

Changez
pour
la légèreté

12 Kg
de gaz



La bouteille nouvelle génération clic on de Tissir Gaz, vous fait profiter du meilleur de l'innovation avec plus de légèreté, plus de maniabilité, une installation facile et très pratique.

Allo
gaz

Livraison et points de vente

0520 10 0520

RÉSEAU
AFRIQUIAGAZ
شبكة افريقياغاز





Editorial

E-commerce : en route vers de nouveaux modes de consommation

Savoir occuper sa place sur le web

Philippe-Edern KLEIN
Président

Dans le monde entier, l'e-commerce a profondément bouleversé les habitudes des consommateurs. Preuve en est l'incroyable montée en puissance des géants tels que Amazon qui, en quelques années seulement, a construit un empire international.

Les circuits de distribution classiques ont dû, pour assurer leur survie, s'adapter à cette nouvelle donne. Si ce nouveau mode de consommation menace directement certains types de commerce, il offre en revanche d'extraordinaires opportunités pour ceux qui jouent la carte de la complémentarité et savent tirer profit des puissants outils marketing proposés par le digital. D'où l'importance pour le commerce traditionnel de développer des circuits spécifiques de distribution via internet, parmi lesquels les sites e-commerce et les plateformes dites « marketplaces ».

Au Maroc, le secteur est en plein essor. Très friands de technologies internet et mobiles, les Marocains sont de plus en plus nombreux à faire leurs achats en ligne. Seuls freins à cet engouement, la sécurité des transactions et la livraison. Les opérateurs ont su rassurer leur clientèle sur ces points, mais des difficultés subsistent notamment en ce qui concerne l'acheminement des marchandises vers les zones rurales.

Selon une étude du cabinet BCG, l'e-commerce représenterait même une chance de stimuler l'ensemble du tissu économique africain et de générer des millions d'emplois directs et indirects.

En matière de e-commerce, la France n'est pas en reste au point que les hypermarchés commencent à en ressentir durement l'impact. Le pays exporte même son savoir-faire digital à travers son label « French Tech », de plus en plus reconnu à l'international.

Notre invité du mois, Arnaud Vaissié, Président de CCI France International, nous livre justement son analyse sur le commerce extérieur de la France. Parmi les dispositifs phares lancés par le pays, la Team France Export que la CFCIM est très fière d'avoir rejointe il y a quelques mois.



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** 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, Sylvain Allassaire, 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 7 000 exemplaires.

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



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous

**PRÈS D'UN MILLION DE TPME
ONT CHOISI
ATTIJARIWAFABANK
POUR LES ACCOMPAGNER
POURQUOI PAS VOUS ?**

**27 MILLIARDS DH
DE NOUVEAUX CRÉDITS
POUR LES TPE ET PME EN 2019***

GROUPE ATTIJARIWAFABANK, PREMIER FINANCEUR DE LA TPME AU MAROC

* Par le groupe Attijariwafa bank.

Sommaire

Echos Maroc

- 6 Heetch porte plainte contre Careem devant le Conseil de la Concurrence
- 8 Le cabinet Michael Page présente les perspectives en matière d'emploi et de rémunérations au Maroc
- 10 Dossier spécial Assises de la Fiscalité
- 16 Driss Guerraoui, invité du Forum Adhérents
- 18 Arnaud Vaissié, invité de Conjoncture
- 20 Service économique de l'Ambassade de France
- 22 Indicateurs économiques et financiers

Echos International

- 24 16 startups marocaines au salon VivaTech à Paris
- 24 Hausse des investissements étrangers en France en 2018



ZOOM

E-commerce : en route vers de nouveaux modes de consommation

- 26 E-commerce au Maroc : où en sommes-nous ?
- 30 Entretien avec Mikael Naciri, Directeur général du Centre Monétaire Interbancaire
- 31 Le profil du consommateur en ligne marocain
- 34 E-commerce : le boom des marketplaces
- 38 Emploi et e-commerce en Afrique
- 40 Les règles d'or pour créer un site de e-commerce



Regards d'experts

- 44 **Juridique** : La convention de garantie d'actif et de passif

Initiatives durables

- 46 Trois initiatives « zéro déchet » primées à VivaTech

Actus CFCIM

- 47 La CFCIM vous donne rendez-vous en octobre pour le prochain Forum d'Affaires Maroc-France à Dakhla
- 50 Le CEFOR Entreprises de la CFCIM signe une convention avec l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé

On en parle aussi...

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



Heetch porte plainte contre Careem devant le Conseil de la Concurrence

L'entreprise française reproche à son concurrent émirien, qui vient d'être racheté par Uber, une concurrence déloyale.

La compétition acharnée entre applications de VTC et taxis a franchi une nouvelle étape. Arrivé sur le marché marocain en 2018, Heetch a annoncé avoir porté plainte en mars dernier contre Careem devant le Conseil de la Concurrence pour concurrence déloyale.

Deux modèles s'affrontent. Heetch a choisi dès son implantation au Maroc de s'appuyer sur les petits taxis et a signé une série d'accords avec leurs syndicats. Careem, en revanche, travaille avec des particuliers, même si l'entreprise a aussi tenté de faire appel en partie aux petits taxis. « Pour faire ce métier, c'est-à-dire conduire un taxi, il faut avoir un agrément. C'est un secteur très réglementé. De plus, l'État a mis en place un système d'autorisation des applications mobiles. Pourtant, Careem travaille avec des voitures de tourisme sans agrément », argumente Hicham Amadi, Président du Conseil d'Administration de Heetch Maroc.

Pour Hicham Amadi, l'objectif de la plainte est aussi de pousser à la réflexion sur la mise en place d'un modèle de développement pour le secteur au Maroc. « Il y a 75 000 agréments pour 90 000 chauffeurs, qui ont des familles à charge. Il n'est pas possible de simplement augmenter le nombre d'agréments, car cela diviserait le revenu des chauffeurs, qui gagnent environ 170 dirhams nets par jour. L'État a-t-il conscience de la précarité de ce secteur ? », lance Hicham Amadi, qui considère que Careem aggrave cette précarité.

Le Conseil de la Concurrence, réactivé grâce à la nomination de nouveaux membres en décembre dernier, peut prononcer des sanctions contre des entreprises « pour mettre fin aux pratiques anticoncurrentielles ». Elles peuvent atteindre au maximum 10 % du chiffre d'affaires mondial de la société.

Careem est aujourd'hui disponible dans les villes de Rabat, Salé, Tanger et Casablanca. Bien implantée dans les pays arabes, la plate-



forme a longtemps défié Uber jusqu'à ce que le géant américain la rachète en février dernier. Paradoxalement, Uber avait annoncé la « suspension » de son service au Maroc en février 2018 en raison de « l'incertitude réglementaire actuelle ».

L'entreprise émirienne, confrontée à cette même incertitude et à des tensions avec les chauffeurs de taxi, avait décidé en juillet dernier de nouer une alliance avec deux syndicats, l'Union Nationale des Taxis (UNT) et le

Syndicat Démocratique des Transports (SDT).

Comme l'avait révélé Conjoncture en septembre 2018, l'UNT s'était retiré de l'accord. Du côté du SDT, l'accord est toujours en vigueur, mais bat de l'aile. « Honnêtement, la mise en place de l'accord a posé problème parmi nos chauffeurs. Beaucoup n'ont pas fait d'effort en ce qui concerne l'état de la voiture, de la tenue, de la limitation du racolage... », indique Hamid Belattar, Coordinateur National du SDT. Selon lui, seuls 30 à 35 chauffeurs de son syndicat sont partenaires de Careem, contre 100 à 120 au début.

Careem n'a pas répondu aux sollicitations de Conjoncture. Il n'a donc pas été possible de recueillir la réaction de l'entreprise et, notamment, de vérifier si elle est titulaire d'une autorisation de travailler.

Heetch, de son côté, assure avoir obtenu cette autorisation de la part du Ministère de l'Intérieur en 2018. « Nos accords avec les syndicats de taxis prévoient une assurance maladie individuelle pour les chauffeurs et des formations. L'adhésion est gratuite », précise Hicham Amadi. L'entreprise, qui a levé début mai 34 millions d'euros, compte se déployer en Afrique sur ce même modèle de collaboration avec les taxis. Au Maroc, elle est présente aujourd'hui à Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger et Agadir. *

► Rémy Pigaglio

L'AUSIM lance un programme de bourses d'excellence

L'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM) lance le programme de bourses d'excellence « AusAiducation by AUSIM », en partenariat avec la Fondation Marocaine de l'Étudiant. Selon un communiqué de l'AUSIM, ces bourses visent à « contribuer à faire émerger les talents, notamment du secteur digital, parmi les bacheliers marocains brillants et socialement démunis, par le

renforcement de leurs capacités ». Le programme prévoit aussi la mise à disposition d'une bourse de vie, d'un équipement informatique, d'un dispositif de coaching, de cours de soutien en langues ainsi que d'un système de tutorat professionnel assuré par les membres de l'AUSIM. La première promotion cible un bachelier par grande région (cinq au total) et accueillera 60 % de filles, en privilégiant les zones hors des principales agglomérations. *

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.



Une 3^e édition du Global Influencers Summit pour comprendre ces « nouveaux leaders d'opinion »



© Global Influencers Summit

Le 3^e Global Influencers Summit s'est déroulé du 4 au 7 avril dernier à Essaouira, parrainé cette année par André Azoulay, Conseiller de Sa Majesté le Roi Mohammed VI et Président de l'Association Essaouira Mogador. Organisé par l'agence Brand Factory, l'événement avait pour thématique « Influenceurs, qui sont-ils ? Comprendre les nouveaux leaders d'opinion ».

Selon un communiqué, il a réuni 200 personnes, dont des influenceurs, des institutionnels, des représentants de marques, des spécialistes du digital, des médias... Au programme : des keynotes animés par l'influenceuse Leila Ghandi et le CEO de Webeuz, Mehdi Mourabit. Mais aussi des panels pour mieux comprendre les évolutions et les enjeux de ce nouveau métier et ses interactions avec les entreprises. Et enfin, des master class étaient organisées par des experts pour partager leurs connaissances. *

Emploi : les perspectives de Michael Page

Le cabinet de conseil en recrutement Michael Page vient de publier une étude sur « Les tendances nationales du marché de l'emploi » au Maroc, qui détaille les perspectives de l'emploi en 2019 dans ses principales catégories. Le cabinet donne également le montant des salaires par emploi et par années d'expérience, mais aussi la tendance par rapport à l'année précédente.

« La conception de cet outil repose sur les échanges établis avec plusieurs milliers de candidats ainsi qu'avec plusieurs centaines d'entreprises ayant recruté au cours de l'année 2018 », indique en introduction Pierre-Emmanuel Dupil, Directeur Général Principal Middle East et Afrique du cabinet.

La catégorie « Commercial » fait partie de celles qui sont les plus avantageuses pour les candidats. Les rémunérations de la totalité des emplois de la catégorie présentent une tendance haussière. « Face aux nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises (transformation numérique et énergétique, mondialisation, positionnement sur des produits à forte valeur ajoutée...), les besoins en commerciaux sont importants », détaillent les auteurs.

D'autres catégories sont favorables aux candidats : « Digital, Marketing & Communication », « Distribution & Commerce », « Finance & Comptabilité » ou encore « Hôtellerie & Tourisme ». À l'inverse, la catégorie « Construction, Immobilier & Maîtrise d'ouvrage » affiche des perspectives négatives.

Michael Page a relevé que 64,5 % des répondants pensent que la situation du marché de l'emploi va s'améliorer dans les six prochains mois. 80 % d'entre eux envisagent la possibilité de développer leurs compétences dans les 12 prochains mois, tandis que 68 % espèrent voir s'étendre leur périmètre de responsabilités et que 64 % misent sur une progression de leur niveau de rémunération. *

Bombardier veut vendre son usine marocaine

« Tout en progressant dans l'optimisation de son empreinte manufacturière mondiale, Bombardier poursuivra la cession de ses activités d'aérostructures de Belfast et du Maroc. Ce sont de formidables activités aux capacités immenses ». Par un communiqué du 2 mai, le groupe canadien Bombardier a fait part de son intention de vendre son usine implantée à Nouaceur, près de Casablanca, qui emploie 400 personnes. L'objectif affiché est de concentrer les activités aéronautiques du groupe sur l'aviation d'affaires.

L'installation de Nouaceur est pourtant une des têtes de pont du développement du secteur aéronautique au Maroc. Bombardier avait même annoncé début 2019 un projet d'extension de son unité. Devant les interrogations suscitées par la nouvelle, le

Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique Moulay Hafid Elalamy a assuré dans une conférence de presse le 6 mai dernier relayée par l'agence MAP que « Bombardier ne quitte pas le Maroc, mais cède ses activités à des sous-traitants qui vont faire des pièces de Bombardier dans l'usine de Bombardier au Maroc ».

Le Ministre a également indiqué qu'un repreneur serait dévoilé d'ici à trois semaines. Dans un entretien au site d'information Le360, le Vice-Président de Bombardier, responsable de l'unité marocaine, Stephen Orr estime de la même manière que « Bombardier ne quitte pas le Maroc », mais que « le processus va prendre le temps nécessaire pour trouver un acheteur responsable et sérieux ». Les usines de Belfast au Royaume-Uni et de Nouaceur seront, selon lui, vendues ensemble. *

L'AVENIR, C'EST VOUS QUI L'EMMENEZ PLUS LOIN

Chaque jour, 7 nouvelles
entreprises font confiance
à Société Générale.



أنتم المستقبل



الشركة العامة
SOCIETE GENERALE

Dossier spécial Assises de la Fiscalité

Les Assises de la Fiscalité se sont déroulées les 3 et 4 mai derniers à Skhirate. débattre de la réforme fiscale. Ces échanges ont débouché sur un ensemble



« Civisme fiscal et démocratie sont profondément liés »

Interview de Mohamed Berrada, Professeur à l'Université Hassan II, ancien Ministre des Finances, Président du Comité Scientifique des 3^{es} Assises de la Fiscalité

Conjoncture : Quel bilan peut-on tirer des dernières Assises de la Fiscalité dont l'une thématiques centrales était l'équité fiscale ?

Mohamed Berrada :

Les Assises de la Fiscalité, dont la dernière édition a eu lieu il y a six ans, ont été un moment d'écoute et d'échanges. Le monde évolue à grande vitesse : la mondialisation et l'ouverture des frontières ont créé dans notre pays de nouvelles tensions sur le plan économique et social, mais aussi de nouveaux défis auxquels nous devons nous adapter. Le moment est venu de faire le bilan de notre système fiscal, de constater ce qui fonctionne et de diagnostiquer ce qui reste à mettre en place, mais il s'agit surtout de voir dans quelle mesure il peut contribuer à relever notre niveau de croissance.

Le fait de placer les Assises sous le thème de l'équité a permis de fédérer toutes les forces vives de notre société pour réformer notre système fiscal et parvenir à un consensus national.

En fait, la fiscalité est un sujet d'actualité partout dans le monde et chez nous aussi. Je reconnais que ces Assises ont généré de multiples attentes et doléances. Avec comme principale préoccupation du public, l'apparente contradiction entre le ras-le-bol fiscal et la demande de service public.

Mais est-ce vraiment une contradiction ? Je ne le pense pas. La baisse de la pression fiscale et l'amélioration du service public sont en fait liées par deux principes majeurs : d'une part l'équité fiscale, qui peut se traduire par une augmentation des recettes fiscales et, d'autre part, l'efficacité dans la gestion de la dépense publique

qui peut se manifester par un développement des services sociaux. La question est donc de chercher comment on peut réduire la pression fiscale tout en redynamisant la croissance et en faisant progresser le service public ! C'est en fait le défi lancé aux assises.

Quelles ont été les pistes évoquées afin de réduire les disparités entre les contribuables ?

Pour réduire les inégalités, il faut d'abord produire, et produire plus. Car c'est par la production que sont générés les revenus, la consommation et l'investissement. Notre modèle de développement doit donc faire une translation d'un modèle basé sur la demande à un modèle basé sur l'offre. Cela signifie que nous devons renforcer notre compétitivité économique pour mieux affronter la concurrence. La politique fiscale à elle seule ne va pas résoudre nos problèmes économiques et sociaux. Elle doit s'intégrer dans une vision globale. Dans les discours, on a tendance à privilégier l'aspect techniciste de l'impôt, sans le placer dans un contexte plus global, dans un environnement où la sociologie et la science politique deviennent déterminantes pour mieux comprendre ses fonctions.

La fiscalité ne répond pas seulement à une fonction financière, mais aussi à une fonction de régulation économique, en ciblant par exemple des secteurs prioritaires vecteurs de croissance comme l'industrie, la recherche et le développement. Elle revêt également une fonction sociale grâce à une politique de redistribution par l'impôt progressif vers les plus pauvres, ainsi qu'une fonction territoriale, en cherchant à réduire les inégalités fiscales sur le territoire national. Enfin, la fiscalité a surtout une fonction politique, dans la mesure

Elles ont mobilisé de nombreux acteurs institutionnels et privés venu de recommandations. Bilan.

où l'impôt représente la contribution du citoyen au financement des politiques publiques d'intérêt général et où les opérateurs économiques sont aussi appelés à assumer leur responsabilité.

C'est cette fonction qui lui donne une légitimité politique et qui définit le pacte social basé sur un consentement volontaire des hommes aboutissant au civisme fiscal et au renforcement de la démocratie. Civisme fiscal et démocratie sont profondément liés !

Pour encourager le civisme et lutter contre la fraude fiscale et l'informel, faut-il selon vous adopter une approche plutôt incitative ou coercitive ? Quel type de mesures peut-on préconiser ?

Le consentement naturel à l'impôt est l'esprit qui a toujours guidé nos réflexions. Nous croyons en l'adhésion volontaire et spontanée. Il ne faut pas oublier que notre système est en grande partie déclaratif. Cela veut dire que l'on fait confiance au contribuable dès le départ ; ce qui est une sorte de présomption d'innocence. Évidemment, cette confiance ne doit pas être trahie.

Dans cet esprit, et pour amener les contribuables à respecter les règles du jeu, notre stratégie consiste à réduire graduellement les taux d'imposition en élargissant la base fiscale, notamment en luttant contre la fraude fiscale et en intégrant progressivement le secteur informel dans le formel.

J'ajoute qu'en élargissant la base imposable, on devrait étendre en même temps la base des prélèvements sociaux pour une meilleure couverture de santé et de retraite au profit d'une partie de la population dont le travail est précaire et qui évolue principalement dans le secteur informel. Il existe 1,68 million d'unités de production informelles qui emploient 2,4 millions de personnes. Il faut chercher comment les intégrer progressivement dans le secteur formel par un dispositif simplifié et clair, une sorte de forfait à payer, qui leur permettrait de bénéficier éventuellement de la couverture sociale. Nous devons lutter contre la précarité et il faut bien comprendre que notre vision fiscale est aussi d'essence sociale.

Quant à la lutte contre la fraude fiscale, elle est bien sûr fondamentale. Vous savez, notre administration fiscale a réalisé de grandes avancées au niveau de son organisation, de la compétence de ses cadres et des techniques utilisées. Télédéclaration, règlement par internet, développement d'algorithmes... les futurs recrutements de la DGI se feront surtout dans ces domaines. En conséquence, la lutte contre la fraude se fera de plus en plus d'une manière indirecte en développant des systèmes de recoupement informatique.

Quelle pourrait être la nouvelle approche sur le plan de la gouvernance fiscale ?

Il faut analyser le problème à ses origines. Par exemple, si les textes sont généralement pleins de bonnes intentions, leur applicabilité pose souvent des problèmes. Toute mesure fiscale devrait ainsi subir au préalable un test pour savoir si elle peut être concrétisée sur le terrain. Les textes sont fréquemment ambigus et donnent lieu à plusieurs interprétations qui sont source de conflits. Les textes doivent être clairs et simples afin de prévenir le conflit au lieu de subir un contentieux qui crée du mécontentement.

Il est important de rechercher un meilleur équilibre des droits et devoirs du contribuable et de l'Administration. Celle-ci ne doit pas être juge et partie, c'est-à-dire qu'elle doit élaborer les textes, les appliquer et en contrôler l'exécution. Il faut renforcer l'indépendance des organismes d'arbitrage. La création d'un conseil national des prélèvements obligatoires pourrait constituer un terrain de concertation et d'évaluation des politiques fiscales et faciliter cette mutation.

Enfin, il faut surtout veiller à ce que l'administration fiscale soit imprégnée des principes édictés plus haut afin qu'une plus grande part de la population adhère à l'impôt et ceci par une meilleure communication. Chercher à développer une administration à visage humain où la confiance devient une règle de départ.

Il a également été question de la pression fiscale sur les entreprises : quelle est la situation au Maroc ?

La pression fiscale se calcule en divisant les recettes fiscales par le PIB. Il suffit donc, pour diminuer la pression fiscale, d'augmenter le PIB qui, quant à lui, représente la somme des valeurs ajoutées, c'est-à-dire la rémunération des facteurs travail et capital. Si la valeur ajoutée augmente, les recettes fiscales liées à ces deux facteurs augmentent aussi. Cela signifie que les recettes fiscales sont finalement liées à la variation de la valeur ajoutée, c'est-à-dire à la croissance économique. Notre objectif est de voir comment créer de la croissance et mieux la répartir entre ces deux facteurs de production.

Notre pression fiscale est de 22,50 %. Mais toute comparaison avec d'autres pays est inadaptée ! Car, si l'on écarte du dénominateur le PIB agricole et les autres activités exonérées, la pression fiscale serait de 25 %. Mais le problème n'est pas là. Cette pression est inégalement répartie ! Il s'agit de déterminer la pression optimale pour un pays comme le Maroc, sachant par exemple qu'en Turquie, pays concurrent, elle n'est que de 19 %.

Dossier spécial Assises de la Fiscalité

Moins de 1 % des sociétés paient 80 % de l'IS. Il en est de même pour l'IR. 60 % des recettes de l'IR proviennent des prélèvements à la source des salariés. 73 % de l'IR sur salaires est issu d'à peine 4,3 % des salariés. 50 % du chiffre d'affaires déclaré émane de 387 entreprises seulement. Ce n'est pas équitable ! Nous sommes en face d'une concentration excessive des recettes fiscales, qui traduit en fait certaines réalités de notre économie : le poids inégal dans la production nationale entre les grandes entreprises d'une part, et les PME-TPE et le petit commerce d'autre part. À la base de la concentration fiscale se trouve une concentration économique et c'est à ce niveau qu'il faut d'abord agir. Il faut soutenir la croissance de nos PME-TPE, ainsi que leur compétitivité et leur rentabilité, tout en faisant en sorte que les grandes entreprises deviennent des locomotives pour les PME, pour une meilleure intégration du tissu économique, comme ce fut le cas en Corée du Sud.

Quelles dispositions ont été proposées pour réduire la pression fiscale, notamment en matière de barème d'IS et de TVA ?

