens et des artistes recrutés par ce riche pays du Golfe pour « enseigner un cursus théâtral et artistique aux enfants de ce pays ». L'absence d'horizon dégagé a poussé ces jeunes diplômés, à la recherche d'un débouché, à opter pour cette filière, plutôt que de rester au Maroc.

De Tétouan à L.A...

Un marché artistique et culturel insuffisamment développé a également constitué un motif « d'exil » pour bon nombre d'artistes marocains. Cela a commencé il y a longtemps, avec Samira Bensaïd (rebaptisée ensuite « Samira Saïd ») qui, après s'être installée au Caire durant les années 80, a démarré une carrière internationale qui a fait d'elle l'une des chanteuses les plus populaires du monde arabe.

Pourtant, Samira Saïd s'est fait connaître très jeune au Maroc, grâce à l'émission de lance-

ment de talent « Mawahib », un programme télévisé phare des années 1970, animé par le légendaire Abdenbi Jirari. Au Caire, Saïd chante pour les plus compositeurs de l'époque et choisit le dialecte égyptien. Lors d'un récent entretien, elle se confie : « Je rentrerai quand j'aurai avancé dans l'âge. Je passerai le restant de ma vie parmi mes proches. Si je m'arrête de chanter, je ne serai pas dans le besoin. J'ai suffisamment d'argent pour ne pas avoir à solliciter de l'aide de quiconque. »

Le destin de RedOne, Nadir Khayat de son vrai nom, est similaire à celui de Samira Saïd. Tout d'abord, ils ont tous les deux opté pour un pseudonyme plus commercial et ont ensuite quitté le Maroc pour réaliser leur rêve d'artiste. Natif de Tétouan, Nadir Khayat part à 18 ans pour la Suède afin de monter un groupe de rock. La Suède se révèle être trop petite pour accomplir son ambition. Il déménage à New York, « the place to be ». Le hasard fait bien les choses, car il y rencontre celle qui deviendra Lady Gaga et lui compose ses principaux hits :



Poker Face, Just Dance, LoveGame... Installé depuis à Los Angeles, RedOne est aujourd'hui le producteur fétiche des plus célèbres stars de la pop : Mika, Enrique Iglesias, Jennifer Lopez, Pitbull... Une carrière dont il aurait pu difficilement rêver en restant au Maroc.

► Hicham Houdaïfa

3 questions à Kenza Sefrioui,

Critique littéraire et éditrice, Auteure du livre « Le livre à l'épreuve, les failles de la chaîne du Maroc ».

« Le Maroc n'est pas le centre de gravité de sa production éditoriale »

Pourquoi les écrivains marocains sont-ils obligés de partir pour exister ?

Pendant longtemps, les écrivains marocains ont publié à l'étranger, car il n'y avait pas de maison d'édition au Maroc : dans les années 60, les revues culturelles assumaient ce rôle, aux côtés de librairies-imprimeries, et ce n'est que depuis les années 80 que des maisons d'édition sont apparues. Ensuite, bon nombre d'écrivains et d'intellectuels qui avaient fait le choix de vivre à l'étranger, parfois après leurs études, parfois exilés pour des raisons politiques, ont publié leurs œuvres là où ils vivaient. Depuis plusieurs années cependant, beaucoup d'écrivains ont conscience des défaillances structurelles du secteur du livre au Maroc et espèrent, en publiant dans des circuits plus structurés, atteindre un plus grand nombre de lecteurs et obtenir plus de reconnaissance, à la fois sur le plan symbolique et matériel, de leur travail.

Où vont-ils publier leurs livres ?

Les écrivains arabophones se tournent vers Le Caire et Beyrouth, les pôles historiques de l'édition dans le monde arabe. Quant aux francophones, ils tentent leur chance à Paris.

Ces deux centres littéraires ont l'avantage d'avoir construit, au fil des années, des circuits plus professionnels et de véritables marchés du livre. Dans les deux cas, le Maroc n'est pas le centre de gravité de sa production éditoriale.

Qu'est-ce qu'il faut faire pour que le Maroc garde ses créateurs ?

Le Maroc n'a pas de politique du livre. Ce ne sont pas quelques subventions qui peuvent y changer quoi que ce soit. Aujourd'hui, rien n'est fait pour construire un véritable réseau de lecture public, avec des bibliothèques animées par des professionnels ayant un vrai statut, disposant d'un budget pour faire des acquisitions régulières et proposer un fonds moderne et multilingue. Rien n'est fait pour lutter contre le piratage. Aucune loi ne fixe de prix unique du livre venant plafonner les remises et protéger les librairies indépendantes de la concurrence des distributeurs. Faute de constituer ce secteur en marché autonome, susceptible d'offrir de réelles perspectives de carrière, le Maroc risque de continuer à décourager et à étouffer ses talents. *

► par Hicham Houdaïfa

Le retour des talents marocains

Après quelques années passées à l'étranger, nombreux sont ceux qui décident de revenir au bercail. Avec l'ouverture du Maroc vers l'Afrique notamment, plusieurs opportunités de travail s'offrent à eux. Détails.



Si le Maroc voit de plus en plus ses talents partir sous d'autres cieux, il est loin d'être le seul. Tous les pays dans le monde sont concernés par ce phénomène. L'immigration économique est devenue aujourd'hui circulaire. Les compétences, et ce à travers le monde entier, ont un souhait de développer leur carrière à l'international pour plusieurs raisons : meilleur salaire, meilleures perspectives d'avenir ou encore meilleures conditions de vie. Pour beaucoup, le départ à l'étranger est une opportunité pour mieux réussir professionnellement. « La fuite des cerveaux ne touche pas uniquement les pays en voie de développement, mais aussi des pays européens et asiatiques. Pour exemple, les Français sont de plus en plus attirés par l'expatriation puisqu'ils sont entre 60 000 et 80 000 chaque année à tenter l'expérience à l'international. D'ailleurs, plusieurs observateurs estiment qu'il n'y a rien là d'inquiétant, qu'il est normal et sain que les jeunes s'intéressent à l'international, que beaucoup compétences reviennent au Maroc

au bout de quelques années », explique Hamza Idrissi, Fondateur de Careers in Morocco.

En effet, ils sont nombreux ceux qui, après avoir passé 5, 10, 15 ans ou plus hors du Maroc, ont choisi de rentrer une fois leur diplôme en poche ou après avoir eu une ou plusieurs expériences professionnelles. D'après les enquêtes réalisées par Careers in Morocco, le portail de recrutement pour les jeunes diplômés et les cadres marocains de l'étranger, 75 % des Marocains installés en France souhaitent revenir au Maroc dans une période s'étalant jusqu'à quatre ans après leur première expérience. Selon l'enquête publiée en avril 2018 par Rekrute, ils seraient 74 % à penser rentrer un jour au Maroc pour contribuer au développement du pays (53 %), avoir une meilleure carrière après l'expérience acquise à l'étranger (52 %), être proche de la famille (48 %), et se lancer dans l'entrepreneuriat (31 %).

