

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

 CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

www.cfcim.org  
58<sup>e</sup> année  
Numéro 1024  
15 avril -  
15 mai 2020

Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

## Édition spéciale

Le Maroc face à  
l'épidémie de Covid-19



Dossier Zoom du mois :  
la protection juridique de l'entreprise



Covid-19 : la CFCIM se  
mobilise à vos côtés



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



مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC  
ENTREPRISES

COMMERCE INTERNATIONAL

DÉCOUVREZ  
LA BANQUE RÉFÉRENCE

100%\*  
DE PROMESSES  
TENUES

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

Traitement d'une opération de remise documentaire import à J

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



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

\*Valeurs pour l'ensemble des opérations documentaires (remise documentaire, lettre de crédit, aval) à l'import et à l'export.  
\*\*Vous êtes abonnés à Cdm e-Trade. A condition que le dossier client soit complet, conformément aux procédures pré-établies et la banque soit prête à l'usage.



# Editorial

## Covid-19

### Un élan de solidarité exemplaire

Jean-Pascal DARRIET  
Président

Le monde connaît actuellement une situation sans précédent. L'épidémie de Covid-19 a plongé de nombreuses populations dans un confinement dicté par l'état d'urgence sanitaire. Les économies sont aujourd'hui quasiment à l'arrêt et il est difficile d'entrevoir quand et comment la sortie de crise interviendra.

Le Maroc n'a malheureusement pas échappé au coronavirus. Mais, grâce à la réactivité des autorités, l'épidémie reste pour le moment maîtrisée et le nombre de victimes contenu. Les chiffres sont très en deçà des niveaux enregistrés dans les pays les plus durement touchés comme les États-Unis, l'Italie, l'Espagne ou la France.

En imposant très tôt des mesures drastiques telles que la fermeture des frontières ou le confinement de la population, le Royaume a su anticiper l'impact sanitaire de cette maladie particulièrement contagieuse. De remarquables efforts ont été déployés en un temps record pour augmenter la capacité d'accueil hospitalière ou encore pour sécuriser l'approvisionnement en médicaments et en matériel médical de première nécessité. Cette mobilisation exceptionnelle de l'État marocain lui a même valu d'être cité en exemple à l'étranger.

Dès le début du confinement, le Royaume a également adopté des mesures fortes pour préserver son économie et soutenir les populations les plus fragiles. Un dispositif exceptionnel a été créé à l'initiative de Sa Majesté le Roi Mohammed VI : le Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus Covid-19. Il a permis de collecter les dons de nombreuses entreprises, institutions et particuliers.

Cet incroyable élan de solidarité a rendu possible la distribution d'aides concrètes aux salariés en arrêt temporaire de travail et aux personnes opérant dans le secteur informel.

Pour les entreprises, l'incertitude est grande et beaucoup redoutent de devoir « naviguer à vue » dans les mois à venir. La CFCIM se mobilise auprès de tous ses adhérents pour leur permettre de traverser la crise et les aider au redémarrage post-confinement. Selon le HCP, 57% d'entre elles sont actuellement à l'arrêt. Aussi si certains secteurs-clés comme le tourisme ou l'industrie sont le plus sévèrement touchés, c'est bien la plupart des entreprises qui a dû accuser le choc.

Le Comité de Veille Économique a adopté plusieurs mesures pour les accompagner dans ces moments difficiles, notamment le dispositif Damane Oxygène mis en place en coordination avec le secteur bancaire.

En cette période exceptionnelle, tous les collaborateurs de la CFCIM restent plus que jamais mobilisés à vos côtés pour vous conseiller, vous soutenir face à cette crise et vous aider à préserver votre activité.

Nous avons une pensée toute particulière pour les personnes touchées par ce virus et leur famille. Nous leur souhaitons beaucoup de courage ainsi qu'un prompt rétablissement.



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** Jean-Pascal Darriet ► **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, Dounia Z. Mseffer, Jad Aboulachbal, Mansour Belkheiri, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ► **Crédits photos** CFCIM, Shutterstock, Fotilia, Ambassade de France, DR ► **Conception graphique** Sophie Goldryng ► **Mise en page** Mohamed Afandi ► ISSN : 28 510 164.

**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 Kaïs** Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

# 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

# Sommaire

## Dossier spécial Covid 19

- 6 Le Maroc face à l'épidémie de Covid-19
- 8 3 questions au Docteur Jaâfar Heikel
- 10 Ce que prévoit le Code du travail
- 12 3 questions à Amine Diouri
- 13 3 questions à Ahmed Al Motamassik
- 14 La mobilisation des associations

## Echos Maroc

- 16 Petit Déj Tech #2 consacré à l'agritech
- 18 Service économique de l'Ambassade de France
- 20 Indicateurs économiques et financiers

## Echos International

- 22 Amélioration du solde commercial de la France en 2019



## ZOOM

### Le droit : un vecteur de compétitivité peu exploité

- 24 Le droit, allié de la performance de l'entreprise
- 28 Entretien avec Leïla Bazzi, Directeur juridique GSK Afrique du Nord et Présidente du Cercle Marocain des Directions Juridiques (CMDJ)
- 30 Entretien avec Lina Fassi-Fihri, Associée gérante du cabinet d'avocats LPA-CGR à Casablanca, avocate au Barreau de Paris
- 32 Entretien avec Yasmine Essakali, Avocat au barreau de Casablanca, Médiateur agréée CME- CMAP Paris et Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM



## Regards d'experts

- 35 **Médiation** Les enjeux de la médiation et de l'arbitrage fiscal
- 38 **Juridique** L'acte notarié marocain à l'heure du défi technologique

## Initiatives durables

- 40 Interview de Fabrice Cassin

## Actus CFCIM

- 42 Covid-19 : la CFCIM se mobilise à vos côtés
- 46 Programme du CEFOR Entreprises

## On en parle aussi...

- 50 **L'association du mois : MAPA**



## Le Maroc face à l'épidémie de Covid-19

Le Royaume a rapidement adopté un état d'urgence sanitaire et prévu des mesures drastiques pour contrer la propagation de l'épidémie. Une profonde crise économique frappe de plein fouet le pays tout comme le reste de la planète. Pour y faire face, les autorités ont adopté une série de mesures pour soutenir les ménages et les entreprises. Retour sur les principaux faits marquants de cette crise internationale sans précédent.



**A** lors que l'épidémie de coronavirus Covid-19 se propageait mi-mars en Europe, les autorités marocaines ont rapidement adopté des mesures drastiques pour limiter la propagation du virus dans le Royaume. Dès le 14 mars, le pays a d'abord interdit les rassemblements de plus de 50 personnes avant de suspendre toutes les liaisons aériennes, maritimes et terrestres de passagers avec le reste du monde (sauf exceptionnellement pour le départ des touristes présents au Maroc). Les écoles primaires et secondaires, les établissements de l'enseignement supérieur ainsi que les cafés, les restaurants, les hammams... ont ensuite été fermés au public jusqu'à nouvel ordre. Le 18 mars, les citoyens ont été appelés à se conformer à un « isolement sanitaire » dans leurs domiciles. Le pays recensait alors 49 personnes contaminées, dont deux étaient décédées et l'une avait guéri, tandis que 187 avaient été testées négatives. Le 24 mars, les deux décrets-lois encadrant l'état d'urgence sanitaire sont entrés en vigueur. Le non-respect des mesures de confinement est

désormais puni d'une amende de 300 à 1300 dirhams et d'une peine d'un à trois mois de prison.

Le Gouvernement a décidé d'imposer le port du masque à partir du 7 avril pour toute sortie autorisée du domicile. Des industriels nationaux doivent assurer l'approvisionnement en masques, dont le prix est subventionné, même si de nombreuses ruptures de stock sont encore constatées mi-avril.

### **Préserver l'économie et soutenir les populations vulnérables**

Le 16 mars, un Comité de Veille Économique (CVE) a été mis en place par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration pour assurer la réponse économique. En effet, à l'exception des secteurs essentiels, la plupart des secteurs sont alors à l'arrêt ou connaissent un fort ralentissement. Le 15 mars, un Fonds spécial pour la gestion et la lutte contre la pandémie du coronavirus Covid-19 a été créé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Au cours de ses quatre réunions, le CVE a multiplié les annonces à destination de différentes catégories. Sa première décision a été la suspension du paiement des charges sociales (à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, CNSS) et la mise en place d'un moratoire pour le remboursement des crédits bancaires au profit des entreprises.

Une aide mensuelle de 2 000 dirhams a été ensuite mise en place pour tous les salariés déclarés à la CNSS qui sont en arrêt temporaire de travail ou faisant partie d'une entreprise en difficulté. 843 678 salariés ont été déclarés début avril, selon le Chef du Gouvernement Saâdeddine El Othmani.

Les millions de ménages opérant dans le secteur informel ont, de leur côté, perçu une aide de 800 à 1 200 dirhams selon la taille du ménage. Une opération inédite de distribution via un numéro court de téléphone a été mise en place pour ceux bénéficiant de la couverture sociale Ramed à partir du 6 avril. Pour les « non-ramedistes », un site internet a été créé et la déclaration a débuté le 10 avril.

Toutes ces mesures sont financées par le Fonds spécial Covid-19. Celui-ci est alimenté par les dons d'entreprises privées du Royaume, de particuliers ou encore d'institutions. Selon un calcul du cabinet Afrique Advisors, basé sur les déclarations de dons, le fonds a réuni 34 milliards de dirhams le 9 avril. Une somme à laquelle Maroc Telecom a notamment ajouté une contribution de 1,5 milliard de dirhams le 20 avril dernier.

### **Le secteur bancaire mis à contribution**

Du côté du secteur privé, le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) avait indiqué qu'à partir du 30 mars, un report des échéances de crédits amortissables (prêts immobiliers, à la consommation...) et de leasing serait accordé « sur demande », jusqu'au 30 juin 2020 au bénéfice des ménages et des entreprises directement impactés par le Covid-19.

En outre, les entreprises « peuvent bénéficier de lignes de crédit additionnelles de fonctionnement couvrant jusqu'à 3 mois de dépenses courantes et dans les conditions du produit Damane Oxygène garanti par la CCG ». Ce dispositif est une garantie à 95 % du montant du crédit des sociétés touchées par la crise.

L'épidémie de coronavirus aura malgré tout un impact significatif sur l'économie marocaine en 2020, selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP) qui a publié mercredi 8 avril sa note de conjoncture trimestrielle. L'institution estime que la croissance a atteint 1,1 % au premier trimestre et s'établira à -1,8 % au deuxième trimestre.

Alors que la croissance de la demande étrangère au Maroc aurait baissé de 3,5 % au premier trimestre en variation annuelle, « les exportations en valeur se seraient repliées de 22,8 %, [...] L'automobile, premier secteur exportateur (27 % des exportations totales), aurait le plus régressé », précise le HCP.

Pour atténuer ce choc, Bank Al-Maghrib a procédé le 8 avril dernier à un tirage sur la Ligne de Précaution et de Liquidité (LPL) souscrite auprès du FMI pour un montant de 3 milliards de dollars afin, notamment, de préserver les réserves de change et l'équilibre de la balance des paiements.

Par ailleurs, un décret-loi autorisant le dépassement du plafond des emprunts extérieurs a été promulgué début avril. La limite avait été fixée par la Loi de Finances 2020 à 31 milliards de dirhams. Selon un communiqué du Porte-parole du Gouvernement relayé

par l'agence MAP, « cette mesure vise à permettre au pays d'assurer ses besoins en devises [...], étant donné qu'un ensemble de secteurs dont le tourisme, les investissements directs étrangers, les secteurs exportateurs et les transferts des Marocains résidant à l'étranger ont été impactés ».

### **D'important moyens débloqués pour accueillir les malades**

En parallèle, le Maroc a renforcé ses capacités médicales pour pouvoir accueillir les personnes contaminées par le Covid-19. Deux hôpitaux militaires de campagne ont été créés à Benslimane et à Nouaceur. Une unité de réanimation médicale a été ouverte au sein de l'hôpital provincial Moulay Abdellah et un hôpital de campagne est en train d'être installé à la Foire Internationale de Casablanca, à l'initiative des autorités de la Région de Casablanca-Settat.

Le 26 avril dernier à 16 h, le Maroc comptait 4 065 personnes testées positives au Covid-19, dont 161 sont décédées et 593 ont guéri. 23 334 autres personnes ont été testées négatives.

À l'échelle internationale, près de la moitié de la planète est confinée pour limiter l'ampleur de la pandémie. L'économie mondiale est, par conséquent, fortement ralentie : l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a indiqué le 8 avril dernier qu'elle s'attendait à une baisse de 13 à 32 % du commerce mondial en 2020. Le Fonds Monétaire International (FMI) prévoit quant à lui une contraction de 3 % du PIB international cette année.