Au niveau de l'IS, nous proposons de consolider le principe de progressivité, de baisser graduellement le taux marginal fixé actuellement à 31 % sur cinq ans, en fonction de l'élargissement de l'assiette. Il faut donc arrêter une règle rationnelle pour la mesure de cet élargissement et normaliser au fur et à mesure les taux bas sectoriels et ceux appliqués à l'export, aux ZFE (Zones Franches d'Exportation) et à CFC (Casablanca Finance City), mais aussi au secteur de l'industrie, des hautes technologies, de la recherche & développement et de l'innovation, et de l'économie verte.

Nous proposons également de constituer une fiscalité de groupe, conséquemment à la mise en place d'un IS progressif. En facilitant le regroupement, on pousse le résultat aux taux supérieurs, pour une plus grande équité.

Par ailleurs, la cotisation minimale nous semble un prélèvement injuste. 67 % des personnes morales déclarantes présentent des résultats déficitaires ou nuls. Certaines entreprises fuient l'impôt et doivent être contrôlées. D'autres font réellement des pertes et souffrent pour survivre dans un marché concurrentiel et devant lutter à armes inégales et avec des problèmes de trésorerie continus. La cotisation minimale aggrave leur situation. Elle devrait être supprimée progressivement sur cinq ans.

Concernant la TVA, il existe beaucoup de distorsions avec la règle du butoir par exemple. Cela s'explique par le fait de certaines exonérations et de la multiplicité des taux, ce qui conduit à une surcharge fiscale pour certaines entreprises. Elle est la principale composante de la dépense fiscale d'ailleurs. Il faut étendre le champ de la TVA à toutes les activités économiques, réaménager ses taux - en retenant probablement les quatre

suivants : 0-10-20-30 % - et garantir sa neutralité. Le butoir est appelé à disparaître ou à être remboursé.

De même en ce qui concerne l'impôt sur le revenu. Le barème de l'IR sera revu pour tenir compte de l'abattement actuel sur les salaires en vue de situer le seuil de la tranche exonérée à sa vraie valeur pour que le système gagne en lisibilité. Étudier la possibilité de la mise en place, à terme, du « foyer fiscal ». Lever la discrimination actuelle entre les salariés et les non-salariés en particulier les professions libérales en matière d'incitations fiscales relatives à la déduction des cotisations sociales ou de retraite complémentaire.

Le caractère global de l'impôt sur le revenu sera consacré pour une plus grande équité. Cela signifie que le caractère libérateur de certains prélèvements sera remplacé par un crédit d'impôt, dans l'attente de la déclaration annuelle de l'IGR.

La fiscalité locale a également été l'une des préoccupations majeures des participants aux assises : quelle en est la raison ?

Pour une raison bien simple ! C'est une fiscalité de proximité, et donc une source de mécontentement aussi bien pour les contribuables que pour l'administration. Pourquoi ? En raison de sa complexité et sa pluralité. La taxe professionnelle telle qu'elle est conçue aujourd'hui est un frein à l'investissement. Nous proposons de la remplacer par une taxe sur l'activité. La taxe d'habitation et celle des services communaux pourraient être substituées par une seule taxe foncière locale. Les 27 taxes locales pourraient être réunies en 2-3 taxes à travers une simplification et une clarification des rôles d'émission et de recouvrement. Enfin, nous devons nous orienter vers une convergence des fiscalités de l'État et de la fiscalité locale par la mise en place d'un Code unique qui intégrerait même la parafiscalité.

Quelles sont les préconisations concernant les exonérations accordées par le passé à plusieurs secteurs et qui ont aggravé la dépense fiscale ?

C'est vrai que la dépense fiscale a atteint un niveau considérable - 30 milliards de dirhams - sans qu'elle soit justifiée par rapport au principe édicté plus haut. Une évaluation de toutes les exonérations existantes est en cours. On doit veiller, pour tout dispositif d'incitation en faveur d'une branche d'activité donnée, à apprécier l'impact de cette décision sur le secteur considéré, mais aussi sur les autres secteurs. L'exemple de l'immobilier est révélateur sachant qu'un bon nombre d'industriels se sont convertis dans l'immobilier pour se réfugier dans des projets plus rentables, créateurs de situations de rente. Certaines exonérations pourraient être remplacées par des subventions contractuelles directes, comme une participation aux infrastructures industrielles que certaines entreprises sont amenées à effectuer sur leurs sites.

Cela pourrait-il entraîner une baisse des investissements ?

Je ne le pense pas. En fait, l'entrepreneur ne décide pas d'investir en raison des exonérations qu'on lui accorde, mais parce qu'il dispose d'abord d'un marché potentiel en croissance, de moyens matériels, humains et financiers conséquents, ainsi que d'infrastructures externes qui lui assurent une compétitivité suffisante susceptible de lui fournir un cash-flow conséquent pour rembourser ses crédits. Il sera enclin à payer l'impôt sur son résultat net, après avoir déduit ses amortissements. Si l'on souhaite le pousser davantage à investir, il sera plus sensible à la possibilité de constituer une provision pour investissement déductible en partie du bénéfice imposable. Mais, dans tous les cas, l'entrepreneur a surtout besoin de visibilité et de stabilité vis-à-vis du système fiscal.

Je tiens aussi à souligner, dans ce contexte, que nous sommes appelés à considérer des règles de conformité fiscale internationales, en particulier celles en relation avec nos partenaires. Il ne faut pas improviser avec les taux ni en faire un instrument de concurrence ou d'attractivité factice, comme ce fut le cas de la guerre des monnaies lors de certaines périodes de l'histoire économique. Ces épisodes ont conduit à des distorsions dans le commerce mondial et à une crise économique et financière. Ces règles ne concernent pas uniquement la conformité de nos règles fiscales avec celles de nos partenaires, mais elles couvrent aussi l'organisation du secteur financier dans son ensemble. L'objectif est de lutter contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent, et le financement du terrorisme.

Quelles sont les autres mesures annoncées ?

Notre mémorandum annonce plus de 80 recommandations. Ces mesures sont d'abord appelées à être mises en œuvre de manière progressive sur cinq ans. Mais à chaque fois, elles feront l'objet de simulations pour évaluer leur impact sur les recettes de l'État et sauvegarder les équilibres macroéconomiques. Théoriquement, vous le savez, les recettes fiscales doivent couvrir les dépenses publiques. Si ce n'est pas le cas, l'État s'endette. Si la dette s'accroît, un moment viendra où il serait obligé de rechercher de nouvelles recettes fiscales pour rembourser, sinon couper dans les dépenses... et l'expérience nous apprend quelles pourraient être les dépenses visées. Alors mieux vaut prévenir que guérir !

Les Assises ont pour objectif d'aboutir à une Loi-cadre : quel sera le calendrier et dans quelle mesure la Loi pourra-t-elle garantir une meilleure cohérence dans la législation et la réglementation fiscale ?

Effectivement, une Loi-cadre sera élaborée au cours des deux prochains mois et reflétera l'esprit des travaux issus de ces assises. Toute mesure fiscale qui serait introduite dans les Lois de Finances à venir devra

respecter les principes édictés dans la Loi-cadre. Elle doit passer par ce filtre : promouvoir l'investissement productif créateur d'emplois permanents, l'équité, l'efficacité, la neutralité, la stabilité, la simplification des procédures et la transparence.



« Moins de 1 % des sociétés paient 80 % de l'IS. 60 % des recettes de l'IR proviennent des prélèvements à la source des salariés. 73 % de l'IR sur salaires est issu d'à peine 4,3 % des salariés. 50 % du chiffre d'affaires déclaré émane de 387 entreprises seulement. Ce n'est pas équitable ! »

En conclusion, quel pourrait être le rôle du système fiscal dans le nouveau modèle de développement du Maroc ? Peut-il constituer un levier pour encourager l'investissement productif et la création d'emplois ?

Notre économie fait face aujourd'hui à deux problèmes : le chômage des jeunes, en particulier celui des diplômés et l'aggravation des inégalités. L'un alimente l'autre !

Si notre économie n'a pas assez évolué pour absorber nos jeunes compétences, il faut reconnaître aussi que notre système éducatif non plus. Nous avons certainement beaucoup investi en capital matériel si nous considérons notre fort taux d'investissement de 32 %, mais insuffisamment en capital immatériel, c'est-à-dire en capital humain, institutionnel et social. Or c'est la combinaison des deux qui génère la productivité et la compétitivité, qui se trouve à la base de la croissance !

C'est la croissance économique qui crée des emplois et qui alimente aussi les recettes fiscales. Cela se calcule en termes d'élasticité ! Mais la politique fiscale n'est qu'un des instruments pour promouvoir la croissance. D'où la nécessité de l'inclure dans une vision globale en liaison avec d'autres instruments comme la politique monétaire, la politique des taux de change, l'évaluation des accords commerciaux, l'amélioration de la gouvernance, la rationalisation de la dépense publique, l'éducation, etc. La croissance est tirée par les investissements productifs créateurs d'emplois permanents, en particulier ceux du secteur industriel. C'est notre principe de base. La fiscalité doit inciter ce type d'investissements productifs, et non créateurs de situations de rente ! En créant des emplois, on participe à la réduction des inégalités. C'est à ce niveau que doit s'orienter notre stratégie, et probablement le nouveau modèle de développement en cours d'élaboration.

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



« Les gens confondent égalité et équité fiscale »

Interview d'Abdelaziz Arji, Expert-comptable et Commissaire aux comptes, Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM

Conjoncture : Que doit-on retenir des dernières Assises de la Fiscalité ?

Abdelaziz Arji :

Parmi les éléments qui permettent de bâtir une démocratie : un système fiscal juste et équitable. Pour un système fiscal juste, l'idée - issue de la Déclaration des droits de l'Homme - est que chaque citoyen doit contribuer aux charges publiques en proportion de sa richesse. Pour juger du caractère juste ou injuste de la fiscalité marocaine, il faut d'abord s'intéresser à l'assiette de l'impôt. Or, nous constatons que des impôts prépondérants tels la TVA ou la TIC sont des taxes qui frappent toutes les couches sociales sans distinction. L'impôt progressif phare au Maroc est l'IR. Mais, au lieu de jouer son rôle d'impôt juste, il est décrié, car les tranches de son barème sont tellement basses que les revenus moyens paient proportionnellement autant que les très hauts revenus. De plus, il n'est pas prévu de « quotient familial » qui permet d'amortir l'effet de l'impôt sur les familles nombreuses. Il ne faudrait toutefois pas tuer la poule aux œufs d'or. Le système fiscal doit ménager les titulaires de revenus et de patrimoine élevés de peur de les voir s'enfuir vers d'autres pays plus cléments.

Pour un système fiscal équitable, tout d'abord, les citoyens doivent être égaux face à l'impôt. Aucun individu ne peut bénéficier d'une exemption ou d'un privilège fiscal non accessible aux personnes se trouvant dans une situation similaire.

Ensuite, l'impôt doit être collecté en fonction de la capacité contributive de chacun.

Aujourd'hui, le système fiscal marocain a créé deux catégories de citoyens qui s'accusent mutuellement :

- Les salariés, qui se lamentent d'être les contribuables

les plus faciles à taxer puisqu'ils sont prélevés à la source sans possibilité d'optimisation. Ils envient les chefs d'entreprises qui disposent de leviers et d'outils pour optimiser leur fiscalité ;

- Les chefs d'entreprises, qui se plaignent des contrôles fiscaux de plus en plus fréquents et souhaiteraient que l'administration lutte davantage contre l'informel qui représente 20 % du PIB et qui ne participe pas au système fiscal déclaratif.

L'équité fiscale est-elle compatible avec les incitations fiscales ?

Je pense que les gens confondent égalité et équité fiscale. L'égalité veut dire que les forts et les faibles bénéficient des mêmes droits. L'équité signifie que les sociétés qui connaissent certaines difficultés ou dont l'investissement a des retombées importantes doivent être épaulées. C'est le cas de l'auto entrepreneur ainsi que du logement social dont l'impact sur les populations est majeur. C'est aussi le cas des investissements étrangers dans l'industrie ou les services qui génèrent des emplois et des devises en masse. En revanche, accorder des exonérations à des activités de rente comme l'exploitation de carrières ou les grandes exploitations agricoles, ce sont des incitations qu'il faut évaluer et réformer.

Pour moi, l'équité fiscale est assurée par des incitations ciblées. Ces dernières doivent aller dans deux sens. Premièrement en privilégiant les entreprises qui créent de l'emploi et apportent des devises, ou bien qui ont des retombées sociales importantes. Deuxièmement, il est nécessaire de rétablir l'équilibre entre les sociétés qui produisent le « Maid in Morocco » et celles qui inondent le marché local de produits bon marché importés en profitant des failles des conventions de libre-échange que le Maroc a signé avec certains pays comme la Turquie ou la Tunisie.

Que préconisez-vous comme mesures fiscales en matière de lutte contre l'informel ?

Je pense que la solution serait de généraliser le principe de la retenue à la source. Pour cela, il faut charger l'opérateur prédominant de mettre en place un processus pour collecter et verser l'impôt au Trésor. Si je prends à titre d'exemple le secteur de la fête et des mariages, c'est le propriétaire de la salle qui devra être désigné responsable de la retenue de l'impôt à la source, auprès des chanteurs, traiteurs et autres « négafates ».

À l'échelle internationale, quels sont les accords conclus par le Maroc en matière d'échanges d'informations fiscales ?

La conformité fiscale est un processus inéluctable qui découle du fait que le Maroc a choisi de s'ouvrir sur le monde. Encore faut-il que les intérêts du pays et sa souveraineté soient sauvegardés. La conformité est appliquée soit suite à des lois qui s'imposent aux opérateurs économiques et aux citoyens, ou bien par des organismes à travers leurs mesures libres de contrôle interne comme nous l'avons observé chez les banques européennes installées au Maroc et qui se sont étendues aux banques marocaines.

C'est le cas de la réglementation FATCA dictée par les États-Unis aux organismes avec lesquels ils traitent. Toutefois, si FATCA ne concerne que les USA, le Maroc va adhérer à la Norme Commune de Déclaration (NCD) ou Common Reporting Standard (CRS). Cette norme mise en place par l'OCDE a pour but d'éviter la soustraction fiscale transfrontalière. Il s'agit d'instituer l'échange automatique des données fiscales entre plus de 100 pays à travers le monde.

En pratique, les banques, les sociétés d'assurance, les conservations foncières... ont l'obligation de transmettre à un organisme centralisateur les données des contribuables non résidents au Maroc. Cet organisme est ensuite tenu d'envoyer chaque année ces informations aux autorités des États concernés. Bien évidemment, le Maroc va recevoir à son tour les données relatives aux Marocains établis dans ces pays, propriétaires de biens immobiliers ou mobiliers ou encore titulaires de comptes bancaires. Il sera facile alors pour le fisc et l'Office des Changes de débusquer les Marocains qui ont investi à l'étranger sans autorisation et qui, de surcroît, n'ont pas déclaré les revenus qui en découlent.

Que pensez-vous de l'intervention polémique de Pierre Moscovici, ex-Ministre des Finances français, à propos des zones franches et de Casa Finance City ?

Je pense qu'il faut agir sans précipitation, car une décision hâtive visant ces dispositifs va anéantir les efforts déployés par le Maroc depuis des décennies.

Tout d'abord, le Maroc n'a rien créé. Il s'est juste inspiré de ce que pratiquent plusieurs pays. Les zones franches existent dans la plupart des pays en voie de

développement comme le Mexique, le Brésil ou la Chine, et même dans certains pays avancés comme les USA ou la France avec ses ZFU.

Quant à Casa Finance City, c'est une réplique des places financières de Dubaï, Hong Kong ou Singapour. J'ajouterais que le Maroc a réglementé les zones franches et CFC avec des avantages limités dans le temps contrairement à certaines places étrangères.



« Si le Maroc doit revoir sa politique d'incitations en faveur de ses zones franches, il faut que cette tendance soit généralisée aux autres pays qui les ont mises en place . »

De plus, les avantages accordés par le Maroc sont un simple renoncement à collecter l'impôt pendant une durée limitée de cinq ans. C'est donc un sacrifice que consent le contribuable marocain en faveur des IDE dans le but de créer de l'emploi et récupérer des devises étrangères. Autrement dit, le Maroc ne bénéficie pas de subventions étrangères pour développer ses zones franches. Or, si l'on observe ce qui se passe dans l'Union européenne, tous les pays membres disposent des subventions européennes. Les exemples les plus éloquentes sont l'Espagne, le Portugal et la Grèce, mais nous avons aussi la France ou de l'Allemagne, pays riches, qui bénéficient des subsides issus de la politique agricole commune (PAC).

Par ailleurs, si on analyse les investissements étrangers localisés au Maroc dans l'automobile, l'offshoring ou l'aéronautique, nous remarquons que les pays émetteurs en profitent pleinement dans la mesure où les biens ou services produits leur génèrent des ventes substantielles en devises et renforcent mondialement leur force commerciale.

Si le Maroc doit revoir sa politique d'incitations en faveur de ses zones franches, il faut que cette tendance soit généralisée aux autres pays qui les ont mises en place. Ensuite, le Royaume doit bénéficier d'une période transitoire pour réformer ces dispositifs.

Il est vrai que -d'après mon expérience- les investisseurs s'intéressent de plus en plus à d'autres facteurs beaucoup plus importants que les incitations fiscales pour investir au Maroc. Ils vérifient, en premier, la quantité et la qualification des ressources humaines, les opportunités de marchés et la qualité des infrastructures. Le facteur fiscal reste subsidiaire. D'ailleurs, rares sont les investissements qui bénéficient de l'exonération de l'IS pendant les cinq premières années, car les charges de démarrage sont élevées.

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

« Le Conseil de la Concurrence a pour objectif de “libérer les énergies” »

Driss Guerraoui était l'invité du Forum Adhérents qui s'est tenu à la CFCIM le 2 mai dernier. Le Président du Conseil de la Concurrence a consacré son intervention à « La nouvelle dynamique du Conseil de la Concurrence ».



Après des années de sommeil, le Conseil de la Concurrence a été réactivé après la nomination en novembre dernier de Driss Guerraoui au poste de Président, puis de ses nouveaux membres en décembre dernier. « Cette réactivation est intervenue à un moment crucial dans le domaine de la gouvernance économique de notre pays », estime Driss Guerraoui. « Elle correspondait à une attente à la fois du monde politique, du monde des affaires, mais aussi des citoyens. », ajoute-t-il. La réactivation coïncide également

avec une dynamique institutionnelle incarnée par les instances de lutte contre la corruption, les autorités de régulation de l'audiovisuel ou encore le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). « Le Conseil de la Concurrence s'inscrit dans le volet de la démocratie économique », souligne Driss Guerraoui. Le Conseil de la Concurrence a trois missions essentielles. D'abord, il contrôle le comportement des acteurs du marché, donc des entreprises. « Plus particulièrement, il contrôle les ententes et les abus de position dominante ». Ensuite, il surveille la structure des marchés, « et plus particulière-

ment les concentrations ». Enfin, cette autorité administrative indépendante a des attributions consultatives.

Une importante marge d'action

« Ce qui a changé avec la Loi de 2014, c'est que le Conseil est passé de pouvoirs uniquement consultatifs à des pouvoirs d'instruction et de larges pouvoirs de décision », indique Driss Guerraoui. Le Conseil a à sa disposition des sanctions pécuniaires qui peuvent atteindre 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et des sanctions pénales qui vont de deux mois à un an d'emprisonnement. « On peut parler de gendarme de l'économie, dans le

sens où il est garant de l'application de la Loi », explique son Président.

Le Conseil se compose de trois instances dirigeantes : la Formation plénière, la Commission permanente et les sections. La Commission permanente, « véritable bureau du conseil » selon Driss Guerraoui, se réunit tous les lundis. « Nous avons une cadence qui correspond au nombre impressionnant de dossiers que l'on reçoit. »

Driss Guerraoui évoque ensuite les sept objectifs stratégiques que le Conseil a fixés. « Ils guident notre action », précise-t-il. Le premier objectif est la protection du consommateur et la préservation du pouvoir d'achat des citoyens. « Le consommateur reste le segment le plus fragile quant à la protection de ses intérêts », assure Driss Guerraoui.

Les quatre objectifs suivants sont (dans cet ordre) : la sécurisation de l'approvisionnement du Maroc, l'amélioration du climat d'affaires, l'accroissement de la compétitivité de l'économie marocaine et de ses entreprises et l'accroissement de l'attractivité de l'économie nationale.

Le sixième objectif est la promotion de la concurrence loyale. « Il faut que nos citoyens et nos citoyennes comprennent la culture de l'initiative, de l'entrepreneuriat, y compris dans le domaine social. C'est ce qui permettra de constituer, au sein de la société, des contrepouvoirs citoyens pour accompagner la dynamique de la concurrence. La lutte contre les rentes, les privilèges, les passe-droits, donc la concurrence non loyale, font partie de cette culture. Elle permet l'innovation, la prise de risques », plaide Driss Guerraoui.

Enfin, le dernier objectif stratégique « est la conjonction de tout cela. Le Conseil de la Concurrence a comme objectif stratégique majeur de contribuer à libérer les énergies. Nous sommes un peuple qui regorge de potentialités extrêmement importantes dans tous les domaines », assure Driss Guerraoui. Pour lui, le potentiel se trouve non seulement dans la production de biens et de services, mais aussi dans les arts, la culture, le social, l'entrepreneuriat social... « Il faut lever toutes les barrières qui empêchent les Marocains, en milieu urbain comme

en zone rurale, de devenir des contributeurs à la création de richesses. »

Pour Driss Guerraoui, cela signifie qu'il faut créer un environnement qui permette à tous ceux et celles qui veulent innover de le faire « en dehors de logiques de rentes, de passe-droits, de clientélisme, de collusion entre les affaires et la politique. Je dis cela crûment, mais c'est notre objectif et c'est la solution pour réduire le chômage des jeunes, pour une meilleure répartition de la richesse. »

Une approche basée sur quatre piliers

Afin d'atteindre ces objectifs, le Conseil de la Concurrence a adopté une démarche qui s'appuie sur quatre piliers. Le premier étant « l'écoute la plus large de tous les acteurs qui nous saisissent ».

Le deuxième est celui de l'expertise. Au-delà de ses propres ressources internes, le Conseil fait appel aux expériences internationales et à l'expertise d'autres institutions marocaines. Le Conseil a d'ailleurs initié un partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère des MRE afin de créer une base de données recensant les experts marocains au Maroc et dans le monde.

En novembre, le Conseil organisera la première conférence internationale sur la concurrence à Rabat qui réunira des autorités nationales de la concurrence et les institutions internationales autour du thème de l'écosystème de la concurrence dans un monde ouvert. En matière de partenariats, le Conseil a aussi engagé le processus pour réaliser un projet avec la France en vue de mettre en place une structure franco-ophone dédiée à la concurrence.

