

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

 CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

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

57<sup>e</sup> année

Numéro 1020

15 décembre 2019-

15 janvier 2020

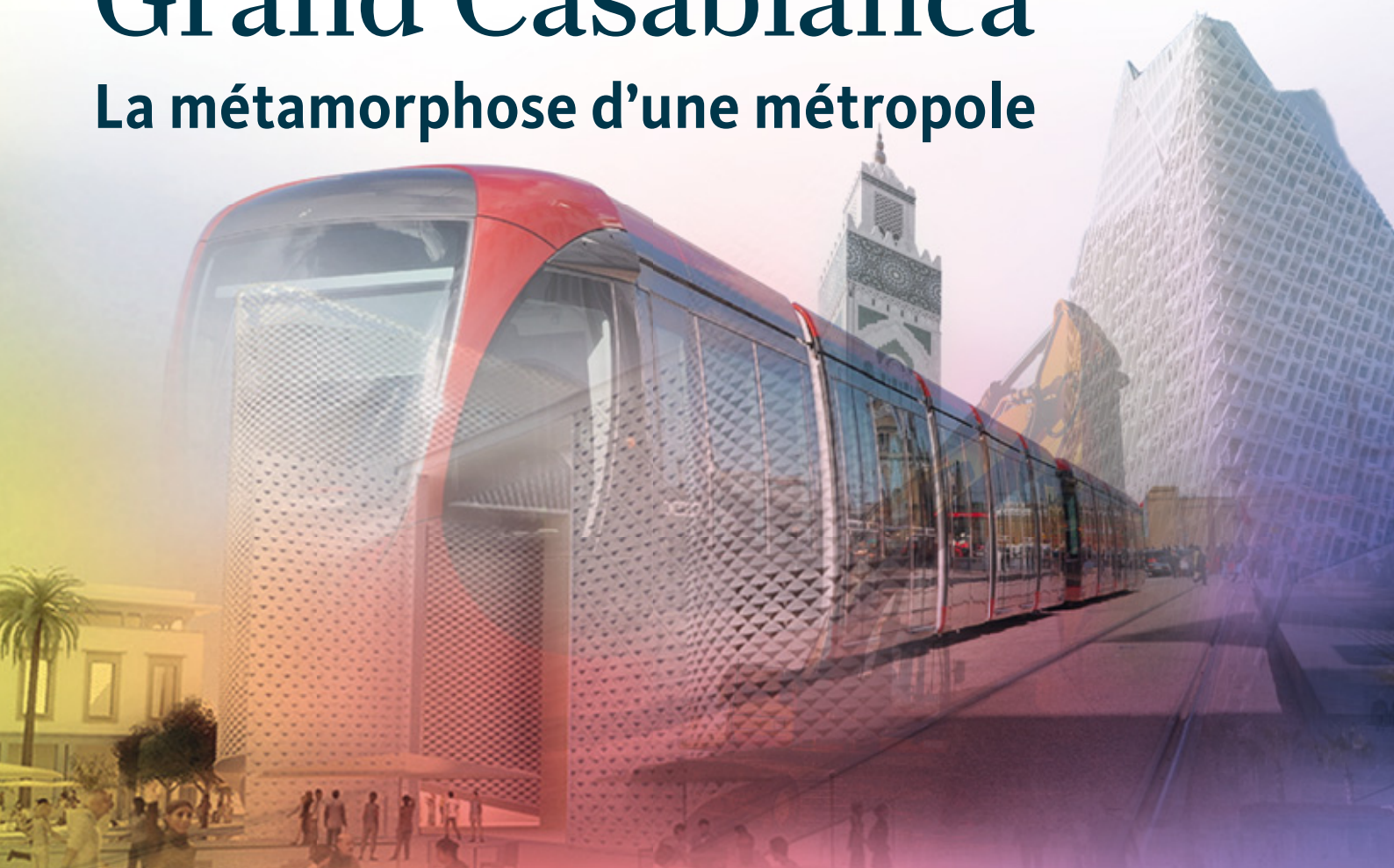
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956



**L'INVITÉ DE CONJONCTURE**  
**PEDRO NOVO**

## Grand Casablanca

### La métamorphose d'une métropole



**La CFCIM accueille une  
délégation de la Région  
Normandie**



**Tournée inwi - CFCIM :  
une très belle édition à  
Agadir**



**7<sup>e</sup> édition de l'Observa-  
toire International du  
Commerce**



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

# DANS UN MONDE QUI CHANGE, UN SEUL NUMÉRO VOUS OFFRE TOUTES LES SOLUTIONS



APPELEZ LE NOUVEAU NUMÉRO  
DU CENTRE DE RELATIONS CLIENTS  
POUR TOUTES VOS DEMANDES :

- CRÉDIT CONSO
- CRÉDIT IMMO
- INFORMATIONS DIVERSES



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque  
d'un monde  
qui change



## Editorial

# Grand Casablanca : la métamorphose d'une métropole

## Poursuivre la transformation de Casablanca

Philippe-Edern KLEIN  
Président

Il suffit de circuler dans les rues de Casablanca pour se rendre compte que la capitale économique vit une profonde métamorphose depuis quelques années, surtout depuis le lancement en 2014 de l'ambitieux Plan de Développement du Grand Casablanca (PDGC).

Les chantiers de toutes sortes se sont multipliés dans le domaine des équipements et des services publics, de la mobilité, des loisirs ou encore de la culture pour améliorer l'attractivité de la métropole ainsi que la qualité de vie de ses habitants.

Le défi était de taille, car Casablanca avait accumulé les retards, comme cela avait été mis en lumière par Sa Majesté le Roi Mohammed VI lors de son désormais célèbre discours d'octobre 2013. La ville blanche risquait de rater le train de son développement alors qu'elle occupe une place centrale dans l'économie du pays, concentrant une part importante du tissu d'entreprises et du PIB national.

L'année 2020 sera une année charnière, avec l'aboutissement de plusieurs grands chantiers prévus par le PDGC. Les travaux de deux nouvelles lignes de tramway et de deux lignes de bus à haut niveau de service devraient aussi être lancés. Du côté de Casablanca Finance City, les tours poussent les unes après les autres.

Guidée par le PDGC et les stratégies mises en place par la Commune, la Région et l'État, la ville devra poursuivre ses efforts pour améliorer ses problèmes de gouvernance et devenir encore plus attractive, en s'appuyant notamment sur ses sociétés de développement local.

Casablanca est d'ores et déjà un hub économique et financier majeur en Afrique et elle possède tous les atouts pour devenir incontournable.

Notre invité du mois, Pedro Novo, Directeur des Financements Export de Bpifrance, revient justement sur la place stratégique qu'occupe le Maroc en tant que tremplin vers l'Afrique pour les entreprises exportatrices françaises.

Après trois années passées à la présidence de la CFCIM, mon mandat touche aujourd'hui à sa fin. J'en profite pour remercier encore une fois l'ensemble de nos partenaires qui nous ont soutenus activement dans tous les projets que nous avons menés ces dernières années.

Je vous souhaite de joyeuses fêtes et vous présente mes meilleurs vœux pour la nouvelle année.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ► 15, avenue Mers Sultan 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)  
► **Directeur de la publication** Philippe-Edern Klein ► **Rédacteur en chef** Philippe Cros ► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ► **Secrétaire de rédaction** Nadia Kabbaj ► **Ont collaboré à ce numéro** Cécile Humbert-Bouvier, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Sofya Benchekroun, Rémy Pigaglio, M'fadel El Halaissi, Mohammed Fdil, Mohamed Kach Kach, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ► **Crédits photos** CFCIM, Shutterstock, 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](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)  
**Nadia Kais** Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

# Nourrir la terre pour nourrir la planète



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

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

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



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

# Sommaire

## Echos Maroc

- 6 7<sup>e</sup> édition de l'Observatoire International du Commerce d'Euler Hermes
- 10 Al Boraq a transporté 2,5 millions de voyageurs en 2019
- 12 35<sup>e</sup> édition du Carrefour du Manager
- 14 Pedro Novo, invité de Conjoncture
- 18 Service économique de l'Ambassade de France
- 20 Indicateurs économiques et financiers

## Echos International

- 22 PSA et Fiat Chrysler annoncent leur fusion prochaine
- 22 À Paris, le Maroc présente sa stratégie en matière d'habitat



## ZOOM

### Grand Casablanca : la métamorphose d'une métropole

- 24 Casablanca, une métropole en chantier
- 28 Interview de Tarik Harroud, Architecte, Enseignant-Chercheur
- 29 Fissa3, le nouveau journal des Casablancais
- 30 Les SDL au cœur de la stratégie de développement
- 32 Interview de Philippe Ratto, DG de RATP Dev Casablanca et d'Emmanuel Colin, Directeur services aux clients de RATP Dev Casablanca
- 34 Atelier de l'Observatoire : interview de Mohamed Fariji et de Sabrina Kamili



## Regards d'experts

- 37 **Économie** : L'économie marocaine face au défi de la croissance
- 39 **Fiscalité** : Qu'en est-il de la première loi de finances post assises fiscales?

## Initiatives durables

- 42 5<sup>e</sup> édition du Forum euro-méditerranéen des Jeunes Leaders
- 43 Remise des Trophées Lalla Hasnaa Littoral durable

## Actus CFCIM

- 44 La CFCIM accueille une délégation de la Région Normandie
- 45 Kluster CFCIM : lancement d'un nouvel appel à projets
- 48 Tournée inwi - CFCIM : une très belle édition à Agadir
- 49 4<sup>e</sup> Trophée de Golf de la CFCIM à Fès

## On en parle aussi...

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



## 7<sup>e</sup> édition de l'Observatoire International du Commerce d'Euler Hermes

C'est le rendez-vous organisé chaque année par Euler Hermes afin de présenter les perspectives économiques nationales et internationales pour l'année 2020. La dernière édition de l'Observatoire International du Commerce a réuni le 28 novembre dernier à Casablanca plus de 700 participants autour de la thématique « Quel modèle d'accélération économique du Maroc à l'horizon 2020-2030 ? »



accompagnée d'une baisse générale du niveau des exportations. Il va de soi qu'aujourd'hui les perspectives économiques sont moins bonnes qu'elles ne l'étaient il y a un ou deux ans. Mais en tant que leader mondial de l'assurance-crédit, notre mission est également d'aider nos clients à surmonter les cycles. »

### Ralentissement du commerce international et incertitude croissante

Le Directeur de la recherche macro-économique d'Euler Hermes, Alexis Garatti, a ensuite présenté les perspectives économiques mondiales 2020. « Nous subissons à l'heure actuelle l'effet de trois chocs d'ampleur historique. Le premier d'entre eux est un choc brutal sur le commerce international. Le Président Trump a décidé d'accroître le niveau du protectionnisme américain vis-à-vis du reste du monde et notam-

« **N**ous avons toujours voulu faire de cette conférence un espace de débat au sujet de l'économie de notre pays. Il était donc évident pour nous que d'inscrire cette 7<sup>e</sup> édition sous le signe du changement. D'une part, parce que dans quelques semaines nous ferons nos adieux à une décennie pour en accueillir une nouvelle. D'autre part, parce que toutes les forces vives de notre cher pays réfléchissent actuellement aux changements que le Maroc doit opérer pour faire de cette nouvelle décennie celle de la croissance inclusive », a déclaré Tawfik Benzakour, Directeur Général d'Euler Hermes ACMAR dans son allocution d'ouverture.

Ce fut ensuite au tour de Wilfried Verstraete, Président du Directoire du groupe Euler Hermes, de s'exprimer. Il a rappelé les grandes orientations stratégiques du Groupe : « Notre mission, celle que nous nous sommes donnée à travers le monde, c'est de donner confiance aux entreprises. Confiance pour aller de l'avant, confiance pour entamer leur croissance et surtout pour se développer notamment à l'international. Cette promesse est d'autant plus importante aujourd'hui (...) que nous observons depuis quelque temps une décélération de la croissance globale

ment vis-à-vis de la Chine. Cela a abouti à une perturbation significative des flux de commerce. » Aux États-Unis, depuis l'élection présidentielle, le niveau des droits de douane est en effet passé de 3,5 % en moyenne à près de 8 %, un niveau qui n'avait pas été atteint depuis les années 70. Ainsi le commerce international qui, jusqu'alors, contribuait de manière positive à la croissance mondiale devrait l'impacter négativement au cours des deux années à venir.

Le deuxième choc évoqué par Alexis Garatti est de nature politique : « On observe une multiplication des foyers de tension un peu partout dans le monde. Cela reflète cette incapacité du modèle libéral à résoudre le problème de l'accroissement des inégalités. Nous arrivons à un point limite où il y a une sorte d'urgence à répondre à cette question des inégalités. L'absence de réponse satisfaisante crée des tensions politiques et la montée des partis populistes ». Par conséquent, ce choc a augmenté de manière significative l'incertitude pour les investisseurs et cela explique également la décélération de la croissance. « Le troisième choc que j'appellerais un contrechoc est la réaction des politiques monétaires. Nous avons assisté à une réaction très forte des banquiers centraux et des gouvernements qui se sont lancés dans des

politiques expansionnistes, saisissant l'urgence de la situation », indique Alexis Garatti. Ainsi, de nombreuses banques centrales ont baissé les taux ou ont opéré une politique de stabilisation, comme cela avait été le cas lors de la crise des subprimes.

Autre signe inquiétant : la hausse historique des niveaux de stock à l'échelle internationale qui, associée à une accumulation de la dette (257 trillions de dollars), présage une baisse durable de la demande. C'est pourquoi on constate une hausse des défaillances d'entreprises à l'international, que ce soit en termes de fréquence ou de gravité. Elles devraient ainsi augmenter de 8 % en 2019 et en 2020. « On prévoit 1,5 % de croissance en volume du commerce international en 2019 et 1,7 % pour 2020 », annonce l'économiste. Pour faire face à cette baisse de la demande internationale, beaucoup de pays, dont le Maroc, se sont tournés vers la demande intérieure et ont mis en place des politiques économiques visant à améliorer la redistribution.

Dans ce contexte de ralentissement du commerce international, les biens intermédiaires intervenant dans les chaînes de production globalement intégrées sont particulièrement touchés. « On assiste à une réorganisation des chaînes de production à une rapidité assez impressionnante », constate Alexis Garatti. « La complexité de ces chaînes de production globalisées ne fonctionne plus trop avec le niveau de protectionnisme que l'on connaît au niveau international. (...) Le temps que ces chaînes de production se réorganisent, c'est de la croissance en moins », analyse-t-il.

Suite à la hausse du niveau de protectionnisme et à la réorganisation des chaînes de production, on constate en outre le détournement des flux commerciaux au profit de quelques pays. Pour tirer parti de ce nouveau contexte géostratégique, le Maroc doit identifier ces nouvelles routes commerciales et se positionner sur celles qui sont les plus prometteuses.

### **Le Maroc également impacté par la baisse de la croissance**

La baisse de la demande en provenance de l'Europe va provoquer un ralentissement de la croissance marocaine. Euler Hermes estime cette dernière à 2,4 % en 2019 et à 2 % en 2020, une moyenne inférieure à celle des années précédentes. Le nombre de défaillances devrait quant à lui augmenter de 7 % en 2019.

La décélération de la croissance marocaine devrait toutefois être compensée par la demande intérieure, portée par une faible inflation et une certaine résilience de la consommation. « Les nouvelles réorientations des politiques économiques du gouvernement marocain, qui va se tourner un peu plus vers des objectifs sociaux d'éducation et de santé qui vont également soutenir la demande interne », explique Alexis Garatti.

À plus long terme se posera le problème de la diversification des activités. Or, l'économie marocaine reste encore trop dépendante de l'agriculture et des aléas climatiques, d'où l'importance pour le pays de trouver de nouvelles activités. Les autres secteurs pesant dans l'économie du Maroc, les phosphates et l'automobile, ont connu une forte baisse de leurs exportations depuis le début de l'année.

L'économiste se veut toutefois rassurant : « Ce que l'on voit, ce sont des informations assez rassurantes quant à la cohérence de la politique marocaine. Le Maroc a été constant en ce qui concerne le travail de promotion de son attractivité et d'ouverture ». Le Maroc a ainsi progressé de 15 places dans le classement Doing Business de la Banque mondiale sur le critère des réformes. Il bénéficie en outre d'infrastructures de qualité par rapport à d'autres pays africains.



Néanmoins, un des critères sur lesquels le Royaume reste à la traîne est le financement pour les entreprises ou les ménages, et ce, alors même qu'il dispose d'institutions financières solides. Cette difficulté d'accès au crédit aggrave la problématique des délais et des défauts de paiement.

Un autre problème rencontré par le Maroc est la faiblesse de l'effet multiplicateur de l'investissement public. « Tant qu'il y aura de l'incertitude [des ménages marocains], l'effet de transmission, l'effet multiplicateur sera assez faible. Et tant que les progrès en termes d'emploi seront insuffisants, il y aura cette sorte de blocage quant à l'efficacité des politiques économiques. D'où la nécessité d'offrir plus de protection aux ménages pour qu'ils se sentent plus en confiance et pour qu'ils réagissent de manière plus positive, comme les entreprises, aux impulsions en provenance du secteur public », explique Alexis Garatti.

Il est ensuite revenu sur le succès de l'opération de flexibilisation du dirham qui a constitué un signal très positif d'ouverture vis-à-vis des investisseurs étrangers. « Cette libre circulation du capital entre le pays et le reste du monde nécessite une fluctuation libre du taux de change. La Banque centrale du Maroc s'est engagée dans une politique de libération des mouvements de la monnaie nationale. Quelle a été la conséquence de cela ? Il n'y a eu aucune conséquence, hormis la stabilité du dirham. » « Le gros avantage du Maroc par rapport au reste de l'Afrique c'est un message de stabilité, de transparence, de réforme. Voilà des gages pour le futur qui sont très importants pour attirer des investissements en provenance de l'étranger », souligne Alexis Garatti qui a conclu son intervention par un message se voulant optimiste : « Je suis convaincu que le Maroc a le potentiel de devenir le joyau de l'Afrique dans quelques années ».

La rencontre s'est poursuivie par un débat sur le thème : « Quel modèle d'accélération économique du Maroc à l'horizon 2020-2030 », animé par Dounia Taarji, Présidente du Directoire du Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, Lamia Merzouki, Directrice Générale Adjointe de Casablanca Finance City, Younes Sekkouri, Doyen Régional Afrique de l'École Ponts Business School, Amine Diouri, Directeur des études au sein d'Inforisk et Stéphane Colliac, Économiste senior au sein d'Euler Hermes. \*

## Le marché de l'huile d'argan va quadrupler d'ici 2025, selon un rapport



Le taux de croissance annuel moyen du marché de l'huile d'argan devrait atteindre 20,7 % entre 2018 et 2025. La taille du marché passera ainsi, dans cette période, de 70,4 à 263 millions de dollars, selon une étude du cabinet indo-américain Grand View Research publiée en octobre. Un dynamisme remarquable qui serait dû avant tout au choix des consommateurs internationaux de se tourner vers « des ingrédients naturels pour les traitements pour les cheveux et les soins pour la peau ». D'après les analystes, les atouts de la composition de l'huile d'argan (lupéol, acides gras oméga 3 et oméga 6, tocophérols antioxydants...) ont poussé les professionnels des industries cosmétique, pharmaceutique et de l'aromathérapie à s'y intéresser de plus en plus. En parallèle, les acteurs marocains de la filière ont innové pour remplacer progressivement l'extraction manuelle par une extraction mécanique qui aurait ainsi permis d'augmenter la production en un temps limité. \*

## Chakib Benmoussa nommé Président de la Commission spéciale chargée du nouveau modèle de développement

L'Ambassadeur du Maroc en France, Chakib Benmoussa, a été nommé Président de la Commission spéciale chargée du modèle de développement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 19 novembre dernier. L'annonce a été faite par un très court communiqué du cabinet royal. Cette commission sera chargée de se pencher sur le nouveau modèle de développement. Sa création à la rentrée avait été annoncée par le Roi dans son discours de la Fête du Trône le 31 juillet dernier. Le Souverain indiquait que « cette commission, par sa composition, regroupe différentes disciplines académiques et diverses sensibilités intellectuelles, en y faisant siéger des compétences nationales issues du public et du privé ». Le Roi qualifiait la commission « d'organe consultatif investi d'une mission limitée dans le temps ». Sa mission consiste à « prendre en considération les grandes orientations des réformes engagées ou en passe de l'être, dans des secteurs comme l'enseignement, la santé, l'agriculture, l'investissement, le système fiscal. Ses propositions devront viser leur perfectionnement et l'accroissement de leur efficacité. » Si le Président de la commission est désormais connu, sa composition et ses modalités de fonctionnement ne le sont pas encore. Pour rappel, cette réflexion sur un nouveau modèle de développement a été initiée par le Roi dans son discours prononcé à l'ouverture de la session parlementaire en octobre 2017. Le Souverain avait appelé



« le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées » à se pencher sur un nouveau modèle « pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays ». \*



# PROFESSIONNELS ! PENSEZ À VOTRE SANTÉ

Souscrivez à la solution SEHHA  
et profitez d'une couverture complète  
et exclusive pour vous et votre famille

Contactez votre Conseiller en agence ou en ligne au **4243**

**1 COTISATION  
OFFERTE\***

أنتم المستقبل



الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Produit garanti par La Marocaine Vie, Entreprise d'assurance et de réassurance régie par la loi n°17-99 portant code des assurances et commercialisé par Société Générale Marocaine de Banques, intermédiaire d'assurance, régie par la loi n° 17-99 portant code des assurances.