Mais la réponse internationale à la crise économique se met en place. Le G20 s'est réuni à distance le 26 mars et a décidé de mobiliser 5 000 milliards de dollars pour soutenir l'économie. Le 15 avril, ses ministres des finances ont annoncé la suspension partielle jusqu'à fin 2020 du service de la dette des États à bas revenus à hauteur, selon le Ministre de l'Économie et des Finances français, Bruno Le Maire, de 14 milliards de dollars. De son côté, la Banque africaine de développement a lancé un fonds de 10 milliards de dollars pour permettre aux pays africains de lutter contre la pandémie.

Afin d'absorber la hausse du chômage en Europe, la Présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a annoncé le 2 avril un dispositif de réassurance chômage doté de 100 milliards d'euros. Elle a aussi précisé que l'Union européenne allait soutenir les pays les plus vulnérables de la planète, en particulier l'Afrique, à hauteur de 15 milliards d'euros. L'Union européenne, qui a tardé à définir une réponse commune, a finalement dévoilé le 9 avril un plan de relance que Bruno Le Maire a chiffré à 500 milliards d'euros.

En France, le cap des 20 000 morts a été franchi, mais le nombre de personnes hospitalisées a baissé le 15 avril, pour la première fois depuis le début de l'épidémie. Le Premier Ministre Édouard Philippe a indiqué que le plan d'urgence massif du gouvernement totalisera 110 milliards d'euros. La Banque de France a estimé la croissance du PIB français au premier trimestre à -6 %.

Aux États-Unis, le nombre de cas atteint des sommets avec 965 910 contaminations détectées, dont 54 876 décès. En Italie et en Espagne, deuxième et troisième pays les plus touchés, la propagation est désormais en train de ralentir. Et en Chine, la vie reprend petit à petit dans la province de Hubei, berceau de l'épidémie, où le confinement a été levé. \*

► Rémy Pigaglio



## « Je recommande de généraliser d'urgence le dépistage »

### Comment un virus se comporte-t-il dans l'organisme une fois qu'il y est entré ?

Nous sommes porteurs de plusieurs virus de façon naturelle. Mais certains intrus sont particulièrement intelligents, comme le Covid-19 ou le VIH. Ils s'introduisent dans les cellules et en modifient la programmation pour que les conditions de la cellule leur permettent de se multiplier et d'aller infecter d'autres cellules. Ils se développent jusqu'à ce que des organes ne puissent plus fonctionner.

C'est cette situation de défaillance qui crée les symptômes, les complications, et nécessite une intervention médicale. En revanche, certains porteurs, notamment du Covid-19, ne présentent aucun symptôme et n'ont pas besoin d'une telle intervention.

Nous ne sommes pas faits de la même pâte, nous n'avons pas tous le même système immunitaire. Pour prendre une image, certains peuvent mobiliser des milliers de soldats au front et vont pourtant échouer face à la maladie. Alors que d'autres envoient deux ou trois missiles nucléaires et s'en débarrassent.

### Comment un virus comme le Covid-19 se propage-t-il parmi la population ?

Il est important de comprendre que la famille de coronavirus n'est pas nouvelle : nous la connaissons depuis longtemps. En 2002 et 2003, nous avons vécu la mauvaise expérience du SRAS. Ce nouveau coronavirus se propage, car il a trouvé une population vierge, c'est-à-dire qui n'est pas habituée à rencontrer un germe. Elle ne peut donc pas se défendre.

Sur le plan épidémiologique, il existe deux éléments cruciaux : le taux d'attaque et le taux de reproduction de base. Le taux d'attaque est la capacité du virus à circuler dans la population. Le Covid-19 peut infecter 30 à 40 % de celle-ci.

Le taux de reproduction de base est la capacité du virus à produire de nouvelles personnes infectées. Pour le Covid-19, c'est en moyenne 2,5, c'est-à-dire qu'un cas infecté est capable d'infecter entre deux et trois personnes. Si vous avez 1 000 personnes touchées, vous en aurez donc 2 500 de plus au bout d'une semaine, qui vont elles-mêmes infecter d'autres personnes. C'est pour cela que, lorsque l'on regarde les courbes d'infection, elles sont d'abord ascendantes puis exponentielles.

### Pourquoi le confinement permet-il de limiter cette propagation ?

L'isolement sanitaire et la distanciation sociale sont la stratégie la moins chère, la plus efficace et la plus rapide pour lutter contre le phénomène de propagation. Car plus on est loin d'une personne, moins on a de chances de la contaminer. Si l'on avait un vaccin, il faudrait vacciner 65 % de la population et l'épidémie s'arrêterait rapidement. En l'occurrence, nous n'en avons pas, nous devons ainsi confiner la population au maximum et créer l'équivalent d'une immunisation.

### 3 questions à Docteur Jaâfar Heikel,

Professeur de médecine,  
épidémiologiste,  
infectiologue, Directeur  
Général de la clinique  
de Vinci de Casablanca\*



Mais ce n'est pas la seule mesure barrière à adopter. Il y en a quatre principales. La seconde est qu'il faut se laver les mains à l'eau et au savon ou avec une solution hydroalcoolique. La troisième est de porter un masque pour ne pas transmettre la maladie à d'autres. La quatrième est d'éviter de se toucher le visage, car le nez, les yeux et la bouche qui sont la porte d'entrée du virus. Si je mets en œuvre ces mesures barrières, j'ai une probabilité extrêmement faible d'avoir le Covid-19.

Le Maroc a pris des mesures en avance sur les phases de l'épidémie. Quand le pays a décidé de fermer les écoles, les universités, les mosquées, etc., nous étions encore dans une phase où nous avions entre cinq et dix nouveaux cas par jour. Imaginez si nous avions pris ces mesures alors que nous avions déjà 100 cas par jour, cela aurait été une catastrophe.

Dans une épidémie, il n'y a pas que ces mesures qui jouent un rôle, il y a aussi le contexte. Il faut comprendre comment fonctionne le système de soins du pays, c'est le cœur de la réponse à l'épidémie. Si la France, mieux encore l'Allemagne, et encore plus la Corée du Sud s'en sortent mieux que l'Italie ou l'Espagne, c'est notamment lié à l'organisation de leur système de santé.

Mais la réactivité face à l'épidémie est importante et le Maroc a adopté une planification prédictive. Si les mesures mises en place ne sont pas respectées, il y aura automatiquement de plus en plus de cas graves. Dans ce scénario, même avec un excellent système de santé, le taux de létalité augmente.

Enfin, je recommande de généraliser d'urgence le dépistage. En un mois, nous avons réalisé 5 400 tests, alors que certains pays en font 20 000 par jour. On peut rétorquer qu'il n'est pas possible de tester tous les Marocains. Alors il faut cibler : par exemple les personnes à risque, les personnes âgées... Cela est nécessaire si l'on veut connaître l'étendue de l'épidémie et éliminer les cas positifs de la chaîne de transmission. \*

\*L'établissement accueille actuellement des malades du Covid-19.

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



# DESTINATION : LE MONDE.

## DACHSER Air & Sea Logistics

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

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



## Congés, chômage technique, télétravail... : ce que prévoit le Code du travail

Suite à la crise du Covid-19, beaucoup d'entreprises marocaines ont aujourd'hui fermé ou réduit drastiquement leurs activités. D'autres, au contraire, doivent faire face à un afflux de demandes et doivent continuer à fonctionner. Tour d'horizon -non exhaustif- des droits et obligations des employeurs vis-à-vis de leurs salariés.

**L**e chômage technique n'étant pas réglementé au Maroc, la première question que se sont posée nombre d'employeurs a été de savoir s'il était possible d'imposer à leurs salariés des congés le temps du confinement.

Selon l'article 245 du Code du travail, l'employeur peut contraindre ses salariés à prendre des congés en cas de fermeture temporaire de l'entreprise, en cas de force majeure ou encore suite à une décision administrative. Maître Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca précise que, dans tous les autres cas, « la consultation préalable des délégués des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats dans l'entreprise et la prise en compte de la situation familiale et de l'ancienneté des salariés dans l'établissement des dates de départ sont obligatoires. L'ordre des départs devra être communiqué à tout salarié ayant droit au congé annuel payé au moins trente jours avant la date de départ, sauf dispositions plus favorables pour le salarié prévues dans la convention collective de travail ou le règlement intérieur. »

Abdelaziz Arji, Expert-comptable et Commissaire aux comptes, préconise ainsi aux entreprises se trouvant dans l'obligation d'arrêter leur activité ou dont la trésorerie ne permet pas de rémunérer leurs salariés de mettre en congés payés les collaborateurs disposant d'un solde de congés suffisant. « Dans le cas inverse, il faut négocier avec les salariés un congé sans solde, les informer que le contrat est suspendu, mais non rompu et que la procédure d'indemnisation par le Fonds de Solidarité leur sera communiquée dès que la société en prendra connaissance », recommande-t-il. Abdelaziz Arji attire en outre l'attention des employeurs sur le fait que la responsabilité personnelle des dirigeants peut être engagée si le non-paiement des salaires est motivé par des difficultés de trésorerie non justifiées.



Quant aux salariés souhaitant prendre des congés sans solde, le Code du travail ne prévoit qu'un seul cas de figure : le prolongement, jusqu'à un an, du congé maternité. « Pour les autres situations, et compte tenu du silence des textes législatifs et réglementaires, nous sommes d'avis que la meilleure solution serait de mettre au point une politique interne de congés sans solde et d'établir une procédure par laquelle chaque salarié concerné adresse à son employeur une demande écrite de congé sans solde », souligne Nesrine Roudane.

### **La réduction totale ou partielle du temps de travail**

Selon l'article 185 du Code du travail, il est possible de réduire la durée du temps de travail en raison d'une crise économique ou en cas de force majeure, en consultant toutefois au préalable, des représentants des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats au sein de l'entreprise. La période de réduction ne doit pas dépasser 60 jours par an et le montant de la rémunération pour la durée effective de travail ne peut être inférieur à 50 % du salaire normal.

### Le surcroît d'activité

D'après l'article 196 du Code du travail, lorsque les entreprises doivent faire face à des travaux d'intérêt national ou à des surcroûts exceptionnels d'activité, leurs salariés peuvent être employés au-delà de la durée normale de travail, conformément au décret n° 2-04-570 du 16 kaada 1425 (29 décembre 2004).

### Le télétravail

En matière de télétravail, l'article 8 du Code du travail prévoit la possibilité pour un salarié de travailler à domicile à condition qu'il se mette d'accord avec son employeur et que ce dernier lui octroie les conditions nécessaires de santé et de sécurité (Décret n° 2.12.262 du 10 juillet 2012) ainsi que la fourniture d'une assurance contre les accidents du travail (Loi 12.18). « Le tout, sans préjudice des droits acquis et de la situation du salarié avant le recours à cette organisation de travail », indique Nesrine Roudane. Pour Abdelaziz Arji, « Il faut privilégier ce mode de travail à distance en mettant en place les outils techniques et les dispositifs de sécurité nécessaires à son déploiement dans les meilleures conditions. Pour ce faire, il faut veiller à remettre au salarié un ordre de mission mentionnant l'obligation de rester et de travailler à domicile et énumérant le matériel et les documents confiés dans ce cadre. »

L'employeur doit également veiller à ce que le collaborateur soit couvert par son assurance accident de travail. \*



## Le télétravail en temps de Covid-19 : une révélation pour les cadres ?

**L**e 9 avril dernier, Rekrute a publié une enquête sur les conditions de travail des cadres durant le confinement. L'objectif de l'étude est de « mesurer l'impact du télétravail sur les entreprises pendant la crise du Covid-19 et connaître la perception de ce mode de travail par les cadres au Maroc ». Elle a été réalisée auprès de 1 772 personnes issues de secteurs d'activité différents.

L'enquête révèle ainsi que 56 % des cadres sont en télétravail pendant le confinement et que 6 % sont en congés sans solde. 1 entreprise sur 2 a mis plus de 80 % de son personnel en télétravail. Les secteurs qui ont le plus recours au télétravail sont l'IT, l'éducation et la formation et les call centers.

Autre chiffre intéressant révélé par l'étude : seulement 13 % des entreprises proposaient déjà le télétravail à leurs salariés avant le confinement tandis que 50 % l'expérimentent pour la première fois

Un mode de travail qui semble avoir séduit : 90 % des interviewés souhaitent intégrer cet outil dans leur quotidien à l'avenir.