La dimension instruction et enquête constitue le troisième pilier. La Direction des instructions « travaille comme les juges d'instruction », indique Driss Guerraoui. « Malheureusement, il n'y en a que neuf... En France ou en Espagne, ils sont 500. On n'a pas besoin d'être une armée pour faire du bon travail, mais les missions que nous avons nécessitent néanmoins que l'équipe soit étoffée. Nous comptons élargir ce potentiel. » Selon lui, « l'avis que nous avons sorti le 14 février der-

nier sur le plafonnement des prix et des marges des carburants liquides montre à quel point cette expertise est de très haut niveau ».

Le dernier pilier est l'élaboration concertée des décisions et des avis émis par le Conseil. Driss Guerraoui assure que la vision déclinée à travers les quatre piliers est « graduelle ». Il souhaite privilégier la prévention, « qui est le lieu à la nécessaire promotion de la culture de la concurrence ». « Il n'y aura pas de lutte durable et efficace contre les pratiques anticoncurrentielles si les professionnels ne s'organisent pas autour de codes de bonne conduite ». Mais il n'oublie pas son rôle de contrôle. « Nous allons renforcer cette dimension pour assurer la troisième phase, qui est la sanction », explique-t-il. Driss Guerraoui affirme que le Conseil « n'est pas là pour sanctionner, mais s'il le faut, nous le ferons ».

D'importants chantiers à venir

Le Président du Conseil de la Concurrence conclut son intervention par les ambitions portées par l'institution. « Nous travaillons pour les 10 à 15 prochaines années », annonce-t-il. Le premier projet consiste à élaborer un baromètre national de la concurrence devant permettre de suivre l'état de la concurrence dans les marchés.

« Et, c'est une idée, nous voulons mettre en place un prix de la concurrence décerné chaque année aux marchés qui sont les plus respectueux des règles de la concurrence », indique Driss Guerraoui.

Le deuxième chantier est relatif à la réalisation, chaque année, d'un sondage d'opinion « sur les perceptions qu'ont les acteurs qui nous saisissent de la concurrence dans leur secteur ».

Le troisième chantier est la création d'un observatoire national des marchés. « Nous allons faire le point sur la législation et outiller le pays en matière juridique dans le domaine de la concurrence », décrit le Président du Conseil. Enfin, l'institution a l'intention d'élaborer une stratégie de communication à destination du grand public. L'objectif est de diffuser les valeurs du Conseil et de convaincre les citoyens de devenir « des acteurs de la libération des énergies », prône Driss Guerraoui. *



« Les leviers de notre commerce extérieur sont liés à notre compétitivité intérieure »

Arnaud Vaissié, Président de CCI France International

Conjoncture : Quel est votre regard sur l'évolution du commerce extérieur de la France ces dernières années ?

Arnaud Vaissié : Le commerce extérieur est un élément de puissance économique et politique d'un pays. Or, le déficit de la balance commerciale de la France est de 60 milliards d'euros (2018) et le dernier solde positif date de 2002. Notre maillon faible est connu, nous n'avons pas assez de PME exportatrices : 5 % des PME françaises sont exportatrices, deux fois moins qu'en Italie et trois fois moins qu'en Allemagne. Quand nos PME exportent, il est frappant de voir qu'elles ont un fonctionnement international assez artisanal : 80 % d'entre elles exportent sans passer par un intermédiaire, 15 % le font sans site internet et, sur les 85 % qui ont un site, 37 % n'ont qu'une version française. Il est donc crucial de cibler ces entreprises, et en particulier les sociétés primo-exportatrices, pour leur apporter une aide dont elles ont grandement besoin pour favoriser leur développement à l'international.

Par ailleurs, il est important de rappeler que, pour encourager ce développement à l'international, nos entreprises ont besoin d'un cadre réglementaire et fiscal national qui soit compétitif pour être à jeu égal avec leurs concurrentes étrangères. Force est de constater que les entreprises françaises ont des taux de marge très inférieurs par rapport à ceux de nos voisins européens : 31 % pour la France contre plus de 40 % pour l'Espagne et l'Allemagne par exemple. Cela pèse sur la compétitivité de nos entreprises et sur leur capacité de projection à l'international. Il est essentiel que la France se rapproche au moins de la moyenne européenne qui se situe à 38 %. Les leviers de notre commerce extérieur sont évidemment liés à notre compétitivité intérieure.

Comment imaginez-vous le dénouement du Brexit ?

Depuis trois ans, les entreprises présentes outre-Manche vivent quotidiennement avec ce dicton :

« Hope for the best, plan for the worst » : espérer le meilleur dénouement, mais planifier pour le pire scénario possible. Il est très difficile de faire des pronostics à ce stade tant le pays semble être dans une impasse politique. Il est clair que le Brexit génère une forte insécurité et les entreprises redoutent l'incertitude. Par conséquent, l'impact est important sur les investissements au Royaume-Uni. Je copréside « Le Cercle d'outre-Manche », ce think tank économique basé à Londres qui rassemble 50 patrons français issus de tous secteurs d'activités. Nous avons mené un sondage il y a quelques semaines dans lequel plus de 40 % de nos membres indiquent que le Brexit a eu une incidence sur leurs décisions d'investissement au Royaume-Uni au cours de ces 30 derniers mois. Un grand nombre d'entreprises ont soit repoussé, soit annulé, les investissements qu'elles avaient prévu de faire avant le vote en faveur du Brexit. Le manque d'investissement sur une période donnée ne se rattrape pas. Il n'est donc pas surprenant que les investissements directs étrangers (IDE) au Royaume-Uni aient enregistré en 2018 leur plus bas niveau depuis près de 10 ans.

Quant à l'impact économique du Brexit sur la France, il est réel puisqu'il y a aujourd'hui 30 000 entreprises françaises qui exportent au Royaume-Uni et 3 400 entreprises qui y sont implantées. Le Royaume-Uni est le premier excédent commercial de la France. Une étude de l'assureur-crédit Euler Hermes évalue à 3 milliards d'euros la perte en valeur pour les entreprises françaises en cas de « no deal », d'où l'importance de s'y préparer. Les grands groupes ou les secteurs très exposés comme les laboratoires pharmaceutiques ont, pour la plupart, mis en place des plans B en diversifiant leur voie d'approvisionnement par exemple. En revanche, cela est plus difficile pour les PME qui n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour appréhender et faire face aux conséquences d'un « hard Brexit ».

Le départ du Royaume-Uni de l'Union européenne est un coup dur pour l'Union. Face à la force des économies américaine et chinoise, l'UE est évidemment plus forte avec la 6^e puissance économique mondiale

que sans. Le défi aujourd'hui pour l'UE est de parvenir à créer les conditions nécessaires permettant d'offrir davantage de croissance et de prospérité à l'ensemble de nos pays. Cette prospérité, si elle est partagée intelligemment, sera le meilleur moyen pour faire face à la montée des populismes.

Il y a quelques mois, a été lancée la Team France Export. Que cela implique-t-il pour l'ensemble du réseau CCI FI (Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'International) ?

Après un an d'existence, le bilan de la « Team France Export » est positif. La bataille de l'export commence avant tout dans les territoires en France. Cette mission renforcée sur la France a été menée en étroite collaboration avec les CCI de France, au sein desquelles des personnels Business France sont venus renforcer les équipes de conseillers en développement international. Ce rapprochement permet de proposer un guichet unique « Export » CCI / Business France aux Régions de France qui ont dans leurs prérogatives le développement économique et en particulier l'internationalisation des entreprises. Concernant la mise en place de concessions de service public (CSP), six pays pilotes ont vu l'activité export / accompagnement des entreprises de Business France proposée en concession de service public (Maroc, Belgique, Hongrie, Norvège, Philippines, Singapour). Une procédure d'appel d'offres a été lancée l'année dernière et ce sont les Chambres de commerce de ces six pays qui ont été retenues. J'en profite pour saluer l'excellent travail de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc qui fait partie des chambres retenues par Business France. Concernant les délégations de service public des marchés publics de services, les deux premiers ont été attribués au Japon et à Hong Kong. Là encore, ce sont les Chambres de commerce françaises de ces pays qui ont été retenues, ce dont nous nous réjouissons grandement.

Quels sont les principaux projets sur lesquels travaille actuellement CCI France International ?

Les projets sont nombreux. D'abord, notre réseau vient de lancer une marque commune pour porter toute l'activité des centres d'affaires / incubateurs et tous les services liés à l'implantation : Le BOOSTER. Il s'agit désormais de déployer cette marque dans toutes les CCI FI concernées. Ensuite, nous avons également élaboré un programme de mentorat très abouti, Duo Mentoring, reproductible dans tous les pays, et qui sur le moyen long terme s'avèrera un dispositif très utile et apprécié des entreprises. Il s'agit d'un projet soutenu par les Conseillers du Commerce Extérieur dont l'une des missions est le parrainage d'entreprises. Nous nous réjouissons de ce partenariat.

La force de notre réseau réside dans ses membres c'est-à-dire les entreprises. Établir des passerelles entre nos différentes communautés d'affaires à travers le monde, et permettre de renforcer notre communauté mondiale

de membres reliés à la France, constitue l'enjeu numéro un pour les prochaines années. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc a compris avant toutes les autres l'importance d'ouvrir le monde à ses adhérents. Nous devons reproduire cette expérience à l'échelle du réseau et l'étendre à tous. Notre communauté d'affaires représente aujourd'hui plus de 36 000 entreprises, mais en nombre de contacts et de professionnels, c'est infiniment plus en réalité, c'est ce réseau extrêmement puissant que nous devons activer efficacement.

Est-il prévu d'ouvrir de nouvelles CCI FI ?

Nous accueillons au sein de notre réseau de nouveaux candidats chaque année, et leur proposons notre soutien avant même qu'ils n'adhèrent, mais nous n'initions pas de nouvelles organisations dans les pays. Les Ambassadeurs assistés des Conseillers du Commerce Extérieur s'en chargent souvent pour nous. Nombreuses sont les initiatives en cours, notamment sur le continent africain. Nous les soutiendrons autant que possible.

Les rencontres CCI FI- Partenaires auront lieu à Paris bientôt : quels en seront les principaux temps forts ?

CCI France International organise en effet le 24 juin prochain une journée de rencontres avec les Directeurs généraux de nos CCI Françaises à l'International et leurs principaux partenaires. Les représentants de près de 60 pays participeront à cet événement qui se déroulera à l'hôtel Méridien. De nombreux groupements professionnels et grandes écoles ont répondu à notre invitation et ils pourront notamment échanger sur leurs projets de développement avec nos directeurs présents. Cette année, nous mettrons particulièrement en avant les missions d'exploration professionnelle « LEX » (Learning Expeditions), service pour lequel nos CCI FI sont de plus en plus souvent sollicitées par des écoles, clusters ou grandes entreprises françaises. J'ajoute que nous organisons le même lundi soir la seconde édition des « Trophées CCI France International ». Nous attendons cette année 650 participants au Pavillon d'Armenonville. Notre soirée sera comme l'année dernière placée sous le haut patronage du Président de la République et notre invité d'honneur et parrain de la promotion des lauréats 2019 sera Geoffroy Roux de Bézieux, Président du MEDEF.

Notre objectif est de rassembler chaque année tous les acteurs du dispositif du commerce extérieur de la France, unis dans un même effort collectif pour redonner à la France une place de premier plan sur les marchés internationaux. Nous y consacrons les performances à l'international des entreprises françaises. C'est une occasion unique pour lancer un message d'encouragement à toutes ces entreprises dynamiques, innovantes ou maîtrisant un savoir-faire particulier, afin qu'elles se lancent plus fortement encore dans la grande aventure de l'international. ◻

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

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



Marie-Cécile TARDIEU

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

Jeunesse. Le déplacement au Maroc, du 8 au 10 juin, du ministre de l'Europe et des affaires étrangères, M. Jean-Yves Le Drian, est porteur d'un signal fort en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes. La rencontre avec son homologue, M. Nasser Bourita, a permis d'annoncer la relance immédiate du dispositif des Volontaires internationaux en entreprise (V.I.E) dont les recrutements avaient été interrompus au Maroc depuis plusieurs mois.

Le « Volontariat International en Entreprise » permet aux jeunes français ou européens, âgés de 18 à 28 ans, d'effectuer une mission temporaire à l'étranger au sein d'une structure en lien avec une entreprise française (filiale du groupe français ou son partenaire local). Actuellement, plus de 10 000 Volontaires sont en poste dans près de 135 pays à travers le monde. Animées d'un esprit de réciprocité, les discussions avec les autorités marocaines ont eu pour ambition de consolider le statut des V.I.E au Maroc et d'ouvrir une feuille de route pour favoriser également l'insertion professionnelle des jeunes marocains. Au-delà des nombreuses opportunités de stages déjà offertes par des filiales françaises au Maroc, il s'agit de compléter ou de mieux diffuser l'information sur les dispositifs existants en faveur des jeunes professionnels, comme HOMERe encore trop peu connu. L'envoi de jeunes avec des profils qui ne concurrencent pas le marché local de l'emploi permet de construire une plus grande compréhension culturelle entre nos deux pays. Cela contribue au développement des investissements français, à la prospection de PME sur le marché marocain et à la transmission du savoir-faire. Former des talents à l'international les rend capables de travailler, dans le futur, avec le Maroc et d'être les ambassadeurs du développement du Royaume. ►

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

21,3%

La part de la France dans les flux nets d'IDE au Maroc sur la période 2014-2018 est de 21,3 %

Le flux net d'investissements directs étrangers (IDE) au Maroc s'est inscrit en hausse en 2018, à 34,2 Mds MAD (+34,2 % par rapport à 2017). Cette forte croissance intervient pour la seconde année consécutive, après une chute de 33 % entre 2015 et 2016. Les IDE au Maroc repassent ainsi au-dessus du plus haut niveau précédemment atteint en 2015 (31,8 Mds MAD).

La France a été à l'origine de 21,3 % des flux nets d'IDE au Maroc sur les 5 dernières années et se positionne ainsi sur cette période à la première place des pays investisseurs étrangers au Maroc, devant les Emirats Arabes Unis (13,2 %) et l'Irlande (9,33 %). Elle arrive néanmoins en seconde position en 2018, du fait d'une opération exceptionnelle sous drapeau irlandais, le rachat de Saham Assurances par le Sud-Africain Sanlam pour 10 Mds MAD étant passé par la filiale irlandaise du groupe.

En 2018, les IDE français au Maroc ont drainé 8,1 Mds MAD, concentrés sur les secteurs de l'immobilier (27 %), l'industrie (24 %), le commerce (20 %) et les activités financières (10 %).

En stock, la France demeure, de loin, le premier investisseur, avec 10,2 Mds EUR à fin 2017 d'après la Banque de France. L'Office des changes calcule pour sa part que le stock des investissements français représente 35,1 % du stock total des IDE au Maroc.

► simon.pineau@dgtresor.gouv.fr

La Chronique économique

L'écosystème de la finance participative se consolide

Le cadre réglementaire de la finance participative est en place au Maroc depuis la loi bancaire de 2014. L'octroi d'un agrément au profit de 5 banques et de 3 fenêtres participatives a permis un démarrage de l'activité courant 2017. A fin mars 2019, les établissements participatifs ont accordé 5,7 Mds MAD de financements selon Bank Al-Maghrib. Les contrats concernent en premier lieu les projets immobiliers (5,2 Mds MAD), suivent le financement de la consommation (383 M MAD) puis l'équipement (88 M MAD). A ce stade, l'écosystème ne propose pas encore de produit d'assurance participative pour garantir les différents contrats de financement (Mourabaha notamment), ce qui limite leur développement. Le démarrage de l'activité des produits d'assurance « Takaful »

est attendu au premier trimestre de l'année 2020, mais leur validation doit s'accommoder du calendrier législatif et de l'avis de conformité préalable du Conseil supérieur des Oulémas.

Le Takaful viendra utilement renforcer l'écosystème naissant de la finance participative. Dans cette même perspective, le Maroc a réalisé l'émission de son premier Sukuk souverain le 5 octobre 2018 (1 Md MAD). L'achèvement du cadre réglementaire devrait permettre de répondre à l'émergence de besoins de financement et de garantie divers, par exemple l'émission de nouveaux types de Sukuks par les banques et sociétés d'assurances participatives elles-mêmes.

► simon.pineau@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

ESS : l'Université Hassan II ouvre un centre d'incubation et de recherche-action

Le Centre d'incubation et de recherche-action en économie sociale et solidaire (CIRA-ESS) a été inauguré le 2 mai dernier à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Aïn Chock, en présence de M. Mohamed Sajid, Ministre du Tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale. Les trois missions du Centre sont : soutenir et favoriser la concrétisation de projets innovants à fort impact social et environnemental, accompagner les projets portés par les organisations de l'ESS et par les jeunes et offrir un appui personnalisé dans le cadre d'un parcours d'incubation. Mme Amina Kchirid, Professeur à l'Université Hassan II, en est la coordonnatrice. Cette initiative est soutenue par le Ministère en charge de l'économie sociale, l'Agence universitaire de la francophonie au Maghreb, l'Open Society Foundations et INCO, spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs, qui a déployé au sein de l'Université le premier accélérateur universitaire d'innovation sociale du Maroc, INCO Scholar. Les six premiers étudiants porteurs de projets, choisis en mars dernier, bénéficient d'ores et déjà d'un accompagnement personnalisé et gratuit de 6 mois. INCO a lancé un 2^{ème} appel à projets de pré-incubation qui permettra de sélectionner huit autres étudiants dans les prochaines semaines. L'ESS a connu un essor important ces dernières années et représente aujourd'hui 2 % du PIB et plus de 600 000 emplois. Son potentiel serait plus important. L'ESS pourrait peser jusqu'à 10 % du PIB et intégrer 2 millions de personnes selon Mazars, qui a mené une étude sur ce secteur. Le CIRA-ESS, par ses missions, contribuera à cette dynamique annoncée.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Visite du Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, M. Jean-Yves Le Drian, à l'Université Euromed de Fès pour rencontrer des entreprises françaises



Rencontre de M. Le Drian avec des entreprises françaises à l'Université Euromed de Fès.

Le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, M. Jean-Yves Le Drian, s'est déplacé au Maroc du 8 au 10 juin, à Rabat puis à Fès. Pour la séquence économique de cette visite, M. Le Drian s'est rendu à l'Université Euro-Méditerranéenne de Fès (UEMF). Le Président, M. Mostapha Bousmina, a présenté le développement ambitieux de cette institution qui accueille 1200 étudiants. L'UEMF, créée en 2012 à l'initiative du Roi Mohammed VI, est une université à gestion privée. Au nombre des facultés et écoles la constituant, on compte, depuis septembre 2015, l'INSA Euro-Méditerranée, un projet soutenu par les gouvernements français et marocain depuis la Rencontre de Haut Niveau de 2012. Après avoir visité deux laboratoires de l'Université au sein desquels des projets de recherche (impression 3D, matériau composite) sont menés à l'initiative de groupes français, M. Le Drian a échangé avec des entreprises françaises sur le thème de la contribution de la France à la montée en gamme technologique du Maroc. Etaient présents, outre les dirigeants de l'UEMF et le Directeur de l'INSA Euromed, les représentants de Alten, Teads, Alstom et sa filiale Cabliance, Safran, Thales, le think-tank Idate ainsi que le Président de la CFCIM. Cette rencontre a permis de mettre en lumière l'apport du savoir-faire technologique français sur le territoire marocain ; d'identifier les synergies entre opérateurs français et université pour répondre aux besoins en formation afin de permettre au Royaume de poursuivre son développement et de se positionner face à la concurrence mondiale ; d'échanger sur la complémentarité des chaînes de valeur entre les deux rives de la Méditerranée et son impact positif en termes de création d'emplois.

► laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



MASEN a annoncé le 21 mai dernier l'attribution de la réalisation d'une centrale solaire (environ 400 MW) au consortium mené par EDF Renouvelables, associé à Masdar (Emirats Arabes Unis) et à Green of Africa (Maroc), dans le cadre de l'appel d'offres international relatif à la conception, au financement, à la construction, à l'exploitation et maintenance de la 1^{ère} phase du projet Noor Midelt. La combinaison des technologies photovoltaïque et solaire thermique à concentration permettra d'obtenir un kWh à 0,68 MAD en heure de pointe. Le lancement des travaux de la centrale est prévu, selon MASEN, à l'automne 2019

► **Attijariwafa Bank Europe** signe un nouveau partenariat avec le mutualiste français Matmut. La filiale française du premier groupe bancaire marocain proposera à partir de juin dans ses agences les produits d'assurance habitation du mutualiste, et suivront ensuite les produits d'assurance automobile en octobre, et d'assurance dommages en 2020 ► **Maroc Telecom** a annoncé la cession par l'Etat d'une part maximale de 8 % du capital et des droits de vote de l'opérateur à travers des cessions de blocs d'actions et d'une offre publique de vente sur le marché boursier marocain. Il s'agit de la première opération de privatisation, parmi celles prévues par la loi de finance pour 2019. L'Etat est aujourd'hui actionnaire de Maroc Telecom à hauteur de 30 % de son capital ►

► **L'Agence nationale des ports** a communiqué sur son plan d'investissement pour la période 2019-2021 (3,16 Mds MAD) qui vise à remplir les objectifs de la stratégie portuaire nationale à horizon 2030. L'effort sera notamment concentré sur le port de Casablanca, qui recevra 50 % de l'enveloppe globale en 2019. Ce plan sera financé en partie par un emprunt obligataire de 1 Md MAD que l'Agence a émis fin mai.

Indicateurs économiques et financiers

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



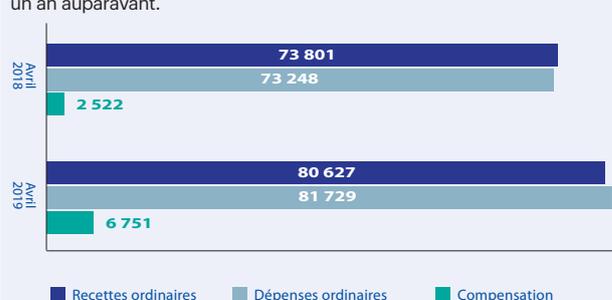
Balance commerciale

A fin avril 2019, le déficit commercial s'est aggravé de 5,0% par rapport à la même période en 2018.



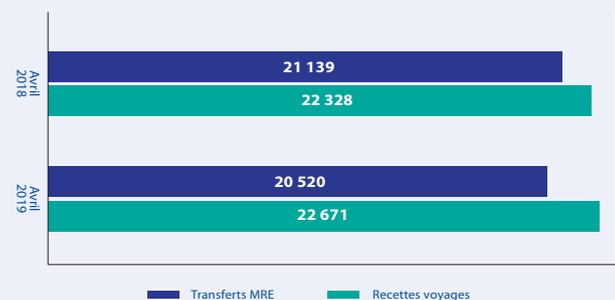
Finances publiques

A fin avril 2019, la situation de la finance publique fait ressortir un déficit budgétaire de 14,1 milliards de dirhams contre 15 milliards de dirhams un an auparavant.