\* Première prime mensuelle (correspondant à 2 mois) offerte aux 50 premiers clients ayant souscrit SEHHA Essentiel+ et aux 50 premiers clients ayant souscrit SEHHA Optimal+

Société Générale Marocaine de Banques | S.A. à Directoire et à Conseil de Surveillance | 55, Bd Abdelmoumen 20100, Casablanca - Maroc | RC N°: 29987 | www.sgmaroc.com

## Al Boraq a transporté 2,5 millions de voyageurs en 2019

L'ONCF a organisé une conférence de presse pour communiquer quelques résultats de la ligne à grande vitesse marocaine après un an d'exploitation. Sans donner de chiffres, le Directeur général de l'Office, Mohamed Rabie Khlie, a assuré que le projet dégageait déjà une marge opérationnelle.

**P**our l'ONCF, un an après son lancement, Al Boraq est un succès. Entre janvier et fin octobre 2019, le train à grande vitesse marocain a transporté 2,5 millions de voyageurs. La barre des 3 millions devrait être atteinte avant la fin de l'année. C'est le Directeur général de l'ONCF, Mohamed Rabie Khlie, qui a annoncé ses résultats et prévisions lors d'une conférence de presse organisée le 20 novembre dernier, près d'un an après le lancement de la ligne.

Pour rappel, Sa Majesté le Roi Mohammed VI et le Président français Emmanuel Macron avaient inauguré en grande pompe la ligne à grande vitesse Tanger-Casablanca le 15 novembre 2018. Les premiers voyageurs avaient été accueillis le 26 novembre. Al Boraq a permis de relier la ville du détroit et la capitale économique en 2 h 10, contre environ 5 heures auparavant. Le pic de vitesse (320 km/h) est atteint entre Tanger et Kénitra, le reste du parcours étant effectué sur les voies classiques.

### 68 % de taux d'occupation

Cette « belle réussite », comme l'a qualifiée Mohamed Rabie Khlie, a transporté 8250 voyageurs en moyenne par jour pour un taux d'occupation de 68 %. 14 allers et 14 retours sont effectués quotidiennement. Les trains les plus fréquentés sont ceux du vendredi après-midi dans la direction Casablanca-Tanger et ceux du dimanche après-midi dans le sens inverse.

Mohamed Rabie Khlie l'assure : « C'est un projet viable, compétitif et accessible. On l'avait dit au départ, on l'a dit la veille de la mise en service, une année d'exploitation le confirme ». Un jugement qui sonne comme une réponse aux critiques qui avaient émises sur ce projet, notamment son coût. Inaugurée avec trois ans de retard, la ligne à grande vitesse a en effet nécessité, officiellement, un investissement de 22,9 milliards de dirhams.

Selon le Directeur général de l'ONCF, Al Boraq dégageait ainsi une marge opérationnelle, même s'il ne donne aucun chiffre. « Ce projet couvre l'ensemble des charges d'exploitation et c'est une très bonne surprise », assure-t-il.

### Un nouveau contrat-programme pour l'ONCF

La conférence de presse a aussi été l'occasion d'en dire plus sur l'avenir de l'ONCF, qui va connaître de profondes transformations structurelles. L'établissement public a ainsi conclu un protocole d'accord avec l'État en juillet dernier. « Il contient les fondements du contrat-programme [...] qui est censé être signé en fin d'année », a indiqué Mohamed Rabie Khlie.



Ce contrat-programme prévoira la scission de l'ONCF en deux entités : un établissement public industriel et commercial (EPIC) qui restera propriétaire du réseau et une société anonyme (ONCF SA) qui exploitera et gèrera les infrastructures. Alors que l'ONCF s'est lourdement endetté pour réaliser de nombreuses infrastructures (LGV, nouvelles gares, amélioration du réseau existant...) ces dernières années, ce sera l'État, à travers l'EPIC, qui prendra en charge les investissements.

Parmi ceux-ci, la création de la ligne Marrakech-Agadir devrait faire partie des priorités alors que le Roi Mohammed VI a appelé, dans son discours du 6 novembre dernier, à envisager sa possibilité. Selon Mohamed Rabie Khlie, une étude de faisabilité a été lancée. Grande vitesse ou ligne classique, le choix n'aurait donc pas encore été fait. \*

► Remy Pigaglio

## Conférence INFORISK DUN& BRADSTREET sur la gestion du risque



**L**e 7 novembre dernier à Casablanca INFORISK DUN&BRADSTREET a organisé une conférence sur le thème « Gestion du Risque de Contreparties à l'international et des retards de paiement ». L'objectif de la rencontre, qui a réuni plus de 250 participants, était de sensibiliser les décideurs à l'importance de la data dans leurs processus de décisions et de risk management. Elle a été animée par des experts internationaux d'ALTARES D&B et de DUN&BRADSTREET WORLDWIDE. Des représentants de multinationales africaines ont également partagé leur expérience en matière de gestion du risque et ont pu ainsi échanger autour des bonnes pratiques à mettre en place dans le domaine. À cette occasion, a été lancé le programme Dun Trade Maroc qui permet aux opérateurs de disposer d'une information actualisée sur les comportements de paiement des entreprises. Déployé dans 47 pays, il regroupe 15 000 sociétés adhérentes.\*

## Les CRI nouvelle version démarrent leur activité

**LES CENTRES RÉGIONAUX D'INVESTISSEMENT (CRI)**, dotés de nouvelles compétences, ont démarré leur activité mi-novembre, a annoncé le Ministre de l'Intérieur Abdelouafi Laftit, relayé par l'agence MAP, le 4 novembre dernier, à l'occasion d'une rencontre organisée par la CGEM sur le projet de Loi de Finances 2020. Abdelouafi Laftit a estimé que les anciens CRI ont dévié de leur mission « pour devenir simplement des points d'enregistrement des décisions ». Selon lui, les nouveaux CRI n'accorderont plus de dérogations pour l'immobilier dans le but de se consacrer davantage à l'investissement productif. Initiée par un discours royal en 2017, la loi qui réforme les CRI a été promulguée en février 2019. Elle donne l'autonomie financière à ces institutions et crée une commission régionale d'investissement dans chaque région. Celle-ci prendra ses décisions à la majorité de ses membres. Dans la foulée de cette annonce du Ministre de l'Intérieur, neuf nouveaux directeurs de CRI ont été nommés en Conseil de gouvernement les 7 et 14 novembre derniers.

## La RAM renforce son offre « tout cargo » pour l'hiver 2019-2020

**R**oyal Air Maroc ajoute pour la saison d'hiver de nouvelles destinations desservies par son appareil « tout cargo », a annoncé la compagnie dans un communiqué relayé par la MAP. Le Boeing B767-300 Freighter dédié au fret, opérationnel depuis juin 2018, va désormais relier l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en France et celui de Niamey au Niger une fois par semaine. La compagnie double en outre les fréquences vers Bamako et Abidjan, destinations qui seront maintenant program-



mées deux fois par semaine. Ces nouvelles lignes et ce renforcement sont ouvertes depuis le 27 octobre dernier, et ce, jusqu'au 28 mars 2020. La RAM indique qu'elle dessert quatre autres destinations en Europe et en Afrique en « tout cargo » : Bruxelles, Francfort, Lagos et Douala. Elle rappelle qu'elle transporte aussi du fret grâce aux capacités en soute de sa flotte moyen et long-courrier composée de 58 appareils. Le Boeing 767-300 Freighter dispose, de son côté, d'une capacité de 45 tonnes.\*

## 35<sup>e</sup> édition du Carrefour du Manager

La 35<sup>e</sup> édition du Carrefour du Manager, qui s'est tenue les 3 et 4 décembre derniers au campus de l'ISCAE à Casablanca, a connu un nouveau record. 2500 visiteurs et 60 entreprises ont en effet participé à cette rencontre dédiée à l'emploi des étudiants et jeunes diplômés.

L'événement a été organisé par l'ISCAE, avec le soutien de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et l'ALISCA. Au sein de l'espace recrutement, les jeunes à la recherche d'un emploi ou d'un stage ont eu ainsi la possibilité de déposer leur CV auprès des recruteurs et de passer des entretiens en direct avec les responsables RH. Pour les entreprises participantes, ce fut non seulement l'occasion de rechercher des profils qualifiés pour leurs postes à pourvoir et d'enrichir leur vivier de talents, mais également de promouvoir et renforcer leur image employeur. Cette année, la thématique centrale était : « L'entreprise de demain : Vers quelles pratiques collaboratives ». Ce fut aussi le sujet de la conférence plénière animée par Nada Biaz, Directrice Générale du Groupe ISCAE, Philippe Cros, Directeur Général de la CFCIM, Lamiae Benmakhlouf, Directrice Générale du

Technopark Casablanca, Hicham Iraqi Houssaini, Directeur Général de Microsoft Maroc, Hassan Charaf, Vice-Président du CIDEC et Ahmed Assalih, Manager des activités de conseil en transformation, digitalisation et analytics RH de SOPRA HR Software.

Au programme également, des keynotes intitulé « inspiring talks » et des panels portant sur différentes thématiques telles que l'agilité en entreprise, le marketing RH ou encore le digital learning, sans oublier le concours « Disruptive Award ». Ce prix visait à récompenser les projets étudiants les plus innovants dans le domaine éducatif. Il a été remporté par un groupe de quatre élèves de l'ISCAE Casablanca : Hiba Mellouki, Fatima Zahrae Ouzeroual, Soukaina Bennani et Daouda Dabone grâce à leur solution baptisée « La classe renversée 4.0 » proposant une nouvelle approche pédagogique collaborative s'appuyant sur le digital. \*



**Nada Biaz,**  
Directrice Générale du  
Groupe ISCAE

« Le Carrefour du Manager, un événement phare qui en est à sa 35<sup>e</sup> édition, vise à rapprocher le monde académique du monde de l'entreprise à travers un espace d'exposition favorisant les entretiens et les échanges informels, mais également à travers des animations telles que les conférences, les panels, les challenges, les trophées... L'objectif est de gagner davantage en visibilité par rapport à cet événement et de permettre aux entreprises d'avoir un espace où elles peuvent déployer leur marketing employeur et se faire connaître. D'autre part, la rencontre a aussi pour but d'aider les étudiants et lauréats de l'ISCAE et d'autres écoles de

commerce de mettre en avant leur talent et leurs compétences. C'est également un moment riche en échanges entre les différents acteurs de l'écosystème de la co-création de la connaissance managériale de manière générale. Aujourd'hui, personne ne peut prévoir quels sont précisément les métiers du futur qui vont émerger, mais tout le monde sait quelles sont les compétences qui sont nécessaires. Au-delà du savoir ou du savoir-faire, il y a toutes les compétences transverses, les softskills, les capacités de communication, la capacité à s'autonomiser et à apprendre à apprendre... et bien sûr le travail collaboratif puisque c'est le sujet de cette 35<sup>e</sup> édition. »

# Carrefour du Manager 2019

Les 3 et 4 décembre **35<sup>e</sup> édition**

## REMERCIEMENTS

### Organisateur



### Avec le soutien de



### Sponsor Officiel



### Sponsors Gold



### Partenaires



# 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](mailto:sommelierderacine@gmail.com)  
 Horaires d'ouverture : Du Lundi Au Samedi  
 De 11h À 13h30 (12H30 le Vendredi) De 15h À 19h45  
 Horaires recommandés : Avant 16h30



## « Faire de l'international et de l'export un projet de transformation et de croissance des entreprises françaises »

Pedro Novo, Directeur des Financements Export, Bpifrance

Propos recueillis par Nadia Kabbaj

**Conjoncture :** Quel est votre regard sur le contexte économique international ?

**Pedro Novo :** Nous vivons une période sensible à plus d'un titre et avons face à nous instabilités régionales et des fumerolles d'alerte dans différentes régions du monde, que ce soit sur des sujets liés à la guerre commerciale ou à la sécurité sur le plan économique comme en termes de conflits militaires. Certains critères et modèles sont bousculés et remis en cause (par exemple, le modèle multilatéral promu depuis près de 30 ans versus une montée en flèche de l'intensité des relations bilatérales). Cela impacte globalement la confiance et la croissance économique mondiale qui connaît un ralentissement général avec un taux autour de 2 % annoncé pour 2020.

Par conséquent, cela crée des déséquilibres et des tensions entre différentes régions du monde. Malgré la croissance américaine, le ralentissement de celle-ci au cours des dernières années impacte la dynamique chinoise, qui à son tour provoque des contrecoups sur la zone latino-américaine où l'on assiste à des instabilités géopolitiques interrogeant les modèles démocratiques, de croissance et de partage des richesses. Côté continent africain, la zone dont il est difficile de tirer des conclusions tant elle porte différentes réalités n'affiche pas directement d'impact sur sa capacité industrielle vu l'étroitesse de son tissu. C'est un défaut qui en quelque sorte a modulé les conséquences de la conjoncture mondiale.

On ne peut se satisfaire de ce manque de connexions des écosystèmes, mais à minima cet état de fait aura joué une forme d'amortisseur. In fine, ce contexte plus instable et incertain pousse nos entreprises non pas à se renfermer sur elles-mêmes, mais à mieux se préparer et à adapter leurs stratégies tant l'inter-

nationalisation des économies est une réalité solide à l'échelle européenne en premier lieu et mondiale pour une partie grandissante parmi nos conquérants. Cette situation les encourage à diversifier les risques et chercher de la croissance en dehors de leur propre pays.

**Dans quelle mesure cela peut-il impacter les entreprises françaises exportatrices ?**

La France a toujours mieux résisté que les autres dans les périodes de forte crise économique. Cela s'est vu dans la crise de 2008 à 2012 : le pays a, malgré tout, moins souffert que d'autres pays du monde ou d'Europe. En effet, fort de ses amortisseurs sociaux, et économiques, pour lesquels Bpifrance a joué un rôle structurant dans le paysage bancaire et entrepreneurial, la France supporte généralement mieux les périodes de contraction. En miroir, il faut reconnaître que ces mêmes amortisseurs rendent nos entrepreneurs et notre économie moins agiles et rapides sur les périodes d'accélération et de croissance mondiale. Dans ce contexte-là, Bpifrance pousse ses clients à diversifier davantage leurs risques notamment au travers de deux leviers. Le premier consiste à investir massivement dans l'innovation en cultivant par exemple le lien entre recherche et entrepreneuriat au travers de ce que nous avons baptisé le plan deeptech. Nous avons en effet déployé une action dans tous les territoires d'expression de la recherche et laboratoires de France continentale ou d'Outre-Mer de manière à encourager les projets de rupture technologique que l'on appelle la deeptech pour faire émerger des technologies en mesure de prendre le lead mondial dans leur segment respectif. Cela revient à apporter le meilleur de l'innovation française « profonde » à nos entrepreneurs pour la diffuser mondialement.

Au-delà de l'innovation, le deuxième levier est la capacité de nos entreprises à se projeter à l'international et, à ce niveau, les signaux sont très bons. L'ensemble des réformes qui ont été mises en œuvre en matière d'accompagnement et de financement à l'export et à l'internationalisation incite les sociétés à aller chercher davantage de relais de croissance à l'international via des opérations d'acquisition, d'implantation ou de commerce tout simplement pour diversifier leurs risques.

Globalement, une forme de prise de conscience de la nécessaire professionnalisation de la démarche s'est imposée. On ne peut pas s'improviser comme une entreprise travaillant à l'international ou à l'export. Cela suppose, bien sûr, beaucoup de préparation, d'encadrement et d'accompagnement financier, mais également stratégique sur la vision de l'entreprise à moyen terme ainsi que sur les enjeux de transformation auxquels elle sera confrontée au cours de la mise en œuvre de sa stratégie d'internationalisation.

#### **Quelles ont été les retombées de la nouvelle stratégie de la France à l'export ?**

Le premier bilan, et c'est une très belle réussite à cette date, c'est que les énergies se sont mises en ordre de marche pour construire une vision, une ambition et un plan stratégique communs. La Team France Export qui réunit les Régions, les Chambres de Commerce, Business France, les services de l'État et le banquier du commerce extérieur qu'est Bpifrance traduit cette coordination et la simplification attendue de la part des entrepreneurs.

Aujourd'hui, toutes les Régions ont leur Team France Export et jamais autant de moyens n'ont été consacrés au financement international des entreprises françaises.

L'ensemble des dispositifs que nous avons repris (les garanties publiques que nous gérons pour le compte de l'État français) est en très forte croissance. L'assurance-crédit progresse par exemple de 20 % cette année, c'est un chiffre historique dont l'essentiel de la progression est porté par des primo-utilisateurs PME et ETI. L'assurance prospection augmente quant à elle de 12 % après avoir connu une hausse de 20 % atteignant la limite des budgets qui ont été consentis dans ce domaine par l'État français. C'est 327 M€ en 2019 de projets financés par cet outil iconique du visage de l'export à la française.

Le transfert des garanties publiques de Coface à Bpifrance en janvier 2017 est en effet un grand succès dont l'ingrédient secret repose sur deux éléments. Le premier a été de capitaliser sur la puissance du réseau domestique de Bpifrance au travers de nos 48 implantations régionales pour ramener cette ingénierie trop confidentielle et centralisée dans tous les territoires, le deuxième est notre obsession de l'accompagnement cranté avec les moyens de financement. Nous ne considérons plus l'outil de financement sans nous poser la question de l'accompagnement et,



inversement, ne regardons pas l'accompagnement sans prendre en compte le financement. Ce lien est vital et il s'agit d'une condition de succès inaliénable. Nos synthétisons cette promesse.

## **« Jamais autant de moyens n'ont été consacrés au financement international des entreprises françaises. »**

#### **Justement, comment Bpifrance accompagne-t-elle concrètement les entreprises à l'export ?**

En tant que banque publique de l'export, Bpifrance offre des outils qui répondent aux besoins précis des entreprises, mais plus généralement, nous proposons une ingénierie financière globale qui permet à l'entreprise de vivre une véritable transformation au travers de sa globalisation. Réussir à l'international est coûteux et prend du temps avant d'obtenir un rendement sur la démarche d'internationalisation à l'export : du temps pour négocier, pour fabriquer, mais aussi pour livrer... Cela implique que l'entreprise s'entoure de prestataires extérieurs, parfois de juristes, de comptables... et tout cela demande de l'argent et de la patience. En d'autres termes, cela requiert un panier de ressources financières patientes.

Donc, Bpifrance propose un panel de moyens financiers allant des fonds propres qui vont permettre d'ouvrir et renforcer le capital de l'entreprise l'aidant ainsi à renforcer son bilan et offrant en levier une nouvelle dimension en termes de capacité financière pour adresser de nouveaux marchés. Cela se traduit parfois par la nécessité d'opérer une croissance externe dans le pays visé par exemple permettant ainsi de devenir un acteur local. Prenons l'exemple d'une entreprise française qui souhaiterait se lancer sur le marché marocain, nous l'incitons vivement à devenir marocaine via une implantation, une joint-venture ou une acquisition ce qui la rendra plus efficace et facilitera son déploiement industriel et commercial avec ses clients comme avec les autorités. Dans ce contexte, nous pouvons co-investir à ses côtés dans une participation stratégique à l'international sans pour autant exiger de l'entreprise qu'elle ouvre directement le capital de sa maison-mère. C'est le Fonds Build Up International qui reste une innovation portée par Bpifrance depuis un an.

En complément, nous disposons d'outils de financement directs comme le prêt croissance internationale consenti sur une durée de sept ans, dont deux ans de différé en capital, sans garantie. Fort de notre mission d'entraînement de l'écosystème financier privé, quand nous accordons un euro en prêt croissance internationale, nous mobilisons toujours un euro d'investissement privé venant d'une banque ou d'un investisseur à nos côtés. >>>>

»»» C'est le produit le plus utilisé : chaque année, 1000 entreprises en bénéficient et nous en octroyons à hauteur de 600 millions d'euros. Au total, en comptant les 600 millions d'euros d'investissements privés en effet de levier, cela représente un montant de 1,5 milliard d'euros de projets d'internationalisation des entreprises françaises soutenus au travers de cet outil.

Autre mécanisme peu connu et pourtant redoutablement efficace, la garantie des projets internationaux (GPI) permet à l'entreprise française qui investit dans sa filiale à l'étranger (en capital ou en compte courant) de récupérer 50 % de sa mise dans la limite de 1,5 million d'euros de risque en cas d'échec économique de cette dernière.