« Ce retour est souvent l'occasion, pour ces profils, de faire valoir leur expérience acquise à l'étranger et d'apporter de nouvelles idées et concepts à exécuter au Maroc surtout avec l'ouverture du Royaume sur l'Afrique. Si certains choisissent de créer leur propre entreprise, d'autres préfèrent rejoindre de grandes entreprises. Aujourd'hui, de grands groupes offrent des perspectives de carrières intéressantes ainsi que des niveaux de rémunération qui s'alignent sur ceux pratiqués à l'international. La multiplication des fonds d'accompagnement pour les porteurs de projets et le soutien apporté aux entrepreneurs (incubateurs, pôles de compétitivité...) sont parmi les raisons qui poussent certains Marocains expatriés à revenir au pays », précise Hamza Idrissi. Beaucoup d'opportunités s'offrent en effet aux compétences marocaines lorsqu'ils rentrent au pays. La banque et la finance sont le secteur qui recrute le plus de profils bénéficiant d'une expérience internationale, surtout depuis son implantation et son développement dans plusieurs pays africains. C'est aussi le cas des énergies renouvelables et de l'automobile.

Un retour pas toujours définitif

Cependant, après quelques années passées au Maroc, nombreux sont ceux qui repartent. En effet, le retour au Maroc n'est pas toujours une réussite, car beaucoup rencontrent des difficultés à s'adapter au milieu de travail. D'autres trouvent la vie trop chère surtout lorsqu'il s'agit de scolariser leurs enfants ou encore se heurtent à des problèmes pour lancer leurs projets au Maroc à cause des lourdeurs administratives. « C'est souvent suite à une déception ou parfois en raison de la volonté de donner un nouvel élan à leur carrière que certains choisissent de repartir. Après plusieurs années à l'étranger, certains éprouvent de la difficulté à se réintégrer sur le marché de l'emploi et rencontrent des obstacles liés à l'environnement économique. D'ailleurs, plusieurs MRE porteurs de projets d'investissement sont confrontés à des problèmes administratifs pour réaliser leurs projets au Maroc. Nous remarquons que plusieurs repartent principalement en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie où les perspectives sont plus intéressantes », poursuit Hamza Idrissi.

Difficultés d'adaptation au milieu du travail, coût de la vie, lourdeurs administratives... le retour au Maroc n'est pas toujours une réussite.

Le manque de civisme, la pression sociale, le manque de fluidité dans les échanges surtout sur le plan professionnel, le fait de se sentir « étranger » dans son propre pays... sont autant de raisons qui amènent certains à envisager de repartir. D'où la nécessité de mettre en place une réelle politique et stratégie pour accompagner le retour des talents au Maroc. « Nous ne pouvons pas empêcher les gens de partir, mais nous pouvons toujours investir dans les entreprises pour qu'elles améliorent les conditions de travail afin qu'elles attirent et fidélisent les compétences », indique Hamza Idrissi.

Selon Alexandra Montant, « les entreprises marocaines devraient mettre en place des stratégies efficaces pour retenir les talents, basées sur la motivation, la reconnaissance et l'amélioration des conditions de travail. Un climat favorable doit être établi au sein de l'organisation pour pousser les cadres à donner le meilleur d'eux-mêmes et à contribuer au développement du pays ».

► Dounia Z. Mseffer

Les entreprises préférées des MRE

Le Groupe OCP, Royal Air Maroc, Le Groupe Akwa, P & G, Maroc Telecom, Orange Maroc, le Groupe Renault, Masen, le Groupe Managem, Nestlé Maroc, et le Groupe CDG, figurent en tête du top 20 des employeurs qui font rêver les étudiants marocains en France, d'après le classement publié en 2017 par Careers in Morocco.

500 étudiants, issus des filiales commerciales et d'ingénierie des 12 meilleures écoles de France ont répondu à cette enquête.

Ainsi, d'après cette étude, le Groupe OCP conforte sa position en tant qu'employeur préféré par les lauréats. En deuxième place vient Royal Air Maroc, suivie par le Groupe CDG, Maroc Telecom et le Groupe

Attijariwafa bank. Il en ressort également que les secteurs du conseil, de la banque/finance et des nouvelles technologies sont ouvertement plébiscités par les lauréats.

Plusieurs multinationales font aussi partie de la liste : Orange Maroc, le cabinet d'audit EY, Nestlé, P & G ou encore Coca Cola Maroc. Elles gardent un important pouvoir de séduction : 52 %

des lauréats cherchent des opportunités auprès de ces sociétés. Ils privilégient avant tout des entreprises ayant des marques-produits très fortes et attractives, qui commencent à investir sérieusement dans leur marque employeur. 13 % des diplômés



souhaitent quant à eux œuvrer dans le secteur public. Les startups, et en particulier celles opérant dans les nouvelles technologies, attirent de plus en plus les lauréats en quête de sens, de challenges et de responsabilités au Maroc.

Cependant, les futurs lauréats se montrent intransigeants en matière de salaire et conditions de travail quand une opportunité de poste s'offre à eux et qu'elle implique un retour au Maroc. Le niveau de rémunération,

les perspectives d'évolution et l'intérêt des missions et des responsabilités constituent les facteurs les plus importants. Plus de 41 % prétendent à des salaires de plus de 30 000 dirhams nets par mois. L'équilibre entre vie professionnelle et privée reste le critère dominant pour les lauréats, toutes filières confondues, une tendance encore plus marquée chez les ingénieurs.



MCMA, Assureur toutes branches.

Depuis sa création en 1968, MCMA a acquis un savoir-faire lui permettant de proposer une panoplie complète de produits d'assurance aux entreprises et aux professionnels.

Quel que soit votre secteur d'activité, MCMA met à votre disposition son expertise pour vous accompagner et vous protéger face aux aléas de la vie.



Pour plus d'informations, contactez votre bureau direct MCMA ou appelez-le

0537 54 44 00
0537 54 40 00

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

- **Juridique** : L'accord préalable sur les prix de transfert : quels avantages pour les filiales de multinationales ?
- **Juridique** : La stratégie juridique de l'entreprise à l'heure de la mondialisation

L'accord préalable sur les prix de transfert : quels avantages pour les filiales de multinationales ?

Les filiales de multinationales installées au Maroc ayant subi un contrôle fiscal ces dernières années ont systématiquement été redressées au titre des prix de transferts. Celles qui ont documenté leur politique de refacturation intragroupe ont pu défendre leur dossier. Les entreprises n'ayant pas de manuel régissant les prix de transfert se sont quant à elles exposées aux foudres du pouvoir discrétionnaire qu'exercent les contrôleurs fiscaux notamment à travers le redoutable article 213 du Code Général des Impôts.



Abdelaziz Arji, Expert-comptable et Commissaire aux comptes, fondateur du cabinet EURODEFI-AUDIT, Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

En effet, le vérificateur qui soupçonne que les bénéfices d'une filiale d'un groupe étranger sont indirectement transférés (par exemple par voie de majoration ou de diminution des prix d'achat ou de vente ou par tout autre moyen) peut rapporter ces bénéfices au résultat fiscal et les taxer.