Transferts des MRE & Recettes Voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont enregistré respectivement une hausse de 1,5% et une baisse 2,9% à fin avril 2019.



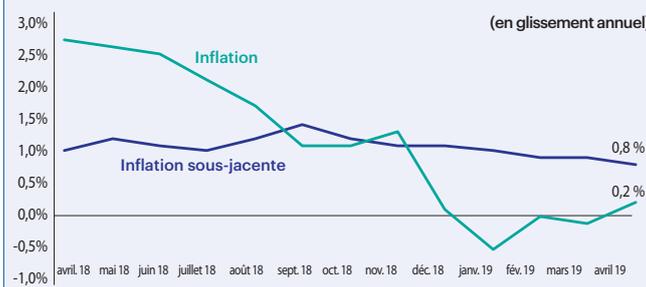
Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mai 2019, le MASI a enregistré une baisse de 1,7%, ramenant sa performance depuis le début de l'année à -3,2%.



Inflation

En glissement annuel, l'inflation s'est établie à 0,2 en avril, après -0,1% au mois précédent. L'inflation sous-jacente, quant à elle, a enregistré une décélération de 0,9% à 0,8%.



					Var %/pts
Échanges extérieurs	Importations globales (en mdh)	avril 18/	160 118	167 636	4,70 %
	Exportations globales (en mdh)	avril 19	96 084	100 372	4,46 %
	Déficit commercial		-64 034	-67 264	5,04 %
	Taux de couverture (en %)		60,01 %	59,87 %	-13,33 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		21 139	20 520	-2,93 %
	Recettes voyages (en mdh)		22 328	22 671	1,54 %
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	avril 18/	1258 527	1310 871	4,16 %
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	avril 19	229 406	232 338	1,28 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		177 722	198 992	11,97 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		987 426	1 027 103	4,02 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		836 770	870 490	4,03 %
	Crédit bancaire		830 616	863 657	3,98 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		261 265	271 111	3,77 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		171 577	174 627	1,78 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		52 234	54 940	5,18 %
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	avril 18/			
	Indice des prix à la consommation	avril 19	119,8	119,7	-0,08 %
	Produits alimentaires		128,6	126,5	-1,63 %
	Produits non-alimentaires		113,3	114,3	0,88 %
	Taux de change (prix vente)				
1 EURO	déc. 18/	10,95	10,84	-1,03 %	
1 \$ US	mai 19	9,57	9,72	1,62 %	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(13 semaines)	déc. 18/	2,45 %	2,33 %	-12,0
	(26 semaines)	avril 19	2,60 %	2,41 %	-19,0
	(52 semaines)		2,86 %	2,65 %	-21,0
(2 ans)		3,37 %	3,06 %	-31,0	
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	déc. 18/	11 364,31	10 999,88	-3,21 %
	MADEX (en points)	mai 19	9 233,00	8 941,19	-3,16 %
Activités sectorielles					
Énergie	Énergie appelée nette (GWH)	mars 18/	8 742	9 101	4,11 %
	Consommation d'électricité (GWH)	mars 19	7 380	7 317	-0,85 %
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	avril 18/	27 169	27 245	0,28 %
		avril 19			
Mines	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	mars 18/	9 598	11 566	20,50 %
		mars 19			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	avril 18/	4 542	4 809	5,88 %
		avril 19			
Tourisme (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	fév. 18/	3 218	3 271	1,65%
	Arrivées de touristes y compris MRE	fév. 19	1 481	1 594	7,63%
Marché d'Automobile	Ventes automobiles au Maroc (en unités)	avril 18/	60 650	52 948	-12,70 %
		avril 19			

Échanges extérieurs

À fin avril 2019, la situation des échanges extérieurs a été marquée par une aggravation de 5 % du déficit commercial qui s'est établi à 67,3 milliards de dirhams. Cette évolution s'explique par une hausse plus marquée des importations (+4,7 % ou 7,5 milliards de dirhams) par rapport à celle enregistrée par les exportations (4,5 % ou 4,3 milliards de dirhams). Par conséquent, le taux de couverture s'est situé à 59,9 % au lieu de 60 % à fin avril 2018.

BTP

Les ventes de ciments ont augmenté de 5,9 % au terme des quatre premiers mois de 2019. Elles ont atteint 4,8 millions de tonnes contre 4,5 millions de tonnes à fin avril 2018. Pour sa part, le financement du secteur immobilier poursuit sa progression durant la même période, grâce à une hausse, en glissement annuel, de 3,8 % des crédits immobiliers. Ces derniers s'établissent à 271,1 milliards de dirhams, portés notamment par le bon comportement des crédits alloués à l'habitat (+5,3 % pour un montant de 209,9 milliards de dirhams).

Les taux d'intérêt

Au cours du mois d'avril 2019, les taux moyens pondérés des bons du Trésor sur le marché primaire se sont orientés à la baisse. Ils ont globalement affiché des diminutions comprises entre 3 et 8 points de base, à l'exception du taux des bons à 52 semaines qui a enregistré une légère hausse de 1 pd et de celui des bons à 30 ans qui s'est accru de 2 pd par rapport à la dernière émission d'octobre 2017.

Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mai 2019, le MASI s'est établi à 10 999,88 points, affichant une contre-performance annuelle de -3,21 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes progressions mensuelles ont été enregistrées respectivement par les secteurs Chimie (+17,81 %), Équipements électroniques et électriques (+14,58 %) et Assurances (+7,02 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, les indices des secteurs Immobilier (-8,48 %), Télécommunications (-7,34 %) et Ingénieries et biens d'équipement industriels (-6,39 %). Quant à la capitalisation boursière, elle régresse à 559,6 milliards de dirhams, en baisse de 3,9 % par rapport à fin 2018.

Hausse des investissements étrangers en France en 2018

Selon Business France, l'année 2018 a été marquée par un record en matière d'investissements étrangers en France. Dans son bilan 2018 des investissements internationaux en France publié en avril dernier, elle a dénombré 1 323 nouvelles décisions d'investissements étrangers, un chiffre en progression de 2 % par rapport à l'année 2017, permettant de créer ou de maintenir 30 302 emplois.

Ces investissements proviennent de 58 pays. 8 projets étaient d'origine marocaine. Les États-Unis et l'Allemagne sont les premiers investisseurs dans le pays, avec respectivement 18 % et 14 % des décisions d'investissement.

Business France, qui est l'agence publique chargée d'attirer les investissements étrangers en France, indique que l'Hexagone accueille environ 28 600 entreprises étrangères qui emploient 2 millions de personnes. Elles représentent 21 % des dépenses totales en R&D et 31 % des exportations françaises. Selon ce bilan, 61 % des cadres dirigeants étrangers estiment que l'attractivité de la France a progressé au cours des deux dernières années, soit une hausse de 7 points par rapport à 2017. *



© Fotolia

16 startups marocaines au salon VivaTech à Paris

La 4^e édition du salon VivaTech, grand-messe mondiale de l'innovation et des startups, s'est tenue à Paris du 16 au 18 mai. Selon les organisateurs, l'événement a battu un record de fréquentation depuis sa création en 2016 avec 124 000 visiteurs. Près de 2 300 startups étaient présentes.



© Meero - Viva Technology 2019

Inauguré par le Président français Emmanuel Macron, qui avait annoncé pendant la campagne de l'élection présidentielle en 2017 vouloir faire de la France une startup nation, le salon a aussi reçu la visite du Président rwandais Paul Kagame, et du sénégalais Macky Sall, ou encore du patron d'Ali Baba Jack Ma.

Côté marocain, une délégation de 16 startups a fait le déplacement, accompagnée par le Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, Moulay Hafid Elalamy. Elles étaient emmenées par l'Agence de Développement du Digital (ADD) et le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique.

De jeunes pousses marocaines telles qu'Ashnoo.com, qui développe des hologrammes pour supermarchés, Accent, qui a imaginé une valise mobile pour offrir des solutions pédagogiques aux professeurs des écoles, Sowit, qui travaille dans l'agritech, ou encore Freterium, qui a créé une plateforme B2B pour supply chain et la logistique, ont pu présenter leurs innovations, comme le montre une vidéo relayée par le Ministère de l'Industrie. *

« Il n'y aura pas de prochaine Silicon Valley »

Le classement annuel des écosystèmes de startups dans le monde du Global Startup Ecosystems Report, réalisé par Startup Genome et le Global Entrepreneurship Network (GEN), consacre une nouvelle fois la place de la Silicon Valley et des villes américaines. Dans le « top 30 », les dix premières sont la Silicon Valley, suivie de New York, Londres et Pékin à égalité, Boston, Tel-Aviv et Los Angeles ex aequo aussi, Shanghai, Paris et enfin Berlin.

Mais les auteurs du rapport constatent et encouragent l'émergence de nombreux hubs régionaux et spécialisés. « Depuis une dizaine d'années, nous avertissons les leaders locaux contre l'« Obsession Silicon » - c'est-à-dire une stratégie qui viserait à répliquer la Silicon Valley », prévient Jonathan Ortman, Président du GEN. L'avenir se trouverait dans les nouveaux modèles.

« Une ville n'a pas besoin d'exceller dans la même industrie ou le même secteur que d'autres endroits. [Le rapport] montre que la technologie permet désormais aux régions de se spécialiser dans différents sous-secteurs de startups, comme l'agritech, l'IA ou encore la cleantech. Les startups expérimentent partout avec de nouveaux business models pour réinventer les industries traditionnelles ou en créer de totalement nouvelles », poursuit Jonathan Ortman.

En clair, « il n'y aura pas de prochaine Silicon Valley », assurent les auteurs, mais il y aura « 30 prochains hubs ». Ils identifient dix écosystèmes qui possèdent le plus grand potentiel pour émerger dans les années à venir. Parmi eux : le Grand Helsinki (Finlande), Jakarta (Indonésie), Lagos (Nigeria), Montréal (Canada), Séoul (Corée du Sud) ou encore Shenzhen (Chine). *

- 26** E-commerce au Maroc : où en sommes-nous ?
- 30** Entretien avec Mikael Naciri, Directeur général du Centre monétaire interbancaire
- 31** Le profil du consommateur en ligne marocain
- 34** E-commerce : le boom des marketplaces
- 38** Emploi et e-commerce en Afrique
- 40** Les règles d'or pour créer un site de e-commerce

E-commerce : en route vers de nouveaux modes de consommation



© Fotolia

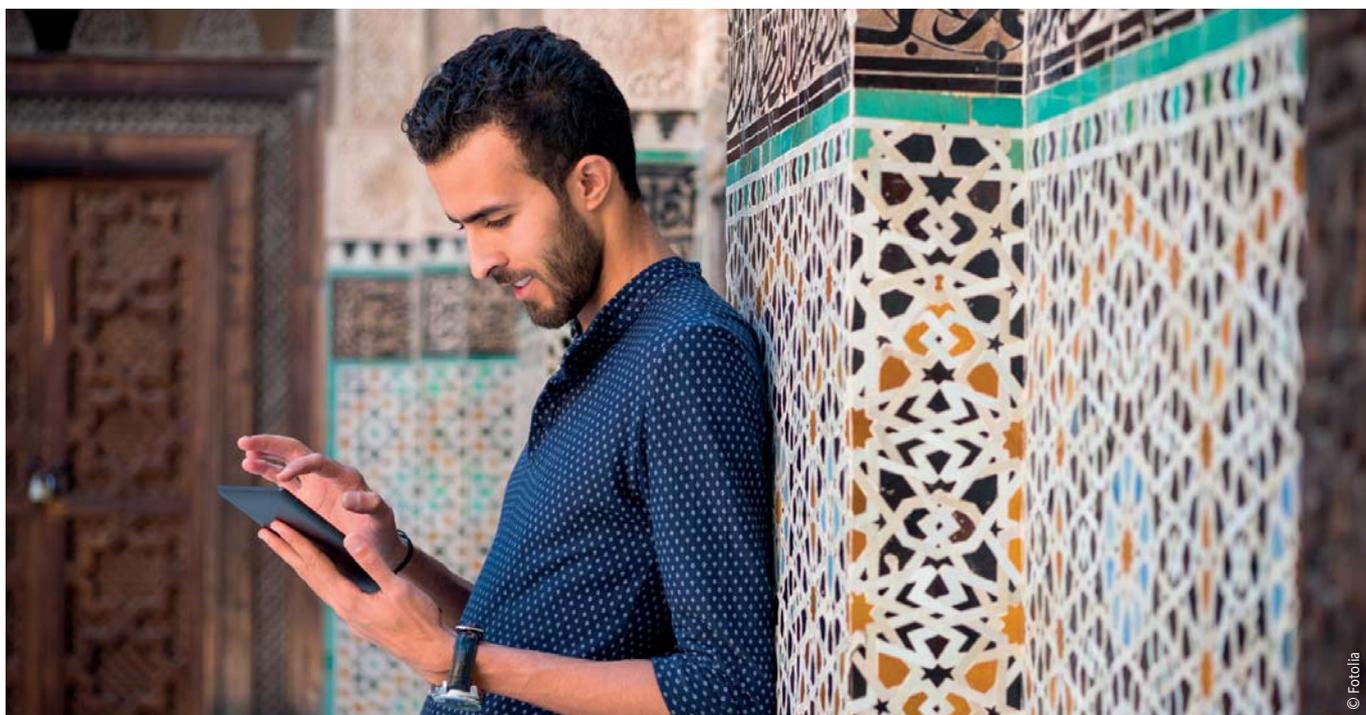
Très connectés et bien équipés en smartphones, les Marocains commandent de plus souvent sur internet, à la recherche de bonnes affaires.

Le e-commerce connaît ainsi un réel boom dans le Royaume en particulier dans les grandes villes marocaines. Quel est le profil de l'acheteur en ligne ? Quels sont ses freins et motivations à l'achat ? Pourquoi les commerces traditionnels ne peuvent plus ignorer ce nouveau canal ? Explications.

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

E-commerce au Maroc : où en sommes-nous ?

Tous les chiffres le prouvent, le e-commerce a de beaux jours devant lui. Le nombre de sites web marchands ne cesse de grandir, de même pour celui de personnes connectées. Le Maroc est en effet en 5^e position dans le classement 2018 de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement. Éclairage.



Aujourd'hui, tous les indicateurs confirment la croissance soutenue du e-commerce au Maroc. Selon le classement international 2018 de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) basé sur l'indice du commerce électronique d'entreprise à consommateur (B2C), le Maroc se hisse au 5^e rang derrière d'autres pays comme le Nigéria et l'Afrique du Sud en matière de taille de marché de l'e-commerce. Le Royaume est ainsi passé de la 85^e à la 81^e place sur 151 pays évalués. Rendu public dans le cadre de la Semaine africaine du commerce électronique qui s'est tenue à Nairobi, au Kenya en décembre 2018, le rapport de la CNUCED se fonde sur le nombre

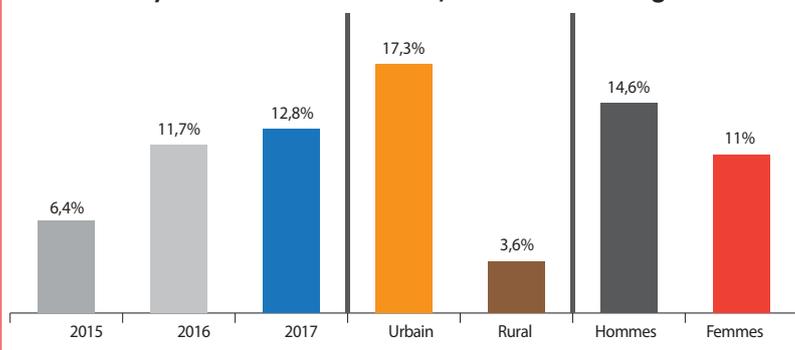
d'acheteurs en ligne, le niveau de sécurité des serveurs et la facilité de paiement et de livraison. Dans ce domaine, le Maroc se positionne au-dessus de la moyenne africaine (26 %) et même mondiale (54 %), puisque 62 % des Marocains utilisent internet alors que les trois quarts de la population du continent n'en ont pas encore l'accès. Le pays décroche ainsi la première place en Afrique, ex aequo avec le Gabon et devant l'Afrique du Sud (59 %) et la Tunisie (56 %). Concernant le taux de pénétration de serveurs internet sécurisés, il s'élève à 54 % au Maroc (soit 15 points de plus par rapport à 2017) et s'avère très performant comparé à celui de l'Afrique du Sud (83 %), de l'Île Maurice (56 %) ainsi qu'au niveau international (56 % également).

Les Marocains, très connectés et friands d'achats en ligne

Plusieurs facteurs permettent de comprendre le développement exponentiel du secteur de l'e-commerce au Maroc. À commencer par la généralisation de l'accès à internet qui a largement contribué à son essor. En effet, d'après une enquête annuelle sur les indicateurs des TIC publiée par l'ANRT fin 2018, 62 % de la population marocaine est connectée, une condition sine qua non pour garantir la pérennisation des sites marchands. Les politiques publiques ont également joué un rôle très important dans l'évolution de l'économie numérique au Maroc. Ces projets d'e-commerce ont généré un besoin d'accompagnement et ont entraîné la création de multiples agences employant des développeurs, des web marketeurs et autres spécialistes des réseaux sociaux. Ces acteurs contribuent grandement à la croissance du secteur digital marocain. Selon l'ANRT, 12,8 % de la population aurait effectué un achat en ligne en 2017, un chiffre qui a doublé depuis 2015.

Le Maroc est ainsi un marché en plein essor pour les plateformes de vente en ligne. Selon le Centre Monétaire Interbancaire (CMI), il existe

Personnes ayant effectué des achats/commandes en ligne en 2017



Source : enquête « Usages des TIC dans les ménages et par les individus » portant sur l'année 2017, publiée par l'ANRT en septembre 2018.

aujourd'hui un peu plus d'un millier de sites actifs proposant le paiement par carte bancaire, qui réalisent 3,3 milliards de dirhams d'achats internet par carte bancaire, soit 8 millions d'opérations par an environ. Toujours d'après les statistiques du CMI, c'est entre fin septembre 2014 et fin septembre 2017 que la croissance de l'e-commerce au Maroc a battu tous ses records. Le nombre de transactions s'est envolé de 230 %, tandis que leur valeur a bondi de 132 % !

LE SOMMELIER

DE RACINE

LE SOMMELIER DE RACINE

C'est votre caviste spécialiste depuis près de 20 ans. Plus de 800 références de vins de toutes gammes et de toutes régions. Un grand choix de premiers et seconds vins de Grands Crus Classés, de Vins du Monde, de Champagnes et Spiritueux de Luxe. Possibilité de préparation de commande par téléphone, de mise au frais avant réception, aide à l'élaboration de caves privées. Cadeaux d'entreprises et conseils personnalisés.



Adresse

13, Rue Bab El Irfane ex Ader (à côté du Stade Vélodrome) - Casablanca
Tél.: 05 22 95 00 24 - Email: sommelierderacine@gmail.com
Horaires d'ouverture : Du Lundi Au Samedi
De 11h À 13h30 (12H30 le Vendredi) De 15h À 19h45
Horaires recommandées : Avant 16h30

»»» « La croissance des paiements par carte bancaire est de l'ordre de 21 % d'une année à l'autre. Cette tendance se poursuivra encore pour plusieurs années, le potentiel de cartes inactives en paiement étant encore très important [NDLR Cartes utilisées uniquement pour le retrait en guichet automatique bancaire]. Pour ce qui concerne les paiements digitaux réalisés à travers les dispositifs des banques (application sms banking, site internet de la banque, agences bancaires), concentrés sur le règlement de factures, taxes et impôts divers, frais portuaires pour les importateurs exportateurs... la croissance est de 90 % par an », explique Mikael Naciri, Directeur général du Centre Monétaire Interbancaire (CMI).

D'après les chiffres communiqués en mai 2019, les paiements par carte bancaire sur des TPE représentent 38 milliards de dirhams. Le règlement par carte bancaire sur des sites internet marchands totalise 3 milliards de dirhams et le paiement à travers les canaux digitaux des banques (e-banking, m-banking, guichets automatiques) atteint les 14 milliards de dirhams. « Tous ces paiements électroniques ont représenté autour de 4,5 % du PIB en 2018. Notre rôle est de permettre que ces paiements soient sécurisés et que les commerçants puissent effectuer leurs transactions sans se soucier d'un éventuel impayé (comme pour le chèque) », poursuit Mikael Naciri.

De plus en plus de produits et services disponibles sur le web

Toujours d'après le CMI, les secteurs qui représentent la plus grande part des opérations par carte bancaire sur internet sont essentiellement les compagnies aériennes, les régies de distribution d'eau et d'électricité, les télécoms et l'hôtellerie. Les paiements des frais de scolarité connaissent également une progression importante (+40 %), de même pour les achats chez certains commerçants en ligne dans la mode et le prêt-à-porter.

« Tous les indicateurs (internet, mobile, ventes en ligne, etc.) pointent le développement accéléré de l'e-commerce au Maroc avec des plates-formes



© Fotolia

D'après le CMI, les secteurs qui représentent la plupart des opérations par carte bancaire sur internet sont les compagnies aériennes, les régies de distribution d'eau et d'électricité, les télécoms et l'hôtellerie.

majeures et un line-up de produits et de services de plus en plus large. Si l'on tient compte que les Marocains sont de plus en plus connectés et que les usages mobiles se répandent chaque jour davantage, il est clair que l'e-commerce a de très beaux jours devant lui », constate Karim Debbar, Directeur général de Glovo Maroc.

Thomas Bincaz, Country Manager Morocco de Mister Auto Maroc, une filiale du groupe PSA, souligne quant à lui : « Le e-commerce est un autre moyen de distribution où l'on élimine les intermédiaires. C'est donc d'une certaine manière un facilitateur de distribution. Il a également permis de dématérialiser la distribution. C'est le cas notamment avec les télécoms, le téléchargement de logiciels... »

E-paiement : des freins qui subsistent

Cependant malgré des résultats très prometteurs, la transition numérique n'est pas complètement achevée et des défis importants restent à relever pour faire de l'achat en ligne une pratique quotidienne et anodine. En effet, si les Marocains sont aujourd'hui habitués à commander en ligne, ils préfèrent toujours régler en liquide. Les chiffres du CMI le prouvent : le paiement cash à la livraison représente 95 % des ventes e-commerce. « C'est un chiffre qui est difficilement vérifiable, mais c'est la part déclarée par nos principaux clients qui acceptent la carte bancaire », précise

Chiffres-clés de l'activité monétique au Maroc

Durant le premier trimestre 2019, l'activité monétique marocaine a totalisé 97,2 millions de transactions pour un montant de 80,7 milliards de dirhams. Le paiement via internet maintient une forte progression au cours de cette période avec une hausse de 41,1 % en volume et de 18,7 % en nombre des paiements en ligne. Cette tendance est favorisée par les grands fac-

turiers, les compagnies aériennes et les services eGov. Au cours de la même période, les sites marchands et les sites des facturiers affiliés au CMI ont réalisé 2,3 millions d'opérations de paiement en ligne via cartes bancaires, marocaines et étrangères, pour un total de 1,1 milliard de dirhams, soit une augmentation de 18,7 % en nombre et +41,1 % en valeur par rapport à 2018.