Nous avons également lancé il y a 3 ans, le crédit export destiné aux PME, aux ETI et aux grands comptes ne trouvant pas de solution sur de petites transactions. Il s'agit d'une ingénierie financière permettant d'apporter une solution de financement de leurs ventes à l'international lorsque leur client n'a pas la possibilité de trouver ce financement localement, par exemple dans les pays émergents. Cela est très utilisé en Afrique subsaharienne, cela l'est moins dans les pays comme le Maroc où la densité bancaire est importante. Nous offrons ainsi des solutions de crédit export à partir d'un million d'euros jusqu'à 75 millions d'euros en syndication pour pouvoir financer les contrats commerciaux d'entreprises françaises avec des acteurs étrangers. En trois ans, nous avons engagé 700 M€ en soutien de contrat commerciaux français.

Pour terminer, mais nous l'avons déjà évoqué en partie, nous gérons pour le compte de l'État français le dispositif des garanties publiques.

Nous avons traduit cet ensemble dans notre organisation avec une Direction Exécutive consacrée à l'Export chez Bpifrance réunissant l'accompagnement, le financement et l'assurance.

## **Est-ce que les entreprises françaises perçoivent le Maroc comme un hub vers le marché africain ?**

Cela est de plus en plus souvent le cas et pour diverses raisons. D'abord, les coûts d'implantation, la langue, la culture, le cadre légal sont des éléments favorables à l'implantation des entreprises françaises notamment avec les zones franches qui sont des incitatifs très forts. Deuxièmement, l'écosystème bancaire et financier y est très développé, que ce soit dans le cadre d'une implantation au Maroc ou en relais sur l'ensemble du continent. Enfin, c'est un marché de destination. Industriellement, le Maroc est un bassin d'innovation, de recherche et développement de plus en plus important. Tout un écosystème se structure autour, ce qui est extrêmement attractif pour nos entreprises qui deviennent marocaines par la force des choses en produisant localement une large partie de leurs outils, de leurs marchandises et de leurs technologies. Pour toutes ces raisons, beaucoup de nos entreprises font du Maroc une priorité.

## **Avec le dernier projet de Loi de Finances, le statut des zones franches au Maroc sera un peu moins intéressant pour les entreprises étrangères. Selon vous, cela aura-t-il un impact ?**

Vous savez, certains entrepreneurs disent de la France qu'elle est un paradis fiscal grâce à son crédit impôt recherche. Pour autant, au-delà du seul intérêt de la zone franche qui n'est qu'un élément parmi d'autres, je pense que l'écosystème est globalement assez solide pour accueillir ces entreprises. C'est un incitatif de plus, cela est sûr, mais cela n'est pas la seule clé de lecture. Il y a une main d'œuvre bien formée et accessible à des prix très compétitifs pour les entreprises et le travail opérationnel effectué en vue de la montée du middle management. Citons également la réserve foncière, située ou non en zone franche, disponible pour construire usines et unités industrielles. Les grands groupes ne s'y sont pas trompés. Leurs sous-traitants sont de plus en plus encouragés à s'implanter localement pour se rapprocher des sites de production. Encore une fois, le Maroc est une base arrière importante pour l'ensemble du sous-continent, dotée de connexions aériennes avec notamment l'Afrique de l'Ouest qui est une zone d'expression naturelle pour nos entreprises, mais aussi avec l'Afrique de l'Est qui se développe de plus en plus.

## **Quels sont les axes stratégiques de Bpifrance dans les années à venir ?**

Simplicité et proximité, notre stratégie vise tout d'abord à asseoir la position de Bpifrance comme la banque publique du commerce extérieur français, et ce, à travers le renforcement de notre activité dans les régions et la décentralisation de nos métiers pour rapprocher les entreprises de cette ingénierie financière qui est encore une fois « trop parisienne » et aux process encore jugés trop complexes. Notre objectif est ensuite d'asseoir notre position sur l'international grâce à nos collaborateurs implantés dans différentes zones stratégiques. Nous disposons à cet effet de trois implantations en Afrique au Kenya, en Côte d'Ivoire et au Sénégal en 2020.

À travers l'accompagnement et le financement, il faut convaincre davantage de la nécessité de transformer durablement les entreprises qui se projettent à l'international et de faire de l'international et de l'export non pas un accident ou une opportunité, mais un projet de transformation profond et de croissance des entreprises françaises.

Nous célébrons chaque année les entrepreneurs français et internationaux lors d'un événement baptisé Bpifrance Inno Génération (BIG). Le 10 octobre dernier, nous avons réuni 52 000 entrepreneurs français et internationaux. La prochaine édition aura le 1<sup>er</sup> octobre 2020 et ce sera l'opportunité de partager les témoignages de réussite et les projets qui unissent le Maroc et la France.

Bpifrance est un réseau social d'entrepreneurs avec une banque au-dessus. En ce sens, notre réussite sera celle de ce réseau social qui aura su prendre une dimension internationale que nous célébrerons à cette occasion. ►



## Plus de 60 000 lecteurs par mois !



**3 supports complémentaires pour encore plus de visibilité**

**7 000** exemplaires de Conjoncture sont distribués nominativement chaque mois à 4 000 entreprises adhérentes de la CFCIM et 500 responsables institutionnels et leaders d'opinion

**25 000** contacts reçoivent la newsletter Conjoncture express, reprise sur le site Conjoncture.info

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



Cécile HUMBERT-BOUVIER

Al Boraq, la ligne à grande vitesse Tanger-Kenitra, a fêté il y a quelques jours son 1<sup>er</sup> anniversaire. Inauguré le 15 novembre 2018 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en présence du Président de la République française, Emmanuel Macron, ce projet est le fruit d'un partenariat stratégique franco-marocain impulsé dès 2007 au plus haut niveau royal et présidentiel. Le retour sur une année d'exploitation de la

ligne qui a connu un succès incontestable auprès des usagers – près de 3 millions de voyageurs, un taux de ponctualité de 97 % et de satisfaction de 92 % - est particulièrement favorable et démontre, s'il en était besoin, le côté visionnaire du choix stratégique opéré par le Royaume. La France et ses entreprises sont fières d'avoir accompagné le Maroc dans ce projet emblématique qui contribue au développement et à l'aménagement des territoires, au développement durable et à la valorisation géostratégique de nos deux pays dans les chaînes de valeurs globales et régionales. La mise en place à Rabat de l'Institut de formation ferroviaire, initiative conjointe de l'ONCF et de la SNCF, qui dispense des formations communes à nos deux pays mais également à destination de pays tiers, est un cas emblématique de cette coopération mutuellement enrichissante. Forts de ce succès et des liens de coopération tissés à travers cette expérience partagée de la LGV, le souhait de la France est de poursuivre cette collaboration et d'accompagner le Royaume dans ses projets ultérieurs de développement du secteur ferroviaire, y compris en matière de transport urbain qui a connu également de belles réalisations partenariales ces dernières années. Le lancement dans quelques jours d'un « Club LGV » sera l'occasion de pérenniser les échanges fructueux entre les acteurs français et marocains du secteur. ▶

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 1 Md EUR

**Le Maroc emprunte 1 milliard EUR sur les marchés financiers internationaux**

**L**e 21 novembre 2019, le Maroc a émis un emprunt obligataire sur les marchés financiers internationaux de 1 milliard d'euros, assorti d'une maturité de 12 ans et d'un taux d'intérêt de 1,5 %.

Cinq ans après sa dernière sortie sur les marchés financiers internationaux, le Maroc fait son retour avec succès. Bénéficiant d'un contexte international de taux bas, le Maroc a obtenu un taux d'intérêt en nette baisse par rapport à ses précédentes sorties, à savoir 3,5 % en 2014 et 4,5 % en 2010. A cette émission a répondu un carnet d'ordres d'un montant de 5,3 Mds EUR, pour un total de 285 investisseurs.

Mais cette émission est d'abord un succès au plan macroéconomique, car même si le Maroc a bénéficié des taux internationaux historiquement bas, le taux compétitif de 1,5 % n'aurait pas été possible sans la confiance des agences de notation. Fitch et S&P accordent ainsi au Maroc l'Investment Grade BBB- depuis désormais une décennie, rassurées par la stabilité politique, les réformes macroéconomiques et la ligne de précaution et de liquidité que le Maroc souscrit auprès du FMI depuis 2012. C'est aussi un succès pour le ministre de l'Economie et des Finances, M. Mohamed Benchaâboun, l'emprunt du Maroc faisant suite à son roadshow à Paris, Zurich, Francfort, Amsterdam et La Haye auprès d'une soixantaine d'investisseurs (gestionnaires de fonds, assureurs, fonds de pension).

▶ arthur.francois@dgtresor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Le FMI au Maroc pour sa revue de l'accord au titre de la ligne de précaution et de liquidité

Une équipe des services du FMI, dirigée par Nicolas Blancher, a effectué une mission au Maroc du 29 octobre au 7 novembre 2019 pour les discussions relatives à la deuxième revue de l'accord de la ligne de précaution et liquidité, cette dernière ayant été renouvelée pour la 4<sup>ème</sup> fois en décembre 2018 pour un montant d'environ 3 Mds USD.

A l'issue de cette mission, le FMI a retenu que la « politique économique est saine et les fondamentaux du Maroc sont solides », en dépit de la volatilité de la production céréalière. Pour 2019, l'institution internationale table sur une croissance de 2,8 %, un déficit courant en diminution à 5,1 %, des réserves internationales brutes couvrant 5,2 mois d'importations, un déficit budgétaire de 4 % et une inflation de 0,4 %. Si le FMI salue également la solidité du secteur financier, le progrès de l'inclusion financière et

l'amélioration du climat des affaires, il encourage l'accélération des réformes structurelles en matière de gouvernance et d'éducation, de réduction des disparités spatiales et sociales. La mission note en outre « avec satisfaction que les autorités comptent accélérer les réformes budgétaires dans les années à venir, à travers notamment la mise en œuvre des recommandations des Assises nationales sur la fiscalité de mai 2019 ». Ces réformes doivent contribuer, au sens du FMI, à la poursuite de l'assainissement des finances publiques afin de réduire le ratio dette publique/PIB à moyen-terme. Le FMI fait enfin part de sa satisfaction quant à l'intention des autorités marocaines de poursuivre l'assouplissement du régime de change.

▶ arthur.francois@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Le dynamisme du secteur automobile au Maroc

Le développement du secteur automobile au Maroc s'affiche comme une indéniable réussite industrielle. Les chiffres permettent d'en juger : stagnant autour de 20 000 véhicules jusqu'au début des années 2000, la production annuelle du secteur s'est élevée en 2018 à 376 000 véhicules, et devrait se poursuivre avec la montée en puissance de l'usine PSA de Kenitra. L'automobile est désormais le premier des « métiers mondiaux du Maroc » : avec un peu plus de 26 % des exportations en 2018, le secteur a depuis plusieurs années dépassé les produits agricoles et les phosphates et leurs dérivés comme premier poste d'exportation du Royaume.

Les acteurs français ont joué un rôle central dans le développement de ce secteur, avec l'installation de Renault-Nissan à Tanger en 2012, celle de PSA à Kenitra en 2019 mais aussi celle de très nombreux sous-traitants (Valeo a par exemple inauguré deux nouvelles usines en 2017 et 2019). Le secteur a par ailleurs bénéficié d'un fort soutien de la part des autorités marocaines. Les défis touchant le secteur automobile dans son ensemble n'épargnent cependant pas le Maroc, notamment celui de la modification des chaînes de valeur qu'impliquera le développement des véhicules électriques et de la mobilité autonome. La forte concentration de ses exportations sur le marché européen expose le Maroc au ralentissement de la demande émanant de ces marchés ainsi qu'au resserrement des normes d'émissions nécessaires pour respecter les objectifs de décarbonation de l'économie et les standards de qualité de l'air européens.

mathieu.valdenaire@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Séminaire macro-économique franco-marocain : visite à Rabat de M. Arnaud BUISSE, Chef du Service des Politiques publiques à la Direction générale du Trésor



Au centre, M. Mounssif ADERKAOUI, Directeur des Etudes et des Prévisions financières au ministère de l'Economie et des Finances, et M. Arnaud BUISSE, Chef du Service des Politiques publiques de la DG Trésor.

© DEPF

Une délégation de la Direction générale du Trésor, conduite par M. Arnaud BUISSE, Chef du Service des Politiques publiques, s'est rendue à Rabat le 26 novembre 2019 dans le cadre de sa traditionnelle coopération avec la Direction marocaine des Etudes et Prévisions Financières (DEPF). L'équipe du Service économique de l'Ambassade de France a également participé aux débats.

Cette coopération, qui traite des nouvelles problématiques macroéconomiques, se décline en deux séminaires par an, alternativement à Paris et à Rabat. Les thématiques abordées ont cette fois concerné :

- la conjoncture économique internationale, française et marocaine. M. ADERKAOUI, Directeur des Etudes et des Prévisions financières au ministère de l'Economie et des Finances, a évoqué les bonnes perspectives de croissance pour 2020, portées par l'amélioration prévue de la campagne agricole et la hausse attendue de la demande externe adressée au Maroc ;
- l'impact du système de change sur les prix, avec une présentation des travaux de la DEPF relatifs aux répercussions du taux de change sur les prix à l'importation et à la consommation. Cette réflexion s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la réforme du système de change marocain vers plus de flexibilité ;
- les modèles de simulation pour le secteur agricole, thème qui a soulevé la question de l'appréhension au plus juste des restructurations permises par le Plan Maroc Vert. Ce plan national de développement du secteur agricole arrive à échéance en 2020, mais pourrait trouver des prolongements sous l'angle de l'amélioration des débouchés à l'exportation ;
- le système d'information dans l'analyse prévisionnelle, lequel devrait encore s'enrichir, côté marocain, s'agissant de deux volets, l'un concernant les territoires, l'autre concernant la zone africaine de libre-échange.

christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



**Chakib Benmoussa a été nommé Président de la Commission sur le modèle de développement.** Ancien Ministre de l'Intérieur et ambassadeur du Maroc en France depuis 2012, M. Benmoussa présidera cette Commission consultative chargée de repenser le développement économique et social du Maroc, souhaitée par le Roi ➤➤ **GAFI : projet de loi modifiant la loi relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux.** Le Conseil de gouvernement a adopté jeudi 29 novembre un projet de loi modifiant la loi relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux. Ce projet de texte se rapproche des standards internationaux en matière de lutte contre le terrorisme, en adaptant le cadre juridique marocain aux normes internationales du Groupe d'action financière ➤➤ **BMCE-Bank of Africa : bientôt une ligne de financement en yuan.** L'Ambassade de Chine a annoncé le lancement imminent d'une ligne de financement (150 M USD dans un premier temps) par BMCE Bank of Africa, dédiée aux entreprises qui commercent avec la Chine ou qui investissent avec des partenaires chinois ➤➤ **Automobile : PSA et le CETIEV signent une convention de partenariat pour la R&D.** Une convention de partenariat a été conclue entre le Groupe PSA et le Centre technique des industries des équipements pour véhicules (CETIEV), et signée par le Ministre de l'Industrie Moulay Hafid Elalamy et le vice-président exécutif de la Région Afrique et Moyen-Orient de PSA, Samir Cherfan. Ce partenariat prévoit de réaliser, pour la première fois au Maroc, des essais physiques liés aux activités de développement automobile via la mise en place de plateformes et installations dotées de hautes technologies.

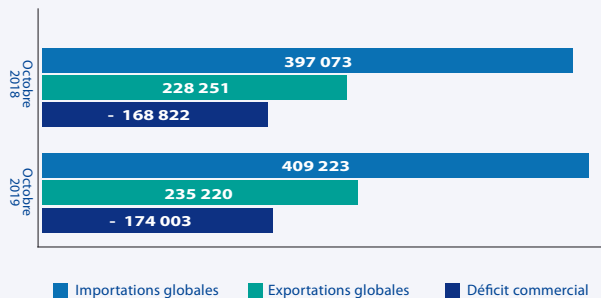
# Indicateurs économiques et financiers

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



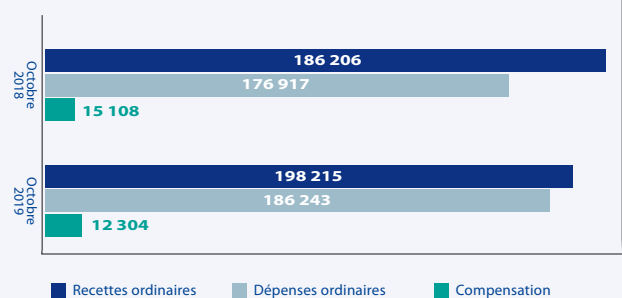
## Balance commerciale

A fin octobre 2019, le déficit commercial s'est aggravé de 3,1% par rapport à la même période en 2018.



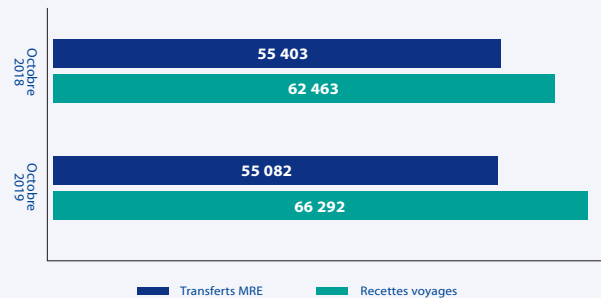
## Finances publiques

A fin octobre 2019, la situation de la finance publique fait ressortir un déficit budgétaire de 39 milliards de dirhams contre 33,4 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 6,1% et une légère baisse de 0,6% à fin octobre 2019.



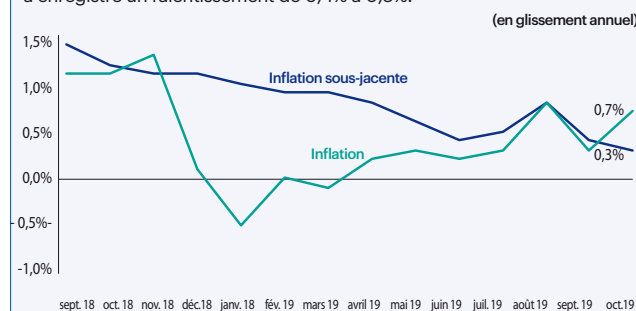
## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de novembre 2019, le MASI a enregistré une hausse de 2,9%, portant sa performance depuis le début de l'année à 4,03%.



## Inflation

En glissement annuel, l'inflation s'est accélérée en octobre 2019 pour s'établir à 0,7%, après 0,3% au mois précédent. L'inflation sous-jacente, quant à elle, a enregistré un ralentissement de 0,4% à 0,3%.



					Var %/pts
<b>Échanges extérieurs</b>	Importations globales (en mdh)	oct. 18/	397 073	409 223	3,06 %
	Exportations globales (en mdh)	oct. 19	228 251	235 220	3,05 %
	Déficit commercial		-168 822	-174 003	3,07 %
	Taux de couverture (en %)		57,5 %	57,5 %	-0,37 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		55 403	55 082	-0,58 %
	Recettes voyages (en mdh)		62 463	66 292	6,13 %
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	oct. 18/	1299 670	1344 019	3,41 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	oct. 19	224 375	231 537	3,19 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		197 629	210 477	6,50 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		999 601	1 061 797	6,22 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		854 096	902 510	5,67 %
	Crédit bancaire		846 669	898 388	6,11 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		266 525	275 334	3,31 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		172 214	178 399	3,59 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		53 935	56 414	4,60 %
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	oct. 18/ oct. 19			
	Indice des prix à la consommation		120,0	120,3	0,25 %
	Produits alimentaires		128,4	127,5	-0,70 %
	Produits non-alimentaires		113,7	114,7	0,88 %
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	déc. 18/	11,0	10,6	-2,83 %	
1 \$ US	nov. 19	9,6	9,7	1,12 %	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(52 semaines)	déc. 18/	2,45 %	2,28 %	-17,0
	(2 ans)	oct. 19	2,60 %	2,35 %	-25,0
	(5 ans)		2,86 %	2,51 %	-35,0
	(10 ans)		3,37 %	2,89 %	-48,0
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 18/	11 364,31	11 822,32	4,03 %
	MADEX (en points)	nov. 19	9 233,00	9 640,14	4,41 %
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	sept. 18/	28 182	29 409	4,35 %
	Consommation d'électricité (GWh)	sept. 19	22 966	23 105	0,61 %
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	oct. 18/ oct. 19	60 988	63 017	3,33 %
<b>Mines</b>	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	sept. 18/ sept. 19	38 393	38 564	0,45 %
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	oct. 18/ oct. 19	11 007	11 334	2,97 %
<b>Tourisme</b> (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	août 18/	16 053	16 903	5,29 %
	Arrivées de touristes y compris MRE	août 19	8 713	9 266	6,35 %
<b>Marché d'Automobile</b>	Ventes automobiles au Maroc (en unités)	oct. 18/ oct. 19	141 033	130 684	-7,34 %

## Échanges extérieurs

Les échanges extérieurs ont été marqués, à fin octobre 2019, par une aggravation de 3,1 % du déficit commercial qui s'est établi à 174 milliards de dirhams. Cette évolution résulte d'une hausse des importations et des exportations, respectivement de 3,06 % et 3,05 %. Néanmoins, le taux de couverture est resté stable pour se situer à 57,48 %.