En ce qui concerne la productivité, 54 % des cadres déclarent qu'ils sont productifs en télétravail contre 14 % qui ne le pensent pas.



Les raisons invoquées pour cette baisse de productivité sont : la mauvaise connexion internet (28 % des répondants), la gestion des enfants (18 %) et le stress et/ou l'angoisse (18 %) puis la démotivation ou l'inadaptation des outils. Les jeunes âgés de 25 à 34 ans sont, sans surprise, les plus à l'aise avec le télétravail et attribuent une note moyenne de 3,66/5 à leur niveau de productivité. \*

## « Les entreprises qui ont la possibilité de payer leurs créances doivent le faire maintenant, plus que jamais »

### Quel est l'impact de l'épidémie du Covid-19 et de l'état d'urgence sanitaire sur les entreprises du Royaume, en particulier les TPME ?

Le contexte global de cette épidémie et la fermeture des frontières avec un certain nombre de pays fait que nous vivons désormais dans une économie fermée sur elle-même. La crise a bloqué le commerce extérieur, et les entreprises importatrices et exportatrices tournent au ralenti.

Il y a un mois, nous constatons un problème au niveau de l'offre, les entreprises marocaines éprouvaient des difficultés à s'approvisionner notamment auprès des entreprises chinoises. Aujourd'hui, elles rencontrent un problème de demande, car beaucoup de secteurs et d'industries sont à l'arrêt.

La trésorerie des TPME, tout particulièrement, est dans une situation critique. C'était déjà le cas avant la crise, en particulier à cause des délais de paiement qui se sont dégradés ces derniers mois et pour lesquels j'avais lancé un signal d'alarme. Leur système immunitaire est détérioré, et on leur demande de résister à une crise beaucoup plus grave, avec moins de clients et en ayant beaucoup de mal à se faire payer. Il est encore difficile de dire ce qu'il en est du côté des procédures collectives. Nous ferons un premier bilan dans quelques semaines. Mais il faut s'attendre, bien sûr, à une hausse inhabituelle des défaillances d'entreprises.

### Quelles mesures ont été mises en place par les entreprises pour faire face à la crise ?

Que ce soient les grandes entreprises, les PME ou les TPE, elles s'adaptent à la baisse de leur chiffre d'affaires. Elles

**3 questions à**  
**Amine Diouri,**  
Directeur Études  
et Communication  
d'Inforisk,  
Responsable du  
programme Inforisk  
Dun Trade Maroc



essaient notamment de gagner en trésorerie en rognant les charges fixes non indispensables. J'ai vu par exemple que Royal Air Maroc avait décidé de réduire les salaires de 10 à 30 %.

On ne sait pas combien de temps durera la crise et le confinement qui bloque la quasi-totalité de l'économie. Cela pourrait se terminer dans très longtemps. Alors toutes les entreprises économisent le moindre dirham pour survivre le plus longtemps possible.

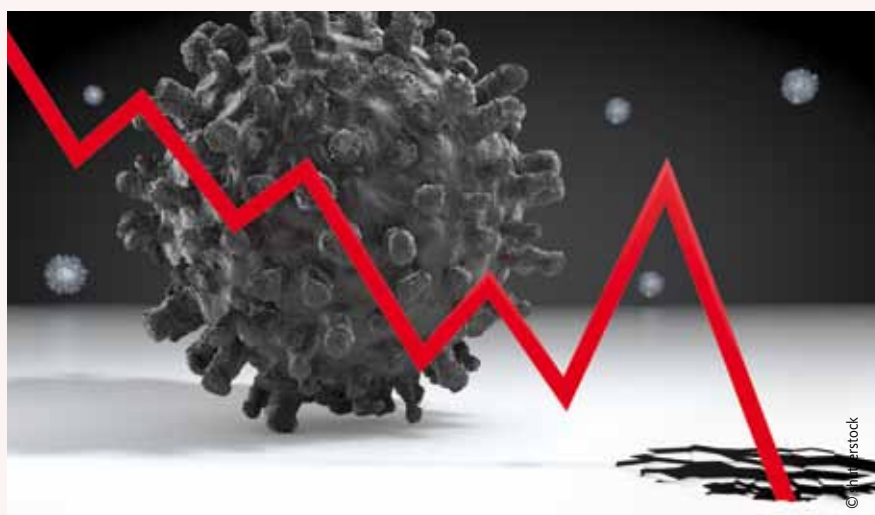
### Que pensez-vous des mesures qui ont été adoptées par le gouvernement pour aider les entreprises ?

Les mesures adoptées ne font qu'atténuer la pression sur les entreprises. Les entreprises n'ont pas de client, pas de chiffre d'affaires... Pourtant, c'est quand même cela leur cœur d'activité ! Donc le report d'obligations fiscales ou sociales, c'est

bien, mais les entreprises ont surtout comme priorité le recouvrement des créances à l'extérieur. Les entreprises qui ont la possibilité de payer leurs créances doivent le faire maintenant, plus que jamais.

Évidemment, l'argent du fonds spécial de gestion de l'épidémie de Covid-19 devra être en grande partie attribué aux ménages en difficulté. Mais une partie doit être aussi utilisée pour aider les TPME, notamment celles qui ont de grandes problématiques de trésorerie. Il faut leur donner un peu de souffle, pour qu'elles puissent conserver l'emploi, en espérant que l'activité redémarre bientôt. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



# « Face à l'épidémie, une peur négative et une peur positive cohabitent »

## 3 questions à

**Ahmed  
Al Motamassik,**  
Sociologue



### **Est-ce que la société marocaine est prête pour un confinement de longue durée ?**

Pendant une épidémie, il y a un élément important qui prédomine : la peur. Elle est liée à l'inconnu. Elle se transforme parfois en détresse, vecteur d'angoisse. Les gens perdent leurs moyens. Les psychologues appellent cela la peur négative. Face à l'épidémie, il y a d'abord eu une forme de déni. Certains disaient : « Nous sommes des Marocains, des musulmans, l'épidémie ne nous touchera pas, nous sommes à part. » Le déni rassure, mais il est dangereux, car il crée une situation où les individus ne font plus attention à la contagiosité du virus. C'est une attitude qui représente ainsi un obstacle au confinement. Mais il existe une autre forme de peur : celle qui pousse à chercher quelles sont les causes de la crise et de quelle manière il est possible de réagir. C'est une peur positive, elle permet de prendre des mesures. Au Maroc, les deux formes de peur cohabitent.

Le respect du confinement varie désormais selon les classes sociales. Dans les quartiers de classes moyennes et supérieures, où les gens ont accès à la connaissance, ils ont peur, car ils connaissent les conséquences du virus. Le confinement est plutôt respecté. Dans les classes populaires, c'est plus difficile, parce que le ciment social est basé sur la famille élargie et la solidarité sociale. Les gens ont alors plus de difficultés à limiter leurs interactions. Il existe aussi une différence entre les classes urbaine et rurale. Peu de cas se sont déclarés dans le milieu rural, car le seul événement véritablement dangereux est la tenue des souks hebdomadaires qui ont été arrêtés. Le sentiment de confinement est moins fort, puisque les mesures ont davantage consisté en une réduction des activités.

### **Le confinement ne fait-il pas peser un gros risque sur les foyers les plus vulnérables, en particulier ceux opérant dans le secteur informel ?**

Étant moi-même confiné, je ne peux qu'émettre des hypothèses puisqu'il m'est difficile de faire des observations. Néanmoins, d'après les éléments que je reçois, je crois que la solidarité sociale fonctionne. Ces ménages ont toujours des voisins, des amis et un entourage qui les aideront. Ce sont des valeurs qui ont été réactivées au cours de cette crise.

Il y a, notamment, de multiples actions menées par des mécènes locaux. Il faudrait déployer un système permettant de faciliter les levées de fonds à l'échelle locale. D'autant plus que le confinement risque de se poursuivre pendant le Ramadan et que de nombreux besoins vont s'exprimer. L'État est également en train de mettre en place des aides pour ces familles. Ensuite, nous devons nous poser la question de l'après-crise et réfléchir à la manière dont on peut soutenir les classes sociales les plus fragiles.

### **Fausse information et rumeurs se sont massivement répandues depuis le début de la crise. Comment l'expliquer ?**

Je reviens à mon idée de départ : les gens ont peur et ont besoin d'être rassurés. Comme la nature a horreur du vide, s'il n'y a pas d'information officielle précise, la rumeur se propage. C'est toujours le cas dans une situation de crise, cela avait été le cas par exemple pendant le boycott de 2018.

Il faut pouvoir dire au public : « faites confiance aux sites officiels » (pas seulement ceux de l'État, mais aussi ceux de l'OMS, des laboratoires, etc.) et dire la vérité : « voilà la situation, voilà quels sont les moyens mis en œuvre... »

Actuellement, la priorité est de faire face au virus, de détecter les personnes malades et d'organiser le confinement. Mais il faudra ensuite se demander comment mieux se préparer et, notamment, comment mieux communiquer. Il faut reconnaître que le Ministère de la Santé a fait de gros efforts, mais il sera nécessaire de déterminer quels supports utiliser, comment contenir la rumeur... et surtout, c'est primordial selon moi, comment réactiver la confiance dans les institutions. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



## Face à la crise, les associations se mobilisent pour soutenir les plus vulnérables

La crise économique et sanitaire du Covid-19 frappe de plein fouet de nombreuses catégories de la population. Jood, Caritas Maroc et la Fédération des Ligues des Droits des Femmes racontent à Conjoncture comment leurs programmes d'aide ont été bouleversés.

« **C**a nous est tombé sur la tête d'un coup », indique Hind Laidi, Présidente de Jood. Son association, qui soutient les SDF dans cinq villes du pays, a dû profondément modifier ses actions de solidarité quand les premières mesures pour faire face à l'épidémie de Covid-19 ont été mises en place par les autorités.

Alors que l'économie ralentissait fortement, ses membres ont immédiatement constaté les effets de la crise sur les bénéficiaires. « Nous avons dû cesser nos activités et le problème est que, quand nous ne leur distribuons pas de repas, les SDF se nourrissent en fouillant les poubelles des cafés et restaurants, qui ont fermé. Nous avons reçu des appels à l'aide de leur part : ils ne trouvaient plus de quoi boire ou se nourrir », explique Hind Laidi.

Dans certaines villes, selon la Présidente de l'association, les autorités ont décidé d'installer des centres de confinement provisoires pour abriter les SDF. L'association a alors accompagné cette mesure et fourni aux centres un ravitaillement alimentaire quotidien, des cabines de douche, des produits d'hygiène, des vêtements...

Si les SDF font partie des personnes les plus fragiles, la crise a touché de nombreuses catégories de la population. « Énormément de familles se retrouvent sans ressources. Grâce à Dieu, notre association a la réputation d'être sérieuse. Nous avons demandé le soutien de Cash Plus, qui nous a permis de distribuer une aide de 1 000 dirhams à 550 familles. Nous allons bientôt en aider 400 de plus », explique Hind Laidi.

L'association a aussi commencé, pour la première fois, à opérer en milieu rural et a livré des produits dans des villages de la région de Marrakech. En parallèle, elle assure l'approvisionnement d'hôpitaux en produits d'hygiène, masques, couvertures, vêtements... « La mission de notre association s'est modifiée : du soutien aux SDF, nous sommes passés à une mission d'aide humanitaire », résume Hind Laidi.

Malgré la création de quelques centres de confinement provisoires, certains SDF sont toujours dans les rues des villes



où ces centres n'ont pas été mis en place. D'autres préfèrent ne pas rester dans ces centres pour des raisons personnelles.

« Je suis obligée d'envoyer aux autorités des vidéos et des photos pour leur montrer que certains ne sont pas relogés », déplore Loubna Chawad, Directrice de l'antenne de Rabat de Jood. L'action de cette dernière est désormais concentrée sur l'aide aux hôpitaux, « mais nous voudrions pouvoir aider les personnes qui sont encore dans la rue », ajoute-t-elle.

### Les migrants en situation précaire

Une autre population fragile subit de plein fouet la crise liée à l'épidémie. Les migrants, qu'ils soient installés dans le Royaume ou qu'ils soient de passage, ont souvent vu leur situation se dégrader ces dernières semaines, en particulier les ressortissants de pays d'Afrique subsaharienne. Caritas au Maroc, qui concentre ses actions vers les migrants, a dû fermer ses centres d'accueil.

« Néanmoins, nous maintenons le contact à distance via notamment les représentants des communautés de migrants », indique Hannes Stegemann, directeur de Caritas au Maroc. L'organisation continue ainsi de leur offrir une assistance, avec toutes les précautions qui s'imposent dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

« Beaucoup logent à 20 ou 25 dans de petites chambres, il est très compliqué de rester à l'intérieur toute la journée », constate Hannes Stegemann, qui ajoute que « certains travaillaient dans le secteur informel et ont perdu toute source de revenus ».