Mikael Naciri. Selon lui, le consommateur marocain est encore réticent à commander en ligne par carte bancaire, car il n'a pas totalement confiance dans la qualité des produits. « En payant en cash à la livraison, il a toujours la latitude de refuser le produit. Pour ce qui est du paiement par carte, le montant est prélevé avant la livraison, ce qui sécurise le marchand. Le consommateur pense à tort qu'il n'a pas de recours dans le cas où le produit est défectueux ou non conforme à ses attentes. Pourtant, les paiements par carte bancaire disposent d'une réglementation qui protège le porteur de carte, et le CMI assure cette protection, en veillant à la qualité et au sérieux des commerçants qu'il affine. De même, il permet au porteur de carte qui conteste les achats de demander le remboursement », affirme Mikael Naciri. D'autres problèmes sont aussi pointés du doigt par les acteurs du e-commerce, à commencer par la mise en place d'une législation propre au e-commerce. « Il n'existe aujourd'hui aucune différenciation entre une société classique et une entreprise qui évolue dans le secteur du commerce en ligne, alors que leurs modèles d'affaires sont très différents. Il faudrait

également renforcer sur les réseaux sociaux la protection des consommateurs face à des vendeurs souvent peu scrupuleux », affirme Larbi Alaoui Belrhiti, CEO de Jumia Maroc. Des propos confirmés par Thomas Bincaz : « Si le Maroc veut que le e-commerce franchisse un nouveau palier, il faut absolument créer des champions et des leaders locaux et les aider. Aujourd'hui, on applique exactement les mêmes règles que le commerce traditionnel. Or, le ticket d'entrée dans le e-commerce est très cher, car il ne s'agit pas juste de créer un site pour que cela fonctionne. Il faut l'animer, l'alimenter, faire de la publicité autour... Et pour être sûr de livrer en temps et en heure, il faut mettre en place son propre système de distribution. Aussi, le Maroc doit mettre en place des procédures simplifiées et certains avantages fiscaux comme une TVA allégée ou une réduction de la TVA pour le e-commerce, comme l'ont fait les États-Unis avec Amazon. Il faut aider les e-marchands si l'on veut que le e-commerce soit créateur de valeur », conclut-il. *

► Dounia Z. Mseffer

Cela fait un peu moins d'un an que vous avez démarré vos activités au Maroc, quel bilan dressez-vous ?

Glovo est l'un des acteurs les plus dynamiques du secteur de la livraison dans le monde. L'application permet de commander, livrer et envoyer n'importe quel article en quelques minutes seulement. Et ce, dans 99 villes et 22 pays à ce jour, dont le Maroc où nos services sont disponibles à Casablanca, Marrakech, Rabat et Tanger, soit les plus grandes villes du pays. Nos utilisateurs sont donc essentiellement des urbains à la recherche d'une solution digitale, simple et efficace pour commander et se faire livrer une foule de choses, comme les courses de la semaine, des fleurs, des idées cadeaux ou des produits de boutiques : téléphones, appareils électroménagers, ordinateurs, etc. L'accueil est très positif. Nous avons augmenté nos effectifs de plus de 200% depuis notre lancement en juin 2018 et nous créons chaque mois de nouvelles opportunités économiques pour nos coursiers.

Comment fonctionne Glovo : quel est le statut de vos coursiers au Maroc ? Côté vendeur, combien cela coûte-t-il de faire affaire avec vous ?

Pour devenir coursier, il suffit d'avoir le statut d'auto-entrepreneur, un casier judiciaire vierge et de posséder un deux-roues motorisé. Glovo délivre ensuite une formation et la personne peut alors démarrer son activité. Grâce à l'accord international d'assurance de notre maison-mère, nos coursiers au Maroc disposent tous d'une assurance maladie et hospitalisation contractée auprès d'un assureur local.



3 questions à Karim Debbar,

Directeur général de Glovo Maroc.

Concernant la deuxième question, chez Glovo, nous ne parlons pas de vendeurs, mais de partenaires, à part entière, c'est comme cela que nous le concevons. Être partenaire de Glovo c'est bénéficier d'une visibilité significative additionnelle sur un canal en pleine expansion (le digital) dont la répercussion directe est une augmentation du chiffre d'affaires. C'est également profiter de l'expertise logistique et opérationnelle aux standards internationaux sans avoir à en assumer la complexité de la gestion. Enfin, tous nos partenaires bénéficient d'un accompagnement personnalisé visant à améliorer leur performance sur la plateforme Glovo, qu'elle soit opérationnelle ou commerciale. En contrepartie, les partenaires versent une commission sur les ventes additionnelles générées sur la plateforme Glovo.

Quid de la logistique, l'acheminement des marchandises ? Comment faites-vous pour sécuriser la chaîne de commerce ?

Aujourd'hui, Glovo est, dans le jargon de notre industrie, un opérateur de 2^e génération. Cela veut dire que Glovo est présent sur toute la chaîne de valeur : depuis la passation de la commande sur l'application jusqu'à la livraison à l'adresse indiquée. C'est ce qui nous permet de garantir au maximum la qualité du service en gardant la main sur les volets opérationnels. L'atout majeur de Glovo réside dans son algorithme. Grâce à un système de Machine Learning, l'algorithme garantit la fiabilité et l'optimisation des opérations de bout en bout. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

« Nous sommes entrés dans l'ère de l'instantanéité et les modalités d'achat doivent s'adapter à cela »



Entretien avec Mikael Naciri, Directeur général du Centre Monétaire Interbancaire

Conjoncture : Vu la croissance des transactions électroniques, peut-on conclure que les habitudes de paiement des consommateurs marocains ont réellement changé ?

Mikael Naciri : Tout à fait. L'usage de la carte bancaire et des paiements digitaux a véritablement changé la façon de payer. En ce qui concerne les habitudes de consommations, ce que nous constatons c'est l'engouement pour les livraisons de repas, pour les courses alimentaires en ligne, pour les achats de tickets de train et de car... Les Marocains n'ont plus le temps de se déplacer, trouver un taxi ou un stationnement, faire la queue... pour régler une facture, ou un menu fast food. Nous sommes entrés dans l'ère de l'instantanéité et les modalités d'achat doivent s'adapter à cela. Le paiement en ligne ou à travers une application mobile sont les solutions idoines pour répondre à ce changement.

La mise en place de la 3D Secure a-t-elle contribué à la hausse des transactions ?

Oui. Cela sécurise aussi bien le commerçant que le porteur. Le taux de fraude sur carte marocaine est quasi nul depuis.

Le manque de confiance reste cependant le principal obstacle dans l'essor de la monétique. Selon vous, comment peut-on pallier cette difficulté ?

Sensibilisation, communication, éducation financière... Le CMI mobilise avec les banques des moyens considérables pour atténuer cette méfiance à travers des campagnes de communication grand public.

Qu'en est-il du mobile banking dont on parle beaucoup dernièrement ? Est-ce que selon vous cela devra révolutionner le paysage du e-commerce et d'achat en ligne au Maroc comme cela a été le cas en Afrique ?

Il ne faut pas confondre m-banking et m-paiement. Le premier est un service offert par les banques à leurs clients détenteurs d'un compte bancaire pour effectuer des consultations (relevé, opérations) ou des transactions (virement, paiement de factures ou de taxes). L'engouement que l'on connaît aujourd'hui porte sur le règlement des factures qui sont proposées sur ces applications.

Le deuxième concerne le m-paiement. Ce sont des services de portefeuille électronique (wallet) qui utilisent des comptes de paiements pour les opérations de transfert de personne à personne, les paiements chez les commerçants ou encore les recharges télécom ou le règlement des factures, en utilisant un téléphone mobile. C'est un nouvel écosystème qui vient de voir le jour et qui s'adresse principalement aux populations non bancarisées, les très petits commerçants, l'informel... pour qui l'accès aux services bancaires demeure cher (frais de tenue de comptes, frais d'opération classiques, virement, etc.).

Ce nouveau dispositif qui a connu l'agrément de nouveaux établissements de paiement par la banque centrale n'en est qu'à ses débuts. Il présente certes un potentiel – sur le papier – maintenant il faut équiper, former, sensibiliser, communiquer... Bref, l'ensemble des acteurs doit investir aujourd'hui pour l'avenir pour créer le besoin.

Pouvez-vous nous parler de la nouvelle gamme de terminaux de paiement électroniques intelligents que vous venez de lancer ?

Ce sont de nouveaux terminaux basés sur la technologie Android qui acceptent aussi bien les cartes bancaires, les wallets mobiles marocains et étrangers, le paiement sans contact, mais également via diverses applications que le marchand peut télécharger (paiement de factures, recharges, gestion des stocks, facturation, etc.). Ces terminaux sont plus faciles à maintenir et à mettre à jour et offrent une expérience client digitale identique à celle que l'on a avec un smartphone de dernière génération.

Quelles sont vos perspectives de l'évolution du secteur cette année et quels sont selon vous les défis qui restent à relever dans le secteur de l'e-commerce au Maroc ?

2019 sera à mon sens l'année du décollage du paiement sans contact que ce soit avec une carte ou avec un mobile. Pour le e-commerce il ne faut pas s'attendre à une révolution, mais nous observons de plus en plus un intérêt vers la création de marketplaces de la part de grands acteurs marocains. Par ailleurs, nous sommes sur le starting-block pour le lancement du paiement en ligne pour la grande distribution. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

Le profil du consommateur en ligne marocain

Avec la hausse du taux de pénétration d'internet, l'avènement des « millenials » et la multiplication des smartphones, les habitudes de consommation des Marocains ont changé. Qui sont ces e-shoppers ? Quels sont leurs motivations et leurs freins à l'achat ? Quelles sont les stratégies mises en place par les acteurs du e-commerce pour rassurer et séduire cette clientèle ? Détails.

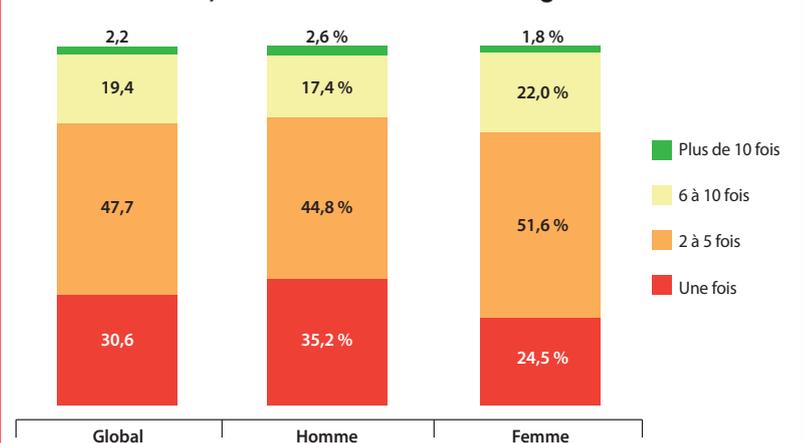
Aujourd'hui, acheter en ligne est devenu une pratique assez courante chez les consommateurs marocains, surtout ceux vivant dans les grandes villes. Malgré la montée en puissance du phénomène, il existe peu de données sur nos e-shoppers nationaux.

Portrait-robot du e-shopper marocain

D'après l'étude sur l'usage des TIC par les ménages publiée par l'ANRT en septembre 2018, 17,3 % des personnes ayant effectué des achats en ligne en 2017 vivent en milieu urbain, contre seulement 3,6 % en milieu rural. 14,6 % sont des hommes et 11 % sont des femmes. Selon un sondage réalisé au cours de l'été 2018 (portant sur trois mois, de juillet à septembre) par Sunergia auprès de 1000 personnes, ce sont les jeunes qui effectuent le plus d'achats en ligne. En effet, les 15-34 ans (en particulier

la génération « Y ») sont deux fois plus nombreux à acheter en ligne que les 45 ans et plus (23 % contre 11 %). Contrairement aux chiffres de l'ANRT, l'étude montre que ce sont les femmes qui achètent davantage en ligne que les hommes : elles sont 11 % à avoir effectué un achat en ligne entre juillet et septembre 2018. Toujours d'après l'enquête de Sunergia, les CSP A/B sont plus enclines à utiliser le net pour effectuer leurs achats (18 % des sondés, contre 8 % pour les catégories C et 5 % pour les catégories D/E). En ce qui concerne l'écart entre milieu urbain et rural, les résultats du sondage de Sunergia rejoignent relativement ceux de l'ANRT : 12 % des citoyens affirment avoir effectué des achats en ligne au cours de la période contre seulement 3 % des habitants en zones rurales. Casablanca-Settat enregistre le plus fort taux d'achat en ligne (14 %) alors que l'Oriental et le Drâa-Tafilalet arrivent dernières (avec respectivement 3 % et 4 %), les autres régions se situant dans la moyenne.

Nombre d'achats/commandes effectués en ligne en 2017



Source : enquête « Usages des TIC dans les ménages et par les individus » portant sur l'année 2017, publiée par l'ANRT en septembre 2018.

Les motivations d'achat des e-shoppers

« De ma propre expérience d'e-commerçante au Maroc, un grand changement s'est opéré ces quatre dernières années dans le comportement du consommateur marocain qui accepte plus facilement de changer ses habitudes d'achat. Aujourd'hui, l'utilisateur des sites marchands peut être aussi bien rural qu'urbain, étudiant ou cadre, col blanc ou col bleu, mère au foyer que femme cadre ! Certains recherchent la commodité, car ils n'ont pas le temps et veulent éviter les embouteillages, et d'autres achètent en ligne, car ils peuvent profiter de la compétitivité des prix ! », constate Salma Ammor, Fondatrice de l'agence Go Online Africa, spécialisée dans l'accompagnement en e-commerce. >>>>

»»» Selon une enquête publiée en 2016 par l'Institut Averty en partenariat avec Genius Communication, sur 1000 répondants âgés de 16 ans et plus répartis sur 40 villes marocaines, 13 % effectuent au moins un achat par mois sur internet. Le produit et/ou service acheté en ligne a une valeur de plus de 2000 dirhams pour 19 % des répondants, entre 1000 et 2000 dirhams pour 16,2 % d'entre eux et moins de 1000 dirhams dans 64,8 % des cas. Les acheteurs de produits et services en ligne sont d'abord motivés par la praticité de l'achat en ligne, le prix, la livraison à domicile, la variété de l'offre et la qualité. Par ailleurs, chez 23,7 % des répondants, le principal critère d'achat demeure le prix, suivi par la sécurité du paiement en ligne (15,9 %), le choix (13,3 %), la possibilité de livraison (11,9 %) et la notoriété du site (11,5 %).

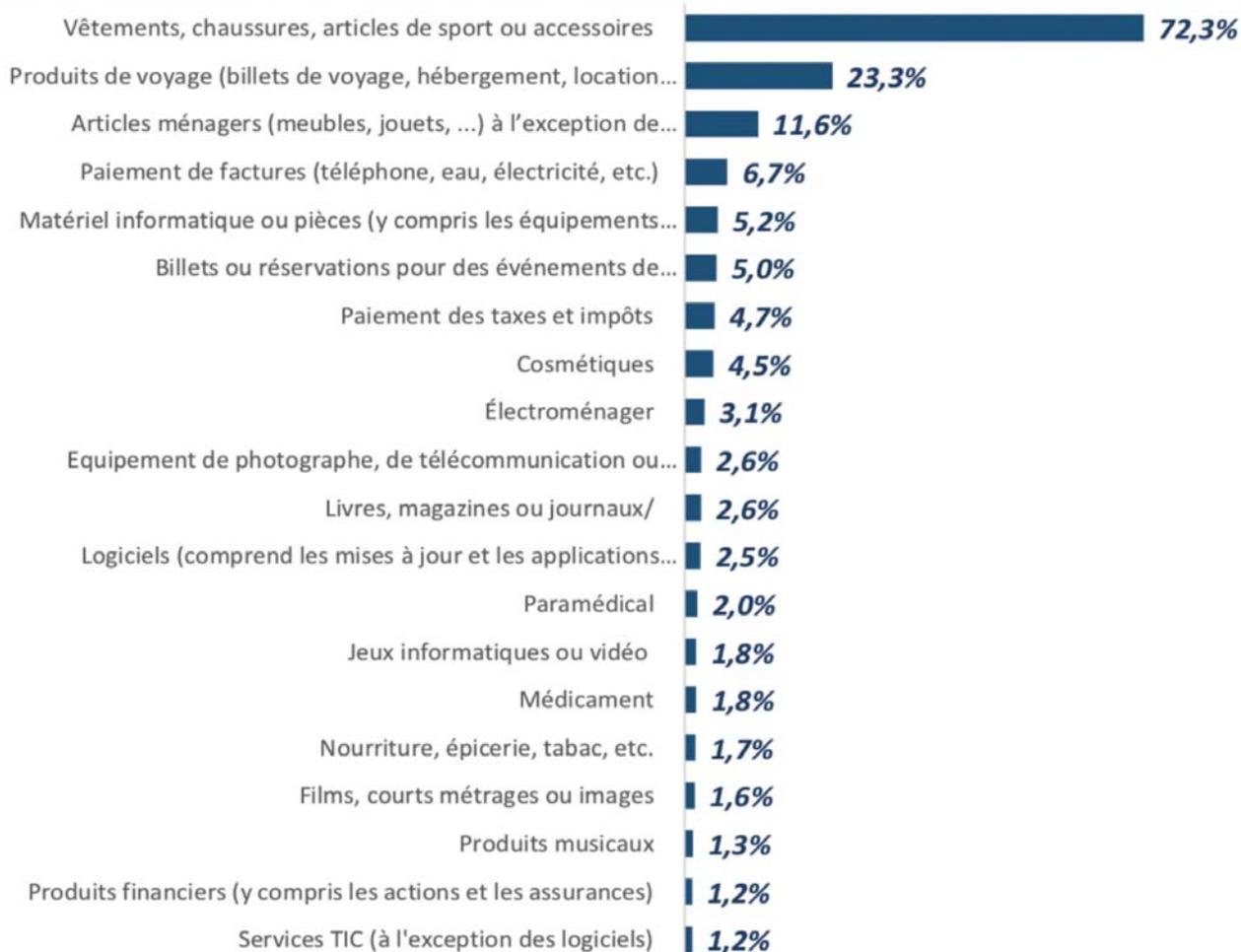
Quels sont les produits les plus achetés ?

D'après tous les acteurs du e-commerce, la téléphonie et le high-tech sont les catégories de produits les plus fréquemment achetés sur internet. La mode, la beauté ainsi que les produits de grande consommation connaissent également un succès croissant. D'après l'étude de l'ANRT, 72,3 % des personnes ayant effectué des achats en ligne en 2017, ont acquis des vêtements et accessoires (voir le graphique ci-après)

Selon le sondage de Sunergia, entre les mois de juillet et de septembre 2018, les catégories de biens les plus prisées sont la mode (34 %), à la beauté/hygiène/santé (21 %) et les produits high-tech (14 %), les hommes étant davantage intéressés par les produits high-tech et les femmes par les produits mode et beauté.

Catégorie de produit/service achetés ou commandés en ligne

(Individus âgés de 5 ans et plus ayant effectué des achats en ligne en 2017)



Source : enquête « Usages des TIC dans les ménages et par les individus » portant sur l'année 2017, publiée par l'ANRT en septembre 2018.

Lever les inquiétudes relatives à la sécurité internet ou à la qualité des produits

Pour faire face au manque de confiance des consommateurs, les e-commerçants ont adapté le mode de paiement en proposant le système de COD, Cash On Delivery, ou paiement à la livraison. En effet, le paiement à la livraison rend l'acheteur plus confiant. Le client peut ainsi entre temps annuler la commande, ou la retourner gratuitement au moment de la réception. Pour les gestionnaires de sites marchands, cela permet également de renforcer la proximité avec l'utilisateur final. « Selon moi, pour continuer d'éduquer le consommateur, il faut garder, les premières fois, un contact humain au moment de passer la commande et ensuite, au cours de la réception de commande », poursuit Salma Ammor. C'est jus-

tement la politique pratiquée par Jumia qui propose deux modes de règlement : en cash à la livraison, pour encourager les prospects à tester leur plateforme, et le paiement en ligne sécurisé. De même pour Mister-auto.ma qui offre plusieurs solutions de paiement. « Le consommateur marocain et africain, en général, n'est pas spécialement différent. Il est habitué à la consommation via la technologie. Ceci étant, il est particulièrement sensible à deux aspects : le prix et la facilité d'utilisation. L'émergence de solutions simples et innovantes ainsi que l'arrivée du mobile money, facilitent clairement l'intégration du e-commerce dans notre culture », conclut Karim Debbar. *

► Dounia Z. Mseffer

Freins qui empêchent d'acheter sur internet



Source : enquête « Usages des TIC dans les ménages et par les individus » portant sur l'année 2017, publiée par l'ANRT en septembre 2018.

Motivations pour effectuer des achats en ligne



Source : enquête « Usages des TIC dans les ménages et par les individus » portant sur l'année 2017, publiée par l'ANRT en septembre 2018.

E-commerce : le boom des marketplaces

Parmi les business models pour les plateformes de e-commerce celui qui a le vent en poupe actuellement est le Business to Consumer (BtoC), plus connu sous le nom de « marketplace ». Pour les entreprises, cela représente une excellente opportunité de tester leurs produits auprès d'un marché avec un investissement limité tout en minimisant les risques. Selon plusieurs études, ce modèle pourrait être un catalyseur de développement économique, surtout sur le continent africain. Exemples.