## BTP

Les ventes de ciments se sont améliorées de 3 % au terme des dix premiers mois de l'année 2019. Elles ont atteint 11,3 millions de tonnes contre 11 millions de tonnes un an auparavant. Durant la même période, les crédits immobiliers ont quant à eux enregistré une progression de 3,3 % pour un montant de 275,3 milliards de dirhams. Ils ont notamment été soutenus par le bon comportement des crédits alloués à l'habitat (+4,5 % à 214 milliards de dirhams).

## Crédit bancaire

À fin octobre 2019, les crédits bancaires ont enregistré une amélioration de 6,1 % par rapport à la même période en 2018 pour atteindre 898,4 milliards de dirhams. Cette évolution a notamment concerné les crédits de trésorerie (+9,9 % ou 16,7 milliards de dirhams), les crédits à l'immobilier (+3,3 % ou 8,8 milliards de dirhams), les crédits à l'équipement (+3,6 % ou 6,1 milliards de dirhams) et les crédits à la consommation (+4,6 % ou 2,5 milliards de dirhams).

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de novembre 2019, le MASI s'est établi à 11 822,3 points, affichant une performance annuelle de +4,03 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont respectivement été enregistrées par les secteurs Chimie (+26,15 %), Sociétés de portefeuilles & holding (+7,34 %) et Distributeurs (+7,13 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, les indices des secteurs Immobilier (-10,97 %), Ingénieries et biens d'équipement industriels (-10,58 %) et Sylviculture et papier (-4,02 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 608,9 milliards de dirhams, en hausse de 4,6 % par rapport à fin 2018.

## PSA et Fiat Chrysler annoncent leur fusion prochaine

**E**n juin dernier, le rapprochement annoncé entre Fiat Chrysler Automobiles et Renault Nissan Mitsubishi, qui devait mener à la fusion, était avorté. Quelques mois plus tard, c'est finalement vers l'autre constructeur automobile français que l'Italo-Américain Fiat Chrysler Automobiles (FCA) se tourne. Le 30 octobre, PSA et FCA ont en effet exprimé leur intention « d'unir leurs forces ». Le conseil de surveillance de PSA et le conseil d'administration de FCA ont décidé « d'œuvrer en vue d'une fusion à 50/50 des activités des deux groupes ». L'opération doit avoir lieu d'ici quelques semaines. Le siège de la nouvelle entité serait situé aux Pays-Bas et l'actuel PDG de PSA (dont l'usine a été inaugurée en juin dernier à Kénitra), Carlos Tavares, en deviendrait le CEO pour une durée initiale de cinq ans. Selon PSA et FCA, ce rapprochement permettrait de créer le quatrième constructeur mondial d'automobiles en termes de ventes annuelles (8,7 millions de véhicules), avec un chiffre d'affaires consolidé de près de 170 milliards d'euros. Les deux entreprises sont aujourd'hui considérées comme des acteurs de taille moyenne. En mutualisant leurs ressources, elles pourraient ainsi faire face aux défis majeurs que le secteur devra relever dans les prochaines années, notamment le développement des voitures électriques et autonomes.\*



## Le Maroc rejoint le programme de recherche européen PRIMA



**LE PARTENARIAT POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LA ZONE MÉDITERRANÉENNE** (programme PRIMA) regroupe 19 pays européens et méditerranéens. Dont, depuis début novembre, le Maroc. L'Ambassadeur du Maroc auprès de l'Union européenne, Ahmed Rahhou, et la Directrice de la coopération internationale de la Direction générale pour la recherche et l'innovation de la Commission européenne, Maria Cristina Russo, ont en effet signé le 4 novembre dernier le document permettant la mise en œuvre de la participation du Royaume. Le programme PRIMA vise à renforcer la recherche et l'innovation dans le secteur agroalimentaire pour améliorer sa durabilité en soutenant des projets dans ce domaine. Il a notamment pour objectif d'améliorer la gestion des ressources en eau dans le contexte du changement climatique. Il est financé par les États participants, à hauteur de 274 millions d'euros, et par l'Union européenne, à hauteur de 220 millions d'euros.

## À Paris, le Maroc présente sa stratégie en matière d'habitat

**E**n marge du « Salon Al Omrane Expo Marocains du monde », qui s'est tenu du 15 au 17 novembre dernier à Paris, une conférence a été organisée afin de présenter la politique marocaine en matière d'habitat. Objectif : encourager la communauté marocaine à l'étranger à investir dans l'immobilier au Maroc et faciliter ses démarches en ce sens. Nouzha Bouchareb, Ministre de l'Aménagement du Territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville est intervenue au cours de cette rencontre. Selon une dépêche de la MAP, elle a notamment rappelé les réformes en-



gagées dans le secteur ainsi que le bilan des programmes de logements sociaux « qui ont permis de réduire le déficit en logement de 800 000 unités en 2012 à 400 000 en 2018 et d'améliorer les conditions de vie de plus de 500 000 ménages ». La Ministre a en outre souligné « l'approche de proximité et d'écoute » adoptée par son département vis-à-vis des Marocains du monde dans le domaine de l'habitat. Badre Kanouni, Président du Directoire du groupe Al Omrane, a ensuite présenté les projets menés par la holding publique dans les différentes régions du Royaume.\*

# ZOOM

- 24** Casablanca, une métropole en chantier
- 28** Interview de Tarik Harroud, Architecte, Enseignant-Chercheur
- 29** Fissa3, le nouveau journal des Casablancais
- 30** Les SDL au cœur de la stratégie de développement
- 32** Interview de Philippe Ratto, DG de RATP Dev Casablanca et d'Emmanuel Colin, Directeur services aux clients de RATP Dev Casablanca
- 34** Atelier de l'Observatoire : interview de Mohamed Fariji et de Sabrina Kamili

## Grand Casablanca : La métamorphose d'une métropole



En quelques années, Casablanca a vécu des transformations majeures. Les stratégies mises en place par les pouvoirs publics, notamment le Plan de Développement du Grand Casablanca, ont doté la ville de nouvelles infrastructures performantes et d'outils innovants, comme les sociétés de développement local. Mais les défis sont nombreux : transports, culture, attractivité, agriculture... Alors que la métropole ne cesse de s'étendre, certains chantiers s'éternisent et la gouvernance de l'agglomération reste confuse. À l'aube d'une nouvelle décennie, la capitale économique doit encore prouver qu'elle peut renforcer son attractivité et assurer un avenir inclusif à ses habitants.

Dossier réalisé par Rémy Pigaglio et coordonné par Nadia Kabbaj

# Casablanca, une métropole en chantier

Le Plan de Développement du Grand Casablanca lancé en 2014 doit arriver à son terme en 2020. Il est censé opérer un ambitieux rattrapage pour améliorer l'attractivité de la ville et le quotidien de ses habitants. Pilotée par l'État, cette stratégie a abouti à la création de nouvelles infrastructures, mais de nombreux chantiers sont toujours en suspens.



**I**ly a cinq ans, le Plan de Développement du Grand Casablanca (PDGC) était lancé en grande pompe. Le 26 septembre 2014, en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, dix conventions étaient signées pour une enveloppe de 33,6 milliards de dirhams d'investissement. Objectif : réaliser une série de projets qui devaient permettre à la ville de renforcer son attractivité et d'offrir un cadre de vie agréable à ses habitants en 2020.

Un an auparavant, dans son discours du 11 octobre 2013, le Roi Mohammed VI dressait un constat très sévère de l'état du développement de la capitale économique. « Casablanca est la ville des disparités sociales les plus criantes, où se côtoient les catégories riches et les classes pauvres. C'est la ville des gratte-ciel et des bidonvilles.

C'est le centre de la finance et des affaires, mais aussi de la misère, du chômage et d'autres maux, sans parler des déchets et des ordures qui entachent la blancheur et entachent la réputation », déplorait ainsi le Souverain, qui appelait à réaliser un diagnostic et à remédier au « déficit de gouvernance » de la ville.

Le PDGC devait donc opérer un ambitieux rattrapage grâce aux 16 milliards de dirhams alloués à la « mobilité et l'amélioration du transport en commun », 11 milliards de dirhams pour l'« aménagement de la voirie et des infrastructures routières » et « l'amélioration des conditions de circulation », 2 milliards de dirhams pour la « restructuration des quartiers sous-équipés », ou encore 1,8 milliard de dirhams pour la « mise à niveau sociale de la région du Grand Casablanca ».



### « Un plan de sauvetage »

« C'est un plan de sauvetage », commente Rachid Haouch, Vice-Président du Conseil National de l'Ordre des Architectes. Il regrette néanmoins qu'il n'ait couvert que cinq années : « Une véritable stratégie porterait sur 50 ans. Regardons du côté du Grand Paris, où une série de projets ont été sélectionnés et ont donné une vision de la métropole sur les prochaines décennies ».

À quelques semaines de l'échéance, la capitale économique est-elle devenue un « hub financier international connecté et inclusif » et « un espace attractif de vie, de prospérité et de divertissement », comme l'annonçait la société de développement local Casa Aménagement dans sa présentation du PDGC ?

La ville a, de fait, connu le lancement d'une série de projets d'infrastructures. Parmi eux, l'inauguration de la ligne 2 du tramway et l'extension de la ligne 1 en janvier dernier, la construction du super-collecteur qui permet de contenir les crues de l'oued Bouskoura ou encore l'aménagement des corniches de Aïn Diab et de la mosquée Hassan II.

D'autres ont été engagés, mais semblent accumuler les retards : la réhabilitation du zoo de Aïn Sebaâ, la construction du parc archéologique Sidi Abderrahmane, la rénovation du stade la Casablancaise (qui jouxte le parc de la Ligue arabe)... Certains sont terminés depuis des mois, mais n'ont pas été inaugurés, sans que les autorités n'indiquent pourquoi : la rénovation du parc de la Ligue arabe, de la place Rachidi, la construction du Grand Théâtre de Casablanca, le réaménagement de la forêt de Bouskoura-Merchich...

### Une logique participative

En 2017, Casa Aménagement indiquait que 9 milliards de dirhams, prévus par les conventions du PDGC, avaient été engagés. Depuis, aucun état d'avancement du Plan, qui a été chapeauté par la Wilaya, n'a été publié.

Le PDGC avait pourtant été élaboré dans une logique présentée comme participative. « Au moment où Khalid Safir a été nommé Wali de la Région, il a ouvert des discussions avec la société civile. Il nous a demandé de nous réunir dans un think tank qui deviendrait institutionnel et bénéficierait de son soutien. Il était en effet indispensable d'adopter une démarche collégiale », relate Mustapha Mellouk, figure des médias et de la communication, qui fut un des piliers du think tank.

Les membres du think tank se sont réunis en plusieurs groupes thématiques. « Ce travail a permis d'établir un diagnostic, une vision, des propositions. Il a permis de secouer le cocotier.



**Le PDGC, qui arrive à échéance en 2020, prévoyait une enveloppe de 33,6 milliards de dirhams d'investissements lors de son lancement en 2014.**

Le Wali a travaillé sur cette base et a rédigé le Plan de Développement du Grand Casablanca », poursuit Mustapha Mellouk.

Le plan a rassemblé des projets déjà lancés, d'autres qui étaient planifiés, mais pas encore initiés, et certains inédits. L'essentiel du financement annoncé provenait de l'État, le reste étant issu des collectivités territoriales.

### L'État au premier plan

La Région et la Commune ont emboîté le pas de l'État et ont adopté leurs propres programmes d'actions. En mars 2017, la Région Casablanca-Settat validait son Plan de Développement Régional (PDR) à l'horizon 2021 qui prévoyait 160 projets pour un total de 115 milliards de dirhams. Il couvre une série de domaines similaires à ceux du PDGC : la mobilité, la réhabilitation urbaine, la santé, la modernisation de l'administration, les services sociaux... Néanmoins, beaucoup semblent rester lettre morte, comme le projet le plus emblématique et le plus coûteux : un réseau express régional (RER).

En février 2018, c'était au tour de la ville de Casablanca d'adopter son plan d'action communal, qui s'étend jusqu'en 2022. Il prévoit la réalisation de 184 projets pour 59 milliards de dirhams d'investissements, dont une partie serait déjà incluse dans le PDGC, selon le site d'information Médias 24.

»»» « Le PDGC doit répondre aux problématiques pour lesquelles la ville seule n'est pas outillée tandis que le plan d'action communal doit répondre aux besoins de proximité. Ce qu'il s'est passé, c'est que la ville a inclus le PDGC au PAC », déplore Houcine Nasrollah, Président de la Commission de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement du Conseil de la Ville de Casablanca, membre de l'Istiqlal (opposition). En somme, les plans élaborés par l'État, la Région et la Commune se succèdent, mais ne semblent pas être mis en cohérence. D'une manière générale, les collectivités territoriales sont au second plan dans le pilotage de l'aménagement de la capitale économique. « Les organes élus n'ont pas la capacité de fédérer et de coordonner l'action des différents acteurs opérant sur la ville. Ils n'arrivent pas à créer l'opportunité des grands projets structurants et des plans de développement à Casablanca. C'est le pouvoir central qui y parvient car il a une plus grande capacité à mobiliser les acteurs politiques, les acteurs économiques locaux ou encore les acteurs financiers étrangers », décrypte Sanae Aljem, Architecte, Docteur en urbanisme et gouvernance urbaine de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU).

**La Commune et la Région ont aussi adopté leurs plans d'action qui ne sont pas toujours en cohérence avec le PDGC.**



### Les dossiers du quotidien

Car, au-delà du PDGC, la plupart des projets structurants de la ville sont menés avec la bénédiction royale, comme l'opération d'aménagement Casa Anfa (qui inclut Casablanca Finance City), la Marina ou encore le projet Wessal Casablanca Port.

Les dossiers à traiter ne manquent pas, pourtant, sur les bureaux des responsables locaux. En particulier ceux qui concernent le quotidien des Casablançais. En octobre dernier, l'établissement de coopération intercommunale (ECI) Al Baida, qui regroupe Casablanca et sa banlieue, a désigné un nouveau délégataire pour les réseaux de bus : l'espagnol Alsa (filiale du britannique National Express). Une décision qui fait suite à la fin du

## « Il faut permettre l'urbanisation tout en protégeant le patrimoine agricole »

Dans le cadre d'une coopération scientifique maroco-allemande, le Professeur Majid Mansour a participé à un projet de recherche sur l'agriculture urbaine à Casablanca entre 2004 et 2015. Publié à l'issue du projet, le livre « Urban agriculture for growing city regions » présente cette expérience pilote.

### 3 questions à

**Majid Mansour,**

Professeur HDR\*

à l'École Nationale

d'Architecture de

Rabat



### Pourquoi avez-vous décidé de promouvoir l'agriculture urbaine ?

L'agriculture urbaine est constituée par toute forme d'agriculture en interaction avec le système urbain. Cela commence par un pot sur un balcon et cela va jusqu'à une exploitation de plusieurs milliers d'hectares. Casablanca est une métropole très dynamique, en pleine extension urbaine. Nous avons constaté qu'il existe un conflit entre la sphère urbaine et la sphère agricole. Les terres agricoles sont devenues une assiette foncière qu'il faut construire.

On le voit bien dans la zone périurbaine où on met tout ce qui



contrat avec M'dina Bus, émaillé de polémiques. Alors qu'il ne resterait qu'environ 200 bus en très mauvais état en circulation, une commande de 700 bus cofinancés par la ville et Alsa doit faire l'objet d'un appel d'offres. Un premier appel d'offres vient pourtant d'être annulé. Selon Houcine Nasrollah, « le budget prévu par la procédure était très en deçà de ce qui est nécessaire. Les responsables ont indiqué que le marché avait été annulé, car les offres étaient excessives, mais c'est la proposition qui était trop basse ».

La situation de la collecte et du traitement des déchets est également en plein bouleversement. En février, la commune a désigné Derichebourg Maroc (ancienne filiale du français Derichebourg, qui a vendu ses parts en octobre) et le

libanais Averda pour la collecte. Le dossier de la décharge de Mediouna, dont la gestion est largement critiquée, devra en outre être réglé. Casablanca possède des atouts considérables. Tête de pont économique du Royaume, la Région de Casablanca-Settat concentre près d'un tiers du PIB du pays. L'agglomération de Casablanca est la plus peuplée du Maroc, avec 4,3 millions d'habitants en 2015. À quelques semaines de l'échéance de 2020, la ville reste un vaste chantier. L'ambitieux plan de rattrapage dans lequel elle est lancée, s'il aboutit, pourrait la hisser au rang de véritable métropole internationale auquel elle aspire. \*

► Rémy Pigaglio

est « moche » : l'habitat social, les cimetières, les décharges... Ce sont des zones sous-équipées alors que le centre dispose de tous les services. On ne sait pas vraiment si les gens qui habitent ces zones sont des ruraux ou des urbains. Ils peuvent vivre en appartement, mais se déplacer en charrette.

L'essence de notre projet de recherche incarne la volonté d'apaiser ces tensions, de trouver plus de synergies entre la ville et la périphérie. Nous savons très bien que cette dernière sera urbanisée, mais nous devons voir comment nous pouvons garder un morceau de campagne en ville. Cette agriculture doit également être multifonctionnelle en incluant, en plus de la production agricole, une offre de divertissement, des loisirs...

### **En quoi consistent les deux projets pilotes que vous avez mis en place ?**

Le premier fait le lien entre la production biologique et la ville. Ce sont plusieurs petites fermes biologiques à Dar Bouazza que les Casablancais apprécient beaucoup, car ils peuvent s'approvisionner en produits sains.

Le deuxième projet est situé dans un quartier informel, à Douar Ouled Ahmed en périphérie de Casablanca, dont les habitants aspirent à une vie de citoyens tout en ayant des pratiques sociales de nature agricole en matière de gestion de l'espace. Le projet consiste à traiter les eaux du hammam et à irriguer des parcelles de terre. L'opération a été un grand succès et a généré des bénéfices et de l'activité.

Il s'agit de projets pilotes, mais nous souhaitons que l'agriculture urbaine rentre dans l'agenda urbain et devienne un élément de la planification. Aujourd'hui, le Schéma Directeur d'Aménagement Urbain (SDAU) ne le prévoit pas.

### **La disparition des terres agricoles en périphérie des villes n'est donc pas inéluctable ?**

À cause du prix du foncier et de la spéculation dans le Grand Casablanca, il est difficile de conserver la vocation agricole des terres. Les agriculteurs attendent que l'urbanisation atteigne leurs terres pour les vendre. Donc, il faut engager un processus de négociation et permettre l'urbanisation tout en protégeant le patrimoine agricole. Car les chiffres sont alarmants : le Maroc perd 4 400 hectares de ses meilleures terres agricoles chaque année à cause de l'urbanisation.

Mais il y a une prise de conscience de la part des décideurs. Nous avons fait beaucoup de chemin. Au début du projet, je me souviens que, au milieu des réunions, les responsables se mettaient à sourire quand nous leur exposions ce que nous voulions faire... Lorsque nous leur avons expliqué le principe de l'agriculture multifonctionnelle et que les terres agricoles peuvent par exemple servir de jardin public ou offrir des loisirs, l'idée a fait son chemin. \*

\* Habilitation à Diriger les Recherches

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio

# « La finalité de la ville nouvelle de Zenata est liée à l'attractivité de Casablanca »



Interview de Tarik Harroud, Architecte, Enseignant-Chercheur à l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme.

**Conjoncture :** La future ville de Zenata est présentée comme un modèle d'éco-cité. Qu'en est-il ?

**Tarik Harroud :** Au départ, le Schéma Directeur d'Aménagement Urbain (SDAU) ne parlait pas d'éco-cité. Il évoquait simplement une opération d'aménagement. Au fur et à mesure que le projet a avancé, les décideurs ont estimé que la durabilité était intéressante pour le positionnement de Casablanca. Mais je ne sais pas si cette décision a été prise après la réalisation des premières études, sur pression des bailleurs de fonds ou sur des considérations commerciales... Je viens de démarrer des travaux pour définir à quel niveau de durabilité se situe le projet. Car le caractère durable n'est pas déterminé uniquement par la verdure, il faut aussi tenir compte du social, de la gouvernance...

**Pourquoi avoir décidé d'implanter la future ville à cet endroit ?**

Le lieu a été choisi, car il abrite d'énormes réserves foncières publiques. Sa position est également intéressante, car elle se situe à la périphérie immédiate de Casablanca, à la fois accessible par route et par chemin de fer. Cela résout déjà un problème récurrent des villes nouvelles dans le monde entier : l'accessibilité et la proximité.

L'opération, initiée par le Roi, se caractérise par deux spécificités. Au Maroc, les classes dirigeantes considèrent que certaines opérations urbaines ont un intérêt stratégique, économique, social... Quand c'est le cas, elles sont confiées à la CDG, à l'exemple de Zenata.