Caritas au Maroc a mis en place une distribution de bons alimentaires utilisables pour les achats en grandes surfaces. L'assistance pour payer les loyers a aussi été augmentée pour pallier la perte de revenus. Du point de vue de la santé et de l'aide psychologique, l'accompagnement qui existe en temps normal a été maintenu via une assistance téléphonique. « Nous bénéficions d'une autorisation spéciale qui permet à nos médiateurs d'accompagner les malades à l'hôpital », explique Hannes Stegemann. Du 6 au 10 avril, Caritas Maroc a par exemple distribué 49 aides au loyer, 62 bons alimentaires, 275 repas ou encore assuré 22 prises en charge de soins.

### Les violences conjugales en hausse

Le confinement, s'il est une mesure primordiale pour lutter contre la propagation du Covid-19, peut aussi être synonyme de calvaire pour les femmes. Plusieurs associations se sont mobilisées au Maroc pour venir en aide aux femmes victimes de violence dans leurs foyers. La Fédération des Ligues des Droits des Femmes (FLDF) a notamment mis en place une plateforme téléphonique. « C'est une plateforme multiservices qui offre des conseils juridiques, une écoute psychologique, une sensibilisation au niveau de la santé, des éclairages sur la violence économique... », souligne Fouzia Assouli, Présidente d'honneur de l'association. Une vingtaine de personnes sont désormais au bout du fil et le service est ouvert dans presque toutes les régions du Maroc, selon la FLDF. Ses membres ont communiqué via les réseaux sociaux pour toucher le maximum de personnes et diffuser massivement auprès du public les numéros de téléphone.



En parallèle, l'association a sensibilisé les autorités aux risques encourus par les femmes. « Cela a été difficile au début, mais ils se sont ensuite vraiment mobilisés et ont coordonné leur action avec toutes les parties prenantes », précise Fouzia Assouli. Selon elle, s'il est encore compliqué d'avoir des statistiques, l'association a déjà dressé un premier état des lieux : « nous faisons le constat que des femmes vivent des situations de grande difficulté avec des maris violents, parfois addicts à la drogue. Certaines sont aussi dans une forte précarité. Nous vivons une situation totalement inédite, et il a fallu s'y adapter et trouver des solutions nouvelles très rapidement. » \*

► Rémy Pigaglio



 <p><b>SERVIR</b></p> <p>LES INTÉRÊTS DE NOS ADHÉRENTS</p> <p>Créer et activer de nouveaux réseaux / Faciliter les démarches administratives / Développer la notoriété de nos adhérents</p> <p><a href="http://www.cfcim.org">www.cfcim.org</a></p> 	 <p><b>INFORMER</b></p> <p>SUR LA RÉALITÉ &amp; LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ</p> <p>Garantir une information objective sur la réalité du marché / Diffuser aux adhérents la bonne information, au bon moment / Appréhender un marché</p> <p>CCI FRANCE INTERNATIONAL</p>	 <p><b>ACCÉLÉRER</b></p> <p>VOTRE CROISSANCE</p> <p>Saisir des opportunités d'affaires / Repérer les secteurs porteurs de croissance / Prospecter au Maroc et à l'international / Recruter / Rencontrer les acteurs d'un marché / Bénéficier de formules de foncier avantageuses / Former</p> <p>TEAM FRANCE</p>	 <p><b>PARTAGER</b></p> <p>LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES &amp; LES SUCCÈS</p> <p>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</p>
--	---	--	---

LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

## « Encourager l'éclosion d'un vrai écosystème de startups au Maroc »

La French Tech Casablanca organisait le 5 mars à l'EM Lyon de Casablanca le Petit Déj Tech #2 consacré à l'agritech

### 3 questions à

**Reda Taleb,**  
Secrétaire Général  
de La French Tech  
Casablanca



#### **Pouvez-vous nous présenter La French Tech Casablanca ?**

Il s'agit d'une antenne de La French Tech qui a pour vocation de dynamiser l'écosystème des entrepreneurs et startups autour de 14 grandes thématiques, comme la proptech, l'intelligence artificielle, l'agritech, la fintech... Cela passe notamment par la création des conditions du networking : les opérateurs de La French Tech Casablanca se rencontrent, discutent, échangent et font avancer la réflexion collective sur ces sujets-là.

Nous faisons cela en mobilisant les hommes d'affaires français et marocains qui opèrent essentiellement sur le marché marocain ou à partir du marché marocain. Notre volonté est d'être un acteur d'encouragement de l'entrepreneuriat et de l'éclosion d'un vrai écosystème de startups au Maroc en lien avec les French Tech du monde entier.

Nous permettons aussi à des porteurs d'affaires intéressés par le marché marocain de passer par La French Tech Casablanca et, dans l'autre sens, les membres de La French Tech Casablanca qui souhaitent aller vers d'autres pays peuvent être mis en lien avec le réseau French Tech à l'international.

#### **La French Tech Casablanca a été lancée il y a un an. Quelles actions ont été mises en place depuis ?**

Nous avons commencé par mettre en place notre board qui est composé d'entrepreneurs français et marocains ou binationaux opérant dans différents secteurs d'activités. Chaque membre se consacre à une thématique dont il est spécialiste. Nous avons d'abord été partenaires de plusieurs événements, puis nous avons déployé notre propre plan d'actions. Nous avons notamment lancé les Petits Déj Tech, comme celui de ce matin. C'est le deuxième que nous organisons et nous adopterons un rythme mensuel. Le principe : sur une thématique, nous rassemblons des interventions de la part d'acteurs du secteur. Le format permet aux gens de se rencontrer, d'interagir et d'engager le débat. Le second événement que nous organisons en propre est l'Apéro Tech, qui vise à traiter de sujets plus transversaux.

Par ailleurs, nous intervenons auprès du Service Économique Régional de l'Ambassade de France pour programmer des rencontres avec des chefs d'entreprises en France et au Maroc. Enfin, nous créons des liens avec la communauté French Tech du monde entier.

D'autres actions seront bientôt lancées, nous les annoncerons en temps voulu.

#### **Pourquoi avoir consacré la 2<sup>e</sup> édition du Petit Déj Tech à l'agritech ?**

Nous avons choisi ce thème, car nous étions censés être à la veille du SIAM [Salon international de l'agriculture de Meknès, annulé à cause de l'épidémie de coronavirus]. Comme la thématique retenue pour la SIAM cette année était « agriculture et transformation digitale », cela correspondait parfaitement à l'esprit de la French Tech.

Nous avons accueilli des intervenants issus notamment du Ministère de tutelle, de startups... Ils ont partagé avec nous de manière concrète leurs retours d'expérience du terrain dans le domaine de l'agritech.

Le secteur offre énormément d'opportunités au Maroc de par le poids de l'agriculture dans le PIB national. Il a une portée socio-économique importante, car un peu moins de la moitié de la population vit en zone rurale et se trouve ainsi directement concernée. De plus, l'un des grands enjeux d'avenir est de nourrir la planète.

Un intervenant a parlé de son expérience avec les solutions d'une entreprise française qui a été adaptée à la réalité marocaine. Nous avons pu constater aujourd'hui que l'écosystème marocain est ouvert aux autres pays, et que la dynamique du partage d'expériences entre la France et le Maroc est déjà engagée. \*

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio





## Renault Maroc dévoile le Digital Hub, un « incubateur de projets digitaux »

**L**a filiale marocaine du constructeur automobile français a dévoilé le 11 mars dernier dans un communiqué son Digital Hub, une antenne marocaine de Renault Digital. Cet « incubateur de projets digitaux » rassemble les équipes métiers et informatique. Il a « pour mission de développer des produits IT destinés à l'ensemble des métiers du Groupe au Maroc, mais aussi à d'autres pays de la région Afrique, Moyen-Orient, Inde et Asie Pacifique », selon le document. Le Digital Hub a déjà créé une plateforme digitale B2B pour la gestion de l'activité du véhicule d'occasion, un portail dédié à la gestion de la flotte du transport du personnel ou encore des tablettes connectées au poste de travail. « Le Digital Hub réunit des compétences techniques (développeurs, architectes, user experience designers, coach agile...),



permettant de développer des projets depuis leur genèse jusqu'à leur livraison et également de gérer plusieurs projets simultanément », indique l'entreprise. \*

## Orange lance son offre de paiement mobile au Maroc

**O**range Maroc a lancé le 10 mars dernier son offre de paiement mobile Orange Money. Les utilisateurs, qu'ils soient clients Orange ou non, peuvent ainsi disposer d'un porte-monnaie mobile adossé à leur numéro de téléphone. Le Maroc est donc le 18<sup>e</sup> pays de la zone Afrique et Moyen-Orient à bénéficier de ce service, précise l'entreprise. Orange Money, créé en 2008, compte aujourd'hui 45 millions de clients. Orange Maroc est le second opérateur mobile marocain à lancer son offre après Inwi, qui a lancé Inwi Money en septembre dernier. La filiale de l'entreprise française a annoncé avoir obtenu l'agrément de Bank Al-Maghrib l'été dernier. Le troisième opérateur, Maroc Telecom, n'a pas encore indiqué quand il présenterait son offre. Depuis le lancement du paiement mobile en novembre 2018 par Bank Al-Maghrib et l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT), certaines banques ont aussi lancé leurs solutions de paiement mobile, mais le succès est resté pour l'instant limité. \*



## Passage à la phase II de la flexibilisation du régime de change du dirham

**L**e Maroc est passé le 9 mars dernier à la « deuxième phase » de la réforme du régime de change avec l'élargissement de la bande de fluctuation du dirham à  $\pm 5\%$ . Ce processus avait été initié en janvier 2018 avec un premier élargissement à  $\pm 2,5\%$ . La fluctuation du dirham s'effectue toujours « par rapport à un cours fixé par Bank Al-Maghrib sur la base d'un panier de devises composé de l'euro (EUR) et du dollar américain (USD) à hauteur, respectivement, de 60 % et 40 % », indique le communiqué du 6 mars du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration qui a annoncé cette nouvelle étape « après avis de Bank Al-Maghrib ». « La deuxième phase est entamée dans un contexte macro-économique et financier interne favorable, marqué notamment par un niveau approprié des réserves de change, une inflation maîtrisée, une dette publique soutenable et un secteur financier solide », précise le document. Cette décision a été prise avant l'adoption mi-mars des mesures visant à faire face à l'épidémie de coronavirus. En plein ralentissement de l'économie marocaine et mondiale à cause de la crise liée à la pandémie, le dirham a connu entre le 26 mars et le 1<sup>er</sup> avril une dépréciation importante de 4,56 % par rapport à l'euro et de 3,40 % par rapport au dollar entre le 26 mars et le 1<sup>er</sup> avril 2020, selon les chiffres de Bank Al Maghrib relayés par l'agence MAP. \*

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



Cécile HUMBERT-BOUVIER

Gestion de crise. C'est devenu notre quotidien à tous, à différents niveaux, en cette période de crise sanitaire et d'incertitudes économiques et sociales. Gestion de crise par les autorités marocaines qui sont en première ligne et ont adopté très tôt des mesures fortes pour endiguer l'épidémie, prendre en charge l'urgence sanitaire par la mise à niveau du

dispositif médical et financer les mesures de soutien à l'économie nationale, de préservation des emplois, et d'atténuation des répercussions sociales de la crise. Gestion de crise par les entreprises qui font face pour la plupart à un ralentissement très marqué voire à un arrêt complet de leur activité et doivent s'adapter, se réorganiser, anticiper la sortie de crise tout en assurant la sécurité de leurs salariés et en maintenant autant que faire se peut l'emploi et les salaires. Gestion de crise par les institutions qui sont au contact des entreprises, comme la CFCIM qui accompagne et informe encore plus étroitement ses membres pendant cette période et propose des formations à titre gracieux sur la gestion des situations de crise mais aussi les conseillers du commerce extérieur de la France (CCFE) qui continuent à alimenter l'ambassade de leurs précieuses remontées d'informations tout en assurant la continuité de leur activité. Gestion de crise enfin par l'ambassade et les consulats généraux puisque nous sommes mobilisés H24 depuis vendredi 13 mars, jour de l'annonce de la suspension des vols vers la France, pour aider, en lien avec nos compagnies aériennes, notamment Air France et Transavia, au rapatriement de plus de 20 000 touristes bloqués au Maroc. ▶

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 35 Md MAD

Le Fonds spécial de lutte contre le Covid-19 récolte plus de 35 Md MAD en deux semaines

Sur instruction royale, le ministère de l'Economie et des Finances marocain a mis en place le 16 mars un Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Covid-19, appelant la population, les entreprises et les autres opérateurs à l'alimenter par des dons défiscalisés. L'emploi de ses ressources vise à prendre en charge l'urgence sanitaire (mise à niveau du dispositif médical via l'achat de médicaments, d'équipement médical et hospitalier, et le renforcement des moyens de fonctionnement du ministère de la Santé) et à financer les mesures de soutien à l'économie nationale, de préservation des emplois, et d'atténuation des répercussions sociales de la crise (notamment indemnités chômage et aides de subsistance au secteur informel).