Pour les sociétés qui le souhaitent, la Loi de Finances pour 2015 donne aux multinationales installées au Maroc la possibilité de conclure un accord sur les prix de transfert (APP).

L'APP peut être unilatéral, bilatéral ou encore multilatéral. C'est-à-dire qu'il peut être passé avec la DGI marocaine, mais aussi avec une ou plusieurs DGI étrangères ayant signé des conventions fiscales internationales avec le Maroc incluant une disposition relative à la procédure amiable de règlement des différends.

Les opérations faisant l'objet de l'APP doivent être de nature transfrontalière et peuvent cibler une ou plusieurs transactions concernant des biens, services ou éléments incorporels.

Des conventions fiscales internationales signées avec plusieurs pays

Depuis son indépendance, le Maroc a fait le choix de s'ouvrir au monde, concluant des accords de libre-échange et des conventions de non double imposition

avec plusieurs États. Le Royaume a par ailleurs noué un partenariat stratégique avec l'OCDE, couronné par la signature en juin 2015 d'un programme-pays visant à soutenir son processus de réformes. Ces engagements amenèrent le Maroc à coopérer avec ses partenaires en vue de lutter contre le financement du terrorisme et l'évasion fiscale.

Selon une étude menée en 2011 par Greenwich Consulting, les géants de l'internet ont payé 22 fois moins d'impôt sur les Sociétés (IS) en France que les montants qui leur auraient été réclamés si leurs activités de production étaient localisées et imposées en France.

L'enjeu est important pour le Maroc. Il s'agit de rémunérer le travail fourni par les filiales marocaines de sociétés étrangères à leur juste valeur. Cela passe par les flux financiers que ces filiales échangent avec leur maison mère et sociétés sœurs. Pour payer moins d'impôts, ces multinationales domicilient leurs bénéfices dans des pays à faible taxation. Pour ce faire, elles adoptent des prix de transfert entre les entreprises du groupe qui désavantagent les États où les impôts sont élevés.

Différentes méthodes de calcul des prix de transfert

Pour rémunérer équitablement les acteurs des entreprises et appréhender

l'impôt à sa juste valeur, l'OCDE préconise l'adoption des prix de pleine concurrence, c'est-à-dire en référence au prix du marché.

L'OCDE recommande cinq méthodes pour fixer les prix de transfert :

- **CUP** : comparaison des prix de l'entreprise avec ceux de la concurrence sur des articles ou services équivalents sur le marché.
- **Cost plus** : calcul du coût total de la filiale auquel on ajoute une marge définie comparativement aux pratiques des concurrents.
- **Resale Minus** : application au coût de production avant distribution d'une marge inspirée de celles pratiquées sur le marché.
- **MTMN** : étude fonctionnelle minutieuse du produit visant à valoriser chacun de ses éléments et rajout d'une marge globale.
- **Profit split** : répartition de la marge globale du groupe sur ses filiales en fonction de leur capacité contributive.

La détermination des prix de transfert n'est pas une science exacte. Leur fixation nécessite une réflexion approfondie de tous les intervenants sur la chaîne de valeur de la société.

« Dès janvier 2020, en cas de contrôle fiscal, les sociétés marocaines devront présenter au vérificateur “ le manuel des prix de transfert ” par procédé électronique. »

Dans l'optique d'harmoniser le système fiscal marocain avec les normes fiscales internationales et en vue de renforcer les moyens de contrôle des prix de transfert, la Loi de Finances pour 2019 a instauré l'obligation de documenter ces derniers. Dès janvier 2020, en cas de contrôle fiscal, les sociétés marocaines devront ainsi présenter au vérificateur « le manuel des prix de transfert » par procédé électronique. Ce manuel doit contenir les informations relatives à l'ensemble des activités des entreprises liées à la politique globale des prix de transfert pratiqués ainsi qu'à la répartition des bénéfices et des activités à l'échelle mondiale. Il doit également inclure les renseignements spécifiques aux transactions effectuées avec les sociétés ayant des rapports de dépendance avec l'entreprise.

Ainsi, il ne s'agit pas de présenter quelques pages écrites à la hâte, mais de réaliser un document qui engage la société et le groupe. Le manuel doit être établi par le service financier de l'entreprise et ses fiscalistes, aidés par son expert-comptable.

L'APP, une sécurité juridique pour les investisseurs

L'APP offre des avantages très intéressants pour les filiales des groupes internationaux installés au Maroc. Il s'agit, selon nous, d'un instrument de sécurité juridique pour les investisseurs. En effet, l'administration fiscale ne peut redresser les prix d'une filiale de multinationale qui a conclu un APP pendant toute la durée de l'accord, qui peut atteindre quatre ans.

Par ailleurs, la filiale peut conclure un APP avec l'Administration marocaine, mais également avec celle du pays dont est originaire la maison mère. Ainsi, l'APP permet d'éviter la double imposition. Enfin, cela représente un moyen d'assurer à l'Administration fiscale que les revenus et les résultats imposables de l'entreprise sont conformes à la réalité économique.

Pour toutes ces raisons, nous conseillons aux sociétés concernées de s'engager dans la démarche APP. La Direction Générale des Impôts (DGI) garantit un traitement étanche avec le Centre des impôts. En effet, la cellule APP est rattachée à la Direction de la législation qui a davantage une approche juridique plutôt qu'une logique d'investigation.

Toutefois, il est préférable d'effectuer un audit préalable par lequel l'expert-comptable détermine avec les financiers et fiscalistes de la filiale si cette décision ne risque pas de desservir la société soit en raison de sa faible préparation, ou encore à cause d'une méthode d'élaboration des prix pouvant ne pas satisfaire l'Administration fiscale. *



La stratégie juridique de l'entreprise à l'heure de la mondialisation



La stratégie juridique consiste à mobiliser les ressources, les opportunités potentielles et les solutions qu'offre le droit pour faciliter l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise. Elle constitue, de ce fait, un instrument de création de valeur et d'optimisation des performances.

Raja Bensaoud, Juriste en droit des affaires, enseignante au sein d'Universités et de Grandes Écoles, Membre de la Commission Juridique Fiscale et Sociale de la CFCIM.

Les ressources juridiques font partie des actifs immatériels stratégiques de l'entreprise. Elles sont constituées notamment des droits de propriété intellectuelle, des autorisations administratives, des contrats, des structures sociales (SARL, SA...), mais également des savoir-faire juridiques internes. La capacité de l'entreprise à mobiliser ces moyens en faveur de ses objectifs économiques est au cœur de sa performance juridique.

L'environnement juridique, un atout plutôt qu'une contrainte pour l'entreprise

Les entreprises qui se sont dotées d'une stratégie juridique envisagent le droit comme un outil décisif dans leur pilotage au même titre que la finance, l'informatique ou le marketing et non pas comme un ensemble de contraintes ou de remparts à gérer. L'environnement juridique est ainsi perçu comme une source d'opportunités et d'avantages concurrentiels. Cela se traduit notamment par la mise en place d'un dispositif permettant une utilisation efficace des règles de droit pour protéger ses actifs immatériels, pour sécuriser ses innovations ou pour établir des contrats de qualité avec ses parties prenantes.