Une marketplace est une place de marché internet dont l'objectif est de mettre en relation des vendeurs et des acheteurs. Cela implique donc une grande diversité d'assortiment et une réelle compétitivité des prix. Parmi les plus célèbres : eBay, Alibaba, Amazon... En Afrique, et au Maroc également, à l'instar de ce qui se passe ailleurs dans le monde, plusieurs plateformes de e-commerce adoptant le modèle des marketplaces ont émergé et des groupes internationaux s'y sont installés. Plateforme panafricaine par excellence, fondée en 2012 au Nigeria, Jumia est actuellement pré-

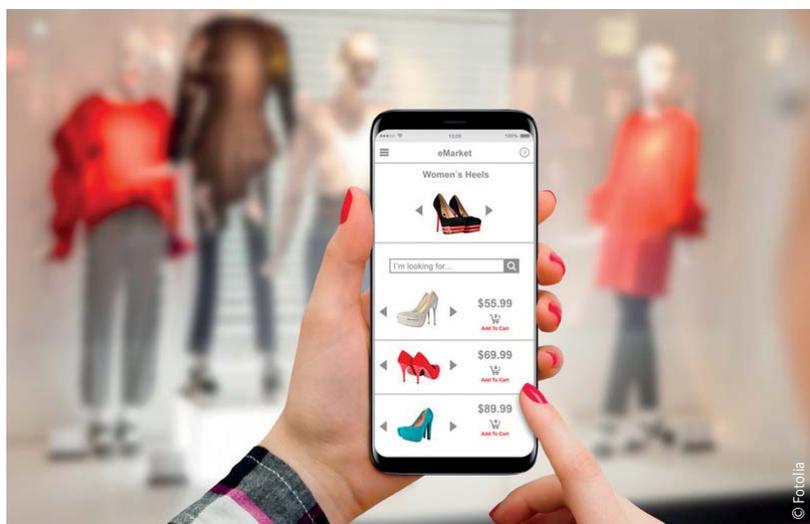
sente dans 14 pays d'Afrique qui, tous réunis, représentent 72 % du PIB du continent (soit 2 000 milliards d'euros) et 74 % de ses dépenses de consommation (soit 1 400 milliards d'euros en 2018).

Au 31 décembre 2018, Jumia comptait 81 000 vendeurs actifs et 4 millions de consommateurs actifs au total. Le chiffre d'affaires quant à lui s'est élevé à 130,6 millions d'euros en 2018 contre 94 millions d'euros en 2017. Le site propose un line-up extrêmement varié de produits avec quatre millions de références. Cela va de la mode à la téléphonie en passant par les réservations d'hôtels ou d'avion, la livraison de repas, la

beauté, la télévision, l'informatique, l'audio, les jeux vidéo, et le sport. « Jumia Maroc accueille à ce jour plus de 4 000 vendeurs : des grands distributeurs, des fournisseurs et bien sûr des particuliers, pour lesquels nous représentons un véritable moyen de créer des opportunités financières supplémentaires. Non seulement nous aidons les vendeurs à arrondir leurs fins de mois, mais nous offrons aux acheteurs la possibilité de se faire livrer sur tout le territoire. Notre objectif numéro 1 est de satisfaire nos clients ! Nous travaillons à renforcer la confiance de nos utilisateurs ainsi que de tous nos partenaires, en assurant des services de qualité, qu'il s'agisse du respect des délais de livraison ou de la qualité des produits proposés », explique Larbi Alaoui Belrhiti, CEO de Jumia Maroc.

Un développement basé sur la maîtrise de la chaîne de distribution

Au Maroc, la plateforme compte douze hubs qui assurent 80 % des livraisons, le reste étant pris en charge par des partenaires, comme Amana, Aramex, Glog ou encore SDTM. Rien qu'en 2018, Jumia a ouvert cinq nouveaux hubs à Témara, Meknès, Agadir, Oujda et Casablanca. Résultat : Jumia propose désormais à ses clients une livraison à J+1 dans les grandes villes, à J+2 dans les villes moyennes et J+4 dans les villes les plus éloignées et ce, grâce à ses 500 livreurs en moto, voiture et fourgonnette (sans compter Jumia Food). « Pour faire affaire avec nous, comme avec n'importe quelle marketplace, nous appliquons des commissions en fonction de la catégorie du produit. Suivant le modèle, des frais de manutention peuvent également être appliqués. Nous faisons aussi en sorte de proposer à nos vendeurs les solutions les plus pratiques pour eux. Par exemple, ils ont le choix entre conserver chez eux le stock de produits, que nous livrons à la commande, ou de nous confier leur stock en nous laissant gérer la logistique », ajoute Larbi Alaoui Belrhiti. Dernièrement, Jumia a étoffé son portefeuille de catégories en introduisant



Les plateformes e-commerce assurent généralement elles-mêmes la plupart de leurs livraisons.

les produits de grande consommation afin de permettre à ses clients de faire leurs courses en ligne sans avoir à se déplacer.

« Ce qui est particulièrement utile quand on réside dans des villes congestionnées, comme Casablanca », précise Larbi Alaoui Belrhiti.

En avril dernier, Jumia est devenue la première entreprise africaine de technologie à faire son entrée à Wall Street, l'une des plus importantes places boursières au monde.

Très récemment, c'est Glovo qui a décidé de s'exporter au Maroc. Cette plateforme compte à ce jour plus de 2,5 millions d'utilisateurs et 10 000 partenaires à l'international. Elle est opérationnelle dans les principales villes d'Europe et de la région MEA (Middle-East-Africa) dont Rome, Paris, Istanbul et Casablanca, mais aussi dans neuf pays d'Amérique latine, principalement le Brésil, l'Argentine et le Panama. L'application est aujourd'hui accessible dans 99 villes et 22 pays, et s'étend régulièrement à de nouvelles agglomérations à travers le monde. En Afrique, Glovo est présente dans trois pays : le Maroc, la Côte d'Ivoire et le Kenya, où elle vient d'être lancée récemment à Nairobi. >>>>

Le monopole de Poste Maroc

Aujourd'hui, au Maroc, pour tout ce qui concerne la livraison, Poste Maroc a le monopole pour les colis de moins d'un kilogramme, ce poids risque de passer d'un à deux kilos avec le nouveau projet de loi présenté fin 2018 visant à renforcer le monopole de la poste sur le service universel. Ainsi, les personnes qui souhaitent envoyer un colis auprès des sociétés de messagerie privées devaient lester le paquet pour

atteindre un kilo. Le moyen le plus couramment utilisé est le sachet de sel. Les opérateurs ont longtemps réclamé la suppression de ce monopole, mais le gouvernement fait la sourde oreille puisqu'il compte accorder à la Poste l'exclusivité des envois jusqu'à deux kilos. Ce qui permettra à Poste Maroc de grignoter d'importantes parts de marché en matière d'e-commerce aux sociétés de messagerie.

ZOOM E-commerce : en route vers de nouveaux modes de consommation

»»» Pour consolider son développement en Afrique, et tout particulièrement au Maroc, Glovo a bouclé une levée de fonds de 150 millions d'euros. « L'Afrique est un continent qui recèle de grandes opportunités avec une population très jeune, des économies qui se digitalisent, des usages mobiles croissants et un secteur de la distribution qui se développe rapidement. De ce fait, nous avons aussi l'intention d'étendre notre présence sur le continent avec des opérations prochaines au Ghana, au Nigeria et en Tanzanie », annonce Karim Debbbar, DG de Glovo Maroc.

Au Maroc, Glovo est déjà présente à Casablanca, Marrakech, Rabat et Tanger. « En raison de sa stabilité, de ses fondamentaux et de sa position, à cheval entre l'Europe et l'Afrique, le Maroc est un centre d'affaires majeur et une destination attrayante pour de nombreuses marques qui cherchent à se développer dans la région, et plus largement sur le continent. De multiples efforts sont ainsi déployés pour attirer des investissements et digitaliser l'économie, avec des résultats positifs à la clé. En capitalisant sur les retours d'expériences positifs, nous projetons aujourd'hui d'étendre notre activité très rapidement à d'autres villes, avec l'objectif de disposer d'une flotte de plus de 2 000 coursiers cette année. Nous prévoyons également de renforcer notre équipe opérationnelle au Maroc pour accompagner cette dynamique de croissance », précise Karim Debbbar.

Un autre exemple de site de e-commerce est mister-auto.ma, première implantation africaine de la plateforme spécialisée dans la distribution de pièces de rechange créée en 2007 par le Groupe PSA. La stratégie et les ambitions maro-

Pour bénéficier de la manne potentielle du e-commerce, les opérateurs doivent se positionner dès maintenant sur les canaux digitaux.

caines dans l'industrie automobile, ainsi que ses différentes actions d'ouverture sur l'Afrique, constituent pour la filiale un atout majeur. Le site propose actuellement 4 000 modèles de pneus et 450 000 références de pièces de rechange neuves pour plus de 50 marques. « Toutes les semaines, nous importons des pièces de rechange et nous livrons en 12 jours maximum, c'est un service dans la mesure où l'on met à disposition des consommateurs des pièces neuves qui n'existent pas au Maroc à moindre prix par rapport à la maison-mère. Cela nous impose donc de devoir en permanence assurer une logistique complète de bout en bout », explique Thomas Bincaz, Country Manager de Mister Auto Maroc.

Un large potentiel de développement en Afrique

D'après Salma Ammor, Fondatrice de l'agence d'accompagnement en e-commerce Go Online Africa, « La population africaine connaît une croissance exponentielle (elle comptera 2,5 milliards de personnes d'ici 2025) avec l'émergence d'une classe moyenne dont le pouvoir d'achat s'améliore. Le commerce électronique vient donc répondre à un vrai besoin d'accès aux produits de biens de consommation. La population rurale, qui constitue 60 %, n'a que très peu d'alternatives dans les modes traditionnels de distribution et n'a plus besoin d'attendre de se déplacer en ville pour faire ses achats. Par ailleurs, l'accès aux malls ou aux commerces reste très limité. À cela s'ajoutent d'autres piliers de croissance : la jeunesse de l'Afrique, l'urbanisation galopante et l'adoption rapide des technologies numériques.



Ainsi, le e-commerce représente une belle opportunité pour le continent, car il pourra générer jusqu'à 3 millions d'emplois en Afrique d'ici 2025 (étude du Boston Consulting Group). C'est une demande pour des métiers nouveaux de développeurs et de marketeurs digitaux, en plus d'autres métiers créés indirectement ».

Selon une étude réalisée par le cabinet Mc Kinsey & Company, d'ici 2025, le commerce électronique pourrait représenter 10 % des ventes au détail des plus grandes économies africaines. Sur cette lancée, ce marché pèsera 75 milliards de dollars pour 600 millions de consommateurs actifs. « Il continue de croître de 30 % tous les ans, et nous en sommes qu'au début ! Il y a plus de 400 millions d'internautes en Afrique, bien plus qu'en Europe, avec un taux de pénétration d'internet qui explose. Le e-commerce a changé les habitudes d'achat des Africains et correspond donc à l'avenir du commerce en Afrique, bien plus que dans les autres continents », explique Salma Ammor.

Cependant, un point noir reste encore à résoudre pour assurer le bon développement du e-commerce en Afrique : l'acheminement

des marchandises. Si internet est considéré comme un catalyseur potentiel pour stimuler le commerce, sa mise en œuvre dépend d'autres facteurs contextuels et complémentaires, tels que les infrastructures matérielles et non matérielles. « Le coût moyen pour acheminer le produit d'une usine au client final est de 90 % en Europe et Asie Centrale contre 320 % en Afrique. Le "last mile delivery" pour acheminer le produit d'un hub de marketplace au client final reste un des plus grands challenges à cause de l'infrastructure, et du système d'adressage public approximatif. Les coûts de livraison s'en trouvent également gonflés par les longs déplacements afin de localiser le lieu exact de livraison, et les frais de téléphone pour contacter le client une fois arrivé à destination. Les e-commerçants développent donc leur propre flotte logistique pour pouvoir servir une partie importante du territoire. Des petites sociétés de transport en plus des grands groupes, couvrent aussi une partie des livraisons. », conclut Salma Ammor. *

► Dounia Z. Mseffer

N'est-il pas un peu inquiétant pour le consommateur d'aller sur une Marketplace comme Jumia où les vendeurs ne sont pas identifiés ? Qu'est-ce qui lui garantit que tout se passera bien ?

C'est une très bonne question et je suis heureux de pouvoir y répondre et de montrer que Jumia met tout en œuvre pour sécuriser les achats de ses clients. Tout d'abord, le nom du vendeur est visible sur la fiche du produit proposé. Ensuite, l'acheteur peut mesurer la fiabilité du vendeur à travers les commentaires publiés et les étoiles décernées par les clients ayant déjà acquis un article auprès de ce dernier. Le seller score est une note attribuée par Jumia qui prend en compte plusieurs critères, comme la qualité du produit, les délais de livraison, le nombre de produits rejetés... Par ailleurs, il est important de noter que les clients ont la possibilité de retourner le produit si celui-ci n'est pas conforme ou s'ils ont changé d'avis. Avec un remboursement à la clé.

Vous avez fait votre entrée dans la bourse en avril dernier, qu'est-ce qui vous y a encouragé ?

Nous sommes une entreprise privée depuis sept ans et ouvrir notre capital au public présente beaucoup d'avantages pour nous. Cela va nous permettre de renforcer la confiance de nos consommateurs, en particulier ceux qui ne sont toujours pas à l'aise avec le e-commerce, d'accroître notre notoriété et de recruter plus de vendeurs sur Jumia. En effet, aujourd'hui de nombreux vendeurs ou partenaires ne nous connaissent pas encore et nous souhaitons leur don-



3 questions à Larbi Belrhiti, Directeur général de Jumia.

ner l'envie et les raisons de nous rejoindre. Notre but est d'être aussi plus attractifs pour recruter et fidéliser les meilleurs profils.

Suite à votre entrée en bourse, un rapport de Citron Research accuse Jumia de falsification de chiffres, quelle est votre réaction après la publication de ce rapport et quelles sont les répercussions sur la filiale Maroc ?

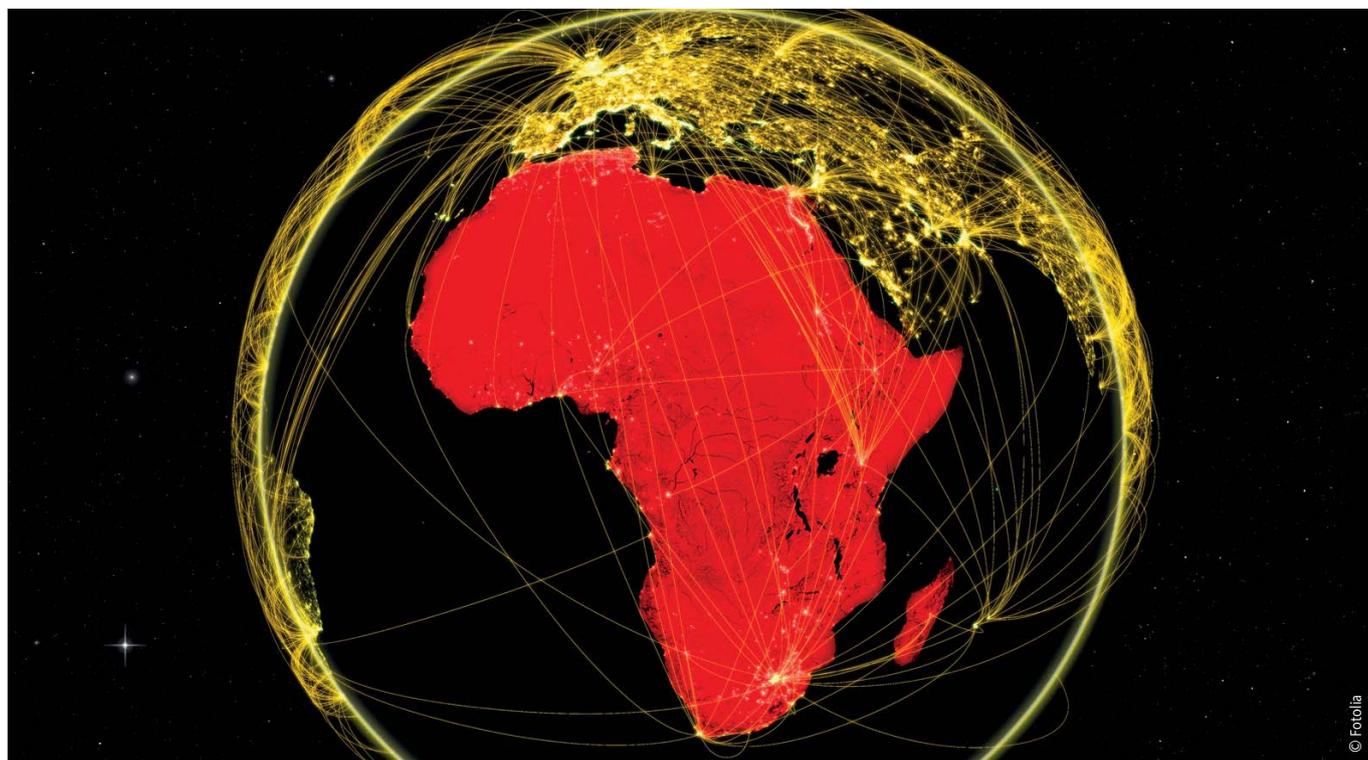
De récentes allégations concernant Jumia ont été formulées sur la base de faits choisis, partiels ou non vérifiés, avec pour objectif clair de porter atteinte à l'image de Jumia. Nous avons tenu une conférence téléphonique le lundi 13 mai dernier au cours de laquelle nous avons dévoilé nos résultats du premier trimestre, des chiffres dont nous sommes très satisfaits. De plus, nous avons présenté des informations démontrant que ces allégations sont fausses.

Nous nous en tenons aux informations que nous avons fournies dans notre prospectus, et qui décrivent avec précision nos activités et les risques associés. Nous sommes très enthousiastes concernant nos perspectives. Nous ne nous laisserons pas distraire ni éloigner de notre stratégie et de notre mission par des personnes qui cherchent à semer le doute afin d'en tirer profit. En mars, le BCG a publié un rapport expliquant que les marketplaces étaient créatrices d'emploi en Afrique et qu'elles devraient en générer 3 millions d'ici 2025. Nous croyons beaucoup à l'impact positif de la technologie et de Jumia sur le continent. *

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

Emploi et e-commerce en Afrique

Selon la Banque mondiale, les jeunes représentent environ 60 % des chômeurs en Afrique. L'emploi est donc un enjeu majeur pour le continent qui abrite aujourd'hui 1,3 milliard d'habitants âgés en moyenne de 20 ans. D'ici 2050, la population devrait atteindre 2,5 milliards de personnes, dont 1,1 milliard appartenant à la classe moyenne. De quelle manière le e-commerce peut-il contribuer à résorber le chômage ? Détails dans la dernière étude du cabinet de conseil en stratégie BCG.



Les sites de e-commerce pourraient créer environ trois millions de nouveaux emplois à travers toute l'Afrique d'ici 2025. C'est ce qui ressort de la dernière étude publiée par le Boston Consulting Group en mars 2019, intitulée « Comment les marketplaces digitales peuvent propulser l'emploi en Afrique ». Plateformes numériques associant essentiellement des fournisseurs tiers indépendants de biens et de services à des clients, les marketplaces pourraient également stimuler les économies africaines en augmentant l'offre et en rendant les actifs plus productifs.

Dans le détail, le rapport estime que le nombre d'Africains directement employés par les marchés en ligne, qu'il s'agisse de développeurs de plateformes, d'opérateurs ou de responsables marketing, atteindra environ 100 000. Les emplois indirects générés par les marchés, y compris les travailleurs tels que les marchands, les commis à la logistique, les conducteurs de véhicules de tourisme ou encore le personnel des hôtels, représenteront un million de postes supplémentaires. De plus, 1,8 million d'emplois seront « induits » ou créés par le biais de l'activité économique stimulée par les marchés en ligne.

Les professions concernées sont notamment les mécaniciens et nettoyeurs d'automobiles, les guides touristiques et les artisans. Les gains les plus importants en matière d'emploi seront réalisés dans le secteur des biens de consommation, où les marchés en ligne devraient constituer 58 % des emplois générés (directs, indirects et induits) d'ici 2025.

Un développement qui ne concurrencera pas les circuits traditionnels

Selon les conclusions de l'étude du BCG, les marketplaces comme Jumia, Souq, Thundafund et Travelstart favoriseront la croissance économique internationale sans pour autant perturber l'activité des entreprises existantes. « Le e-commerce est un nouveau canal de ventes. Il doit être exploité par les marques internationales, les marques locales, ainsi que les producteurs, en complément du commerce physique. Les ventes en ligne sont concentrées en semaine et pendant les horaires de travail, et ne cannibalisent en aucun cas les ventes dans les magasins en physique. La plus grande différence entre un canal de vente en ligne et le commerce classique, est la capacité de collecter, monitorer et utiliser la data en temps réel. Le e-commerce permet aussi, à moindre coût de tester un nouveau marché ou un nouveau produit, sans prendre beaucoup de risques » explique Salma Ammor, co-fondatrice de Go Online Africa. En effet, en 2018, il y avait seulement 15 magasins pour un million d'habitants en Afrique, alors qu'en Europe et aux USA, il y en avait respectivement 568 et 930. « Cette très faible pénétration du marché indique qu'une grande partie de la population est mal desservie et que le risque de substitution est faible. Les marketplaces digitales pourraient donc être une façon d'intégrer les activités productives dans le secteur formel », poursuit le rapport, ajoutant qu'à la différence des économies des pays développés, la grande majorité des travailleurs africains sont dans le secteur informel qui reste en grande partie non documenté et très peu protégé.

Améliorer l'infrastructure digitale

Toujours selon BCG, les marketplaces digitales stimuleront l'emploi et les revenus. Ces entreprises créent de la demande pour des domaines nouveaux, comme les développeurs ou les marketeurs digitaux, en plus des débouchés pour les métiers traditionnels d'artisans, commerçants, conducteurs, ou agents de logistique. Ils offrent souvent des programmes de développement de compétences et aident les petites sociétés à mobiliser des capitaux pour étendre leurs activités.

Selon les conclusions de l'étude du BCG, les marketplaces favoriseront la croissance économique internationale sans pour autant perturber l'activité des entreprises existantes.

De la même manière, ils soutiennent également la demande pour les produits et services dans des endroits hors de la portée des réseaux du commerce conventionnel, et intègrent davantage de nouvelles catégories de personnes dans la population active comme les femmes et les jeunes qui peuvent être à l'heure actuelle exclus des marchés du travail. « Tandis que les marketplaces digitales sont souvent considérées comme des éléments perturbateurs dans les économies avancées, dans les économies naissantes des pays africains, ils peuvent être d'énormes catalyseurs du développement économique », lit-on dans le rapport.