Initialement doté de 10 Md MAD provenant du budget général de l'Etat, les dons des institutions publiques, des entreprises et des particuliers le portent aujourd'hui à plus de 35 Md MAD. Si les principaux donateurs côté marocain sont l'Office Chérifien des Phosphates (3 Mds MAD), la holding royale Al Mada (2 Mds MAD), la Caisse de Dépôt et de Gestion (1 Md MAD), les banques BMCE et BCP (1 Md MAD chacune), les grandes filiales marocaines des groupes français ont également contribué à l'effort de solidarité nationale, avec des dons qui s'élèvent pour le moment à environ 500 M MAD. Pour sa part, l'Union Européenne réalouera immédiatement 150 M EUR au Fonds Spécial et réorientera 300 millions d'euros des ressources, déjà allouées au Maroc, vers la réponse à la pandémie.

▶ arthur.francois@dgtrésor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Un risque de défaut souverain maîtrisé

**L'impact socioéconomique de la crise du Covid-19, conjugué à celui de la sécheresse, sera sans doute important.** Le confinement et la suspension des liaisons aériennes mettent à l'arrêt le secteur touristique et engendrent un important recul des transferts des Marocains Résidant à l'Etranger, arasant les entrées de devises et venant déséquilibrer la balance courante marocaine, qui présente déjà habituellement un déficit de 4 à 6 % du PIB. A cela s'ajoute la forte diminution de la production des secteurs industriels exportateurs, durement affectés du fait de leur positionnement dans les chaînes de production mondiale (le continent européen absorbe 66 % des exportations marocaines). Le taux de change du Maroc n'étant pas flexible, ces différents facteurs constituent autant de

pressions à court-terme sur les réserves de change (pressions toutefois atténuées par la baisse de la facture énergétique) et l'aversion au risque généralisée sur les marchés financiers internationaux (MFI) compliquerait sans doute une potentielle sortie du Trésor marocain. L'agence de notation Fitch Ratings estime toutefois que le Maroc n'encourrait pas de risque de défaut souverain et ce, pour au moins trois raisons : le FMI a mis à disposition du pays une Ligne de Précaution et de Liquidité de 3 Md USD, la proportion de la dette extérieure dans la dette publique (30 %) est modérée et les positions nettes de change des banques sont petites. L'analyse de l'agence de notation Moody's va dans le même sens.

▶ arthur.francois@dgtrésor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Impact du Covid-19 sur l'agriculture marocaine

Au Maroc, malgré le confinement lié à la pandémie, le secteur agricole et pêche, identifié comme secteur prioritaire, poursuit son activité économique. Le gouvernement marocain a rassuré les consommateurs sur l'approvisionnement alimentaire du pays, il a ainsi pris les décisions suivantes :

- Permettre l'approvisionnement direct des GMS en fruits et légumes via la vente directe par les producteurs sans passer par les marchés de gros (lutte contre la spéculation et contrôle des prix) ;
- Prolongation de la suspension des droits de douanes sur l'importation de céréales et légumineuses jusqu'au 15 juin. En effet, le pays poursuit l'importation de céréales et légumineuses pour l'alimentation humaine et animale pour consolider ses stocks ;
- Dématérialisation des documents phytosanitaires, douaniers et bancaires pour faciliter les procédures d'imports/exports.

Les relations commerciales avec l'Europe commencent à être impactées, avec une baisse sensible des exportations du Maroc pour les produits frais de la pêche, les fruits rouges, etc. mais une hausse sur d'autres produits comme les tomates, agrumes, melons. En sens inverse, l'import au Maroc d'ingrédients et intrants européens pour l'industrie agro-alimentaire est sous tension. Enfin, la sécheresse qui sévit actuellement au Maroc, pourrait au fil des semaines avoir un double impact négatif sur ce secteur. Le Ministère de l'Agriculture a déjà lancé un plan d'aide pour sauver le cheptel et refinancer l'endettement des agriculteurs.

✉ xavier.vant@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Les filiales marocaines de groupes français et entreprises à capitaux français au Maroc prennent une part active dans la solidarité organisée dans le pays pour faire face aux impacts de la pandémie du Covid-19

**D**ans le cadre de l'élan de solidarité nationale initié par le Roi Mohammed VI pour la gestion de la pandémie Covid-19 au Maroc, les filiales marocaines de groupes français et entreprises à capitaux français implantées dans le Royaume ont décidé de participer à l'effort collectif.

Nombre d'entre elles, notamment dans les secteurs bancaire, assurantiel, agro-alimentaire, industriel, énergie, ont, dans ce cadre, abondé le Fonds spécial pour la gestion de la Pandémie du Coronavirus « Covid-19 », pour un montant total, à ce stade, d'environ 500 MMAD.

Au-delà de cette contribution financière, les entreprises françaises ont fait d'importants dons en nature (produits et paniers alimentaires, ordinateurs portables, masques, gel hydroalcoolique, équipements divers...) ; certaines ont mis à disposition leurs locaux ou usines en soutien aux autorités marocaines dans la lutte contre la pandémie et elles continuent par ailleurs à mener de nombreuses actions de solidarité en lien avec leur secteur d'activité. A titre d'exemple et sans prétendre être exhaustif, dans le secteur agroalimentaire, elles participent notamment à l'initiative lancée par un collectif d'entreprises, regroupées sous le hashtag #Tadamoune 2020, qui ont mis gracieusement à la disposition des autorités plusieurs millions de produits alimentaires. Dans le secteur des transports, elles se sont jointes à l'effort national par un don de 50 véhicules produits au Maroc, de 50 ambulances, de plusieurs centaines de milliers de masques et par des dons de carburants afin de soutenir les équipes médicales et les forces auxiliaires dans leur travail au quotidien. Dans le secteur de l'hôtellerie, elles ont mis des chambres à la disposition des personnels de santé engagés dans la lutte contre l'épidémie dans plusieurs régions du Maroc. Les entreprises gérant un contrat de délégation de service public (distribution de l'électricité et de l'eau, assainissement, gestion des déchets, gestion des transports) mettent par ailleurs tout en œuvre pour pérenniser un service aux usagers de qualité. Celles du secteur de la santé sont pleinement mobilisées, en lien étroit avec les autorités sanitaires du Royaume et dans le cadre de la stratégie définie par ces dernières, pour apporter leur concours à la lutte contre la propagation de la maladie et fournir des moyens de traitement (médicaments, gel hydroalcoolique, respirateurs...). Par ailleurs, une maison d'édition française a décidé de donner accès au contenu audio de ses collections jeunesse en arabe, français et anglais aux enfants du Royaume. Enfin toutes les entreprises françaises ou à capitaux franco-marocains, y compris les PME, ont mis en place des plans de continuité de leur activité et seront exemplaires pour préserver au maximum l'emploi et la rémunération de leurs salariés pendant cette période. ▀



## Affaires à suivre



**Le Ministère de l'Economie et des Finances a mis en place, à titre provisoire et exceptionnel, des mesures d'accompagnement dérogatoires pour les établissements et entreprises publics (EEP), facilitant les paiements et l'engagement des dépenses d'investissement et de fonctionnement, ainsi que la conclusion et l'exécution des marchés** ►► **L'Etat, la Caisse Nationale de Sécurité sociale (CNSS) et la CGEM ont formellement signé le 23 mars la convention pour l'accompagnement des secteurs vulnérables aux chocs induits par la pandémie (indemnisation des salariés, prise en charge par l'Etat des charges CNSS des entreprises, report des échéances bancaires)** ►► **La Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) a ouvert un e-portail dédié au suivi de la situation économique liée à l'impact de la pandémie.** <http://coronavirus.cgem.ma> ►► **L'Agence de Développement du Digital a lancé plusieurs initiatives digitales afin de favoriser et faciliter le travail à distance au sein des administrations marocaines** ►► **La Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI), appuyée par La Startup Factory, a lancé une plateforme d'appel à projets «HackCovid, Moroccan Tech community against Covid-19» avec pour objectif de trouver des solutions innovantes pour lutter contre le virus. 17 projets ont été sélectionnés** ►► **La Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG) a pris des mesures de financement exceptionnelles pour les TPME et les associations de micro-crédit (AMC) à travers ses deux filiales Finéa et Jaida.**

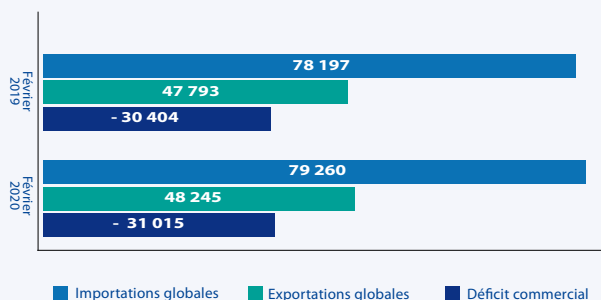
# Indicateurs économiques et financiers

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



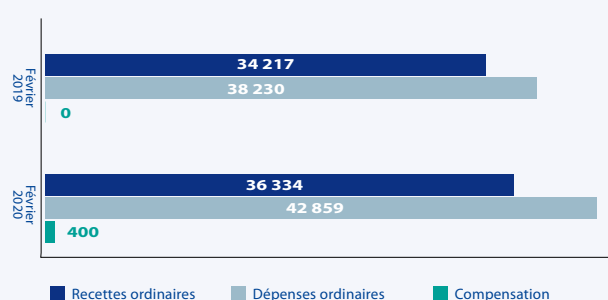
## Balance commerciale

À fin février 2020, le déficit commercial s'est aggravé de 2% par rapport à la même période en 2019.



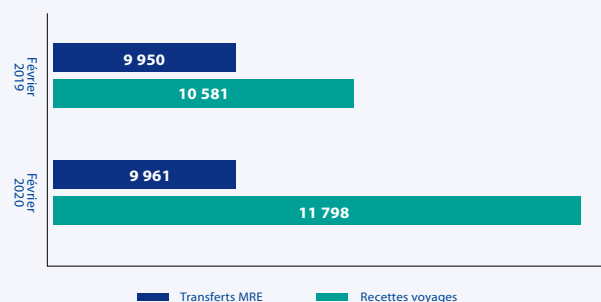
## Finances publiques

À fin février 2020, la situation de la finance publique fait ressortir un déficit budgétaire de 9,5 milliards de dirhams contre 9,6 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 11,5% et 0,1% à fin février 2020.



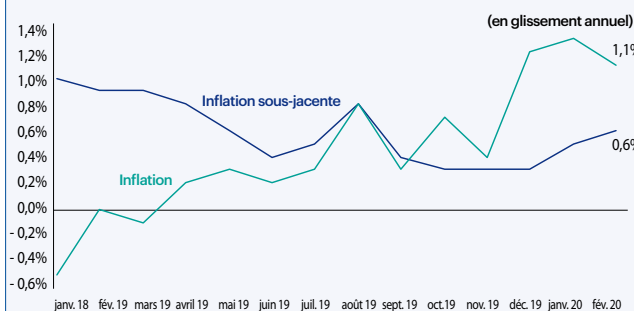
## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mars 2020, le MASI a enregistré une forte baisse de 20,85%, portant sa performance depuis le début de l'année à -20,27%.



## Inflation

L'inflation est revenue à 1,1% en février 2020 après avoir atteint 1,3% en janvier. Cette décélération reflète principalement celle de 13,9% à 4,3% du rythme de progression des prix des carburants et lubrifiants.