Dans ces sociétés, le responsable de la fonction juridique est passé du chef du contentieux, gendarme, réparateur des erreurs ou rédacteur de documents contractuels, de mémos ou d'actes juridiques à celui de facilitateur, d'apporteur d'idées et de solutions. Il est aujourd'hui un acteur transversal à l'ensemble

des sujets de l'entreprise. Cela nécessite de sa part un positionnement « business oriented », empreint de réalisme et de pragmatisme. D'ailleurs, on observe en parallèle que les cabinets d'avocats sont en train de devenir des partenaires stratégiques des grandes entreprises à l'instar des banques d'affaires ou des cabinets d'audit.

En quoi consiste la stratégie juridique ?

La stratégie juridique peut viser plusieurs objectifs. Il s'agira, par exemple, de mobiliser les ressources juridiques les plus avantageuses pour faciliter la réalisation de projets majeurs. C'est le cas du choix de la forme sociétale la plus adaptée à la fois au niveau fiscal et sur le plan du régime juridique de la responsabilité des dirigeants et des règles de protection du patrimoine de l'entreprise ou encore de la structure de financement des projets. De même, c'est le cas de la mise en place de partenariats

commerciaux (alliances, fusions-acquisitions, etc.).

La stratégie juridique vise aussi l'établissement de contrats en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise. Le modèle économique des entreprises ne repose plus seulement sur leurs avantages concurrentiels (qualité des produits et services, relation client, expertise...), mais également sur leur capacité à rédiger des contrats de qualité avec différents acteurs : fournisseurs, clients, sous-traitants, ou partenaires à qui elles délèguent une partie de leur chaîne de valeur.

Le contrat occupe ainsi de plus en plus une place centrale et s'inscrit dans une stratégie globale d'entreprise. La stratégie juridique implique l'élaboration d'une véritable politique contractuelle, destinée à appréhender la complexité des contrats et à protéger l'entreprise contre les aléas pouvant découler de leur application : défaillance de l'autre partie, perturbations

économiques rendant les obligations de l'entreprise plus coûteuses ou plus difficiles à exécuter... Ces dernières peuvent, par conséquent, entraîner un déséquilibre du contrat ou un risque de rupture de la continuité de service en ce qui concerne les contrats portant sur des prestations intellectuelles.

Un outil pour préserver les données et le capital immatériel de l'entreprise

L'entreprise peut également mettre à profit les différents moyens qu'elle offre le droit des contrats pour sécuriser des informations straté-



giques à travers l'insertion de clauses de confidentialité empêchant les détenteurs de ces informations (salariés, franchisés, concessionnaires...) de les utiliser ou de les divulguer.

Si de nombreuses entreprises n'ont pas encore mis en place une politique contractuelle formalisée, certaines, cependant, intègrent désormais le Contract Management dans leur organisation. Cette fonction, qui s'est d'abord professionnalisée dans les pays anglo-saxons, consiste à gérer le cycle de vie des contrats à travers le contrôle de leur bonne exécution, un suivi des engagements et des étapes majeures et en accordant une vigilance particulière par rapport aux contrats « critiques » ou « à risques ». Cette approche permet d'avoir une vision exhaustive des engagements de l'entreprise et d'informer, rapidement et de manière fiable, les fonctions et structures de l'entreprise sur les contrats les concernant.

La stratégie juridique comporte aussi une véritable politique de protection et de gestion dynamique des actifs immatériels. Il s'agit d'optimiser l'utilisation du dispositif de la propriété intellectuelle. Loin d'être une simple barrière juridique à l'égard des concurrents, ce système apporte à l'entreprise des atouts majeurs s'il est exploité dans le cadre d'une stratégie juridique.

Une telle approche n'est pas réservée aux grands groupes ou à un cercle restreint d'opérateurs : elle est à la portée des PME/TPE. Pour ces entreprises, le fait d'être titulaires de droits de propriété intellectuelle (sur la raison sociale, le nom de domaine, la marque de fabrique ou de service, les dessins et modèles, les créations artistiques, etc.) leur permet de protéger leur savoir-faire, de se distinguer des concurrents et leur procure, de ce fait, un avantage indéniable lorsqu'il s'agit de négocier avec de grandes entreprises.

De même, les marques, dessins et modèles, s'ils sont sécurisés juridiquement (déposés selon les règles en vigueur) constituent un patrimoine immatériel pour l'entreprise et peuvent représenter, à travers un usage stratégique, une source de revenus et un levier de croissance grâce à la possibilité de cession, de licence ou de commercialisation de produits dérivés.

Compte tenu de l'importance de ces éléments, un système de veille et une surveillance proactive s'imposent à l'entreprise afin de préserver son portefeuille

d'actifs immatériels, d'anticiper d'éventuelles atteintes et d'engager les procédures judiciaires adéquates. L'entreprise peut aussi se prémunir contre ces risques à travers le recours à la souscription d'une assurance. Celle-ci peut être défensive (cas d'invalidation ou demande de déchéance d'un brevet, action en justice contre l'assuré, etc.) ou offensive (procédure contre un tiers présumé coupable de contrefaçon).

Une telle protection devient indispensable à un moment où la digitalisation de l'économie entraîne l'apparition de menaces nouvelles et des atteintes inédites à la propriété intellectuelle visant les marques (cybersquatting, usurpation d'identité) ou le droit d'auteur (diffusion de contenus de sites web protégés).

Une gestion proactive des contentieux

La stratégie juridique comporte aussi un volet judiciaire qui consiste à anticiper les éventuels contentieux ou, le cas échéant, à les aborder en position de force afin d'obtenir l'issue la plus avantageuse possible, en tirant le meilleur parti des règles de droit, tant au niveau substantiel que procédural. Il s'agit de concevoir une politique de prévention et d'anticipation

de mettre en interaction un réseau d'acteurs externes : avocats, prestataires de recouvrement de créances, huissiers de justice...

Management du risque juridique

Enfin, la stratégie juridique doit comporter une politique de management du risque juridique. Ce dernier est présent en permanence et concerne tous les actes, événements, activités et transactions de l'entreprise. S'il n'est pas anticipé ou s'il est mal géré, il peut perturber le fonctionnement de l'établissement. Ses incidences sur le plan financier et en termes de réputation peuvent être considérables. Une bonne maîtrise de la gestion des risques juridiques nécessite de les identifier à travers une cartographie dont la conception exige une connaissance complète de l'entreprise, de ses projets, de ses métiers et de ses produits. Les risques recensés doivent ensuite être évalués et hiérarchisés en fonction de leur degré d'occurrence et de la gravité de leur impact sur les résultats de l'entreprise et son image.