L'étude souligne cependant que pour que les marchés en ligne atteignent leur plein potentiel, les secteurs public et privé doivent coopérer pour créer l'environnement numérique approprié dès le départ dans lequel ces entreprises peuvent non seulement prospérer, mais aussi générer une croissance économique inclusive dans les régions mal desservies et faire progresser les objectifs de développement national. *

► Dounia Z. Mseffer

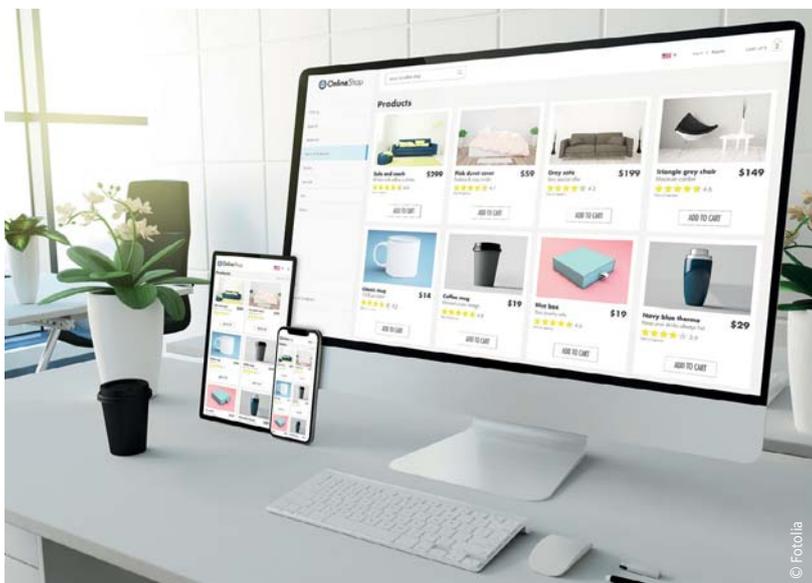
L'Afrique connectée en chiffres

Selon Internet World Stats, un site du groupe Marketing Miniwatts, l'Afrique est en train de devenir rapidement un marché « connecté », ce qui représente une grande opportunité pour les entreprises basées sur internet, vu que le continent comptait à fin 2017 environ 453 millions d'internautes. Les facteurs clés à l'origine de cette évolution sont les investissements dans les infrastructures de réseau mobile. En effet, l'Afrique est devenue un marché « mobile d'abord », dans lequel de nombreux consommateurs accèdent à internet pour la première fois à l'aide d'un appareil mobile. D'après la Banque africaine de développement, les investissements dans les infrastructures mondiales des technologies de l'information et de la

communication en Afrique ont totalisé plus de 1,6 milliard de dollars en 2016 et les opérateurs de télécommunication du continent sont résolus à effectuer des investissements supplémentaires importants dans l'infrastructure des réseaux cellulaires afin de répondre à la demande croissante. La croissance de la pénétration de l'internet mobile a également contribué à cette évolution. La pénétration du haut débit mobile en Afrique, qui était de 32 %, soit 399 millions d'abonnés en 2017, devrait atteindre 73 % d'ici 2022, selon le cabinet d'études de marché Ovum. Cette augmentation représente environ 600 millions de nouveaux abonnés, portant le nombre total d'Africains connectés en 3 G ou en 4 G à plus d'un milliard, suivant la même source.

Les règles d'or pour créer un site de e-commerce

Si lancer son propre site de e-commerce est devenu aujourd'hui beaucoup plus facile et accessible qu'avant, la création d'un site web marchand se doit cependant de répondre à des critères très stricts si l'on veut mettre toutes les chances de son côté pour bien se positionner. Zoom sur les règles à suivre et les pièges à éviter.



Face au nombre croissant de sites de e-commerce, la concurrence est aujourd'hui de plus en plus rude pour toute personne qui souhaite se lancer dans le e-commerce. Même si de nombreux sites et outils sur le Web proposent de créer rapidement et presque gratuitement un site internet de vente en ligne, rien ne garantit qu'il sera pertinent, robuste et surtout rentable. Aussi pour s'assurer de disposer d'un bon site de vente en ligne, dont les coûts de la création pour les sites web standards varient entre 15 000 et 40 000 dirhams, il est indispensable de respecter certaines règles.

Bien cerner son marché

D'après Salah Eddine Mimouni, expert digital et cofondateur de Richmedia Digital Agency, il y a trois grandes étapes-clés à suivre. La première étant de définir son activité d'e-commerce

en précisant bien le type de produits ou services qui seront mis en vente et en identifiant les forces et faiblesses de son activité par rapport à celles de ses concurrents. « Le marché parfait n'est pas seulement celui qui est à la mode. Il se doit d'être peu concurrentiel et d'être basé sur des produits d'une valeur relativement importante avec une durée de vie considérable. Il faut également que le produit soit facilement accessible pour un coût moindre. Il ne faut pas non plus omettre d'étudier la structure et l'organisation du portail de vente en ligne. L'idéal est de l'élaborer à la manière d'une table des matières (nom des rubriques, des pages, organisation des produits, etc.) », explique Salah Eddine Mimouni.

Bien identifier sa cible

La deuxième étape à suivre dans le processus d'élaboration et de création du site de e-commerce consiste à bien cibler les clients potentiels des articles mis en vente sur le web. Les réseaux sociaux sont parfaits pour cela. Cela permet de se faire une idée sur l'âge, la catégorie, les centres d'intérêt, mais aussi les motivations d'achat. Avec un sondage, il est également possible d'identifier l'utilisation que la cible fera du produit proposé. Enfin, la troisième phase correspond à l'estimation des objectifs à réaliser. « Il faut se projeter dans l'avenir : quelles sont les ventes à atteindre dans les six mois ? Et dans les douze mois ?... Il est conseillé d'estimer aussi la valeur du panier moyen d'un acheteur et de définir les produits qui génèrent le plus d'achats... », poursuit Salah Eddine Mimouni.

Trouver les bons partenaires

Le choix des fournisseurs avec qui l'on va travailler est également crucial. Si les avis clients sont des leviers de croissance, les frais et délais de livraison constituent par contre les principales

raisons de l'abandon de panier. D'où l'importance de sélectionner des prestataires qui proposent des envois rapides et qui soient bien situés géographiquement. « Il faut par ailleurs penser à sécuriser ses actions, notamment pour les imports en vérifiant le passage à la douane ainsi que la sécurité pour des clients », précise Salah Eddine Mimouni.

Lever les inquiétudes concernant les modes de paiement...

Une fois, le marché, la cible et les fournisseurs identifiés, vient le volet le plus sensible de tout le puzzle du projet de vente en ligne : le traitement des paiements. D'après notre expert, les « passerelles de paiement » présentent plusieurs avantages : la sécurité qui permet aux clients d'acheter en toute confiance ; l'intégration facile aux plateformes de commerce électronique telles que Shopify, WooCommerce, BigCommerce et Magento ; un fonctionnement continu 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ; et plusieurs options de règlement en dirhams et en devises étrangères (transactions par carte de débit et de crédit ; paiements PayPal ; chèques-cadeaux...).

... et de livraison

Le mode de livraison est également une question épineuse dans la mesure où il faut pouvoir satisfaire le plus grand nombre de clients potentiels. « Il existe trois types de modes de livraison et chacun d'entre eux apporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Le mieux est de proposer au minimum deux alternatives afin de donner le choix au client. Il s'avère, selon plusieurs études, que la livraison à domicile standard et le relais, dont le principal avantage est la flexibilité, sont les deux modes de livraison préférés des internautes marocains », souligne Salah Eddine Mimouni. En effet, la livraison par point relais offre des possibilités de retrait plus intéressantes que la Poste par exemple

Pour réussir son projet de site e-commerce, il est important de veiller à la bonne ergonomie de la plateforme et d'intégrer dès le départ le « responsive web design » pour la rendre accessible depuis tous les types d'écrans.

grâce aux horaires d'ouverture étendus. Cela permet ainsi aux consommateurs de récupérer leurs achats quand ils le souhaitent. C'est également la solution la moins coûteuse à mettre en place. Il y a aussi la livraison express, principalement en zone urbaine, qui consiste à livrer dans l'heure, ce qui apporte une satisfaction maximale aux clients. « Il faut cependant éviter de prévoir des frais supplémentaires pour la livraison, car la plupart des acheteurs ne comprennent pas que pour recevoir leur achat ils doivent payer un plus. Cela peut être pénalisant pour le marchand », insiste notre expert.

Soigner sa vitrine en ligne

Enfin, pour mettre toutes ses chances de son côté, il est primordial que les clients disposent d'une information complète et compréhensible du produit présenté en donnant un maximum de détails. Il est notamment important que les photos soient suffisamment grandes pour pouvoir faire un zoom, ou encore de montrer le produit sous différents angles. Il est également préférable de prévoir un site avec un moteur de recherche et ne pas recourir aux longs formulaires à remplir. « La plupart des sites marchands sont difficiles d'utilisation et dans la majorité des cas, cela débouche par l'abandon du panier. Pour éviter cela, il faut absolument créer un moteur de recherche avec des filtres pour faciliter la recherche surtout si le site propose un grand nombre d'articles ou de services. Les clients qui utilisent le moteur de recherche du site pour trouver leurs produits sont trois fois plus déterminés à passer leur commande », ajoute notre expert qui insiste par ailleurs sur le fait de penser au commerce mobile dès la construction d'un site marchand. En effet, toutes les statistiques démontrent aujourd'hui que les smartphones sont les principaux canaux pour les recherches et le shopping en ligne. *

► Dounia Z. Mseffer

Conseils pour trouver le meilleur hébergeur web

Avant toute chose, il faut déterminer le nombre de produits qui seront mis en ligne pour la vente, car le prix du forfait e-commerce est proportionnel au volume. De ce fait, dans le cas où l'inventaire de produits est important, il faut privilégier un fournisseur d'hébergement web proposant non seulement une solution e-commerce, mais aussi un serveur dédié offrant une plus grande bande passante. Dans l'éventualité où s'il s'agit de

produits personnalisés, il est préférable d'opter pour un hébergeur qui dispose de modèles de sites e-commerce personnalisables. L'autre critère à prendre en compte dans le choix de l'hébergeur est le mode de paiement proposé. Il est recommandé de recourir à un hébergeur web dont la solution de commerce électronique comprend une passerelle intégrée gratuite de paiement en ligne et dotée d'un certificat SSL pour protéger les transactions en ligne.

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

TESTS D'ADMISSION 2019 :

17 juillet

18 septembre



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



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** : La convention de garantie d'actif et de passif

La convention de garantie d'actif et de passif



**Sylvain Alassaire, Gérant-associé du cabinet Alassaire JuriConseil
Membre de la Commission Juridique,
Fiscale et Sociale de la CFCIM
Médiateur agréé auprès du Centre de
Médiation pour l'Entreprise (CME) de
la CFCIM et du CMAP.**

L'entrée dans le capital d'une société donne généralement lieu à la négociation entre le futur actionnaire et le cédant d'une documentation juridique organisant les modalités de l'opération, ainsi que les rapports entre les parties dans le cadre d'un pacte d'actionnaires et d'une garantie d'actif et de passif¹.

Si le pacte d'actionnaires a pour finalité de structurer les relations entre les anciens et les nouveaux actionnaires de la société en cette qualité, ou certains d'entre eux, la garantie d'actif et de passif remplit un tout autre objectif. Il s'agit de corriger les conséquences dommageables pour le nouvel actionnaire pouvant résulter d'événements postérieurs à l'investissement, mais dont la source est antérieure.

Alors que la négociation d'un pacte d'actionnaires est habituelle lors d'une prise de participation, le cédant est plutôt réticent, voire opposé, à l'idée de garantir le nouvel actionnaire (que l'on désignera par « investisseur »). Pourtant, il est désormais courant pour un investisseur de négocier une garantie d'actif et de passif (que l'on indiquera par le terme de « garantie ») afin de préserver ses intérêts financiers en cas de survenance d'un passif nouveau et/ou d'une dépréciation, et/ou d'une disparition d'un actif de la société postérieurement à la date de l'investissement, mais dont l'origine est antérieure (répercussions que l'on dénommera « risque »).

De nature conventionnelle, deux éléments expliquent principalement la mise en place d'une garantie. D'une part, les conflits susceptibles de naître lors de la survenance d'un risque trouvent rarement de solutions dans le droit commun des contrats et de la vente, et quand bien même des solutions seraient possibles, seraient-elles appropriées pour l'investisseur ? D'autre part, même si ce dernier procède à des investigations sous la forme d'un audit d'acquisition, celui-ci, quelle que soit son

étendue, ne révélera pas tout ; sa réalisation n'en est pas moins opportune pour les parties qui s'appuieront dessus pour négocier les termes de la garantie.

La mise en place de la garantie

• Formalisation de la garantie.

La garantie prend la forme d'une convention qui est soumise au droit commun des contrats. Son contenu relève de la liberté des parties et, même si la plupart des clauses sont devenues aujourd'hui habituelles, les parties utiliseront cette liberté pour en adapter le contenu à leur besoin. La garantie doit être la plus précise possible pour éviter les conflits d'interprétation ; à défaut, il appartiendra au juge ou aux arbitres d'interpréter les dispositions en cause et la décision rendue n'ira pas forcément dans le sens attendu par le demandeur. Enfin, la garantie peut faire l'objet d'une convention autonome ou être intégrée dans la documentation juridique proprement dite relative à l'investissement.

• Parties à la garantie.

Elles sont deux : le garant et le bénéficiaire. Le garant est la personne qui indemniserait le bénéficiaire qui sera l'investisseur ou la société selon les termes de la garantie. L'associé qui cède ses droits sociaux est en principe le garant. S'il existe plusieurs cédants, il peut y avoir plusieurs garants. Dans ce cas, le bénéficiaire aura tout intérêt à ce qu'ils soient solidairement tenus au paiement de la garantie pour ne pas avoir à diviser son action en paiement contre chacun des garants en cas de défaut de

paiement de l'indemnité. Il pourra ainsi demander le paiement au garant de son choix. Lorsque la prise de participation a lieu sous la forme d'une augmentation de capital, c'est en principe l'associé principal qui se porte garant.

• Étendue de la garantie.

La garantie a pour objet de protéger financièrement l'investisseur contre un risque dont la réalisation aura pour effet de remettre en cause le prix d'acquisition des droits sociaux. Toute la difficulté est de définir clairement l'étendue de la garantie. Cette dernière couvre en premier lieu les postes comptables convenus. C'est là que très souvent les conflits surgissent. En effet, les postes couverts par la garantie ou son étendue sont très mal définis et, en raison de cette imprécision, le garant ou le bénéficiaire en tirera argument pour défendre sa position. À ce titre, il faut distinguer la garantie de passif de la garantie d'actif. En cas de garantie de passif, le garant s'engage à prendre à sa charge toute augmentation du passif de la société dont la cause ou l'origine est antérieure à une date déterminée (date de la cession ou d'établissement des comptes qui ont servi de référence pour la fixation du prix), mais qui viendrait à se révéler après cette date. Quant à la garantie d'actif, elle porte sur la diminution ou la dépréciation de tout ou partie de l'actif dont la cause ou l'origine est également antérieure à la date déterminée et qui viendrait à se révéler après cette date. Mais, très souvent, l'investisseur exige que la garantie porte à la fois sur l'actif et le passif de la société.

Par ailleurs, cette garantie dite comptable est complétée par des déclarations et des garanties produites par le garant. Lorsque la prise de participation porte sur une société qui détient une ou plusieurs filiales, il faut préciser lesquelles sont concernées, et sous quelles conditions.

- **Forme de la garantie.**

La garantie prend la forme d'un engagement de la part du garant à dédommager le bénéficiaire à hauteur du préjudice subi. Le montant de l'indemnisation est déterminé dans les conditions convenues dans la garantie.

- **Le mécanisme de mise en œuvre de la garantie**

Le mécanisme de mise en œuvre de la garantie est défini dans différentes clauses qui doivent être soigneusement négociées. Sans être exhaustifs, nous aborderons celles qui ont pour finalité de préserver les intérêts des parties.

- **Information du garant ou du bénéficiaire.**

Le bénéficiaire devra informer le garant de la survenance de tout événement susceptible de présenter un risque et de déclencher la mise en œuvre de la garantie. Cette obligation d'information sera à la charge du garant s'il reste le dirigeant de la société. Au-delà du fait de communiquer l'information requise, l'objectif d'une telle obligation est de permettre à l'investisseur de définir les mesures à prendre afin de réduire le risque de mise en œuvre de la garantie ou encore de minimiser les sommes en jeu.

- **Participation du garant à la défense de la société.**

Dans le prolongement de l'obligation d'information, l'investisseur exigera du garant qu'il lui fournisse toutes les informations nécessaires à la défense de la société, et ce, afin de minimiser le préjudice potentiel. De son côté, le garant pourra négocier notamment le droit de participer à toute procédure susceptible d'enclencher la mise en œuvre de la garantie ou de prendre part au choix du conseil lors d'un contrôle fiscal ou d'un procès intenté par un fournisseur par exemple.

- **La mise en œuvre de la réclamation.**

La garantie devra déterminer les modalités selon lesquelles l'investisseur appellera le garant en garantie, notamment le forma-

lisme de notification, les documents à joindre ou les délais à respecter.

- **Durée de la garantie.**

Si l'investisseur a intérêt à ce que la durée soit la plus longue possible, l'intérêt du garant est à l'opposé. La durée court à compter de la date de l'investissement. Au-delà de la durée convenue, le garant n'est plus engagé. En pratique, la durée de la garantie est alignée sur les durées de prescription et, le plus souvent, sur celle de la prescription fiscale. Les parties sont de toute façon libres de retenir différentes durées selon la nature du risque couvert.

« La réalisation d'un audit d'acquisition par un investisseur ne lui procure qu'une vision limitée sur les risques de son investissement et il est très rare qu'un investisseur achète des parts dans une société sans négocier une garantie. »

- **Limitations de la garantie.**

Bien que le garant s'engage à dédommager le bénéficiaire à hauteur d'un montant d'indemnité (dont les modalités de calcul sont déterminées dans la garantie), il aura tout intérêt, en fonction des sommes en jeu, à chercher à réduire le montant de l'indemnité par le jeu d'une clause de franchise. Cette dernière a pour objet de déclencher l'indemnisation du bénéficiaire qu'à partir d'un montant convenu ou d'une clause de plafonnement. Une clause définissant le seuil de déclenchement imposera quant à elle l'indemnisation dès le premier dirham, mais en retardera le paiement jusqu'à ce que le montant de l'indemnité atteigne le montant convenu.

- **Inexécution de la garantie.**

Si rien n'est contractuellement prévu en cas de non-exécution par une partie de ses obligations et en cas d'échec d'une solution amiable, l'autre partie aura pour seul recours d'engager une action en responsabilité civile contractuelle. Face à la lenteur de la justice et à l'aléa judiciaire, et aussi parce que le remède judiciaire ne sera pas forcément approprié, les parties doivent négocier des sanctions contractuelles ou des garanties. Par exemple, la violation de la clause d'information ou de participation du garant à la défense de la société peut être

sanctionnée par la déchéance de la garantie pour le bénéficiaire ou par l'impossibilité pour le garant de se prévaloir de certains droits contractuellement convenus pour se défendre. S'agissant pour le bénéficiaire de se garantir en cas de non-paiement par le garant de tout ou partie de l'indemnité, outre le paiement de dommages et intérêts ou la présence d'une clause pénale, plusieurs garanties peuvent être données par le garant ou des tiers pour assurer le paiement du bénéficiaire. Les garanties les plus fréquentes sont la retenue d'une partie du prix de cession (sur laquelle tout ou partie de l'indemnité non payée pourra être com-

pensée à due concurrence), le nantissement de droits sociaux ou encore la remise d'une caution bancaire ou personnelle ou celle d'une garantie à première demande. En conclusion, la réalisation d'un audit d'acquisition par un investisseur ne lui procure qu'une vision limitée sur les risques de son investissement, et il est très rare, sauf à avoir le goût du risque, qu'un investisseur achète des parts dans une société sans négocier une garantie, chacune des parties pouvant alors s'appuyer sur les résultats de l'audit pour négocier l'étendue de la garantie. Quelques conseils de rédaction peuvent être donnés. Sachant qu'aucune opération d'acquisition de droits sociaux ne ressemble à une autre, les parties doivent mettre à profit la liberté contractuelle qui est la leur pour définir au mieux de leurs intérêts les termes de la garantie et apporter le degré de précision nécessaire. Elles doivent éviter le copier-coller, car ce qui est gagné en temps et en honoraires sera perdu le jour où la garantie serait mise en œuvre. Il sera alors trop tard pour renégocier la garantie pour introduire les garde-fous qui auraient dû être négociés au départ. *

¹ Cet article fait suite à la réunion d'information tenue le 13 mars 2019 à la CFCIM sur la convention de garantie d'actif et de passif animée par l'auteur.

Trois initiatives « zéro déchet » primées à VivaTech



La région Provence-Alpes-Côte d'Azur et le réseau ANIMA Investment Network ont dévoilé l'issue de leur challenge « Zéro déchet plastique en Méditerranée en 2030 » en marge du salon de l'innovation et des startups VivaTech organisé à Paris fin mai dernier.

Trois solutions ont été primées. La française Iadys, qui développe un robot marin de surface nettoyeur de déchets flottants et de nappes d'hydrocarbures. Une autre initiative française, MycoConcept,

qui imagine une alternative aux produits pétrochimiques grâce à des biomatériaux à l'approvisionnement 100 % local. Enfin le projet libanais LiveLoveRecycle, qui a permis selon les organisateurs de créer 420 emplois en collectant 30 tonnes de déchets en moins de 9 mois à Beyrouth.

Le comité d'organisation avait reçu 60 propositions en provenance de 11 pays. 15 projets avaient été sélectionnés pour participer à un « bootcamp » à Marseille et à Aix-en-Provence. *

20 projets de recherche et d'innovation financés par l'Iresen

L'Institut de Recherche en Énergie Solaire et en Énergies Nouvelles (Iresen) a lancé, par une cérémonie de signatures en avril dernier, le financement de 20 projets dans le cadre des appels à projets annuels Green Inno-PROJECT et Green Inno-BOOST.

Selon l'Iresen, ces projets de recherche appliquée et d'innovation représentent une enveloppe de 30 millions de dirhams. Ils sont portés par 23 universités et institutions de recherche marocaines, et 22 entreprises marocaines. 10 universités, institutions de recherche et une entreprise venues de Belgique, du Canada, de Côte d'Ivoire, d'Espagne, de France, du Liban et du Togo y participent aussi.

Le projet Green Inno-PROJECT a pour objectif le développement de nouveaux produits, services ou procédés orientés marché. Le projet Green Inno-BOOST, quant à lui, vise à soutenir des porteurs de projets en phase d'incubation et d'accélération dans les domaines des énergies renouvelables de l'efficacité énergétique ou encore de la mobilité durable. *

12 nouvelles zones Ramsar au Maroc

LE WWF AFRIQUE DU NORD vient d'annoncer l'inscription de douze nouvelles zones humides du Maroc sur la liste d'importance internationale de la convention Ramsar qui a pour objectif la conservation et l'utilisation rationnelle de ces zones humides. Ce sont : les lacs d'Imouzzer du Kandar, la lagune et le barrage de Smir, l'Oued Tizguite, le littoral de Jbel Moussa, l'Oued Sakia El Hamra à Laâyoune, les Assifs Ahançal-Melloul, les Assifs Régaya-Aït Mizane, la côte des Bokkoyas, l'Assif Mgoun, la côte Aftissate-Boujdour, le cap Ghir-Imsouane et le Haut Oued Lakhdar. Selon le WWF Afrique du Nord, cette inscription est le fruit de la collaboration entre le Haut-Commissaire aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification, l'Institut Scientifique de Rabat, le Grepom/Birdlife Maroc et le WWF Afrique du Nord. Au total, 38 sites sont classés Ramsar au Maroc.