					Var %/pts
<b>Échanges extérieurs</b>	Importations globales (en mdh)	fév. 19/	78 197	79 260	1,36 %
	Exportations globales (en mdh)	fév. 20	47 793	48 245	0,95 %
	Déficit commercial		-30 404	-31 015	2,01 %
	Taux de couverture (en %)		61,1 %	60,9 %	-24,94 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		9 950	9 961	0,11 %
	Recettes voyages (en mdh)		10 581	11 798	11,50 %
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	fév. 19/	1 309 049	1 350 753	3,19 %
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	fév. 20	227 084	241 224	6,23 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		199 450	222 692	11,65 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		1 024 124	1 065 533	4,04 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		866 524	901 920	4,08 %
	Crédit bancaire		858 947	895 139	4,21 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		268 105	277 145	3,37 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		172 770	183 166	6,02 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		54 399	56 652	4,14 %
	<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	fév. 19/		
		fév. 20			
Indice des prix à la consommation			119,5	121,0	1,26 %
Produits alimentaires			126,3	127,9	1,27 %
Produits non-alimentaires			114,1	115,5	1,23 %
<b>Taux de change (prix vente)</b>					
1 EURO	déc. 19/	10,8	11,1	3,02 %	
1 \$ US	mars. 20	9,6	10,1	5,70 %	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %) (52 semaines)	déc. 19/	2,26 %	2,35 %	9,0
	(2 ans)	fév. 20	2,29 %	2,41 %	12,0
	(5 ans)		2,41 %	2,51 %	10,0
	(10 ans)		2,74 %	2,73 %	-1,0
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 19/	12 171,90	9 704,85	-20,27 %
	MADEX (en points)	mars 20	9 919,25	7 876,80	-20,59 %
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Tourisme</b> (milliers de touristes)	Nuitées dans les EHC	déc. 18/	24 031	25 244	5,05 %
	Arrivées de touristes y compris MRE	déc. 19	12 289	12 932	5,23 %
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	déc. 18/	37 446	38 853	3,76 %
	Consommation d'électricité (GWh)	déc. 19	30 737	30 833	0,31 %
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	déc. 19/	13 462	13 919	3,39 %
		déc. 20			
<b>Mines</b>	Chiffres d'affaires à l'exportation OCP (en mdh)	déc. 18/	51 989	48 945	-5,86 %
		déc. 19			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	fév. 19/	2 295	2 397	4,45 %
		fév. 20			
<b>Marché d'Automobile</b>	Ventes automobiles au Maroc (en unités)	fév. 19/	24 198	25 837	6,77 %
		fév. 20			

## Crédit bancaire

À fin février 2020, les crédits bancaires ont enregistré une progression de 4,2 % par rapport à la même période en 2019, pour atteindre 895,1 milliards de dirhams. Cette évolution a concerné, notamment, les crédits de trésorerie (+5 % ou 8,9 milliards de dirhams), les crédits à l'immobilier (+3,4 % ou 9 milliards de dirhams), les crédits à l'équipement (+6 % ou 10,4 milliards de dirhams) et les crédits à la consommation (+4,1 % ou 2,3 milliards de dirhams).

## Marché de l'automobile

À fin février 2020, le marché de l'automobile a enregistré un volume total de 25 837 ventes, en progression de 6,8 % en comparaison avec la même période en 2019. Sur le segment des véhicules particuliers (VP), les ventes affichent une évolution favorable de 5,3 %, avec 22 993 unités écoulées. Concernant le segment des Véhicules Utilitaires Légers (VUL), les ventes s'améliorent de 20,3 % à 2 844 unités vendues.

## Masse bénéficiaire 2019

Au terme de l'exercice 2019, les sociétés cotées à la Bourse de Casablanca ont réalisé une masse bénéficiaire de 26,1 milliards de dirhams, en baisse de 9,8 % par rapport à 2018. Hors Maroc Telecom qui a été impactée par la sanction de l'ANRT de 3,3 milliards de dirhams, la masse bénéficiaire serait en hausse de 1,9 %. Ces résultats sont réalisés dans un contexte caractérisé par l'évolution défavorable de certains secteurs, comme le minier, l'immobilier et le BTP, qui se sont mal comportés face à une conjoncture économique difficile, d'une part et, d'autre part, par l'instauration de la contribution sociale et l'application de l'IFRS 16.

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mars 2020, le MASI s'est établi à 9 704,85 points, affichant une contre-performance annuelle de -20,27 %. Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont été enregistrées respectivement par le secteur Pharmaceutique (+3,28 %) et Équipements, électroniques et électriques (+0,83 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, Loisirs et Hôtels (-40,84 %), Mines (-34,37 %) et Bâtiment et Matériaux de Construction (-28,53 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 503 milliards de dirhams, en baisse de 19,7 % par rapport à fin 2019.

► Département Analyse & Recherches  
M.S.IN société de bourse

Source : DFPF, Bank Al Maghrib

## Amélioration du solde commercial de la France en 2019

**L**a Direction Générale du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances français a publié en février le rapport annuel sur le commerce extérieur de la France pour l'année 2019. Il est, entre autres, marqué par une amélioration du solde commercial, qui est passé de -25,4 milliards d'euros à -21,8 milliards d'euros. Un résultat qui a notamment été permis par la bonne tenue des exportations dans les secteurs aéronautique, pharmaceutique et du luxe. Les exportations de biens ont ainsi progressé de 3,3%. Les importations, de leur côté, ont augmenté de 2,2% en particulier du fait de la hausse des importations aéronautiques. La part de marché de la France dans les exportations est restée relativement stable depuis 2012 et se maintient à 3,5% en 2019. Auparavant, elle était en baisse continue depuis les années 1990. Le pays est le cinquième exportateur mondial de biens et de services. « Le commerce international a considérablement ralenti, mais le commerce extérieur de la France témoigne d'une bonne résilience, y compris en comparaison de nos grands partenaires européens », juge Jean-Baptiste Lemoyne,



Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Europe et des Affaires Étrangères, dans le rapport. En revanche, les flux d'investissements directs étrangers sur les trois premiers mois de 2019, qui se chiffrent à près de 30 milliards d'euros, sont en recul par rapport aux trois premiers mois de 2018. \*

## Baromètre Coface : une explosion des défaillances d'entreprise suite à la crise du Covid-19

**C**oface a publié le 6 avril dernier son baromètre au premier trimestre 2020. Sans surprise, le cabinet prévoit une forte augmentation des défaillances d'entreprises causée par l'épidémie internationale de coronavirus. En excluant une seconde vague épidémique au



second semestre, ces dernières devraient ainsi connaître une hausse globale de +25% en 2020 (+39% pour les États-Unis, +11% pour l'Allemagne, +15% pour la France, +33% pour le Royaume-Uni, +18% pour l'Italie et +22% pour l'Espagne).

« Dans ce contexte, Coface prévoit en 2020 la première récession de l'économie mondiale depuis 2009 : -1,3% (vs +2,5% en 2019), une récession qui devrait toucher 68 pays (vs 11 en 2019), un recul du commerce mondial en volume de 4,3% (vs -0,4% en 2019) et une augmentation de 25% des défaillances d'entreprises dans le monde (contre seulement +2% prévus en janvier dernier) », indique l'étude. Les économies émergentes seraient les plus touchées.

Par ailleurs Coface prévoit que la crise du COVID-19 pourrait également avoir, à plus long terme, des conséquences sur la structure des chaînes de valeur mondiales : « En effet, la principale source de vulnérabilité des entreprises, dans le contexte actuel, est leur forte dépendance à un nombre réduit de fournisseurs situés dans quelques pays. Augmenter leur nombre pour anticiper de possibles ruptures dans les chaînes d'approvisionnement sera donc désormais une priorité pour les entreprises. » \*

# ZOOM

- 24** Le droit, allié de la performance de l'entreprise

---

- 28** Entretien avec Leïla Bazzi, Directeur juridique GSK Afrique du Nord et Présidente du Cercle Marocain des Directions Juridiques (CMDJ)

---

- 30** Entretien avec Lina Fassi-Fihri, Associée gérante du cabinet d'avocats LPA-CGR à Casablanca, avocate au Barreau de Paris

---

- 32** Entretien avec Yasmine Essakali, Avocat au barreau de Casablanca, Médiateur agréée CME- CMAP Paris et Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM

---

## Le droit : un vecteur de compétitivité peu exploité



Au sein des entreprises, la mission des juristes est souvent assimilée au rôle de gendarme. Mais, dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe, leur champ d'action va bien au-delà. Dotés d'une vision transversale, ils sont notamment chargés d'identifier et de hiérarchiser les différents risques potentiels et de permettre ainsi des gains concrets en termes de compétitivité.

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

## Le droit, allié de la performance de l'entreprise

Jusqu'à une période récente, le droit était souvent perçu par les décideurs comme une contrainte exogène. Pourtant, s'il est mis au service de la stratégie, il peut être un levier efficace pour optimiser leurs actions et accroître la compétitivité de l'entreprise. Détails.



**L**e risque est omniprésent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise et consubstantiel à toute activité économique. Ses manifestations sont diverses, qu'il soit financier, opérationnel, stratégique ou juridique. La gestion des risques peut être assimilée à l'ensemble des moyens destinés à identifier, mesurer et limiter l'impact de certains événements sur une organisation. Il s'agit d'un enjeu majeur dont on ne peut en aucun cas exclure le droit. Mais qu'est-ce qu'un risque juridique et de quelle manière peut-il impacter le développement d'une entreprise ?

« Les risques juridiques correspondent aux situations dans lesquelles l'entreprise et/ou ses dirigeants s'exposent à des sanctions pénales ou civiles suite au manquement à une obligation légale ou réglementaire relative au secteur d'activité ou encore à une obligation figurant dans un contrat liant l'entreprise. Les risques juridiques peuvent également découler du comportement fautif d'un salarié. En tant qu'employeur, l'entreprise est juridiquement responsable des dommages causés à autrui par ses collaborateurs dans le cadre de l'exécution de leur contrat de travail », précise Abdelaziz Amraoui, Avocat.



Au regard des risques juridiques nombreux et variés auxquels s'expose une entreprise donnée évoluant dans un secteur donné, aucune forme juridique n'offre une protection particulière. « La forme juridique d'une entreprise ne peut, en effet, être une excuse pour échapper aux obligations légales ou réglementaires. Elle ne peut pas non plus être une cause exonératoire ou limitative de sa responsabilité civile », poursuit Abdelaziz Amraoui. Il y a lieu toutefois de noter que certaines formes juridiques (SA et SARL), auxquelles la loi accorde une personnalité morale propre, prémunissent les associés ou les actionnaires d'une responsabilité personnelle au titre des dettes de la société dont ils détiennent le capital.

Pour notre expert, il existe une différence fondamentale entre la forme juridique et le statut juridique d'une entreprise. « La forme juridique d'exercice d'une activité économique peut être d'abord la forme sociale ou la société, à laquelle la loi accorde une personnalité juridique distincte de celle des fondateurs ou des associés ultérieurs. Les formes sociales sont ainsi prévues par la loi (SA, SARL...) qui a aussi édicté les règles essentielles de constitution et de fonctionnement de chaque forme sociale. L'activité économique peut également être exercée sous forme individuelle. Dans ce cas de figure, l'entreprise et l'entrepreneur ne sont qu'une seule et même personne », explique Abdelaziz Amraoui.

Le statut juridique, quant à lui, correspond à des règles spécifiques mises en place généralement au bénéfice de certaines entreprises, mais parfois à leurs charge pour leur imposer des obligations plus lourdes qu'aux autres sociétés pourtant dotées de la même forme juridique. C'est ainsi que les SA cotées en bourse ou faisant appel public à l'épargne ont un statut particulier assorti d'exigences plus strictes en matière d'information et de communication financière. Autre exemple, pour une forme juridique identique, la réglementation fiscale peut établir, selon le chiffre d'affaires, des statuts fiscaux différents.

« Le même mécanisme peut exister dans la réglementation du travail où l'effet de seuil est exprimé en nombre de salariés employés. En deçà d'un certain seuil, les entreprises sont exonérées de certaines obligations, notamment en termes de représentation du personnel. Le statut juridique peut également dépendre de la localisation de l'entreprise. On pense ainsi au statut des sociétés qui s'implantent dans les Régions du Sud, au statut CFC ou encore au statut des zones offshore ou sous douane », précise Abdelaziz Amraoui.



**La hiérarchie des risques ne peut pas être la même pour toutes les entreprises. Aussi, il est recommandé de procéder à une évaluation précise du contexte et du domaine d'activité.**

#### **Quels enjeux pour l'entreprise ?**

La hiérarchie des risques ne peut pas être la même pour toutes les entreprises. Aussi, il est recommandé de procéder à une évaluation précise du contexte et du domaine d'activité pour identifier les risques juridiques les plus critiques. Par conséquent, un opérateur du BTP sera sans doute plus attentif au respect des obligations contractuelles figurant dans les marchés en cours d'exécution. Un restaurateur apportera un soin tout particulier à la sécurité alimentaire de ses produits. Un laboratoire sera pour sa part plus vigilant à l'égard du maintien de ses AMM (Autorisations de Mise sur le Marché). Un éditeur informatique sera quant à lui plus soucieux de la protection de ses droits d'auteur sur ses logiciels. Une marketplace destinée au grand public sera particulièrement sensible à la question de la protection des données personnelles. Une entreprise en quasi-monopole sur son marché veillera enfin à ne pas se trouver en situation d'abus de position dominante. Et ainsi de suite.