Si l'apport du droit au niveau opérationnel est reconnu, cela est moins évident sur le plan stratégique. L'intégration de la dimension juridique dans les proces-

« La protection juridique devient indispensable à un moment où la digitalisation de l'économie entraîne l'apparition de menaces nouvelles et des atteintes inédites à la propriété intellectuelle visant les marques ou le droit d'auteur. »

du contentieux qui peut être mise en œuvre par le truchement d'un système de collecte et d'archivage des preuves ou l'utilisation des techniques précontentieuses à disposition. La stratégie juridique comporte une gestion proactive du contentieux (en demande ou en défense) avec une gestion en amont des outils juridiques de l'entreprise telle que la rédaction des contrats. Dans ce cas, une approche préventive des éventuels litiges vise à éviter l'émergence d'un conflit ou, du moins, à en favoriser la résolution à un stade très préliminaire, permettant ainsi la poursuite du partenariat contractuel. Il s'agit aussi d'animer, de coordonner et

de décider non seulement de préserver les actifs et les intérêts de l'entreprise, de sécuriser ses activités et de protéger sa réputation, mais aussi d'ouvrir un champ d'opportunités pour renforcer sa compétitivité. Elle est nécessaire pour faciliter la mise en œuvre de projets de croissance ou de différenciation et gérer les contingences commerciales et managériales. Il convient donc pour chaque entreprise de promouvoir un management juridique lui permettant de détecter, sur le plan du droit, les opportunités et menaces en lien avec ses enjeux stratégiques, dans le cadre d'une démarche pragmatique. *

La BERD étend son programme Women in Business au nord du Maroc

La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) a annoncé, début mars dernier, l'extension aux régions de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et l'Oriental de son programme Women in Business. Pour rappel, ce dispositif avait été lancé en 2018 au Maroc. Dans sa phase préliminaire, la BERD fournira 35 millions d'euros à la BMCE (20 millions d'euros) et à la BMCI (15 millions d'euros). Les deux banques offriront un soutien aux petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes. Selon la BERD, d'autres établissements devront rejoindre le programme. « En plus du financement, les femmes entrepreneurs bénéficient d'un conseil en affaires pour rendre leurs entreprises plus compétitives, ainsi que des formations, du mentoring et des services de renforcement de leur réseau, mais aussi un accès au diagnostic en ligne de la BERD, Business Lens », précise



la BERD. L'objectif, dans la première phase du projet, est de soutenir 200 femmes entrepreneurs, principalement hors des zones d'activités les plus importantes du pays. *

L'Union pour la Méditerranée veut protéger les forêts du bassin méditerranéen

L'Union pour la Méditerranée (UPM) vient de lancer avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) un projet de restauration des forêts et paysages du bassin méditerranéen visant à y consolider la biodiversité. Les premières actions du programme seront mises en place au Maroc et au Liban. Baptisé « Renforcer la restauration des forêts et des paysages pour restaurer la biodiversité et promouvoir des approches communes d'atténuation et d'adaptation en Méditerranée », le projet a été initié le 1er avril dernier. « [...] Les facteurs sociaux et institutionnels sont aussi importants que les facteurs biologiques dans la construction et la mise en œuvre de ces projets », indique dans un communiqué Miguel García-Herraiz Roobaert, Secrétaire Général Adjoint de l'UPM pour l'environnement et l'eau. Le dispositif privilégiera en outre des « approches innovantes ». L'UPM souligne par ailleurs que le bassin méditerranéen est le deuxième lieu au monde doté de la plus large biodiversité. Il regroupe en effet plus de 25 000 espèces végétales et bénéficie de 25 millions d'hectares de forêts ainsi qu'environ 50 millions d'hectares de



terres boisées. Pourtant, « les espaces protégés ne couvrent que 9 millions d'hectares, soit 4,3 % de la superficie totale de la région », précise l'organisation dans son communiqué. Le projet, qui doit durer quatre ans, est financé par le Ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la Nature et de la Sécurité nucléaire. *

Le Commissaire aux Comptes, également au service des PME



Si le recours au Commissaire aux Comptes est obligatoire pour des Sociétés Anonymes, ce n'est pas le cas pour les SARL qui constituent la majorité du tissu économique. Pourtant, cet expert peut leur apporter une aide concrète, que ce soit dans le domaine juridique ou comptable. Il constitue en outre une source de conseil pour anticiper les conflits entre associés et préserver ainsi leur entente et, par conséquent la pérennité de l'entreprise.

Afin de présenter les différents volets du métier de Commissaire aux Comptes, la CFCIM a organisé le 6 mars dernier un petit-déjeuner d'information sur le thème « Le Commissaire aux Comptes : sa contribution à la pérennité de la PME ». La rencontre a été animée par Mohamed Aarab Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes et aux Apports et Expert judiciaire. *

Réunion d'information sur les garanties d'actif et de passif



La garantie d'actif et de passif (GAP) est une convention qui permet à l'acquéreur d'une entreprise ou de parts dans une société de se prémunir contre tout risque occasionné par un événement survenu après la vente, mais dont l'origine est antérieure à celle-ci, et qui aurait pour effet d'augmenter le passif ou de diminuer l'actif de la société. Afin de mettre la lumière sur ce dispositif, la CFCIM a organisé le 13 mars dernier une réunion d'information animée par Sylvain Alassaire, Conseil juridique, Médiateur agréé auprès du CME de la CFCIM et du CMAP, Gérant-Associé du Cabinet Alassaire JuriConseil. *

La CFCIM signe une convention avec la Fédération du Commerce et des Services de la CGEM

Le 18 mars dernier, la CFCIM a signé une convention avec la Fédération du Commerce et des Services (FCS) de la CGEM visant à mettre en place un partenariat entre les deux institutions. Les domaines de coopération couvrent notamment la formation certifiante et continue, l'appui-conseil et la création de labels conjoints. L'accord concerne également la réflexion autour du lancement de projets communs (zones commerciales, centrales d'achat...), la collaboration dans le cadre du Kluster CFCIM, ainsi que l'accès à des conditions préférentielles destinées aux membres de la FCS souhaitant s'installer dans les parcs industriels de la CFCIM. L'accord-cadre de coopération a été signé par Bouhra Outaghani, Présidente de la FCS et Philippe-Edern Klein, Président de la CFCIM en présence de Salaheddine



Mezouar, Président de la CGEM, de Marie-Cécile Tardieu, Chef du Service Économique Régional de l'Ambassade de France au Maroc, d'Arnaud de Sury, Consul général de France à Casablanca et de Faïçal Mekouar, Vice-Président de la CGEM. *

La CFCIM accompagne une délégation d'entreprises au salon SITL à Paris



Plus de 24 000 visiteurs étaient attendus pour le SITL, événement spécialisé dans les produits et services innovants dédiés au secteur du transport, de la chaîne logistique et de la supply chain pour l'industrie et la grande distribution. Le salon, qui s'est déroulé du 26 au 28 mars dernier à Paris, a été organisé autour de six secteurs : « Service transport et logistique », « Transport next generation », « Technologies RFID et systèmes d'information », « Intralogistics », « Immobilier et infrastructure » et « Robotics et intelligence artificielle ». La CFCIM a accompagné dans ce cadre une délégation d'entreprises venues découvrir les dernières avancées dans le domaine et nouer des contacts avec des partenaires potentiels. *

After-Work CFCIM : une nouvelle édition sous le signe du succès

Vous étiez près d'une centaine à répondre présent à la dernière édition de l'After-Work de la CFCIM qui a eu lieu le 11 mars à l'hôtel Villa Blanca à Casablanca. Pour rappel, le principe de cet événement mensuel : partir à la rencontre de la communauté d'affaires de sa ville dans un cadre convivial et enrichir son réseau grâce à la participation de décideurs venus de divers secteurs d'activité. *



La CFCIM reçoit une délégation du Cercle Eugène Delacroix en marge du Forum Maroc-France des Élus de Casablanca

Le 22 mars dernier, la CFCIM accueillait une délégation d'élus du Cercle Eugène Delacroix en visite au Maroc à l'occasion du Forum Maroc-France des Élus de Casablanca. Témoignages.