La deuxième spécificité, c'est la forte implication de la France via l'Agence Française de Développement (AFD). Je ne sais pas pour quelle raison exactement, mais cela explique la réussite de ce projet, car de nombreuses études ont été lancées. C'est l'une des différences avec les villes nouvelles créées par le Ministère de l'Habitat, qui répondent à un besoin urgent de logements et qui font l'objet de peu d'études. La finalité de Zenata est autre : elle est liée à l'attractivité de Casablanca.

**Est-ce pour cela que l'opération met du temps à prendre forme ?**

Oui. La démarche est intéressante, car l'aménageur a considéré que le logement n'était pas la priorité. Les responsables ont favorisé la partie commerciale, c'est pour cela qu'Ikea s'y est implanté. On crée de l'emploi, de l'animation, de l'activité, et ensuite le logement, qui cible pour le moment les classes moyennes supérieures.

Mais le délai est aussi dû à la question du relogement des précédents occupants des terrains (bidonvillois et locataires des cabanons).

**De l'autre côté de Casablanca, la ville nouvelle Madinat Errahma vise à l'inverse les classes populaires. Comment a-t-elle été créée ?**

Elle se trouve dans une commune rurale qui est devenue urbaine : Dar Bouazza. Située non loin de Casablanca, beaucoup de terrains y sont disponibles. Elle s'est construite sur la base de dérogations d'urbanisme. Dans les années 2000, une série d'opérations de logements sociaux y a notamment été lancée, mais ces dernières ont été réalisées sans aucun plan global cohérent.

La viabilisation des terrains (électricité, eau potable, assainissement) a commencé à être un problème à mesure que la population augmentait. L'Agence Urbaine de Casablanca a alors pris l'initiative de demander à tous les promoteurs qui ont bénéficié des dérogations d'urbanisme de se fédérer en groupement d'intérêt économique. Ils devaient cotiser pour créer l'infrastructure. Donc, au fur et à mesure, Madinat Errahma a été qualifiée de ville nouvelle, mais c'est une ville nouvelle « à l'envers ».

**Quelles sont les autres villes nouvelles implantées dans le Grand Casablanca ?**

Ce qui est intéressant à Casablanca, c'est que le paysage des villes nouvelles est très contrasté. Certaines opérations sont réalisées suivant des standards internationaux (comme Zenata). D'autres sont planifiées par le Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville afin de répondre au besoin en logements et d'éradiquer les bidonvilles et l'habitat insalubre. Comme le prix au mètre carré dans les villes est très cher et que les réserves foncières publiques ont été épuisées, des terrains ont été trouvés dans des communes rurales où de grandes assiettes foncières sont encore disponibles. Ces projets sont en général réalisés avec peu d'études.

À Casablanca, on retrouve aussi beaucoup de « villes nouvelles » créées à l'initiative du privé, comme la Ville Verte de Bouskoura. Les promoteurs répondent, dans ce cas-là, à la volonté des Casablancais de se rapprocher de la nature. Ces projets concernent avant tout les classes moyennes et aisées. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio

# Fissa3, le nouveau journal des Casablancais

Depuis novembre dernier, un nouveau journal a vu le jour à Casablanca. Édité à 50 000 exemplaires, Fissa3 est un support francophone mis à disposition gratuitement dans la plupart des stations de tramway. Actuellement bimestriel, il sera publié à une fréquence hebdomadaire à partir de janvier 2020. Au menu : des sujets de société qui concernent les Casablancais (la propreté), l'agenda culturel, mais aussi des pages sport, des rubriques pratiques (par exemple des conseils pour rédiger son CV)...



**Fissa3, un journal gratuit qui se veut avant tout accessible à tous.**

**A** l'origine de ce projet, deux amis qui, au cours de leurs études à l'étranger, ont découvert la presse gratuite distribuée dans les transports en commun et ont eu envie de lancer le concept au Maroc. C'est ainsi qu'en 2015 ils créent avec des partenaires le journal Fissa3.

« Depuis, beaucoup de travail a été accompli, notamment la réalisation de plusieurs pilotes. Ensuite ont eu lieu les négociations avec Casa Transport et Casa Tramway pour obtenir, un peu plus de deux ans après, une autorisation d'exploitation en exclusivité », explique l'un des fondateurs, Mehdi Sekkat, Directeur de la Communication de Fissa3.

Depuis le lancement, les usagers du tramway se familiarisent progressivement avec le journal. « Nous avons été très agréablement surpris de recevoir un accueil très positif sur le terrain de la part de toute la population des voyageurs, quelle que soit la tranche d'âge ou la catégorie socioprofessionnelle. Notre objectif est, qu'avec le temps, les lecteurs se l'approprient », indique

Amine Khizrane, Directeur des partenariats, également fondateur du journal.

Le support cible en effet une population très large, grâce à la grande mixité offerte par le tramway où se côtoient étudiants, cadres, ouvriers, mères au foyer... « Ce qui nous a plu dans le tramway, c'est qu'il n'y a pas ce cloisonnement social que l'on peut retrouver à peu près partout au Maroc. L'idée était d'avoir un journal à caractère un peu social qui puisse livrer du contenu accessible pour tout le monde », souligne Mehdi Sekkat. « Nous avons choisi de nous centrer sur Casablanca, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la vie des Casablancais. Nous essayons d'aborder de vrais problèmes comme la propreté ou le civisme, des sujets que nous pouvons traiter librement grâce au fait que nous soyons un support indépendant », ajoute-t-il. « Nous essayons de donner des informations utiles. Ce n'est pas de l'info pure, comme le font les sites d'information en continu, mais plutôt une analyse sur les événements », précise Amine Khizrane.

Le business model du journal se base sur la vente de publicité aux annonceurs. D'autres services sont aussi proposés, notamment les opérations de marketing direct comme l'administration de questionnaires auprès des voyageurs.

Après la phase de lancement, il est prévu de développer de nouveaux canaux et supports transverses : « Ce journal, depuis que nous l'avons imaginé, a vocation à être connecté de telle sorte qu'il soit dans l'air du temps. Nous avons décidé qu'il sera lié à une application et un site web [prochainement lancés]. Certains articles auront un QR code avec un lien qui renverra vers une vidéo », annonce Amine Khizrane. Par la suite, la version arabe sera également créée.

► Nadia Kabbaj

# Les SDL au cœur de la stratégie de développement

Ce mode de gouvernance original, qui emprunte au privé, a triomphé pour la gestion des projets d'aménagement de Casablanca. Il a toutefois fait l'objet de critiques de la part des élus qui voient leur échapper certaines prérogatives.



Elles sont devenues omniprésentes à Casablanca. Les Sociétés de Développement Local (SDL) interviennent dans le domaine des transports, des travaux publics, du patrimoine, de la stratégie d'attractivité, de la collecte des déchets, du stationnement... Si les deux premières SDL, Casa Aménagement et Casa Transport (créées respectivement en 2008 et 2009) sont restées les seules pendant quelques années, leur nombre s'est envolé en 2014 avec le lancement du Plan de développement du Grand Casablanca (PDGC). « Comme Casa Aménagement et Casa Transport ont donné de bons résultats, les décideurs ont voulu généraliser l'expérience », explique Sanae Aljem, Architecte, Docteur en urbanisme et gouvernance urbaine de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU).

L'idée est de confier des projets aux SDL et de se départir ainsi du fonctionnement jugé bureaucratique de l'administration. « Dans les domaines où il est nécessaire d'avoir une maîtrise d'ouvrage, les SDL sont des acteurs qui combinent l'intérêt public avec la capacité de gestion, de suivi et de mise en œuvre qu'aurait une société privée. Elles doivent réunir le meilleur des deux mondes », poursuit Sanae Aljem.

Si des acteurs privés peuvent avoir des participations dans le capital des SDL, ces dernières doivent toutefois être détenues en majorité par des institutions publiques. Leurs conseils d'administration réunissent des représentants des collectivités territoriales, de l'État, des fonds d'investissement publics ou encore des banques.

### Multiplication des SDL

Depuis sa création, Casa Aménagement s'est vue confier de lourds projets d'infrastructures, faisant partie ou non du PDGC : rénovation du parc de la Ligue arabe et de la place Rachidi, construction du Grand Théâtre de Casablanca et des corniches de Aïn Diab et de la mosquée Hassan II, réfection des principaux axes routiers de la ville, restauration du zoo d'Aïn Sebaâ, réhabilitation de la forêt Merchich-Bouskoura... De son côté, Casa Transport a été chargée de mener le projet de construction du tramway. La première ligne a été inaugurée en 2012, suivie par la deuxième début 2019, en même temps que l'extension de la première. Elle a aussi mené la réalisation du « Nœud A » (un grand échangeur à l'entrée Sud de la ville), des trémies pour fluidifier la circulation... Casa Transport est également chargée de réaliser les troisième et quatrième lignes du tramway ainsi que les deux lignes de bus à haut niveau de service.

Une dizaine de SDL interviendront désormais sur le territoire de la commune et sa banlieue. Détenue en majorité par la région de Casablanca-

Settat, Casablanca Events & Animation a été créée en 2015. Elle a notamment à son actif la marque territoriale WeCasablanca visant à améliorer la visibilité de la ville et à renforcer son attractivité. La gestion du Grand Théâtre de Casablanca, terminé mais pas encore inauguré, lui a en outre été confiée.

Casablanca Patrimoine, créée en 2015, est en charge « de la réhabilitation, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel – matériel et immatériel – et naturel du Grand Casablanca ». Selon le quotidien L'Économiste, la SDL était au bord de la faillite début 2019. Les chantiers de rénovation dont elle avait la charge (villa Carl Ficke, Kora Ardia...) seraient transférés à Casa Aménagement afin qu'elle se concentre désormais « sur la recherche et les études stratégiques sur le patrimoine culturel, la requalification des espaces publics et paysagers, la gestion d'édifices historiques et la promotion de la valeur patrimoniale de la ville, mais également de la région », selon le quotidien.

### Réticences des élus

D'autres SDL ont un objet moins évident. Casa Prestations a des missions aussi diverses que celle de gérer les abattoirs municipaux et le marché de gros de fruits et légumes, de diriger une police administrative, ou encore d'élaborer un schéma directeur de transformation numérique du Grand Casablanca. Plus récemment, les SDL Casa Ressources, Casa Marchés et Abattoirs ou encore Casa Environnement ont été créées.

Cette omniprésence de sociétés, même publiques, chargées de missions d'intérêt public n'a pas été sans accrocs. Le Tribunal Administratif de Casablanca a annulé un appel d'offres émis par Casa Transport et portant sur l'attribution du marché de gestion du réseau de bus, révélait L'Économiste en janvier 2019. Selon le quotidien, le juge a estimé que la SDL n'était pas compétente. De fait, en octobre dernier, c'est l'établissement de coopération intercommunale Al Baida (qui regroupe les communes de Casablanca et sa banlieue) qui a finalement attribué le marché à l'espagnol Alsa (détenu par le britannique National Express).

Au sein de la Commune, au moins au départ, des réticences se sont d'ailleurs exprimées à propos de la montée en puissance des SDL. « Il y a quelques années, quand j'ai réalisé des entretiens avec des représentants de la Commune, j'ai constaté qu'ils se plaignaient d'avoir perdu la main, de ne plus gérer que des crédits. Il y a une logique d'efficacité, au nom de la technique. Mais cela pose question du point de vue de la démocratie et de la légitimité », explique Sanae Aljem.

## Réforme du régime fiscal de Casablanca Finance City

Le régime fiscal des entreprises labellisées Casablanca Finance City (CFC) devrait être moins favorable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. En effet, le projet de Loi de Finances 2020, en discussion au Parlement, prévoit un nouveau taux d'Impôt sur les Sociétés (IS) de 15 %, avec une période d'exonération de cinq ans, pour les entreprises CFC. Le taux passe aujourd'hui de 8,75 % toujours avec une période de cinq années d'exonération. Toutefois, les sociétés installées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020 continueront de bénéficier de l'ancien régime. La fiscalité des entreprises CFC sera ainsi la même que celle des sociétés installées en zones franches (rebaptisées zones d'accélération industrielle), qui fait elle aussi l'objet d'une réforme. Le Maroc répond ainsi aux critiques formulées par l'Union européenne (UE), qui a jugé déloyales ces fiscalités spéciales. Pour rappel, L'UE a classé le Royaume sur la « liste grise » des paradis fiscaux en 2017. Casablanca Finance City est un ambitieux projet de place financière qui s'appuie sur un label et une vaste opération d'aménagement. Cette dernière est insérée dans le projet urbain Casa Anfa, piloté par la CDG, qui prend place sur l'ancien aéroport d'Anfa, situé dans le Sud de Casablanca. Lancé en 2010, Casablanca Finance City vise à faire de Casablanca un hub financier majeur en Afrique.

**À Casablanca, les SDL se sont multipliées ces dernières années afin de pallier des problèmes de gouvernance.**

### Une première Société de Développement Régional

Houcine Nasrollah, Président de la commission de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement du Conseil de la Ville de Casablanca, membre de l'Istiqlal (opposition), porte d'ailleurs un regard critique sur l'évolution des SDL : « Pour moi, les SDL sont une belle réponse au défi de la gouvernance que connaît Casablanca. La raison d'être de ces sociétés est la levée de fonds et de compétences et elles doivent être un mode de gestion de projets. Mais elles sont devenues un outil pour que l'État puisse garantir où va l'argent, car il est le principal financeur des projets qu'on leur a confiés. »

Après la commune, c'est d'ailleurs au tour de la région Casablanca-Settat d'adopter ce mode de gouvernance. En mars dernier, le Conseil de Région a approuvé une contribution de 10 millions de dirhams à la Société de Développement Régional (SDR) Casablanca-Settat Développement. Si elle ne semble pas encore avoir débuté ses activités, cette SDR serait, selon des documents du Conseil de la Région, « chargée de réaménager les zones d'activités économiques de la Région ». \*

► Rémy Pigaglio

## « Au-delà du succès commercial, le tramway de Casablanca est un bel exemple de mixité sociale »



**Philippe Ratto, Directeur général de RATP Dev Casablanca**



**Emmanuel Colin, Directeur services aux clients de RATP Dev Casablanca**

**Conjoncture :** RATP Dev vient d'annoncer un record de fréquentation moyenne du tramway, avec 220 000 passagers chaque jour. Comment l'expliquer ?

**Emmanuel Colin :** D'abord, avec le lancement de la deuxième ligne en janvier dernier, le réseau offre aux Casablancais davantage de destinations.

La deuxième raison, qui relève plus du ressenti et qui n'a pas encore été mesurée scientifiquement, c'est l'effet conjoncturel. L'ONCF a annoncé que la fréquentation de la gare de Casa-Port, notamment, avait augmenté et nous avons, de notre côté, constaté une forte augmentation de la fréquentation de la ligne 1 sur l'axe Place des Nations unies-Abdelmoumen, où se concentrent des activités tertiaires. Il est possible d'en déduire que beaucoup de gens qui habitent hors de Casablanca viennent travailler en ville et empruntent le train et le tramway.

Il y a aussi la qualité de service du tramway, qui possède plusieurs points forts. D'abord, la sécurité : nous n'avons jamais eu de blessés parmi nos voyageurs, ni aucune agression à bord du tramway. D'ailleurs, les femmes constituent 60 % de notre clientèle, car elles se sentent en sécurité par rapport aux autres moyens de transport. Autre qualité : le temps de parcours est plus ou moins garanti, sauf en cas d'incident évident. Alors qu'en voiture ou en bus, les bouchons, les accidents compliquent le trajet. Enfin, il y a les tarifs

attractifs car, avec les formules d'abonnement, les gens peuvent voyager à coût limité.

**Comment s'est passé le lancement de la deuxième ligne en janvier dernier ?**

**Philippe Ratto :** C'est impactant pour le réseau. À la fois, cette nouvelle ligne développe les possibilités de se déplacer, mais elle modifie aussi les habitudes des voyageurs. On l'a vu sur la ligne qui va à Aïn Diab [qui est devenue un tronçon de la ligne 2 après avoir été une branche de la ligne 1, NDLR], les gens doivent désormais prendre une correspondance.

**Cela a provoqué quelques conflits avec les voyageurs, d'ailleurs...**

**Philippe Ratto :** Malgré les efforts et les moyens déployés avec [la Société de Développement Local] Casa Transport, les Casablancais ont pris conscience du changement au moment du lancement de la deuxième ligne. Mais nous constatons qu'ils ont pris de nouvelles habitudes car la fréquentation progresse. À périmètre constant, sur la ligne 1, nous avons connu des hausses de 20 % de la fréquentation en septembre et en octobre par rapport à 2018. Cela prouve le succès commercial de ce réseau.



### N'y a-t-il pas un risque de saturation du réseau ?

**Emmanuel Colin :** Comme dans toutes les métropoles du monde, ce risque existe. Aux heures de pointe, il est difficile de trouver une place assise.

**Philippe Ratto :** Plus de 50 % de la fréquentation a lieu en heures de pointe. Donc, sur cinq heures de la journée. Nous essayons de gérer ce phénomène en adaptant les moyens et les fréquences.

**Emmanuel Colin :** On ne le dit peut-être pas assez souvent mais, au-delà du succès commercial, le tramway de Casablanca est aussi un bel exemple en termes de mixité sociale. Il existe un respect entre les gens dans ce tramway que j'ai rarement vu ailleurs dans le monde.

### Comment l'expliquer ?

**Philippe Ratto :** Dès le départ, les autorités ont souhaité mettre en place un réseau de tramway de qualité, avec des stations surveillées par des agents de station, de grandes rames et le choix d'une première ligne longue dès son lancement.

**Emmanuel Colin :** Le réseau compte une présence humaine à chaque station et plus de 700 caméras. Le sentiment de sécurité est très fort et, contrairement à d'autres modes de transport de l'agglomération, le matériel est neuf et de qualité. Il a été respecté dès le début par les Casablancais.

### Comment réagissez-vous face aux accidents ?

**Philippe Ratto :** Les conditions d'exploitation sont de plus en plus difficiles à Casablanca. Le nombre d'accidents a doublé cette année. C'est probablement en partie lié au fait que nous traversons de nouveaux quartiers avec la ligne 2, donc qu'il faut du temps pour que des habitudes de vigilance se mettent en place. C'est la principale cause de perturbation du trafic du tramway. Pour y faire face, nous réalisons un gros travail de sensibilisation avec les autorités et nous encourageons nos conducteurs à être toujours plus vigilants, sachant qu'ils bénéficient également de modules de formations réguliers en la matière.

### Casablanca doit bientôt disposer de deux autres lignes de tramway et de deux lignes de bus à haut niveau de service. RATP Dev en sera-t-elle aussi l'opérateur ?

**Philippe Ratto :** Oui, elles font partie du contrat signé en 2017 avec Casa Transport, qui s'étend jusqu'en 2022. Nous ne disposons pas encore de calendrier pour l'ouverture de ces lignes, mais elles seront créées d'ici à 2022-2023.

### Par ailleurs, un nouveau délégataire a été choisi pour le réseau de bus : l'espagnol Alsa. Les réseaux de tramway et de bus seront-ils bientôt intégrés ?



**Philippe Ratto :** C'est un peu tôt pour en parler. Mais dans quelques mois, nous aurons certainement une vraie logique de réseau à Casablanca, avec une complémentarité et une interopérabilité entre les tramways et les bus. Tout cela est piloté par Casa Transport en collaboration avec les autorités de la ville.

### Qu'a apporté le tramway aux quartiers qu'il traverse ?

**Emmanuel Colin :** Pour moi, le tramway a plusieurs vocations. D'abord une vocation de service : les gens peuvent se déplacer en fonction de leurs besoins et ensuite, il permet de désenclaver des quartiers de Casablanca. Je vais prendre un exemple simple. Les habitants de Sidi Moumen ou Sidi Bernoussi allaient rarement à la plage, car le trajet leur coûtait très cher. Avec le tramway, ils peuvent s'y rendre pour six dirhams par personne.

### Le tramway a-t-il aussi renforcé l'attractivité des quartiers traversés ?

**Emmanuel Colin :** Si l'on prend l'exemple de la zone située autour du centre de maintenance de Sidi Moumen [où se trouve le siège de RATP Dev Casablanca et où passe la ligne 1], il n'y avait quasiment aucun habitat autour il y a quelques années. Depuis, cela s'est construit à vitesse grand V car, avec le tramway, les gens peuvent se déplacer facilement, donc ils s'installent dans des quartiers traversés par le tramway et où le foncier est moins cher.