« Les PME qui ne peuvent pas procéder à une revue générale des risques liés à leurs activités (pour autant que les grandes entreprises y parviennent), doivent mener une réflexion par priorité. La démarche d'identification des risques juridiques doit être axée sur la recherche et la prévention des risques majeurs, dont la survenance peut conduire à la fin de l'entreprise ou à une situation d'extrême difficulté », ajoute Abdelaziz Amraoui.

L'anticipation et l'identification en amont des risques juridiques seraient ainsi la meilleure façon d'atténuer les conséquences possibles sur le développement d'une entreprise. Autrement, elle devra évoluer dans un environnement très incertain en méconnaissance totale des risques juridiques auxquels elle s'expose. >>>

»»» Abdelaziz Amraoui souligne toutefois : « connaître les risques et s'y adapter (quitte à les ignorer en connaissance de cause et en les assumant) est une chose. Avancer "sans savoir où on met les pieds" en est une autre. Par conséquent, lorsque les risques juridiques se transforment en sinistres (condamnation judiciaire, amende, fermeture d'établissement, saisies, retrait d'une autorisation administrative nécessaire à l'exploitation...) ils peuvent mettre en péril jusqu'à l'existence de l'entreprise elle-même. C'est pour cette raison que l'analyse des risques juridiques, à défaut d'une analyse complète et approfondie par manque de temps ou d'argent, doit se concentrer sur les risques juridiques qui constituent la menace la plus grave. »

Il prend ensuite comme exemple le choix d'une assurance : « lorsqu'une entreprise s'apprête à s'assurer (hors obligation légale de le faire), elle donnera, à budget constant, la priorité à la couverture la plus indiquée compte tenu de la nature de son activité. Elle ne peut pas s'assurer contre tous les risques ».

### **La stratégie juridique, source d'opportunités pour l'entreprise**

Selon notre expert, la meilleure précaution est de s'entourer des conseils appropriés, tout en gardant à l'esprit que la réflexion par le risque doit demeurer un outil de prise de décision et non un obstacle à la décision.

« Un chef d'entreprise doit prendre des décisions tous les jours dans des circonstances très différentes. Le propre de sa mission, c'est précisément de prendre des risques. L'analyse des risques doit donc être un outil pour mesurer les risques et non pas empêcher la prise de risque. Elle doit aboutir à des solutions sans se limiter à la simple énumération des problèmes et des interdictions, car le décideur, pressé par les enjeux, finira par les ignorer », insiste Abdelaziz Amraoui.



### **La réflexion par le risque doit demeurer un outil de prise de décision et non un obstacle à la décision.**

Plusieurs moyens juridiques peuvent être mobilisés afin de prévenir, minimiser voire neutraliser certains risques. Parmi eux, la stratégie juridique de l'entreprise qui vise, entre autres, à optimiser les ressources juridiques à disposition.

« La stratégie juridique définit les orientations, les objectifs, les programmes de formation, le budget, les procédures et politiques internes ainsi que la gestion des ressources juridiques. Il s'agit finalement de la boussole interne de la direction juridique qui va donner les recommandations au top management et aux équipes sur la conduite des activités juridiques. La stratégie juridique inclut également des KPI's (Key performance indicators) permettant d'évaluer la performance de la direction juridique et de mettre ainsi en avant ses réalisations auprès de la direction générale et de ses clients internes », explique Leïla Bazzi, Directeur juridique GSK Afrique du Nord et Présidente du Cercle Marocain des Directions Juridiques (CMDJ).

Aujourd'hui, en raison de l'internationalisation des affaires et de l'inflation normative, les dirigeants d'entreprise ont progressivement changé leur regard sur le droit et les questions juridiques ainsi que sur la mobilisation des ressources juridiques en interne. L'objectif est, d'une part, de réduire les risques juridiques et non juridiques et, d'autre part, d'atteindre les objectifs économiques.

« La fonction juridique n'est plus vue comme un frein, mais comme un véritable levier de croissance. La mise en place d'une stratégie juridique peut constituer une source d'opportunités et d'avantages concurrentiels pour les dirigeants.

### **Covid-19 et contrats internationaux**

Actuellement, au regard de la situation actuelle, de nombreuses entreprises ayant des partenaires internationaux se trouvent dans l'incapacité d'honorer tous leurs engagements. Aussi, pour éviter le conflit juridique, les experts recommandent de maintenir le contact avec tous les clients et fournisseurs. L'objectif est de donner ou de recevoir, selon le cas, le plus d'informations sur l'évolution de la relation d'affaires et, surtout, d'entretenir le lien de confiance. Les garanties qui seront recueillies de part et d'autre, même morales, sont un facteur d'apaisement et de réduction des risques de litige.

C'est notamment le cas du droit de la concurrence, dont les manquements aux règles sont sanctionnés de plus en plus sévèrement. On peut citer la récente affaire de Maroc Telecom, condamné à une amende de 3,3 milliards de dirhams pour avoir empêché et retardé l'accès des concurrents au dégroupage », explique Leïla Bazzi.

Pour éviter de telles sanctions, elle conseille ainsi aux opérateurs susceptibles d'être exposés à ce type de risques de prévoir dans leur stratégie juridique « un programme de compliance robuste (formations du top management et des équipes commerciales, simulation d'enquêtes inopinées en interne...) pour sensibiliser les différents acteurs sur les conséquences du non-respect du droit de la concurrence ».

L'importance d'intégrer le droit dans la stratégie et d'en faire un levier de performance se confirme d'autant plus que les dirigeants prennent conscience que certains de leurs

**En contact avec toutes les entités, le juriste a réellement un rôle transversal au sein de l'entreprise.**

projets pourraient ne pas voir le jour sans l'intervention des directions juridiques et du juriste d'entreprise.

Une proximité du juriste avec les diverses entités de l'entreprise est nécessaire pour les assister au mieux dans la réalisation de leurs objectifs. Elle se traduira par une présence sur le terrain pour comprendre les enjeux de l'activité, par la participation aux réunions stratégiques (CODIR, comité de pilotage...), ou encore par toute action qui permettra de renforcer le rapport de confiance.

Les directions générales ont donc de plus en plus intérêt à œuvrer de concert avec les directions juridiques à l'élaboration de la stratégie juridique pour définir ses objectifs et ses priorités et anticiper ainsi un certain nombre de risques pouvant affecter l'image et la réputation de l'entreprise. \*

► Dounia Z. Mseffer

## Contrat d'associés, que faire en cas de dissolution ?



« La meilleure manière de gérer un conflit avec un associé, c'est de le prévoir. » « Si tu veux la paix, prépare la guerre », précise Abdelaziz Amraoui, Avocat. En effet, les pactes d'associés ou d'actionnaires sont un outil éprouvé pour organiser les rapports entre associés. Les clauses principales qu'ils contiennent sont généralement relatives à la gouvernance de la société, les décisions majeures nécessitant un accord à une majorité plus importante que celle requise par la loi, les opérations sur capital, les concours financiers, les reportings d'activité et de comptes, les clauses de liquidité, les clauses de résolution de blocage ou encore les clauses de règlement des différends.

« Les deux dernières catégories de clauses sont celles ayant pour objet de régler le litige s'il survient. Dans ce cadre, il est recommandé de recourir à une clause de médiation suivie d'une clause d'arbitrage si les enjeux le justifient. À cet égard, leur évaluation ne doit pas être seulement financière, mais également économique, car un conflit avec un associé peut conduire au blocage de l'entreprise. Une situation dont les conséquences ne peuvent pas être évaluées au moment de la conclusion du pacte, donc bien avant la survenance d'un désaccord potentiel », explique Abdelaziz Amraoui.

# « Le juriste d'entreprise est un "business partner" pour l'entreprise »

Entretien avec Leïla Bazzi, Directeur juridique GSK Afrique du Nord et Présidente du Cercle Marocain des Directions Juridiques (CMDJ)



**Conjoncture :** Pendant longtemps, le responsable de la fonction juridique au sein d'une entreprise était associé au chef du contentieux, au gendarme, au réparateur des erreurs ou encore au rédacteur de contrats, qu'en est-il aujourd'hui ?

**Leïla Bazzi :** À l'heure de la gestion de crise du Covid-19, les juristes d'entreprise sont sous les feux des projecteurs dans leur rôle de « pompier » pour gérer au mieux les conséquences qui peuvent en résulter. Ils sont aujourd'hui aux côtés de leurs différents clients internes pour traiter des problématiques diverses, notamment en matière de droit social, droit des contrats et force majeure, protection des données personnelles... Cette situation inédite appelle les juristes à développer notamment de nouvelles compétences en matière de gestion de crise, à découvrir de nouvelles disciplines du droit, comme la cybercriminalité, ou encore à mettre en place une cellule de crise ou un dispositif de veille juridique, dans certaines entreprises. Le rôle curatif du juriste d'entreprise se trouve pleinement justifié, dans ce contexte exceptionnel.

En temps normal, il doit en premier lieu jouer un rôle préventif, afin d'anticiper les risques juridiques et surtout d'identifier aux côtés de ses clients internes les opportunités de business et ainsi contribuer directement à la stratégie de l'entreprise.

La saisine du juriste d'entreprise en amont permettra un gain de temps considérable dans la mise en place de ces projets en conformité avec la réglementation locale et/ou internationale et éviter par conséquent toute exposition juridique, financière ou encore réputationnelle.

La fonction de juriste est, on le sait, en pleine transformation. Le juriste doit s'adapter et développer de nouvelles compétences ou de nouveaux métiers, pour faire face aux évolutions législatives et économiques.

Cependant, si l'image du juriste d'entreprise commence à changer, le métier, relativement récent au Maroc, reste encore trop souvent considéré comme une simple fonction support et administrative. Les juristes d'entreprise opèrent dans l'ombre : la profession n'est pas suffisamment reconnue et valorisée à sa juste valeur. La situation du Covid-19 est une occasion d'apporter une véritable valeur ajoutée à leur entreprise dans la gestion de cette crise.

**Quels sont les principaux défis auxquels doit faire face aujourd'hui un juriste d'entreprise ?**

D'une part, le juriste doit faire preuve de curiosité, se maintenir informé des différentes actualités et se former pour répondre aux nouveaux besoins dictés par l'inflation des normes locales et internationales (RGPD, big data, droit de la concurrence, compliance...). D'autre part, la valorisation de la fonction et de son travail dans différents domaines reste insuffisante aujourd'hui, alors que le juriste apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et contribue à la réalisation de la stratégie de cette dernière.

Longtemps considéré comme un centre de coût, le juriste d'entreprise contribue directement à la génération des profits par notamment le recouvrement de créances, résolution d'un litige par voie amiable et donc éviter un long contentieux et le paiement des honoraires d'avocat, la mise en place de politiques contractuelles ou encore internaliser un grand nombre d'activités plutôt que de recourir aux cabinets d'avocats, etc. À travers ces différentes activités, le juriste est créateur de valeur et contribue à l'optimisation des coûts.

La digitalisation est aussi un autre défi majeur. En effet, les juristes sont également confrontés au développement d'innovations techniques susceptibles de venir concurrencer notre métier. Toutefois, celles-ci représentent pour les juristes une véritable opportunité pour décharger ces derniers d'une partie des tâches les plus répétitives et ainsi se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Parmi ces innovations, certains outils sont intéressants à explorer par les juristes tels que le Legal Chatbot, automate générant des réponses automatiques aux questions les plus fréquemment posées en interne, ou encore les « smart contracts », qui permettent d'automatiser la production des contrats couramment conclus en interne par les différents clients.

Les juristes doivent donc pouvoir saisir cette chance pour faire face à ces changements, mais encore faut-il que les entreprises donnent à leur direction juridique les moyens financiers et humains à la hauteur de ces nouveaux défis.

**Le juriste est-il réellement aujourd'hui un business partner ?**

Le juriste d'entreprise opère dans un environnement qui ne cesse d'évoluer, ce qui rend son rôle de plus en plus complexe, challengeant et dynamique. Dans certaines entreprises, ils se positionnent aujourd'hui comme des business partners, ces derniers étant au cœur

de l'activité de l'entreprise et en proposant des solutions créatives pour aider leurs clients internes, à réaliser leurs objectifs dans le respect des réglementations locales et/ou internationales.