« Le cercle Eugène Delacroix est une association d'élus de la République française en faveur de l'amitié entre la France et le Maroc. Le Forum Maroc-France des Élus est une rencontre d'échange sur plusieurs thématiques entre des élus français et marocains. Nous avons ramené avec nous plus de 130 personnes, dont environ 85 élus et une trentaine de chefs d'entreprise. Nous avons d'ailleurs intitulé la thématique de ce forum "Échange de bonnes pratiques sur les politiques territoriales". »



Salah Bourdi,
Élu d'Épinay-sur-Seine,
Président du Cercle Eugène
Delacroix.



Jean-Paul Huchon,
Président Honoraire de la
Région Île-de-France.

« Dans tous les pays du monde, la Région devient un échelon déterminant. Cela évite à l'État de tout gérer depuis la capitale. Au fond, cela permet à la démocratie de se développer région par région. Mais cela est très exigeant en ce sens qu'il faut évidemment que les Régions aient une vraie autonomie, de vrais pouvoirs, de vraies ressources... Et pour le moment je ne suis pas sûr que cela soit complètement réussi, non seulement en France mais aussi au Maroc. »

« Je très heureux d'être ici par ce que l'amitié en la France et le Maroc est absolument essentielle pour le Maroc et pour la France. Et cela va au-delà de l'amitié grâce à la solidité des échanges entre les collectivités et les élus et, derrière eux, la coopération économique. On réalise que nous avons de vrais enjeux modernes sur le travail qui, avec l'intelligence artificielle, va changer de forme et de nature sur le rôle des villes qui va lui aussi beaucoup évoluer. Donc je suis très heureux de venir partager tout cela à Casablanca avec nos amis marocains. »



Frédéric Lefevbre,
Élu représentant des Français
Établis hors de France.



Jean-Vincent Placé,
Conseiller Régional d'Île-de-
France.

« Je suis un très vieux ami du Maroc, car je viens ici depuis 27 ans et j'y retourne pratiquement chaque année. Je suis très heureux d'être avec le cercle Eugène Delacroix. Ce sont des élus, bien entendu, avant tout français qui ont cette culture de la France, mais qui ont gardé aussi cet attachement à leur pays d'origine ou à celui de leurs parents. Et cela fait une force extraordinaire en termes de culture, d'amitié et de relations. »

« Je pense que la France a aujourd'hui intérêt à regarder ces pays du Maghreb, que ce soit le Maroc, l'Algérie ou la Tunisie. (...) Toutes ces entreprises marocaines en France ou françaises au Maroc font que la coopération économique se développe de plus en plus et que cela crée du vrai lien entre la France et le Maroc. (...) Marseille peut faire la passerelle entre la France, voire l'Europe, et les pays de la Méditerranée, dont le Maroc. »



Samia Ghali,
Sénatrice des Bouches-du-
Rhône.

«Contribuer activement au développement de l'industrie agroalimentaire du Maroc »

Interview de Jean-Marie Coquant,

Président du Club des Industries Agroalimentaires (IAA)

de la CFCIM

Comment est née l'idée de créer le Club des Industries Agroalimentaire de la CFCIM ? Quel est le profil de vos membres ?

Au départ, il existait le Club Agroalimentaire de la Mission Économique de l'Ambassade de France. Ensuite, a été lancé le CETIA (Centre Technique des Industries Agroalimentaires) créé en 1998 par la FENAGRI (Fédération Nationale de l'Agroalimentaire) avec l'appui financier de l'Union européenne et de l'AFD. Sa vocation était d'aider les entreprises du secteur agroalimentaire à améliorer leur compétitivité et de les soutenir dans leur mise à niveau ainsi que dans le développement de nouveaux produits. Le CETIA avait également pour mission de promouvoir les technologies innovantes et d'assurer la formation des différents acteurs. Faute de budget, l'activité du CETIA a été arrêtée alors même que les industriels avaient un besoin croissant d'assistance pour accompagner le déploiement du Plan Maroc Vert (PMV) dans le domaine de la transformation des produits agricoles. L'idée de créer un Club dédié à l'agroalimentaire au sein de la CFCIM remonte à environ un an. Malgré la belle réussite du PMV 2008 - 2020 (dont les prévisions ont été réalisées en grande partie, voire dépassées au niveau de la production), les secteurs de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie n'étaient pas suffisamment intégrés au départ. Les ventes et exportations se sont ainsi effectuées principalement en vrac ou sous forme de produits frais à faible valeur ajoutée. Le secteur agro-industriel devait être redynamisé en réunissant les acteurs des différentes filières (grandes entreprises, PME/PMI, agrégateurs, Présidents de Coopératives, de GIE...). Il était important de les écouter, de définir quels étaient leurs besoins spécifiques et de déterminer une approche à mettre en place pour satisfaire leurs demandes, notamment en termes de compétences humaines.

La combinaison de tous ces facteurs a révélé la nécessité d'une nouvelle vision, d'une feuille de route fixant de nouveaux objectifs principalement tournés vers l'industrie agroalimentaire tels que la sécurité sanitaire, la recherche d'une meilleure valorisation des produits, l'émergence d'une classe moyenne agricole ou encore l'emploi et la formation des jeunes ruraux.

De là est née cette idée de constituer au sein de la CFCIM un Club Agroalimentaire réunissant les principaux acteurs du secteur pour réfléchir, débattre et contribuer activement au développement de l'industrie agroalimentaire du Maroc avec l'appui et le savoir-faire français porté notamment par le Service Économique Régional de l'Ambassade de France au Maroc et Business France.



Quel est votre regard sur le marché agroalimentaire au Maroc ?