En termes d'attractivité commerciale, cela n'a pas été mesuré scientifiquement, mais nous constatons que les centres d'affaires et ou commerciaux (centre-ville, Tachfine...) sont des points de destination majeurs. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio

### « Nous faisons en sorte que l'art soit force de propositions pour la ville »



**Mohamed Fariji, cofondateur de l'Atelier de l'Observatoire**



**Sabrina Kamili, chargée de développement et partenariats de l'Atelier de l'Observatoire**

#### **Conjoncture :** Quelle est l'histoire de l'Atelier de l'Observatoire ?

**Mohamed Fariji :** L'association a été créée en 2012 par Léa Morin et moi-même. Nous sommes partis d'une réflexion : même si de nombreuses initiatives existent, nous avons constaté un manque culturel et artistique à Casablanca. Nous avons alors décidé de promouvoir des projets qui mêlent art et recherche et d'accompagner des artistes. Car ils ont besoin d'un accompagnement économique, dans la production, pour devenir des porteurs de projets. Nous faisons en sorte qu'ils soient aussi plus présents dans l'espace public. Nous entendons toujours dire, à Casablanca, que l'art et la culture ne sont pas assez présents alors nous avons voulu montrer que, au-delà de la critique, il est possible de créer.

#### **Vous avez notamment créé le Musée collectif de Casablanca. Pouvez-vous décrire ce projet ?**

**Sabrina Kamili :** Ce sont des ateliers et projets participatifs. Des appels à projets sont lancés trois fois par an. La ligne directrice doit être de travailler sur la mémoire décalée de la ville et d'avoir une approche participative. Ce peut être l'organisation de rencontres, d'expositions temporaires... Nous avons aussi une vitrine : un musée mobile, la Serre, qui se déplace dans la ville et que Mohamed a scénographié. En somme, ces projets sont dans une logique de collecte et de négociation de la mémoire.

#### **Pouvez-vous donner quelques exemples de mémoires que vous avez recueillies ?**

**Mohamed Fariji :** Nous avons par exemple beaucoup travaillé sur le parc Yasmina. Nous avons récolté des tickets d'entrée, des dossiers de travailleurs... Nous avons négocié avec Casa Aménagement [la Société de Développement Local en charge de la rénovation du parc de la Ligue arabe] pendant trois mois pour finalement les convaincre que tous les Casablancais sont passés par ce parc, qu'il fait donc partie de la mémoire de Casablanca. Nous nous tournons aussi vers des acteurs industriels, pour leur montrer qu'ils conservent une belle mémoire industrielle et qu'elle serait utile pour la recherche. Autre exemple, en ce moment, un photographe part à la recherche de l'oued Bouskoura, qui traversait autrefois la ville et qui est aujourd'hui souvent invisible. Le Musée collectif est un musée de réactivation de la mémoire, pour laisser cette mémoire fonctionnelle, utile, vivante.

#### **La mémoire de la ville est-elle si méconnue ?**

**Mohamed Fariji :** La mémoire de Casablanca a même été oubliée. Dans cette ville, on s'est surtout concentrés sur la mémoire architecturale. Avec le Musée collectif, nous sommes allés vers des quartiers périphériques, nous avons recueilli les mémoires des familles, du commerce de quartier... C'est une mémoire qui n'est pas encore figée et que nous transmettons à travers des artistes, des chercheurs, des architectes...

**Sabrina Kamili :** Ce n'est pas un travail d'historien. C'est une approche presque poétique de la mémoire.

**Vous accordez donc une attention particulière aux quartiers périphériques ?**

**Sabrina Kamili :** Oui, même si ce n'est pas de manière exclusive. Beaucoup de choses s'y passent. Les institutions publiques doivent se demander comment faire émerger la richesse de tous ces espaces. Même si nous sommes en contact constant avec elles, elles devraient profiter davantage de la présence de ce genre de projets quand elles lancent des programmes d'aménagement urbain, car elles ne peuvent pas faire l'économie de la concertation.

Il est important d'avoir de grands projets dans le domaine culturel, comme celui du Grand Théâtre de Casablanca. Les institutions mettent en avant des concepts comme l'attractivité de la ville, les retombées économiques... Mais il faut aussi se demander comment diffuser la culture auprès de la population, avec une vision inclusive.

**Vous faites dialoguer l'art et la ville. De quelle manière ?**

**Sabrina Kamili :** Nous n'avons pas le monopole de cette démarche. Mais nous avons voulu inclure, sur la base d'une proposition artistique, une phase importante de recherche. Nos projets sont donc portés par des artistes qui vont travailler de concert avec des anthropologues, des architectes... Nous voulons créer des interfaces de dialogue, des espaces de réflexion et de rencontre.

Nous nous sommes rendu compte que ces gens se

rencontraient peu. Nous voulons aussi inclure les responsables publics, les représentants du privé. Et, quand cet espace de rencontre existe, des initiatives émergent.

**Comment donner une place plus centrale à la culture à Casablanca ?**

**Mohamed Fariji :** Elle occupe déjà une place certaine, mais elle dépend en général d'une impulsion qui vient du haut. En fait, Casablanca n'a pas de plan d'action culturel. Selon moi, pour initier une dynamique, il faudrait créer un moment artistique récurrent, pour que la culture ne soit pas réduite à des événements qui apparaissent et disparaissent. Ce rendez-vous annuel créerait une forme de pérennité et s'inscrirait dans une réflexion plus vaste. Cela pourrait d'ailleurs se faire autour du nouveau Grand Théâtre de Casablanca.

À travers plusieurs de nos programmes, nous faisons en sorte que l'art soit force de propositions pour la ville, qu'il entre dans la négociation pour que des idées intègrent les plans de réaménagement de la ville. Avec le Musée collectif, mais aussi avec nos autres projets : l'Aquarium qui réhabilite des lieux abandonnés, les Invisibles qui réactive des œuvres oubliées, Madrassa qui forme des professionnels de la culture...

**Sabrina Kamili :** Les structures culturelles sont très frustrées dans leur rapport avec les institutions. À cause du manque de soutien financier, du fait de ne pas pouvoir accéder à certains espaces... Il n'empêche qu'il existe une vivacité incroyable au niveau de la création. Il faudrait plus de coordination, et cela passe notamment par la mise en place d'une politique culturelle à l'échelle de la ville. Les retombées économiques du secteur culturel pourraient d'ailleurs être colossales. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



# Regards d'experts

## Des solutions concrètes pour toutes les problématiques qui vous concernent.

Chaque mois dans Conjoncture, retrouvez les précieux conseils de nos experts qui abordent de manière pratique des sujets techniques dans le domaine du juridique, du management, de la communication, des IT, etc.

### Vous aussi, rejoignez la communauté des experts de Conjoncture !

Vous êtes adhérent et vous disposez d'une expertise ou d'un savoir-faire reconnu ?

La rubrique « Regards d'experts » vous offre la possibilité de publier vos contributions.

Les contributions à la rubrique « Regards d'experts » sont soumises à l'approbation du Comité de Rédaction de Conjoncture et peuvent faire l'objet d'une adaptation rédactionnelle. Sont exclus les contenus publicitaires et/ou à caractère promotionnel.



Contact : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

- **Économie** : L'économie marocaine face au défi de la croissance
- **Fiscalité** : Qu'en est-il de la première loi de finances post assises fiscales ?

## L'économie marocaine face au défi de la croissance

La problématique de la croissance économique se pose en principe dans un schéma pluridimensionnel, car plusieurs facteurs constituent le sous-jacent et la dynamo de la réalisation du niveau de croissance économique souhaité. Les défis entravant sa réalisation sont nombreux, avec une relative disparité en termes de force et d'acuité.



**M'fadel EL HALAISSI,**  
Directeur Général Délégué  
BMCE BANK Of Africa,  
Économiste

**O**r, c'est volontairement au singulier que j'entends mettre en relief le facteur déterminant pour l'amorce d'un nouveau cycle de croissance de l'économie marocaine actuelle. Il s'agit bien de l'emploi, rien que de l'emploi et toujours de l'emploi.

En quoi cette variable est-elle si essentielle dans l'équation de la croissance de l'économie marocaine ? Et pourquoi est-elle si incontournable dans toute décision de politique économique, aujourd'hui plus que jamais ?

Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, on est obligé d'abord de dresser un constat de la situation et des origines des contraintes qui font obstacle à la croissance dans la majorité des pays à économies de marché, pour ensuite revenir vers le cas du Maroc.

### La loi des cycles économiques

En effet, toutes les doctrines de la pensée économique s'accordent à dire que l'économie de marché est en principe soumise à des « lois de cycles » au regard de la croissance. Les physiocrates, les classiques, les néo-classiques, les keynésiens, les monétaristes..., soulignent l'invariabilité de ce constat. La croissance économique ne peut être continue et pérenne, car elle est par essence discontinuë.

Cette irrégularité s'exprime en cycles économiques, court, moyen et long terme (le mineur de Kitchin, le moyen de Juglar et le long de Kondratieff).

Or, la crise mondiale actuelle, larvée et trainante, ne cadre pas avec les concepts et modèles de doctrines économiques avancées jusqu'à présent.

C'est une crise atypique certes, mais totalement entretenue par ses propres acteurs et agents économiques décideurs, et dont les conséquences néfastes sont disséminées

à travers l'ensemble des économies du monde, propulsées à grande vitesse par les effets pervers de la globalisation. Le constat est amer. L'économie de marché s'autodétruit, le capitalisme se suicide.

Trois facteurs alimentent le blocage et le repli de la croissance du système économique dit de marché.

- Le premier facteur que je qualifie de « rançon de la gloire » ou d'effet pervers de la position trop confortable occupée par le système économique dominant dans sa bataille contre le système économique socialo-communiste.

Le capitalisme gardait tous ses mécanismes de défense en éveil durant cette guerre idéologique entre les deux systèmes économiques. Une période s'étendant de la révolution russe en octobre 1917 à la chute du mur de Berlin en décembre 1989. La situation monopolistique de l'idéologie libérale et du système économique capitaliste a conduit ce dernier à adopter des comportements irrationnels empreints d'arrogance, de vanité, d'orgueil, de triomphalisme teinté, d'ivresse de la victoire.

À ceci, s'ajoute un certain immobilisme de la part des mouvements sociaux revendicatifs au sein des agents économiques de ces sociétés en état de choc, suite à la défaite du système économique socialiste. L'espoir et le rêve d'une partie des travailleurs et salariés se sont brisés sous les décombres du mur de Berlin. Les mouvements sociaux étaient jadis un important régulateur des dérives du système capitaliste, aujourd'hui, ils se sont éteints.

Les globules blancs du système immunitaire de l'économie de marché se sont ainsi affaiblis par endormissement.

- Le deuxième facteur du blocage des mécanismes du système capitaliste a été accentué par l'avènement d'une doctrine libérale à outrance qui a commencé son incubation après la crise du premier choc pétrolier de 1974 pour envahir les convictions collectives (d'un grand nombre de décideurs politiques tels que Margaret Thatcher ou Ronald Reagan) et devenir la voie unique pour sortir de la crise !

Le « laisser-faire, laisser aller » est désormais une mode dans la gouvernance des économies de marché, débouchant sur une inflation de privatisation et une marginalisation fulgurante des « acteurs régulateurs » du marché dans la société (syndicats, partis politiques dits de gauche). L'État interventionniste se retire de plus en plus. Les acteurs « auto-régulateurs » du système sont ainsi mis sous tutelle et lourdement affaiblis.

- Le troisième facteur du blocage de la machine du système économique du capitalisme revient à ces multiples annonces prophétiques et décisions suicidaires de restrictions budgétaires, de politiques d'austérité tous azimuts. Ce langage et ces actes de décisions de politique économique ont fait recette dans quasiment toutes les économies. La confusion de l'agent économique « ménage » dans la gestion de son budget familial avec celui de l'agent économique « État » a été banalisée, légitimée, voire souhaitée. >>>>

Évolution du taux de croissance et de la consommation interne 2009-2015											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(p)
Croissance	4.8 %	3.6 %	5 %	2.7 %	4.7 %	2.6 %	4.5 %	1.2 %	4.2 %	3 %	2.7 %
Consommation	6.8 %	4.6 %	6.6 %	6.0 %	5.3 %	3.6 %	2.6 %	3.5 %	3.8 %	4.2 %	-

Source: HCP

»»» Nous devons gérer les affaires de l'État comme nous gérons les dépenses de notre salaire, disait un politicien. Quelle erreur ! L'économie publique ne se gère pas selon les principes d'un ménage.

D'aucuns se demandent comment alors ces facteurs entravent la croissance économique dans les économies de marché. La réponse à cette question nous conduit à dire que le moteur de la croissance économique, c'est la consommation.

Le modèle économique du système capitaliste se nourrit, pour sa croissance, essentiellement de la consommation. Tant que celle-ci est en constante augmentation, la croissance se poursuit et, dès qu'elle faiblit et décline, la croissance stagne.

Or, les trois facteurs cités ci-dessus sont le corollaire et le vecteur de la compression de la consommation, de l'exacerbation des inégalités des revenus et de l'élargissement des fractures sociales. Les schémas nationaux sont très vite – grâce aux mécanismes de la mondialisation des économies – repris à l'échelle universelle !

L'étause resserre davantage sur le fonctionnement du capitalisme, ce faisant celui-ci se suicide <sup>(1)</sup>, il se meurt !

## Le Maroc également touché

L'économie marocaine n'a pas échappé aux effets de contagion de ces facteurs de blocage ayant prévalu dans le reste du monde, et ce, en dépit de ses forces de résiliences, de ses atouts et de ses spécificités.

La mondialisation des économies diffuse à plus grande vitesse ses avantages et ses inconvénients sur l'ensemble des pays, y compris sur ceux qui tentent vainement d'imposer une politique protectionniste. Les voies de la globalisation des économies du monde sont désormais incontrôlables.

Le Maroc, qui a toujours fait le choix en faveur de l'économie de marché, a réalisé des performances inégalées au regard des pays à économie similaire. Son taux de croissance moyen variait selon trois cycles approximativement de l'indépendance aux années 80, puis aux années de crise financière de 2008, et enfin à ce jour.

Pendant longtemps, la corrélation du taux de croissance était étroitement liée à la production agricole et à la pluviométrie. Or, contrairement à ce qui été avancé, ce n'est pas l'augmentation de la production agricole, et notamment céréalière, qui impacte directement le taux de croissance de l'économie, mais la hausse de la consommation induite par la paysannerie marocaine sous les effets de la bonne pluviométrie

L'économie de marché est tributaire de la hausse de la consommation. Il est très rare et aléatoire qu'un investissement soit réalisé dans l'objectif de créer une demande effective, mais il est quasiment automatique et certain de répondre à une augmentation de la consommation par un investissement.

Ce postulat souligne que la consommation est le cœur du capitalisme, le reste des agrégats macro-économiques (investissement, épargne, déficit budgétaire, fluctuation de la valeur monétaire, balance commerciale...) sont certes importants, voire vitaux pour une économie, mais demeurent dépendant de l'accélérateur de la croissance, la consommation.

## « Le niveau de la consommation nationale est relativement en baisse depuis les cinq dernières années en grande partie à cause du faible niveau d'emploi créé. »

### Soutenir la consommation et la croissance par la création d'emploi

Celle-ci s'exprime à travers la rubrique de la demande effective au sens keynésien du terme, donc du pouvoir d'achat, donc de l'emploi. Depuis plusieurs années, l'économie marocaine peine à réaliser un taux de croissance moyen supérieur ou égal à 5 % alors que bon nombre d'indicateurs macro-économiques, le place largement dans la catégorie des pays à économie émergente (inflation maîtrisée, monnaie stabilisée, déficit budgétaire contrôlé, épargne et investissements soutenus à hauteur du 1/3 du PIB...).

En revanche, le niveau de la consommation nationale est relativement en baisse depuis les cinq dernières années en grande partie à cause du faible niveau d'emploi créé chaque année.

Une économie qui génère à peine 50 000 emplois par an, pour un marché qui offre 250 000 demandes d'emploi, affaiblit fatalement la consommation et, par voie de conséquence, étouffe inéluctablement la croissance.

Il y a grande urgence à rompre avec cette règle et à inverser la tendance, en visant la création de 250 000 emplois par an. Cet objectif ne peut être atteint si le pouvoir public ne structure pas toute sa stratégie de politique économique en priorisant l'emploi avant toute autre considération.

Les dépenses publiques en faveur de la création d'emplois doivent être appréhendées dans une logique d'investissement.

Il existe toujours un retour sur investissement et une rentabilité attendue. Le coût lié à la création d'emploi génère des recettes immédiates au budget de l'État (impôts sur les revenus, TVA...) et produit à terme des recettes liées aux autres produits d'impôt et taxes ainsi qu'à la prime de la croissance induite par la hausse de la consommation.

Cependant, le pouvoir public ne peut pas à lui seul concrétiser cet objectif, mais doit l'amorcer (éducation et santé). L'essentiel sera réalisé par le secteur privé. L'État crée l'étincelle, le privé allume la flamme...

Certes, plusieurs mesures ont été prises pour encourager l'emploi, avec plus ou moins d'efficacité, mais aujourd'hui notre

économie ne peut se contenter de certaines mesures d'accompagnement ou d'incitation à la création d'emploi. Elle a besoin d'un électrochoc, d'un véritable « plan Marshall » pour renverser la tendance de manière structurelle, de manière à créer un million d'emplois pour les quatre prochaines années.

La croissance de la consommation interne impliquera inéluctablement des investissements avec de nouveaux emplois ainsi qu'un meilleur taux de croissance. Le processus économique entrera dans son cercle vertueux pour un cycle plus ou moins long, qui dépendra toujours du soutien apporté à la consommation, selon le degré des facteurs régulateurs inhérents à l'économie de marché.

Les employeurs (capitalistes) ignorent souvent que leur intérêt n'est pas toujours lié à la maximisation des profits, mais plutôt au maintien de cet équilibre fragile et très difficilement accessible qu'il faut trouver et entretenir entre les bénéficiaires et les salaires qui maintiendraient un niveau de consommation soutenu pour la croissance.

« L'État gendarme » doit veiller à la régulation des dérives du système capitaliste sur les aspects liés à la répartition des revenus en vue d'atténuer les inégalités sociales, et, d'autre part, de maintenir le niveau soutenu de la consommation pour permettre la croissance. \*

(1) Cfrt : Le suicide du capitalisme, Christine Kerdellant Edt Robert LAFFONT 2018.

## Qu'en est-il de la première Loi de Finances post Assises fiscales ?

La Loi de Finances 2020 est particulière et très attendue par les observateurs de la chose fiscale dans la mesure où elle est la première loi post-Assises fiscales.

En effet, ces dernières avaient suscité beaucoup d'espoirs et bon nombre de recommandations adoptées sont issues des organisations professionnelles qui espéraient une fiscalité plus juste créatrice d'emploi et de valeur ajoutée, ainsi qu'une Administration fiscale à l'écoute du contribuable.



**Mohammed Fdil,**  
Fiscaliste,  
ex-Secrétaire Général  
de la CNRF



**Mohamed Kach Kach,**  
Conseiller fiscal,  
ex-Chef de Brigade de  
Vérification

### La problématique de la TVA

Cette loi était attendue pour donner un signal fort concernant une doléance et une demande récurrentes de la part des contribuables, personnes physiques ou morales, et ce, depuis plusieurs années. Il s'agit de l'application stricte de la neutralité de la TVA. Cette attente porte notamment sur la généralisation du droit à déduction de la TVA subie en amont, ainsi que du droit à remboursement des crédits de TVA non imputables.

Il faut rappeler que de par son fonctionnement « en cascade », la TVA doit intervenir uniquement au niveau bilanciel et ne doit constituer ni un produit ni une charge pour l'entreprise. Autrement dit, sur le plan du principe, la TVA est appelée à traverser l'entreprise sans laisser d'impact sur son Résultat Net Comptable (RCN) et sur sa trésorerie.

Dans le cas de l'apparition de crédits de TVA, la limitation du droit à remboursement visant uniquement les entreprises et activités mentionnées au niveau des articles 103 et 103 bis du Code Général des Impôts (CGI) constitue une inéquité fiscale vis-à-vis du reste des redevables. Les opérateurs économiques attendaient ainsi de la Loi de Finances 2020 un début d'application des recommandations arrêtées lors des dernières Assises Nationales sur la Fiscalité, qui se sont tenus les 3 et 4 mai 2019, notamment en matière de TVA. Concrètement, la distinction au niveau du CGI, entre les activités avec droit à

déduction et celles sans droit de déduction, détaillées dans les articles 91 et 92 ainsi que dans les articles 123 et 123 bis, n'a pas lieu d'être.

L'« absorption » de l'article 91 par l'article 92 du CGI s'impose donc (activités réalisées localement) et doit être étendue, par voie de conséquence, aux articles 123 et 123 bis prévus pour les opérations d'importations.

Cette fusion, accompagnée de l'extension du droit au remboursement, permettrait ainsi d'atteindre l'objectif tant revendiqué de la neutralité de la TVA.

Malheureusement, la Loi de Finances 2020 a privilégié, une fois encore, l'aspect budgétaire au détriment des contraintes de compétitivité et de développement des entreprises.

### Problématique de l'Impôt sur les Sociétés

• L'effet fiscal de la transformation de la dénomination « Zone franche d'exportation » en « Zone d'accélération industrielle » :

La modification de cette dénomination ne s'arrête pas qu'à un aspect formel, mais elle est porteuse d'une remise en cause des avantages précédemment accordés aux entreprises installées dans les « Zones franches d'exportation » en matière de l'Impôt sur les Sociétés (IS).