2^e sommet des énergies renouvelables d'Afrique du Nord

L'HÔTEL SHERATON DE CASABLANCA recevra les 24 et 25 juin prochains le 2^e sommet des énergies renouvelables d'Afrique du Nord. L'événement, organisé par PEAK Events s'intéressera particulièrement aux énergies solaire et éolienne et au stockage de l'énergie. Un partenariat a été conclu avec Masen pour permettre aux participants de visiter la centrale d'énergie solaire Noor d'Ouarzazate. Le sommet accueillera des intervenants de Masen, de la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD) ou encore de l'ONEE, mais aussi des entreprises GE Renewable Energy, Enel Green Power, de Voltalia ou Sahara Wind.

La CFCIM vous donne rendez-vous en octobre pour le prochain Forum d'Affaires Maroc-France à Dakhla

La prochaine édition du Forum d'Affaires Maroc-France aura lieu à Dakhla du 23 au 25 octobre prochain. Les détails avec Philippe-Edern Klein, Président de la CFCIM.

Quel a été le bilan du dernier Forum d'Affaires Maroc-France à Laâyoune ?

Après le premier Forum d'Affaires qui a eu lieu à Casablanca, suivi par une 2^e édition à Paris, la 3^e s'est déroulée en 2018 à Laâyoune. Vu le succès remporté par cette édition, nous avons décidé de poursuivre les Forums dans le sud du Maroc. Le prochain se tiendra du 23 au 25 octobre 2019 à Dakhla.

Le Forum d'Affaires Maroc-France de Laâyoune a vu la participation de 350 entreprises. Nous avons eu des intervenants venus de France, d'autres de sociétés françaises installées au Maroc. Parmi les participants, des Marocains qui ont un attrait pour la Région et le développement de la zone Sud et considérant qu'elle représente un hub pour le marché africain. Nous espérons cette année renouveler l'événement avec le même succès.

Nous allons déjà capitaliser sur les retombées du dernier Forum : nous avons en effet bénéficié d'une large couverture médiatique à travers la télévision et la presse notamment.

Nous sommes en train de mener une campagne médiatique en France auprès des Chambres de Commerce et d'Industrie et des Régions. Je pense donc que nous aurons peut-être même davantage de participants. Plusieurs Régions françaises ont d'ailleurs déjà exprimé leur souhait de nous accompagner sur le Forum d'Affaires Maroc-France de Dakhla.

Qu'est-ce qui fait la particularité de l'événement ?

L'objectif est de faire rencontrer des entreprises françaises et marocaines et que la France connaisse encore mieux le Maroc (même si c'est déjà le cas ; rappelons qu'il y a environ 800 entreprises françaises implantées au Maroc si mes chiffres sont corrects). Mais l'engouement pour le Royaume n'est pas que touristique : le pays est aussi attractif pour les affaires. Le marché marocain c'est 35-36 millions d'habitants. C'est un marché important, mais pas forcément suffisant pour certaines entreprises françaises ou certains groupes français qui veulent s'y implanter. Le Maroc est positionné idéalement pour constituer un tremplin, un hub vers l'Afrique. Les entreprises françaises peuvent déjà venir s'implanter au Maroc et ensuite rayonner conjointement avec les entreprises marocaines sur le continent.

En ce qui concerne les grands axes sectoriels, on retrouvera évidemment la pêche, le tourisme, le BTP, la plasturgie ou encore



Philippe-Edern Klein,
Président de la CFCIM.

l'agriculture (Dakhla est la capitale de la tomate cerise). Nous visons par exemple les grands groupes hôteliers pour qu'ils viennent créer de l'emploi. Le secteur halieutique est très important au Maroc. Il est certes exploité, mais peut-être pas encore suffisamment structuré.

Le Plan de Développement Régional (PDR) est conséquent et nous devons accompagner ce développement pour ainsi créer de l'emploi et fixer les populations.

Quels sont les points forts de la Région du point de vue des investisseurs ?

C'est une zone en plein développement, donc c'est une réelle opportunité pour les investisseurs de profiter de la dynamique qui a été créée par les PDR des Régions de Laâyoune-Sakia El Hamra et de Dakhla-Oued Eddahab. Autre avantage, l'accès au foncier qui est relativement aisé. Avec le nouveau port de Dakhla

Atlantique, c'est l'endroit idéal pour se positionner vers le marché africain. La croissance en Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest sera substantielle : on parle de 2,5 milliards d'habitants à l'horizon 2050. Il reste encore tout à faire.*

► Contact :

Khadija El Idrissi
Tél. (+212) (0) 522 43 96 06
E-mail : kelidrissi@cfcim.org

DAKHLA
FORUM D'AFFAIRES
MAROC-FRANCE
Du 23 au 25 octobre 2019
Dakhla-Oued Eddahab

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

ORGANISÉ PAR :
CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC
مجلس التجارة والصناعة المغربية
GROUPE LE MATIN

Trophée de Golf de la CFCIM

Après le succès des trois précédentes éditions, le traditionnel Trophée de Golf de la CFCIM aura lieu le 21 septembre prochain. Il se déroulera pour la première fois dans le magnifique cadre du Royal Golf de Fès. Cet événement

networking rassemblera de nombreux cadres dirigeants de grandes entreprises qui concourront selon la formule de jeu Stableford. À cette occasion, la CFCIM et Madaef Golfs ont signé le 25 mai dernier une convention de partenariat. *



4^{ème} EDITION

21 septembre 2019
Royal Golf de Fès

Organisateur
CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

Contact
Marianne IGUELD
Chef de Projets
migueld@cfcim.org
Tél. : +212 (0)5 22 43 96 28
Fax : +212 (0)5 22 26 58 37

À Paris, la CFCIM co-organise la Matinale Africaine de la Finance



LE 21 MAI DERNIER, LA CFCIM a organisé en partenariat avec Paris EUROPLACE et Jones Days, un petit déjeuner d'information sur le thème « Quelles nouvelles dynamiques de financement des PME et des projets en Afrique ? ». La rencontre, qui a rassemblé plus de 100 personnes, a notamment été animée par Thierry Déau, Président Fondateur du fonds d'investissement Méridiam, Arnaud de Bresson, Délégué Général de Paris EUROPLACE et Rémy Fekete, Associé au sein du cabinet Jones Day.



SERVIR **INFORMER** **ACCÉLÉRER** **PARTAGER**

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

CCI FRANCE INTERNATIONAL CCI International TEAM FRANCE

www.cfcim.org

Les entreprises africaines à l'honneur à l'occasion de la prochaine édition d'Ambition Africa

Les 9 et 10 octobre prochain à Paris, Business France organise Ambition Africa, une rencontre qui a pour ambition de devenir « l'événement business de référence entre la France et l'Afrique ». Elle se déroulera à Bercy, sous le haut patronage du Président de la République française, Emmanuel Macron, et bénéficie du soutien des Ministères français de l'Économie et des Finances, de l'Europe et des Affaires Étrangères, mais aussi de l'AFD-Proparco, Bpifrance, le MEDEF et le MEDEF International. La première édition avait notamment accueilli près de 600 entreprises, dont 350 africaines et 250



françaises, ainsi que plus de 3 000 rendez-vous B to B. Au programme, de nombreuses conférences et tables rondes animées par des experts internationaux. Parmi les thématiques choisies : le numérique en Afrique, mais également la santé, les infrastructures, la logistique, l'investissement ou encore le leadership féminin. La CFCIM participera à l'événement et y accompagnera une délégation d'entreprises. *

► Contact :

Hamza Houddane

Tél. (+212) (0) 5 22 20 90 90

E-mail : etudes.cere@cfcim.org

Ftour After-Work à Laâyoune

Le 27 mai dernier, les After-Works 100 % B to B de la CFCIM ont débarqué à Laâyoune ! Cette rencontre networking a pour objectif de rassembler la communauté business dans un cadre convivial et décontracté. Le ftour, qui a eu lieu à l'hôtel Emilio Moretti a réuni 42 personnes issues de divers secteurs d'activités. *



Une délégation de Dakhla en visite prochainement à Rabastens

Du 20 au 23 juin prochain, la CFCIM accompagnera une délégation de Dakhla à l'occasion de la « Semaine marocaine », un événement culturel, artisanal et économique qui se tiendra du 19 au 23 juin dans la ville de Rabastens près de Toulouse. Cette visite s'inscrit dans le cadre d'un projet de jumelage entre Rabastens et la commune de Bir Gandouz au Maroc. La délégation, qui réunira notamment les élus et représentants institutionnels de la Région de Dakhla-Oued Eddahab ainsi que des chefs d'entreprises, aura en outre pour objectif de promouvoir le potentiel économique de la Région ainsi que le prochain Forum d'Affaires Maroc-France qui se tiendra du 23 au 25 octobre prochain à Dakhla. *



Le CEFOR Entreprises de la CFCIM signe une convention avec l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé

Le 17 mai dernier, le CEFOR Entreprises de la CFCIM et l'IMSC (International Medical Simulation Center) de l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé ont signé une convention de partenariat pour le développement conjoint de formations dans le domaine médical. Le partenariat a été signé par le Professeur M'barek Dimou, Directeur de l'IMSC, et Philippe-Edern Klein, Président de la CFCIM. *



Visite d'une délégation de la CCI Burkina Faso au CEFOR

Le 6 mai dernier, le Campus de formation de la CFCIM a accueilli une délégation d'hommes d'affaires du Burkina Faso présidée par Harouna NATAMA, Vice-président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI BF).

Cette visite s'inscrit dans le cadre de la convention signée entre la CFCIM et la CCI BF le 22 janvier dernier à Ouagadougou, portant sur la formation, la gestion des infrastructures et la promotion des relations économiques. La délégation a également visité le parc industriel de la CFCIM d'Ouled Salah.

Quelques jours plus tard, les 13 et 14 mai derniers, c'est la Direction du CEFOR qui a effectué une visite de travail au sein de la CCI BF à Ouagadougou afin d'évaluer la teneur des projets pédagogiques et d'élaborer des offres de formation ciblées. Un projet de mise à niveau commercial et management de projet a en outre été identifié et analysé par les deux parties. *



Offre de formation du CEFOR Entreprises juin-juillet 2019



Cycles & séminaires	Date de démarrage	NB jours	Planning
Séminaire « Motiver et mobiliser ses équipes de vente » (1 ^{re} édition)	Jeudi 20 juin 2019	2	Jeudi 20 & vendredi 21 juin 2019
Séminaire « Élaboration et suivi du plan de formation » 4 ^e édition	Jeudi 20 juin 2019	2	Jeudi 20 & vendredi 21 juin 2019
Séminaire : « Gestion du temps et du stress au travail » (1 ^{re} édition)	Jeudi 20 juin 2019	2	Jeudi 20 & vendredi 21 juin 2019
Séminaire « Gestes et soins d'urgence niveau 1 » (en partenariat avec l'Université Mohamed VI des sciences de la santé)	Mardi 25 juin 2019	1	Une journée
Séminaire : « Secourisme en milieu professionnel » (1 ^{re} édition)	Mardi 25 juin 2019	2	Mardi 25 & mercredi 26 juin 2019
Séminaire « Management des achats » (1 ^{re} édition)	Mercredi 26 juin 2019	2	Mercredi 26 & jeudi 27 juin 2019
Comment répondre et remporter un appel d'offres (4 ^e édition)	Mercredi 26 juin 2019	2	Mercredi 26 & jeudi 27 juin 2019
Séminaire « Prévention des risques, gestion des conflits et licenciement » (7 ^e édition)	Mercredi 26 juin 2019	2	Mercredi 26 & jeudi 27 juin 2019
Séminaire « Prise de parole en public » 3 ^e édition	Jeudi 27 juin 2019	2	Jeudi 27 & vendredi 28 juin 2019
Cycle Audit de la fonction RH 1 ^{re} édition	Jeudi 27 juin 2019	4	Jeudi 27 & vendredi 28 juin 2019 Jeudi 4 & vendredi 5 juillet 2019
Séminaire « Vendre plus par les réseaux sociaux » (1 ^{re} édition)	Jeudi 27 juin 2019	2	Jeudi 27 & vendredi 28 juin 2019
Séminaire : Les styles de motivation des équipes	Mercredi 3 juillet 2019	2	Mercredi 3 & jeudi 4 juillet 2019
Séminaire : le suivi de la politique de rémunération du personnel	Mercredi 3 juillet 2019	2	Mercredi 3 & jeudi 4 juillet 2019
Cycle : Techniques de gestion des stocks et politiques d'approvisionnement	Mercredi 3 juillet 2019	3	Mercredi 3, jeudi 4 & vendredi 5 juillet 2019
Séminaire : Le bilan social & les tableaux de bord RH	Mercredi 10 juillet 2019	2	Mercredi 10 & jeudi 11 juillet 2019
Séminaire : L'analyse des risques d'un processus Achat	Mercredi 10 juillet 2019	2	Mercredi 10 & jeudi 11 juillet 2019
Mercredi 10 & jeudi 11 juillet 2019	Mercredi 10 juillet 2019	3	Mercredi 10, jeudi 11 & vendredi 12 juillet 2019
Séminaire : Les fondements du coaching	Jeudi 11 juillet 2019	2	Jeudi 11 & vendredi 12 juillet 2019

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

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

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

M&M Maroc signe avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects la première convention OEA Sureté / Sécurité

Le 14 mai 2019, MILITZER&MÜNCH (M&M) Maroc a signé la première convention d'Opérateur Economique Agréé (OEA) Sureté / Sécurité avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects la première convention OEA Sureté / Sécurité du Maroc. Cet accord représente l'aboutissement d'une longue démarche pour sécuriser l'ensemble de la chaîne transport, administrative et informatique de M&M Maroc. Pour les clients, il permettra notamment d'accélérer le traitement des opérations liées au transport international.



Nabyl Lakhdar, Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects et Olivier Antoniotti, Directeur Général de M&M Maroc.

Agenda fiscal

Calendrier fiscal de juin 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 pour demande de restitution auprès du receveur de l'enregistrement de l'impôt sur les profits de cessions de valeurs mobilières.

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

6/ Versement de la retenue à la source

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

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

Impôt sur les sociétés

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

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

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

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

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

Taxe sur la valeur ajoutée

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

2/ Demande de remboursement de la TVA, date limite du 2^{ème} trimestre 2015.

Demandes d'emploi

Management

21 – H. 54 ans – 17 ans d'expérience en direction de site industriel agroalimentaire au Maroc – Cherche un poste en management industriel.

Ressources Humaines

22– F. 41 ans – Master en management des ressources humaines (ESC Grenoble)– Coach professionnel en PNL – Plus de 15 d'expériences dont 10 ans au Maroc – Gestion de différents volets : recrutement, formation, gestion de carrières et compétences, pro-

cédures, communication interne, relations clients – Cherche un poste dans les RH à Casablanca – Étudie toutes propositions.

Industrie

23– F. 48 ans – Ingénieur en Biotechnologie – 20 ans d'expérience dans l'industrie agroalimentaire – Connaissance des marchés asiatiques et marocains/gestion de projets R & D ingrédients agroalimentaires – Cherche poste en gestion de projet ou chef de produit dans les secteurs de l'agroalimentaire ou des cosmétiques.

24– F. 23 ans – Ingénieure d'État en génie industriel – Mobilité natio-

nale – Motivée, sérieuse, et dynamique – Bilingue français-arabe et bonne maîtrise de l'anglais, notions d'espagnol – Maîtrise des logiciels informatiques – Cherche un poste en production, gestion de projet ou qualité, étudie toutes les propositions.

Éducation

25– F. 37 ans – BAC+2 (Université de Caen) – Cherche poste d'Auxiliaire de Vie Scolaire.

► Siham Hassini

Tél : 05 22 48 93 17

siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

Contacts CFCIM

Service Adhésions

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

Service Visas

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

Promotion des Services de la CFCIM

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

Service Emploi

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

Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

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

Pôle Salons et Évènementiel

- Mehdi Laâchach
Tél. : 05 22 43 96 27
mlaachach@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 Chliah
Tél. : 05 37 68 24 29
rabat@cfcim.org

Tanger

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

Bureau de Paris

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

L'association du mois

Association Oumnia, pour un accès à la santé des enfants les plus démunis

L'association Oumnia a un objectif simple, mais primordial : assurer aux enfants les plus démunis un accès à la santé. Les bénévoles de l'association, fondée il y a trois ans, consacrent toute leur énergie à accompagner des enfants qui ont besoin de soins lourds. Le plus souvent, ce sont des interventions chirurgicales. Avec le temps, Oumnia s'est concentrée en particulier sur les cardiopathies, qui ont représenté 80 % de ses actions. Pour les jeunes patients, le soutien d'Oumnia est critique, car, selon l'association, la cardiopathie doit être traitée dès la première année de l'enfant. Mais d'autres interventions sont concernées, comme la pose d'implants cochléaires ou des opérations d'orthopédie. Depuis la création de l'association, une vingtaine d'interventions ont été prises en charge. En moyenne, elles coûtent 80 000 à 90 000 dirhams. Les bénéficiaires ont tous moins de 16 ans. Après l'acceptation du dossier, l'association accompagne le patient jusqu'à la fin de la prise en charge médicale. Si l'association agit principalement dans le



domaine de la santé, elle mène également quelques actions dans le domaine de l'éducation et du social, comme des distributions de paniers alimentaires ou de vêtements. Oumnia est financée principalement par

des dons de particuliers et d'entreprises. Des activités, comme des ateliers de yoga, sont aussi organisées par des soutiens de l'association pour réunir des fonds. Les actions d'Oumnia s'inscrivent dans quatre valeurs : la transparence, qui se matérialise par la présence d'un commissaire aux comptes; l'indépendance, ce qui signifie que l'association n'est liée à aucun organisme; la responsabilité, c'est-à-dire que les engagements de l'association auprès des bénéficiaires sont tenus, quoi qu'il arrive; et enfin l'équité, ce qui veut dire que toute discrimination est exclue. Des valeurs et une équipe au service de la santé pour tous !.

► Contact

Facebook : @associationoumnia

Tél. : 06 03 07 30 11

Courriel : meryemnaïm@gmail.com



Agenda Culturel

INSTITUT FRANÇAIS

MAROC



► Juin

• Exposition « Les couleurs de l'impressionnisme »

Jusqu'au 31 août

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

• Challenge franco-marocain de l'entrepreneuriat

En juin

Emlyon campus de Casablanca

• Spectacle L'après-midi d'un foehn, de Phia Ménard

Du 19 juin au 3 juillet

À Agadir, Casablanca, Kénitra, Meknès, Rabat et Tanger.

► Juillet

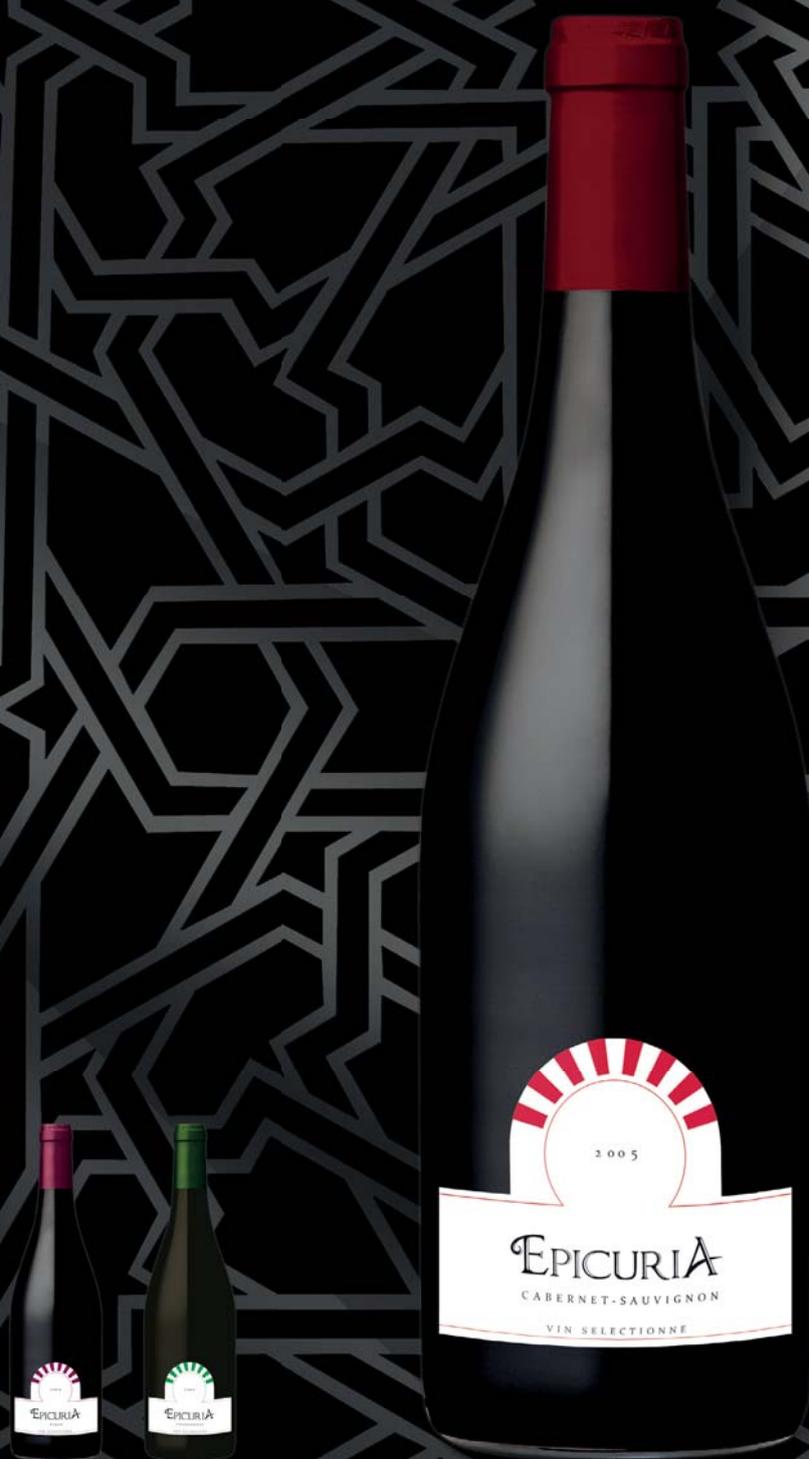
• La Nuit Électronique

En juillet

À Agadir, Casablanca, Marrakech, Rabat et Tanger.

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

l'Age d'Or retrouvé



EPICURIA
du Maroc, passionnément

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

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

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

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

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



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



*Valeurs 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-Maghrif en vertu
de l'arrêté N° 2348-94 du 14 Rabii I 1415 (23 Août 1994) relatif aux établissements de crédit.