Depuis le lancement du PMV en 2008, l'agriculture marocaine a complètement changé de visage. L'objectif de faire du secteur agricole un levier du développement économique et social du pays s'est révélé être très positif. Citons quelques chiffres relatifs au secteur : un taux de croissance annuel moyen de 5,25 %, un bond de 60 % du PIB agricole qui atteint désormais 125 milliards de dirhams, 33 milliards de dirhams de chiffres d'affaires à l'export, plus de 250 000 emplois supplémentaires créés, une couverture des besoins de la population à 100 % pour les fruits et légumes, le lait et les viandes rouges et blanches et à 50 % pour les céréales et le sucre. Parmi les autres avancées, soulignons également le développement rapide d'une agriculture à forte valeur ajoutée, performante et exportatrice et aussi d'une agriculture solidaire qui bénéficie d'un encadrement technique plus étroit dans le cadre de projets de reconversion, d'intensification et de diversification avec la promotion des produits de terroir (safran, huile d'argan, miel, cactus, plantes aromatiques, plantes médicinales...).

Malgré ce bilan très positif, on remarque toutefois un oubli dans la stratégie définie par le PMV, à savoir que faire des produits et des excédents de production.

Aujourd'hui, peu de produits sont transformés alors que le secteur compte 2 100 entreprises agro-industrielles.

Dès 2017, a été lancé un Contrat-Programme 2017-2021 en faveur de l'industrie agroalimentaire comprenant la valorisation, l'exportation et la distribution sur le marché national.

Il avait vocation à dynamiser l'ensemble des filières de l'agroalimentaire tout en valorisant l'amont agricole et en « boostant » à l'export certaines filières telles que les agrumes, les olives de table, les conserves végétales (cornichons, concentré de tomate, haricots verts...) ou encore les légumes surgelés.

L'objectif était d'augmenter de 42 milliards de dirhams par an le chiffre d'affaires du secteur agricole, dont 12 milliards à l'export, et de générer une valeur ajoutée de 13 milliards de dirhams.

Ce contrat tarde à se mettre véritablement en place, de même qu'une approche alignée entre le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique.

Selon vous quels sont les principaux enjeux du secteur agricole ?

Développer l'agriculture est stratégique pour la sécurité alimentaire et pour l'exportation. C'est aussi un moyen d'améliorer le niveau de vie de la jeunesse rurale qui représente 40 % de la population active. Le grand défi tient au déficit d'intégration de l'amont vers l'aval de la filière agricole. Le futur du secteur tient à la consolidation des acquis ainsi qu'à la création de nouvelles activités génératrices d'emplois et de revenus.

Le PMV doit entamer sa transition vers un équilibre socio-économique dans le monde rural. Son déploiement ainsi que les défis à long terme interpellent les domaines de la formation professionnelle agricole selon l'approche par compétences.

Les offres de formation doivent être adaptées aux spécificités et aux besoins du secteur agricole. Le but est de le doter d'une main-d'œuvre qualifiée permettant de moderniser et d'améliorer la compétitivité des unités de production.

Sur quels projets travaille actuellement le Club des IAA ?

Le Club des Industries Agroalimentaires de la CFCIM travaille justement sur cet axe fondamental qu'est la formation. Après avoir mené une étude sur les besoins en compétences des professionnels de l'agroalimentaire, nous avons élaboré en partenariat avec le CEFOR Entreprise, le centre de formation continue de la CFCIM, une offre complète de modules transversaux ou spécialisés par filière et métier. Autre chantier, nous préparons actuellement le lancement d'une grande enquête sur les habitudes des consommateurs dont les résultats seront présentés à l'occasion d'un événement spécialement organisé pour l'occasion. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

Ne manquez pas le prochain Forum d'affaires Maroc-France de Dakhla !

Après le succès de l'édition de Laâyoune en 2018 et de celle de Paris en 2015, la CFCIM organisera le Forum d'affaires Maroc-France à Dakhla du 23 au 25 octobre prochain. Plusieurs secteurs d'activités seront mis à l'honneur lors de la rencontre, notamment la pêche et les produits de la mer, la transformation halieutique, le tourisme, le commerce, le transport et la logistique ou

encore la santé. De nombreux experts et opérateurs nationaux et internationaux sont attendus pour cet événement. Parmi les temps forts, des conférences sur les opportunités économiques de la région, la présentation du Plan de Développement de la Région Dakhla-Oued Eddahab, des tables rondes, des rencontres networking, des visites de sites... *

FORUM D'AFFAIRES MAROC-FRANCE

DAKHLA

Du 23 au 25 octobre 2019

RENCONTREZ VOS FUTURS
PARTENAIRES ET DONNEZ
UN NOUVEL ÉLAN À VOS AFFAIRES



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Sortir sereinement d'une relation commerciale

Les ruptures de relation commerciale peuvent avoir de graves conséquences sur l'entreprise. Afin de faire le point sur les différents risques encourus et de livrer des conseils concrets pour bien gérer la sortie d'un partenariat, la CFCIM a organisé le 26 mars dernier un petit-déjeuner d'information sur le

thème « Les moyens de sortir sereinement d'une relation commerciale en évitant une rupture abusive ». La rencontre a été animée par Souad Bernoussi, Conseil Juridique à Casablanca, cabinet Bernoussi Legal Help et Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca, Roudane & Partners. *



Réunion d'information à Fès

Le 20 mars dernier, la CFCIM a organisé à l'hôtel Les Mérérides de Fès une réunion d'information sur le thème « ECTI, des experts seniors, français et bénévoles à votre service ». Pour rappel, l'association ECTI a notamment vocation à apporter conseil et assistance aux entreprises en France et à l'international, en mettant à leur disposition des experts retraités, opérant

dans des domaines très divers (industrie, finance, commercial...) et qui les accompagneront le temps d'une mission. La rencontre a été animée par Ramon Fernandez, Ingénieur, Expert Industriel, Vice-Président de la FIMME et Délégué ECTI au Maroc et Dominique Becuwe, Expert ECTI à Paris. La réunion a accueilli près de 110 personnes. *



Forum des Métiers de l'EFA : une 23^e édition très réussie

Comme chaque année, le Forum des Métiers de l'EFA a rassemblé étudiants, lauréats et recruteurs dans un bel esprit d'échange et de partage. Nombreux étaient les participants à cette 23^e édition, soit 51 entreprises et 200 jeunes qui ont tenu près de 2 000 entretiens. Parmi les temps forts de l'événement la conférence « Soft-skills, un moyen incontournable pour réussir » animée par Reda Belgnaoui, Directeur de Mission au sein de LMS et Amine Bouhassane DRH de Botticelli Courtage. *



Remerciements



Une école de la CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

En partenariat avec CCI SEINE-ET-MARNE

Rattachée au Service de Coopération et d'Action Culturelle de

Le Coin des Adhérents

Agenda fiscal

Calendrier fiscal d'avril 2019

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 et versement auprès du receveur de l'administration fiscale des prélèvements sur les profits de cessions de valeurs mobilières du mois précédent.

5/ Perte de loyer : demande de réduction ou de 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.

8/ Déclaration du résultat fiscal et du revenu global et paiement de l'impôt sur les revenus pour les professions libérales soumis au BNR ou RNS. Déclaration pour l'option en BNR ou au résultat simplifié.