En effet, avant la Loi de Finances 2020, les entreprises installées dans ces zones bénéficiaient des exonérations et des

réductions d'IS suivantes : l'exonération de l'IS pendant les cinq premières années, l'application du taux réduit de 8,75 % pour les vingt années qui suivent et l'imposition au taux réduit de 17,50 % au-delà.

Avec les nouvelles dispositions prévues dans le cadre de la Loi de Finances 2020, ces entreprises seront désormais imposées comme suit : l'exonération de l'IS pendant les cinq premières années et l'application d'un taux réduit de 15 % au-delà.

Il est clair qu'une augmentation du taux de l'impôt de 6,25 % pour 20 années est de nature à décourager les investisseurs étrangers. Est-ce que la réduction de 2,50 % au-delà de la vingt-troisième année peut constituer un dédommagement ? Il y a lieu d'en douter.

• Les sociétés installées à Casablanca Finance City (CFC) :

Les sociétés portant le label « CFC » bénéficiaient auparavant, après la période d'exonération de cinq ans, d'un taux réduit permanent de 8,75 %. Dans le cadre de la nouvelle Loi de Finances, ces sociétés seront encore plus lésées que les entreprises installées dans les « Zones franches d'exportation / Zones d'accélération industrielle », puisqu'au-delà de la période d'exonération de cinq ans, leur taux d'imposition permanent passera de 8,75 % à 15 %. Ce revirement non négligeable risque de remettre en cause l'attractivité de la place Casablanca Finance City (CFC). >>>>

- **Les sociétés exportatrices :**  
Depuis longtemps, ces sociétés bénéficiaient d'une exonération totale de l'Impôt sur les Sociétés pendant les cinq premières années de leur exploitation. La Loi de Finances 2020 est doublement défavorable à ces sociétés puisque, d'une part, elle supprime l'exonération totale de cinq ans et, d'autre part, elle substitue un taux permanent de 20 % au taux précédemment appliqué de 17,50 % pour les entreprises réalisant un bénéfice net fiscal de plus de 300 000 dirhams. L'attrait pour les opérations d'exportation risque d'être annihilé pour les sociétés exportatrices compte tenu des difficultés liées aux problèmes de compétitivité et de recherche de débouchés à l'étranger pour leurs produits.
- **Le retour du taux de l'Impôt sur les Sociétés de 20 % pour les sociétés réalisant un bénéfice net fiscal situé entre 300 000 dirhams et 1 000 000 dirhams en lieu et place du taux de 17,50 % instauré en 2019 pour cette tranche d'imposition :**  
Cette partie de « jeu de yoyo » au niveau de la tranche d'imposition qui concentre le gros de la population imposable, n'a pour but que de répondre à un besoin budgétaire, sans égard à l'instabilité fiscale que cette mesure peut engendrer auprès des opérateurs économiques.
- **La réduction du taux de l'Impôt sur les Sociétés de 31 % à 28 % pour les sociétés industrielles qui réalisent un bénéfice avant impôt inférieur à 100 millions de dirhams :**  
Cette mesure avantageuse, qui s'inscrit dans le sens des recommandations des Assises fiscales, devrait être généralisée à l'ensemble des autres branches et secteurs créateurs d'une forte valeur ajoutée, d'emplois, ou porteurs de haute technologie, et contribuant de façon significative au développement économique et social du pays.

## Réajustement du taux de la cotisation minimale

Avec la nouvelle Loi de Finances, le taux de la cotisation minimale sera ramené de 0,75 % à 0,50 %. Néanmoins, pour les entreprises déficitaires avant amortissements et dans le cas où le déficit dure plus de deux années consécutives (après la période d'exonération de 36 mois), le taux de 0,75 % sera reconduit.

## « Le chantier de la neutralité en matière de Taxe sur la Valeur Ajoutée reste le grand oublié de la Loi de Finances 2020. »

Certes, le taux de la cotisation minimale baissera pour les entreprises non déficitaires, mais cette mesure reste en deçà des recommandations formulées lors des Assises fiscales, exigeant la suppression pure et simple de la cotisation minimale qui n'a aucun sens, puisqu'elle taxe le chiffre d'affaires au lieu du Résultat Net Fiscal.

Ces dispositions instaurées sans transition pourraient affecter l'acte d'investir et remettre en cause la visibilité à court et moyen terme pour les investisseurs étrangers notamment.

### Déclarations rectificatives spontanées

La Loi de Finances 2020 offre aux contribuables, sociétés ou personnes physiques professionnelles ayant opté pour le régime du résultat net réel ou du résultat net simplifié, la possibilité de souscription d'une déclaration rectificative spontanée avant le 1er octobre 2020, exempte de sanctions (majorations et pénalités).

La déclaration rectificative concerne aussi bien l'Impôt sur les Sociétés, l'Impôt sur les Revenus professionnels, que la Taxe sur la Valeur Ajoutée, et couvre les exercices ou années 2016, 2017 et 2018. Les contribuables ayant opté pour cette mesure doivent accompagner leurs déclarations rectificatives par une note explicative, établie par un expert-comptable ou un comptable agréé.

Par cette mesure, une fois de plus animée par le seul souci budgétaire, le législateur semble ne pas tenir compte du fait que cette « amnistie » n'est qu'un appel à la fraude fiscale.

### Amnistie fiscale au titre de l'Impôt sur les revenus fonciers

Concernant les titulaires de revenus fonciers qui n'ont pas souscrit leur déclaration annuelle du revenu global pour les années 2016, 2017 et 2018, la Loi de Finances 2020 leur permet de bénéficier d'une remise totale de l'Impôt sur le Revenu foncier pour ces années non prescrites ainsi que de l'annulation des majorations, amendes et pénalités.

Cette faveur est accordée aux titulaires de revenus fonciers à la condition de déposer une déclaration sur ou d'après un imprimé modèle établi par l'administration avant le 1<sup>er</sup> juillet 2020, accompagnée du versement d'une contribution libératoire égale à 10 % du montant brut des revenus fonciers se rapportant à l'année 2018.

Une telle mesure est injuste vis-à-vis des titulaires de revenus fonciers qui respectent leurs obligations déclaratives et de paiement et encourage à la fraude les contribuables indélébiles.

Nous retrouvons là le caractère inadéquat de la pratique des amnisties fiscales qui remettent en cause la crédibilité et l'impartialité de l'État.

### Régularisation volontaire de la situation fiscale du contribuable

Une contribution au titre des avoirs liquides détenus sous forme de billets de banque est prévue par la nouvelle Loi de Finances pour les personnes physiques en situation irrégulière vis-à-vis des obligations fiscales prévues par le CGI.

Les intéressés pourront régulariser spontanément leur situation fiscale en souscrivant une déclaration du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2020, avec le paiement d'une contribution libératoire au taux de 5 %.

Cette mesure s'adresse aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal au Maroc, possédant des avoirs liquides issus de profits ou de revenus provenant d'une activité professionnelle ou agricole n'ayant pas été déclarés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020, au titre de l'Impôt sur le Revenu. Les personnes physiques qui ont opté seront exemptées du paiement de l'impôt sur le revenu et des amendes, pénalités et majorations prévues par le Code Général des Impôts.

Le bénéfice de la contribution est conditionné par le dépôt des avoirs liquides auprès d'un établissement de crédit ayant le statut de banque. Ces dépôts feront l'objet d'une déclaration rédigée sur ou d'après un imprimé-modèle établi par l'administration contre récépissé délivré par la banque.



Cette dernière est tenue d'opérer le prélèvement et le versement de la contribution au taux de 5% auprès du Receveur de l'Administration fiscale dans le mois qui suit celui au cours duquel le dépôt des avoirs liquides a eu lieu.

En agissant ainsi, l'État « se dérobe » de sa fonction régalienne de contrôle fiscal, en appelant là aussi à la fraude et au « blanchiment légalisé » de revenus non déclarés et dont l'origine reste inconnue.

### Régularisation spontanée au titre des avoirs et liquidités détenus à l'étranger

Dans le cadre de la Loi de Finances 2020, les personnes physiques et morales résidentes ou ayant leur siège social au Maroc, détenant des avoirs ou des liquidités à l'étranger avant le 30 septembre 2019 en infraction à la réglementation des changes et à la législation fiscale, peuvent opter pour une régularisation spontanée, et ce en souscrivant une contribution libératoire. Les personnes physiques ou morales ayant opté pour cette régularisation seront exemptées des sanctions afférentes à la réglementation de change et à la législation fiscale.

Le bénéfice de la souscription à cette contribution libératoire est conditionné par :

- le dépôt auprès d'une banque d'une déclaration précisant la nature des avoirs détenus à l'étranger ;
- le rapatriement des liquidités en devises ainsi que des revenus et produits qui en ont résulté, avec cession d'au moins 25% de leur montant sur le marché des changes au Maroc contre des dirhams, tout en permettant aux personnes intéressées de déposer le reliquat dans des comptes en devises ou en dirhams convertibles auprès d'une banque au Maroc ;
- souscription de ladite déclaration et l'acquiescement de la contribution libératoire y afférente dans un délai courant du 1er janvier au 31 octobre 2020, et ce, aux taux suivants : 10% de la valeur d'acquisition ou de souscription pour les biens immeubles ou valeurs mobilières détenus à l'étranger ; 5% du montant total pour les actifs liquides rapatriés en devises et déposés dans un compte en devises ou en dirhams convertibles ; et enfin 2% de la valeur des liquidités en devises rapatriées et cédées sur le marché des changes contre des dirhams.



Outre l'exemption des pénalités relatives aux infractions à la réglementation des changes et à la législation fiscale, les personnes physiques ou morales ayant souscrit à cette contribution libératoire seront exonérées du paiement de l'Impôt sur le Revenu ou de l'Impôt sur les Sociétés. La banque ayant reçu les dépôts rapatriés est tenue d'opérer le prélèvement à la source de la contribution libératoire et de procéder à son versement à la caisse du Receveur de l'Administration fiscale du lieu de sa situation dans le mois suivant celui du rapatriement des avoirs ou des devises.

Cette mesure étant précisée, son analyse appelle cependant les observations suivantes. Le but recherché derrière la mesure de régularisation spontanée au titre des avoirs et liquidités détenus à l'étranger risque de ne pas trouver d'échos auprès des personnes physiques ou morales visées en raison du caractère contraignant des conditions exigées. Cette disposition peut même les tenter de changer de lieu de résidence ou de siège fiscal, surtout si les enjeux sont importants. Enfin, la réussite de cette mesure dépend du degré de coopération des États signataires des Accords pour l'échange automatique des renseignements sur les avoirs détenus à l'étranger (au nombre d'une centaine), qui n'ont pas toujours avantage à divulguer des informations préjudiciables à leurs intérêts.

### Conclusion

Le chantier de la neutralité en matière de Taxe sur la Valeur Ajoutée reste le grand oublié de la Loi de Finances 2020. Les recommandations arrêtées dans le cadre des dernières Assises Nationales sur la Fiscalité avaient pourtant insisté sur le lancement de la mise en place progressive de la neutralité de la TVA à partir de l'année 2020, compte tenu de l'attente

pressante des opérateurs économiques. Or, ni la généralisation du droit à déduction et du droit au remboursement, ni l'extension du remboursement des crédits de TVA à l'ensemble des secteurs de l'économie n'ont été entamées. Rappelons que l'État avait déjà initié, à partir de l'année 2014, l'opération exceptionnelle concernant le remboursement des crédits de TVA non imputables, cumulés au 31/12/2013. Il était attendu de la part de l'État de poursuivre et d'accélérer cet effort, sans oublier le chantier de la généralisation des droits à la déduction et au remboursement afin d'atteindre à terme la neutralité pure et parfaite de la TVA.

En ce qui concerne l'Impôt sur les Sociétés et l'Impôt sur les Revenus Professionnels, la Loi de Finances 2020 se caractérise tout d'abord par un « retour sur les acquis » et une « confiscation » des avantages précédemment accordés aux entreprises en matière d'exonération ou de taux réduits au titre de l'Impôt sur les Sociétés et de l'impôt sur les revenus professionnels. Il faut rechercher l'explication de ce retour en arrière par ce que l'on peut dénommer « l'effet Moscovi », le Commissaire européen ayant mis en garde le Maroc lors de son discours aux Troisièmes Assises Nationales sur la Fiscalité sur ce qu'il a qualifié de caractère de « concurrence fiscale déloyale » de certaines mesures fiscales d'encouragement, notamment celles afférentes aux « Zones Franches d'Exportation » ainsi qu'au hub économique et financier « Casablanca Finance City ».

Enfin, ces ajustements fiscaux, qui ont un effet négatif sur l'économie marocaine, peuvent s'expliquer aussi par l'engagement du Maroc à respecter le principe de bonne gouvernance fiscale à travers l'ensemble des conventions et accords signés. \*

## 5<sup>e</sup> édition du Forum euro-méditerranéen des Jeunes Leaders

« Engagement pour une nouvelle citoyenneté », telle était la thématique de la 5<sup>e</sup> édition du Forum euro-méditerranéen des Jeunes Leaders qui s'est déroulée du 15 au 17 novembre dernier à Essaouira. La rencontre a été organisée par l'Ambassade de France au Maroc et l'Institut français du Maroc, en coopération avec les associations Marocains pluriels et Essaouira Mogador, la Fondation Sekkat, Campus France et WebHelp, avec le soutien d'André Azoulay, Conseiller de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Originaires des pays du pourtour méditerranéen et d'Afrique subsaharienne, 180 jeunes citoyens engagés auprès de leur communauté se sont réunis pour l'occasion. Au programme, des projections de films-débats, des tables rondes, des ateliers et, pour la première fois, le Tribunal pour les Générations Futures, un exercice d'éloquence. Le Prix des Jeunes Leaders a en outre récompensé trois projets portés par des jeunes engagés sur le thème du développement durable. \*



## La BEI va cesser de financer les investissements dans l'énergie fossile



La Banque Européenne d'Investissement (BEI), institution de financement de l'Union européenne et l'un des principaux prêteurs multilatéraux dans le monde, a annoncé mi-novembre qu'elle cesserait de financer les combustibles fossiles d'ici à la fin 2021. En conséquence, la BEI n'examinera plus à partir de cette date « de nouveaux financements à l'appui de projets énergétiques qui recourent sans dispositif d'atténuation aux combustibles fossiles, gaz y compris », indique l'organisation. Son Président, Werner Hoyer, a aussi indiqué dans un communiqué que « nous lancerons la stratégie d'investissement climatique la plus ambitieuse de toutes les institutions financières publiques, quelles qu'elles soient ». Lors du conseil d'administration qui a pris cette décision, la BEI a aussi défini que 50 % de ses financements en 2025 doivent contribuer à l'action climatique et à la durabilité environnementale et d'aligner l'ensemble de ses activités de financement sur les principes et objectifs de l'Accord de Paris d'ici à la fin 2020. \*

# Remise des Trophées Lalla Hasnaa Littoral durable

**D**écernés tous les deux ans par la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement, les Trophées Lalla Hasnaa Littoral Durable récompensent les initiatives et projets remarquables contribuant à la protection du littoral et encourageant les comportements socialement et écologiquement responsables. Ils sont issus du Prix Hasnaa de la « Plage publique la plus belle et la plus propre du Maroc » créé en 1999, qui s'est transformé au fil des années pour prendre en 2014 la forme et dénomination actuelle, selon la Fondation. Les trophées sont délivrés dans cinq catégories : Programme Plages Propres, Partage et cadre de vie, Protection et valorisation du patrimoine naturel, Éducation et jeunesse, Responsabilité sociale et environnementale des organismes. 130 candidatures ont été reçues cette année et 24 projets et initiatives ont été récompensés le 13 novembre dernier. La Fondation a salué notamment l'aménagement de la plage de Sidi Kankouch 1, portée par le Groupe Crédit Agricole du Maroc (catégorie Programme Plages Propres), l'initiative « Tout pour protéger notre patrimoine maritime », engagée par une association de Fnideq, dont l'objectif est de nettoyer les fonds marins (catégorie Partage et cadre de vie), le projet de fabrication et immersion de



récif artificiels de l'agence Marchica (catégorie Protection et valorisation du patrimoine naturel) ou encore l'organisation du Forum Sciences Océan par l'Université Cadi Ayyad (catégorie Éducation et jeunesse). \*



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



**SERVIR**

LES INTÉRÊTS DE  
NOS ADHÉRENTS

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

**INFORMER**

SUR LA RÉALITÉ  
& LES OPPORTUNITÉS  
DU MARCHÉ

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

**ACCÉLÉRER**

VOTRE  
CROISSANCE

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

**PARTAGER**

LES EXPERTISES,  
LES EXPÉRIENCES  
& LES SUCCÈS

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

**LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !**



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



## La CFCIM accueille une délégation de la Région Normandie

Le 12 novembre dernier, la CFCIM a accueilli une délégation de la Région Normandie emmenée par son Président, Hervé Morin, ancien Ministre français de la Défense. Les huit entreprises françaises de la délégation, issues de différents secteurs d'activités, ont participé à un séminaire d'information sur le marché marocain ainsi qu'à un programme de rendez-

vous B to B. La délégation a, en outre, visité l'école SABAA, un établissement marocain équipé des solutions de la société Novatice Technologies dont les logiciels visent à simplifier l'usage de l'informatique dans les établissements scolaires. À cette occasion, l'éditeur a offert 100 licences à la Direction GENIE du Ministère de l'Education Nationale.



**Hervé Morin,**  
Président  
de la Région  
Normandie



«À chaque fois que nous partons dans un pays, notre objectif est de développer nos relations économiques et commerciales avec ce pays en constituant la délégation d'entreprises la plus large possible. Ce sont des entreprises qui sont soit déjà installées et qui veulent développer leur implantation, soit qui souhaitent prendre les premiers contacts commerciaux. Être accueillis par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, c'est pour nous le meilleur moyen d'avoir des échanges très fructueux. L'idée c'est que nous soyons en mesure d'accueillir des entreprises marocaines qui envisagent aller vers le marché européen et s'installer en France - donc en ce qui nous concerne en Normandie - ou encore accompagner les entreprises normandes qui espèrent trouver de nouveaux débouchés et nouveaux axes de développement. »

# Kluster CFCIM : lancement d'un nouvel appel à projets



Le Kluster CFCIM a lancé un nouvel appel à projets le 7 novembre dernier. Pour rappel, ce programme d'accompagnement et d'incubation des startups innovantes a vu le jour en octobre 2017. La première édition avait permis de sélectionner, sur 150 candidatures reçues, cinq startups qui ont été incubées et hébergées dans les locaux de la CFCIM pendant une durée de 18 mois. 15 autres entreprises ont également bénéficié d'un accompagnement incluant notamment du mentoring, des formations, une assistance pour leur montage financier, des mises en relation... Les entreprises retenues sont issues de secteurs d'activités divers, mais elles se sont toutes distinguées par leur caractère innovant, ainsi que par un impact potentiel important sur leur écosystème. À l'occasion du lancement du nouvel appel à projets, le Kluster CFCIM a dévoilé sa nouvelle équipe encadrante constituée d'experts bénévoles. Chacun d'entre eux s'engage ainsi à mettre son expérience, ses compétences et son réseau au service des lauréats.

Les candidats ont jusqu'au 16 décembre 2019 pour faire parvenir leur dossier. Les gagnants bénéficieront du programme d'incubation complet du Kluster CFCIM pendant un an à partir de février 2020. \*

## Équipe du Kluster CFCIM

- **Jérôme MOUTHON**, Président du Kluster CFCIM, Président MENA de Teads, expert en entrepreneuriat et business development.
- **Reda TALEB**, Vice-Président du Kluster CFCIM, en charge du Marketing et de la Communication, Directeur général associé d'Officium Maroc, expert en marketing et stratégie.
- **Asmaâ FENNIRI**, en charge de la Communauté des Experts, Directrice marketing digital chez Honoris United Universities, experte en transformation digitale, marketing digital et innovation.
- **Sophia ASSAD**, en charge de l'innovation et de la transformation digitale, consultante indépendante en transformation digitale chez Sopra, experte en entrepreneuriat et e-publicité.
- **William SIMONCELLI**, en charge des programmes de financement des startups et du Club des Business Angels, fondateur et directeur général de Carré immobilier, expert en entrepreneuriat et en management.
- **Jean-Christophe BATTLE**, en charge des relations internationales, directeur gestion clients Europe de Coface, expert en leadership et stratégie.



Rejoignez une communauté d'affaires de près de 5 000 entreprises



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



## Réunion d'information sur le Maroc à Montpellier



**L**e 14 novembre dernier, la CFCIM a participé à une réunion d'information sur le Maroc destinée aux entreprises du Languedoc. Organisée par la cellule conseil aux entreprises de la douane de Montpellier, la rencontre a notamment été animée par François Brivet, Directeur régional des douanes de Montpellier, Yann Tanguy, Attaché douanier au sein de l'Ambassade de France au Maroc, Khalid Idrissi Kaitouni, Directeur de l'Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise de la CFCIM, en présence d'Ahmed Agargi, Consul général du Maroc à Montpellier. La quarantaine d'entreprises présentes ont ainsi pu découvrir les formalités à l'exportation depuis la France, les formalités à l'importation au Maroc ainsi que les opportunités et la réglementation juridique des affaires au Maroc. Elles ont ensuite participé à un programme de rendez-vous B to B. \*

## Décryptage du projet de Loi de Finances 2020



**AFIN DE FAIRE LE POINT SUR LES DISPOSITIONS DE LA NOUVELLE LOI DE FINANCES**, la CFCIM a organisé, le 28 novembre dernier, une réunion d'information sur le thème « Le Projet de loi de Finances 2020. Quelles conséquences pour les entreprises ? ». Ce texte a en effet suscité beaucoup d'interrogations de la part des chefs d'entreprise et des spécialistes. La rencontre a été animée par Mohamadi El Yacoubi, Comptable agréé et General Manager du Cabinet Marrakech Consulting Group et Abdelaziz Arji, Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM, Expert-comptable et Commissaire aux Comptes, fondateur du Cabinet EURODEFI-AUDIT.

## La CFCIM participe à un atelier meetMED à Alger

**L**e 21 novembre dernier, à Alger, la CFCIM a participé à une rencontre visant à échanger sur l'opportunité de créer une association d'industriels pour promouvoir l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables en Méditerranée. L'atelier a été organisé par l'ADEME (Agence française de l'environnement de la maîtrise de l'énergie) en collaboration avec l'APRUE (Agence Algérienne de Promotion de l'Utilisation Rationnelle de l'Énergie) et le RCREEE (Regional Center

For Renewable Energy and Energy Efficiency). La réunion s'inscrit dans le cadre du programme meetMED financé par l'Union européenne. Ce dernier est porté par MEDENER et le RCREEE (Regional Center For Renewable Energy and Energy Efficiency). À cette occasion ont été présentées les conclusions d'une étude réalisée par la CFCIM sur les marchés de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans les régions du Maghreb et du Machrek. \*



# Bien gérer le patrimoine immobilier de l'entreprise

**E**n matière de patrimoine immobilier, les entreprises sont soumises à certaines règles. Afin de faire le point sur la gestion juridique et fiscale de ce type de biens et ses conséquences sur la comptabilité des sociétés, la CFCIM a organisé le 21 novembre dernier un petit-déjeuner d'information sur le thème : « La gestion du patrimoine immobilier d'entreprise : optimisations juridiques et fiscales ». La rencontre a été animée par Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca, Roudane & Partners, Jad Aboulachbal, Notaire à Casablanca et Abdelaziz Arji, Président de la Commission Juridique, Fiscale et Sociale de la CFCIM, Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes, fondateur du Cabinet EURODEFI-AUDIT. \*



# Cybersécurité : un risque à ne pas sous-estimer



**M**alwares, ransomwares, spywares... les cyberattaques font de plus en plus de victimes dans le monde. Les entreprises sont particulièrement touchées, avec des conséquences pouvant être dramatiques pour leur activité. Pourtant, de bonnes pratiques permettraient d'éviter la plupart de ces risques. Afin de faire le point sur les cybermenaces, les cas d'usage et les conseils pour s'en prémunir, la CFCIM a organisé le 14 novembre dernier, un petit-déjeuner d'information sur le thème : « La cybersécurité : un enjeu majeur pour l'entreprise ». La rencontre a été animée par Emmanuel Cheriet et Jeremy Dubourg, respectivement Directeur Maroc et Afrique Francophone et Directeur Conseil et Audit d'Orange Cyberdefense. \*

# La CFCIM accompagne une délégation de près de 300 participants à Batimat

**L**a CFCIM a accompagné une délégation de près de 300 personnes au Mondial du bâtiment 2019 qui s'est déroulé du 4 au 8 novembre dernier à Paris. L'événement regroupe trois salons : Batimat, Interclima et Idéobain. 2 500 exposants et 340 000 visiteurs y étaient attendus. \*



## Tournée inwi - CFCIM sur la transformation numérique : une très belle édition à Agadir

Après Fès, la tournée inwi - CFCIM a encore connu une forte participation lors de la dernière édition qui s'est tenue le 14 novembre dernier à Agadir. La rencontre a en effet réuni à l'hôtel Sofitel Agadir Thalassa Sea & Spa plus de 160 participants autour d'un programme de tables rondes et d'ateliers abordant les principaux enjeux et thématiques de la transformation numérique : communication digitale, cloud, cybersécurité, disruption, efficacité opérationnelle...



## Mission collective dans le cadre du Salon Solaire Expo 2020

À l'occasion de la 9<sup>e</sup> édition du salon Solaire Expo qui se tiendra du 25 au 27 février 2020, à la Foire Internationale de Casablanca, la CFCIM organise une mission collective au profit des entreprises françaises souhaitant prospecter le marché marocain des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Plus de 8 000 visiteurs et 100 exposants marocains et internationaux sont attendus pour cet événement B to B de référence pour les professionnels du domaine.

Cette mission constitue une occasion idéale pour échanger autour de tables rondes sur différentes thématiques avec les acteurs publics et privés du secteur. Par ailleurs, les entreprises participantes auront l'opportunité de rencontrer les donneurs d'ordre locaux grâce à des programmes de rendez-vous B to B qui leur permettront de gagner en visibilité et de conclure de nouveaux partenariats. \*

Contact : Meriem Faris  
E-mail : [mfaris@cfcim.org](mailto:mfaris@cfcim.org)





# 4<sup>e</sup> Trophée de Golf de la CFCIM à Fès

C'est désormais une véritable institution ! Le Trophée de Golf de la CFCIM en est déjà à sa 4<sup>e</sup> édition. Il s'est déroulé le 9 novembre dernier sur le magnifique parcours du Royal Golf de Fès. La formule de jeu retenue pour le Trophée était le stableford en individuel et par équipes de quatre personnes avec les trois meilleures balles en net et départs en « shot gun ».



## Palmarès du 4<sup>e</sup> Trophée de Golf de la CFCIM

- Plus long Drive : **Amine Sator**
- Meilleure approche : **Youssef Sadek**
- 1<sup>er</sup> prix brut Homme : **Tarek Baali**
- 1<sup>er</sup> prix net Homme : **Youssef Sadek**
- 1<sup>er</sup> prix brut Femme : **Meryem Tajmouti**
- 1<sup>er</sup> prix net Femme : **Khadija Mrida**
- Équipe en net : **MADAEF**



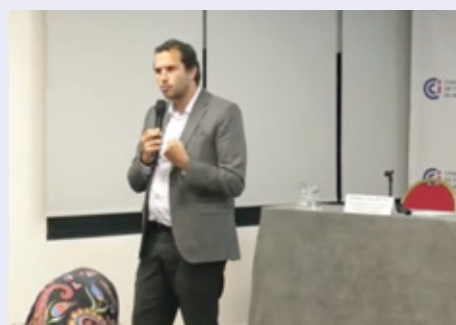
© CFCIM



© CFCIM

## Enquête annuelle DIORH sur les rémunérations

Le 13 novembre dernier, à l'occasion d'une réunion d'information organisée à la CFCIM, le cabinet DIORH est venu présenter les résultats de son enquête annuelle sur les rémunérations, réalisée en partenariat avec le groupe Mercer. La rencontre a été animée par Mehdi El Yousfi, Directeur Général du Groupe DIORH.



## Lancement officiel de la première promotion de formation de data scientist au CEFOR Entreprises

Le 3 décembre dernier, a eu lieu le lancement de la première promotion de formation de data scientist au CEFOR Entreprises, en présence d'Hélène Le Gal, Ambassadrice de France au Maroc, d'Abdelmounaïm Madani, Directeur Général de l'ANAPEC, de Philippe-Edern Klein, Président de la CFCIM, de Philippe Gros, Directeur Général de la CFCIM, ainsi que des entreprises partenaires. 24 jeunes diplômés participent à ce programme de renforcement des compétences. Le premier module de 270 heures portant sur le métier de data scientist et le second, de 130 heures sur les soft skills à acquérir pour travailler en entreprise. \*



### Planning Cycles et Séminaires CEFOR Entreprises - décembre 2019



Cycles & Séminaires	Date de démarrage	NB jours	Planning
Séminaire « Prévention des risques, gestion des conflits et licenciement » (7 <sup>e</sup> édition)	Mercredi 4 décembre 2019	2	Mercredi 4 & jeudi 5 décembre 2019
Séminaire « recouvrement des créances » (7 <sup>e</sup> édition)	Jeudi 5 décembre 2019	2	Jeudi 5 & vendredi 6 décembre 2019
Séminaire « Marketing digital » (3 <sup>e</sup> édition)	Vendredi 6 décembre 2019	2	Vendredi 6 & samedi 7 décembre 2019
Séminaire « Comment répondre et remporter un appel d'offres » (4 <sup>e</sup> édition)	Mercredi 11 décembre 2019	2	Mercredi 11 & jeudi 12 décembre 2019
Séminaire « Prise de parole en public » (4 <sup>e</sup> édition)	Jeudi 12 décembre 2019	2	Jeudi 12 & vendredi 13 décembre 2019
Séminaire « Commerce international » (7 <sup>e</sup> édition)	Vendredi 13 décembre 2019	2	Vendredi 13 & samedi 14 décembre 2019
Séminaire « Élaboration et suivi du plan de formation » (4 <sup>e</sup> édition)	Mercredi 18 décembre 2019	2	Mercredi 18 & jeudi 19 décembre 2019
Séminaire « La gestion du temps et du stress au travail » (4 <sup>e</sup> édition)	Jeudi 19 décembre 2019	2	Jeudi 19 & vendredi 20 décembre 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'OPPPT, merci de bien vouloir contacter :

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

## Journée Portes Ouvertes à la Délégation Régionales de Laâyoune



La Délégation Régionale de la CFCIM à Laâyoune a organisé le 28 novembre dernier une Journée Portes Ouvertes. L'objectif était de permettre aux entreprises de la région de rencontrer l'équipe de la CFCIM et de découvrir l'ensemble des services et prestations aux adhérents, ainsi que les événements de la vie associative. \*

## Petit-déjeuner d'information sur le soudage laser à Tanger

« Le soudage laser : perspectives et évolutions », tel était le thème du petit-déjeuner d'information organisé le 12 novembre dernier par la Délégation Régionale de la CFCIM à Tanger. La rencontre a été animée par Franck Fleury, Expert Alphalaser GmbH, Wilfried Gourdon, Alphalaser Maroc et Guy Forest, Gérant de la société Technologie Service. \*



## L'After-Work CFCIM fait le plein à Rabat !

L'After-Work CFCIM a fait escale le 19 novembre dernier à Rabat, au restaurant Le George. Une quarantaine de participants se sont ainsi donné rendez-vous pour cette session de networking dans un cadre chaleureux et convivial.

## À Meknès, réunion d'information sur la cybersécurité

Le 26 novembre dernier, la Délégation Régionale de la CFCIM à Meknès a organisé une réunion d'information sur le thème « La sensibilisation à la cybersécurité et à la Loi 08-09 ». La rencontre, qui a réuni une cinquantaine de participants, a eu lieu au Centre Régional d'Investissement de Meknès. Elle a été animée par Mohamed Amine Lemfadli, expert en sécurité de l'information, fondateur de Trust & Security Consulting. \*



# Le Coin des Adhérents

## Agenda fiscal

### Calendrier fiscal de décembre 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 d'impôt auprès du receveur de l'administration fiscale sur les profits de cessions de valeurs mobilières.

**5/** Perte de loyer : Requête en réduction ou décharge.

**6/** Versement de la retenue à la source sur les profits de cession de valeurs mobilières opérées par les intermédiaires financiers habilités teneurs de comptes titres, effectuée sur les cessions du mois précédent.

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

#### Impôt sur les Sociétés

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

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

**3/** Versement par les sociétés des retenues opérées le mois précédent au titre

des intérêts et placement à revenus fixes.

**4/** Versement du 4<sup>ème</sup> acompte provisionnel (25 % de l'impôt payé en 2015).

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

#### Taxe sur la Valeur Ajoutée

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

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

## Offres d'emploi

Société de services aux industries (location et maintenance de matériels de manutention), implantée dans une zone franche de Tanger recherche un(e) gérant(e).

#### Profil recherché : Chef d'atelier

Nous recherchons un chef d'atelier expérimenté, spécialisé en mécanique engins/PL et véhicules industriels.

Le candidat devra justifier d'une formation technique solide ainsi que d'une expérience significative dans la gestion d'un atelier de maintenance engins ou poids lourds.

Le poste implique des formations internes et des mises à niveau régulières, nous recherchons donc une personne capable de suivre l'évolution technique des matériels, en plus de gérer au quotidien une équipe de mécaniciens, un stock de pièces détachées et la relation technique permanente avec les clients.

#### Langues :

Français et/ou espagnol courants obligatoires  
Arabe obligatoire  
L'anglais sera un plus.

#### Missions :

Le chef d'atelier sera chargé :

- du suivi technique et du contrôle des machines en location.
- de l'organisation quotidienne du travail et de la bonne tenue des ateliers.
- de la relation technique avec les clients.

- du suivi permanent des pièces détachées (stock et commandes)

- de la réalisation pratique des inventaires.

Il sera l'interlocuteur technique du chef d'agence auquel il devra répondre du parc machines et des stocks.

#### Conditions :

Le poste est basé à temps complet à Tanger, il est à pourvoir dès que possible.  
Contrat de travail de droit marocain.

**Si votre profil correspond, merci de transmettre CV et lettre de motivation à [x.lebas@controlever.com](mailto:x.lebas@controlever.com)**

Cyberforce est un intégrateur spécialisé dans la sécurité informatique. Grâce à l'expertise de nos consultants mais également à l'écosystème établi avec nos partenaires, nous sommes capables d'accompagner et d'orienter nos clients dans leurs besoins sécurité. Notre objectif est d'être à l'écoute des besoins de nos clients et de leur conseiller les meilleures solutions dans le domaine tout en gardant un œil sur les nouveautés et les techniques qui permettent d'améliorer la cybersécurité de nos clients.

#### Profils recherchés :

##### 1/Sales Manager :

Dispose d'une expérience probante dans le commercial et d'un carnet d'adresses contenant des références solides. Passionné par le métier, autonome, dynamique, posé, très motivé et ayant des compétences de chasseur lui permettant d'élargir le portefeuille

clients. Il doit également gérer une équipe composée de 3 chargés d'affaires PME.

##### 2/Chef de Projet PMO :

Bénéficiant d'une vision transverse, il est en charge de mettre en œuvre des indicateurs de performance qualitatifs, quantitatifs et temporels afin d'assurer l'organisation et la conduite du portefeuille projet d'INEOS.

Il synthétisera l'information à travers des tableaux de bord, afin de faciliter la lecture du suivi des opérations et la prise de décision de la Direction Générale.

D'autre part, il devra établir une approche méthodologique adaptée aux valeurs et contexte d'INEOS, afin de faciliter les actions techniques, avant-vente et commerciales en mettant à leur disposition un workflow basé sur les best practices de la gestion IT et Projet (ITIL, PMP).

Issu(e) d'une formation Bac+5 d'ingénieur, ou avec une expérience similaire.

Vous bénéficiez de plusieurs certifications axées autour de la gestion de projet, des risques ou des processus ITIL.

Vous avez une parfaite connaissance des solutions d'infrastructure Système, Réseaux & Télécoms qui composent le marché IT.

Vous pouvez vous exprimer aisément en anglais ou en français pour assurer la gestion et la relation avec nos partenaires étrangers. Autonomie, organisation, écoute et sens du service client sont vos principaux atouts ?

**Si votre profil correspond, merci de transmettre CV et lettre de motivation à [hind.ouazzani@ineos.ma](mailto:hind.ouazzani@ineos.ma)**

## Demandes d'emploi

### Assistante administrative

**53 – F. 25 ans** – BTS Assistant de manager – Expérience de deux ans en tant qu'assistante administrative en France au sein d'une association de protection animale – Rigueur, dynamisme et sérieux – Recherche poste d'assistantat.

### Cadre Dirigeant/Consultant

**54 – H. 43 ans** – Diplômé d'une grande école de commerce, parlant français anglais & allemand – Cadre dirigeant du secteur agroalimentaire FMCG interna-

tional, spécialisé achats/finance, trading commodités & produits finis, optimisations, réduction des coûts, packaging – Recherche poste à responsabilités ou mission d'audit/consulting.

### Développement informatique

**55 – H. 61 ans** – Référent technique informatique – 30 ans d'expérience en SSII, dont 12 au Maroc – Passionné de nouvelles technologies (Symfony, PHP, Apache, JAVA/JEE, SQL, JQuery, Windows, Linux) –

### Développement commercial

**56 – H.31 ans** – Licence en économie et

gestion (faculté de Grenoble) – Double compétence technique (BTP) et commerciale – Gestion des comptes et des stocks/comptabilité/commerce – Cherche poste – Étudie toutes propositions.

**57 – F. 36 ans** – Diplômée de l'EFA – Plus de 13 ans d'expérience, dont 11 ans dans le secteur immobilier – Accompagnement dans le développement d'une agence immobilière – Polyvalente – Cherche poste – Étudie toutes propositions.

### ► 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

### Déplacements Professionnels

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

### Promotion des Services de la CFCIM

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

### Service Emploi

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

### Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

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

### Pôle Salons et Événementiel

- 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 interculturelle Kirikou**  
**Une crèche pour le vivre ensemble**  
**des Marocains et des Subsahariens**



Depuis la rentrée, la crèche de l'association interculturelle Kirikou de Rabat accueille 16 enfants. Mais elle a une particularité : parmi eux, la moitié sont marocains et l'autre moitié sont subsahariens. L'objectif : renforcer le « vivre ensemble » et la compréhension entre enfants de cultures différentes. Un projet mûrement réfléchi par l'équipe de l'association, fondée en 2015 par Mountaga Diop dans la foulée de la stratégie nationale d'immigration et d'asile. L'association a d'abord collaboré avec des crèches partenaires qui pouvaient accueillir des enfants de Subsahariens installés au Maroc avant de créer, cette année, sa propre crèche. Cette solution permet aux parents de conserver leur travail en offrant une prise en charge à leur enfant. Les familles sont choisies selon un critère de vulnérabilité et la crèche est totalement gratuite. Deux monitrices, une Marocaine et une Subsaharienne, s'occupent des petits. Ils reçoivent des cours de français et d'arabe, notamment pour préparer leur entrée à l'école primaire marocaine. Des initiations à la civilisation africaine et à la civilisation marocaine sont pro-

posées aux enfants pour faciliter leur intégration et lutter contre les préjugés. Mais l'association Kirikou s'est aussi donné une autre mission : orienter les mères marocaines et subsahariennes sans emploi vers des structures de formation pour les aider, une fois diplômées, à réintégrer le milieu professionnel. Ces formations sont délivrées par l'Entraide Nationale et l'École de Jardinage Bouregreg à Salé. Enfin, le troisième et dernier axe de travail concerne les mineurs isolés étrangers. L'association les oriente d'abord vers les services sociaux les plus adaptés puis elle prend contact avec leurs familles. Une formation de six mois est ensuite offerte au jeune primo-arrivant avant qu'il puisse retourner au pays avec un billet payé par des partenaires de l'association. Depuis 2016, 30 mineurs en ont bénéficié, dont 10 ont choisi de revenir dans leur pays d'origine.

### ► Contact

**Mountaga Diop : 06 61 99 96 33**

**Facebook : Kirikou Maroc : mineurs migrants subsahariens et marocains – Chez Kirikou**

## Agenda Culturel

**INSTITUT FRANÇAIS**

MAROC



### ► Décembre 2019

- **Rencontres Internationales de la Photographie de Fès, les frontières**  
Jusqu'au 20 décembre 2019 à Fès.
- **Récital de Célimène Daudet**  
Jusqu'au 15 décembre à Fès, Agadir, Oujda, Tétouan et Marrakech.
- **Exposition retro gaming El Jadida**  
Jusqu'en avril à Marrakech, Meknès, Agadir, Rabat et Tétouan.
- **Rencontres Universitaires du Numérique**  
En décembre à Rabat.

### ► Janvier 2020

- **Spectacle Collectif Satori, De nos frères blessés**  
En janvier à Tanger, Agadir, Tétouan et Kénitra.
- **La Nuit des Idées, Être vivant**  
En janvier à Marrakech et Tétouan.
- **Groupe acrobatique de Tanger, FIQ !**  
En janvier à Marrakech.
- **Lou Tavano Trio**  
Du 16 au 25 janvier à Tétouan, Meknès, Fès, Kénitra, Casablanca, Rabat et Essaouira.
- **Cie Michel Kelemenis, Rock & Goal**  
Du 14 au 23 janvier à Meknès, Fès, Tétouan et Oujda

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



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



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

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

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