Impôt sur les sociétés

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

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

3/ Versement par les sociétés des retenues à la source opérées le mois

précédent au titre des produits des actions, parts sociales et revenus assimilés, ainsi que, 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 par les redevables soumis au régime de la déclaration mensuelle. Les déclarations sur support magnétiques restent pour la fin du mois.

2/ Déclaration et versement avant le 20 du mois par les redevables soumis au régime de la déclaration trimestrielle (chiffre d'affaires taxable inférieur ou égal à 1.000.000 de dirhams par an) au titre de la taxe du 1^{er} trimestre.

Demandes d'emploi

Assistanat de direction

16- F 39 ans - Formation professionnelle d'assistante de direction (niveau III) au sein de l'AFPA de Limoges - Expérience en entreprise - Cherche poste d'assistante administrative.

Contrôle de gestion - finances

17- H.40 ans - Double diplômé d'écoles de management (niveau Bac+5, Paris) en finance d'entreprises et en finance de marchés - Expérience significative (plus de 12 ans), multilinguisme (français, anglais, darija courants), compétences logicielles (Suite MS Office, VBA, ERP MS Dynamics AX...) et fortes qualités personnelles (fiabilité, dili-

gence, capacités relationnelles...) - Recherche un poste de Contrôleur de Gestion (tous secteurs).

Développement commercial

18- F. 36 ans Management- Diplômée d'une école de commerce en MIA Manager en Ingénieur d'Affaires MBA Exécutive EMLYON CASABLANCA (en cours) - 10 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique - Cherche poste de Responsable/Directeur commercial - Disponible immédiatement

Divers

19- F. 42 ans - BTS Tourisme et loisirs (Calais, France) et formation de management hôtelier (au sein d'une grande chaîne) - 9 ans d'expérience

en tant qu'adjointe de direction d'hôtel (en France) et 10 ans en tant qu'assistante de Direction dans une PME offshore (au Maroc) - Polyvalente, dynamique, motivée - Cherche nouveau challenge.

Management

20- H. 50 ans - Spécialiste dans la réparation des pneumatiques génie civil et poids lourds (centre de formation Michelin) - Expérience significative dans la direction technique et commerciale - Cherche opportunité - Étudie toutes propositions.

► Siham Hassini

Tél : 05 22 48 93 17

siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

Offre d'emploi

Pour accompagner son développement, une entreprise leader dans la l'industrie métallurgique, recrute :

- Une assistante du Directeur Général et Responsable Systèmes Informatiques
Profil : 4 à 5 ans d'expérience dans l'industrie. Maîtrise du français et anglais exigée.

- Un responsable d'atelier
Profil : 2 à 4 ans d'expérience dans l'industrie. Parfaite connaissance des différents métiers de la construction métallurgique – lecture des plans.

Merci d'envoyer CV et lettre de motivation à l'adresse suivante : bastimed@gmail.com

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

Contacts CFCIM

Service Adhésions

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

Service Visas

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

Promotion des Services de la CFCIM

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

Service Emploi

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

Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

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

Pôle Salons et Évènementiel

► Mehdi Laâchach
Tél. : 05 22 43 96 27
mllaachach@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

► Salma LITIM
Tél. : 05 22 34 55 98
slitim@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

Coeur Maroc Une solidarité franco-marocaine, au service des plus vulnérables

Marlène Prost a d'abord été bénévole pour l'association Coeur Algérie, qui soutient des orphelinats en Algérie. Cette Française a eu ensuite l'idée de lancer une structure comparable au Maroc. En 2012, elle crée ainsi Coeur Maroc dont l'objectif est de venir en aide aux populations vulnérables du pays. L'association, basée en France, vise en particulier les familles, notamment les femmes veuves et les femmes seules avec enfants à charge. Elle développe alors quatre actions. D'abord, pendant l'hiver, elle répond aux besoins en fournitures comme des habits ou des couvertures. Ensuite, pendant le mois de Ramadan, elle va donner des paniers alimentaires. Puis, à la rentrée scolaire, elle offre des kits cartables avec des cahiers, des trousse, des crayons... Enfin, au moment de l'Aïd el Kébir, l'association distribue des vêtements, des jouets, de la nourriture... En parallèle de ces actions habituelles, Coeur Maroc organise des projets ponctuels. Régulièrement, elle accompagne des étudiants français qui construisent des projets de développement en partenariat avec des associations locales marocaines.

Cela peut consister en une rénovation d'école, l'apport de matériel scolaire, des activités culturelles, artistiques, des opérations dans les orphelinats... Les jeunes sont logés par des Marocains et peuvent ainsi s'immerger dans la culture marocaine. L'association organise aussi des parrainages de familles. À partir de la France, il est en effet possible d'aider un foyer via des dons qui vont permettre aux bénévoles basés au Maroc d'acheter des biens de première nécessité. L'association œuvre principalement dans les villes, notamment à Casablanca, Mohammedia, Khénifra... Elle a été pensée avant tout pour être l'intermédiaire dans des actions imaginées ou initiées par des personnes qui tiennent à soutenir les Marocains les plus vulnérables et cherchent une structure capable de les porter. Avis à ceux qui veulent s'appuyer l'expérience et le réseau de Coeur Maroc !

► Contact

Facebook : Association Coeur Maroc

www.coeurmaroc.com

Marlène Prost, Présidente de Coeur Maroc :

+33 6 81 03 36 54



Agenda Culturel

INSTITUT FRANÇAIS

MAROC



► Avril 2019

• Exposition « Les couleurs de l'impressionnisme » :

Au Musée Mohammed VI d'Art Moderne et Contemporain de Rabat.

• Printemps du Livre et des Arts de Tanger

Du 18 au 21 avril au Palais des Institutions italiennes à Tanger

► Mai 2019

• Gnaw (Hack)

Du 14 au 26 mai à Agadir et Essaouira.

• Les Nuits du Ramadan

Du 9 au 19 mai à Agadir, Casablanca, El Jadida, Essaouira, Fès, Kénitra, Marrakech, Meknès, Oujda Rabat, Tanger et Tétouan.

• La Cigogne volubile, le printemps des livres jeunesse

Du 23 au 25 mai dans le réseau de l'Institut français du Maroc.

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

Fichiers de prospection **B2B**

AIDEZ VOS COMMERCIAUX !

Un bon fichier Excel bien ciblé leur évitera les pertes de temps dans leur programme de prospection.



Cibles précises et exploitables par vos services commerciaux



Assistance dans le choix des critères de sélection



Gain de temps dans les programmes de prospection



Etiquettes, Emailing et Publipostage

kerix.net
L'info des PRO



Des fichiers adaptés à votre budget

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.



Tectra

Travail temporaire
Recrutement



26
AGENCES
À VOTRE SERVICE

**VOTRE
PARTENAIRE
RESSOURCES
HUMAINES**

**CTT, CDD, CDI
Conseils et solutions RH
Recrutement
Gestion de contrats**



TERTIAIRE - INDUSTRIEL - BTP - AGRICOLE - HÔTELLERIE - TOURISME

Tél: 0522 43 03 49

www.tectra.ma

Suivez-nous sur :