Dans d'autres entreprises, le positionnement du juriste d'entreprise en tant que business partner peut faire face à des contraintes d'ordre interne (rattachement à la direction financière, absence de la présence du juriste et/ou directeur juridique au CODIR ou réunion stratégique).

Néanmoins, face aux différents défis rencontrés, les juristes ne peuvent plus être de simples boucliers juridiques ou des empêcheurs de tourner en rond. Il doit être capable d'anticiper, d'organiser et de ne pas se limiter à édicter les règles. Il doit pouvoir être force de proposition et agir en tant que facilitateur pour atteindre dans la légalité l'objectif poursuivi. Pour ce faire, l'entreprise doit pouvoir utiliser la fonction juridique comme un véritable levier de développement de son activité et impliquer la fonction dans toute réunion et discussion stratégique, dans laquelle le juriste pourra apporter sa contribution et ainsi se positionner comme business partner.

### **Qu'est-ce qu'une politique de management du risque juridique ? Quels enjeux pour l'entreprise si une telle politique n'est pas mise en place ?**

À l'heure où les réglementations locales et internationales se complexifient et les sanctions prononcées à l'encontre des entreprises sont de plus en plus strictes en cas de non-respect notamment du Règlement de protection des données personnelles, la politique de management du risque juridique est aujourd'hui un outil plus qu'indispensable pour les entreprises, afin d'appréhender de manière plus sereine leurs activités. Elle permet d'identifier, d'analyser les risques juridiques et de mettre en place un plan d'actions adéquat pour les anticiper et les traiter.

Les directions juridiques doivent pouvoir être en mesure de cartographier les risques juridiques en fonction de leur degré d'importance par rapport notamment aux impacts que ces derniers pourraient avoir sur les activités de l'entreprise et aussi en fonction du degré d'occurrence du risque. Cette cartographie est essentielle à mettre en place afin d'aider l'entreprise et la direction juridique dans la mise en place de sa stratégie et identifier les opportunités et les freins pour optimiser son organisation comme ses activités.



Il s'agit d'un exercice transversal piloté par le juriste d'entreprise en concertation avec la direction générale ainsi qu'avec la contribution des clients internes, qui ont également un rôle à jouer pour minimiser certains risques, en leur prodiguant par exemple des formations...

## **« La cartographie des risques juridiques est une étape essentielle dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise. »**

### **Quid des PME et TPE qui n'ont toujours pas les moyens d'avoir un service juridique au sein de leur structure ? Comment peuvent-elles faire face aux risques juridiques ? Existe-t-il des assurances juridiques ?**

En fonction de leurs besoins, de la complexité des sujets et de leurs budgets, les structures PME et TPE disposent aujourd'hui d'un choix relativement large entre les différents prestataires (notamment cabinets d'avocats internationaux, cabinets d'avocats locaux, legaltechs) qui les assisteront dans la sécurisation juridique de leurs opérations.

Les entreprises doivent pouvoir cerner leurs besoins et voir comment mettre en place une politique d'externalisation et d'internalisation des prestations juridiques. Il est actuellement indispensable de se prémunir d'éventuels risques juridiques qui pourraient ainsi affecter la continuité de l'entreprise et engager la responsabilité civile et/ou pénale de ses représentants.

Il existe effectivement des polices d'assurance responsabilité civile exploitation qui couvrent les entreprises en vertu des lois et règlements en vigueur contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'elles peuvent encourir en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs à des dommages garantis causés aux tiers lors de l'exercice de leur activité.

Pour obtenir la meilleure couverture assurance, il convient au préalable d'identifier et connaître les potentiels risques juridiques qui résulteraient de l'exploitation de son activité et de s'adresser aux experts en assurance. ✱

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer



# « Il n'est pas certain que la force majeure soit retenue pour toutes les situations »

Entretien avec Lina Fassi-Fihri, Associée gérante du cabinet d'avocats LPA-CGR à Casablanca, avocate au Barreau de Paris.



**Conjoncture :** Comment un contrat de travail peut-il garantir les intérêts des employeurs et les obligations et les droits des collaborateurs ? Quelles clauses doivent y être incluses ?

**Lina Fassi-Fihri :** Tout d'abord, il faut rappeler qu'il n'est pas obligatoire d'avoir un contrat de travail pour que l'entreprise et le salarié soient amenés à respecter des obligations et faire valoir leurs droits. En effet, les dispositions du Code du travail sont d'ordre public et s'appliquent dès lors que la relation de travail est établie. Toutefois, établir un contrat de travail lors de l'embauche permet de rappeler la réglementation, mais cela permet également de prévoir des clauses spécifiques en fonction de l'activité de l'entreprise ou bien de définir spécifiquement une situation susceptible d'arriver. Les clauses qui sont les plus courantes pour protéger l'employeur sont celles relatives à la confidentialité, à l'exclusivité et à la non-concurrence à la fin du contrat. Dans certaines activités et postes, il est judicieux de prévoir une clause de dédit formation [NDLR : clause selon laquelle le salarié ayant bénéficié d'une formation coûteuse doit respecter un certain délai avant de quitter l'entreprise. Dans le cas contraire, il doit rembourser les frais de formation à son employeur]. Il peut également être utile de rappeler les cas considérés comme étant des fautes graves. Cela sera laissé à l'appréciation du juge, mais préciser ces cas (et donc apporter la preuve que l'employé avait connaissance des conséquences de certains agissements) peut favoriser une issue favorable à un éventuel contentieux. Du côté des salariés, il faut être vigilant quant au traitement de ses données personnelles, aux clauses de mobilité et à celles relatives aux modalités de leur rémunération (fixe, variable).

**Comment l'employeur peut-il faire valoir ou appliquer une clause de non-concurrence ?**

Pour rappel, la clause de non-concurrence n'est pas prévue par le Code du travail, elle relève de la pratique et de la jurisprudence. L'objectif de cette clause est d'interdire à un employé de travailler après la cessation de son contrat de travail dans une entreprise concurrente de la précédente. Cette interdiction entre ainsi en vigueur à la fin du contrat, quel que soit son motif de rupture.

Pour être valable, selon la jurisprudence marocaine, il faut que cette clause ne porte pas atteinte à la liberté de travailler et donc elle doit être encadrée dans le temps (un à deux ans maximum) et géographiquement. Il n'existe pas au Maroc, comme cela existe en France par exemple, une indemnité en contrepartie à allouer à l'employé. Mais il est possible de le prévoir dans le contrat de travail, tout comme il est possible pour l'employeur de renoncer à exercer ce droit à l'égard de son ancien salarié.

Le salarié qui viole la clause de non-concurrence et accepte un poste au sein d'une entreprise concurrente peut être poursuivi par son ancien employeur pour réparation du préjudice résultant du non-respect de la clause, pour cessation de concurrence déloyale et pour paiement d'une contrepartie pécuniaire, si celle-ci a été prévue dans le contrat. Généralement, il est fait mention d'une indemnité à verser équivalente à x fois le montant du salaire mensuel en cas de violation de l'obligation.

**En cas de licenciement, à quoi s'expose l'entreprise ?**

En cas de licenciement, il faut distinguer deux cas. Celui où le licenciement est justifié et a été formalisé dans le respect de la procédure prévue par la loi. Dans ce cas, l'employeur devra payer les indemnités légales et les congés payés restants dus. En revanche, dans le cas où le licenciement n'est pas justifié et/ou n'a pas été effectué selon la procédure prévue, l'employeur s'expose, à juste titre, à payer en plus des dommages et intérêts à l'employé si celui-ci demande réparation en justice. Il peut aussi, au choix, demander sa réintégration. Le montant des dommages et intérêts est plafonné à 36 mois de salaire selon la réglementation marocaine.

Il existe des solutions pour éviter une procédure longue et fastidieuse : si les parties s'accordent après la décision de licenciement et dans le cas où l'employé conteste celui-ci, il est possible de recourir à la conciliation devant l'inspection du travail. La procédure est assez simple, un procès-verbal doit être rempli et signé par les parties en présence de l'inspecteur du travail qui contresigne également le document. En principe, l'accord obtenu dans le cadre de cette conciliation devant l'inspecteur est réputé définitif et non susceptible de recours devant les tribunaux.

## Quelles sont les mesures à mettre en place en cas de force majeure comme c'est le cas aujourd'hui avec le COVID-19 ?

Tout d'abord, il n'est pas certain que la force majeure soit retenue pour toutes les situations de rupture de contrat. Cela sera laissé à l'appréciation des juges et il faut donc veiller à ne pas prendre de mesures sans avoir analysé au cas par cas. Dans le contexte actuel, les employeurs devront procéder par palier. L'état d'urgence ayant été déclaré le 20 mars, le mois de mars ne devrait pas avoir entraîné un impact trop important pour toutes les activités et leurs salariés. Les employeurs ont d'abord effectué des plans de continuation d'activité, cherché à protéger et informer leurs salariés et encadré le télétravail

pour les postes concernés. Le deuxième palier serait de se concerter avec ses employés pour qu'ils prennent idéalement leurs congés payés durant cette période. Ensuite viendra la réduction du temps de travail, qui est prévue par la loi sous certaines conditions (notamment l'information préalable des représentants des salariés et durant une période ne dépassant pas 60 jours par an). Enfin, il pourra y avoir suspension des contrats de travail lorsque cela est justifié par un arrêt d'activité légalement intervenu, ce qui pourra conduire au non-paiement des salaires. Pour rappel, le chômage dit technique n'existe pas au Maroc. \*

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

## Crise sanitaire du Covid-19 : un cas de force majeure ?

La crise du Covid-19 a frappé de plein fouet les entreprises qui, pour certaines, ne sont plus en mesure d'honorer certains de leurs engagements. Dans cette situation, est-il toujours possible d'invoquer le cas de force majeure ?

Pour la plupart des entreprises, il s'agit d'une situation inédite tant par l'ampleur que par la gravité. En l'absence de jurisprudence, difficile de savoir dans quelle mesure il est possible de suspendre ou d'annuler ses obligations contractuelles.

Leïla Bazzi, Directeur juridique GSK Afrique du Nord, constate que « certaines entreprises pourraient être amenées à invoquer l'épidémie du Covid-19 comme cas de force majeure pour justifier la non-exécution totale ou partielle de leurs obligations contractuelles et ainsi être exonérées de leur responsabilité contractuelle, si les conditions de la force majeure définie par l'article 269 du Dahir formant Code des Obligations et des Contrats sont bien évidemment réunies, à savoir : l'imprévisibilité, l'irrésistibilité et l'extériorité de l'événement ».

Selon elle, l'appréciation de l'existence de la force majeure devra se faire au cas par cas en adoptant une approche méthodique et pragmatique et en procédant par étapes. Il s'agit tout d'abord de vérifier dans chaque contrat s'il contient des clauses relatives à la force majeure, de quelle manière elle y est définie et quelles sont les conditions de mise en œuvre. Il faut ensuite examiner la prévisibilité, c'est-à-dire la date de conclusion du contrat, et la condition d'irrésistibilité. Cette dernière doit être appréciée « in concreto, dans sa

survenance (inévitable) et ses effets (insurmontables) en rassemblant l'ensemble des preuves justifiant l'existence d'un lien de causalité entre l'incapacité de l'entreprise d'honorer tout ou partie de ses engagements contractuels et l'épidémie Covid-19 ».

Pour Leïla Bazzi, il est également important d'évaluer la capacité du cocontractant à honorer ses engagements et de mesurer les risques juridiques au regard de la jurisprudence marocaine. Enfin, lorsque la force majeure est avérée, il faut la notifier en respectant strictement le formalisme prévu contractuellement. Durant tout le processus, il est essentiel de maintenir le dialogue avec son partenaire et de discuter avec lui des options alternatives qui permettraient de poursuivre l'exécution du contrat, telles que la renégociation du contrat, l'identification d'autres sources d'approvisionnement...



### « En période de crise, la médiation répond à une demande claire des entreprises »



Entretien avec Yasmine Essakali, Avocat au barreau de Casablanca, Médiateur agréée CME- CMAP Paris et Présidente de la Commission Médiation de la CFCIM

#### Conjoncture : Quels sont les différents modes alternatifs de règlement des conflits ?

**Yasmine Essakali :** Il existe un grand nombre de modes alternatifs de règlement des conflits. En effet, un large panel de modes de règlement amiable des litiges est à la disposition des opérateurs économiques afin de leur permettre de régler leurs différends de façon amiable, libre et volontaire, en dehors de toute instance judiciaire.

On peut citer à titre d'exemple la négociation, la conciliation et la médiation. L'arbitrage étant une catégorie à part, dans la mesure où la décision est rendue par l'arbitre, la sentence arbitrale est imposable aux parties. Cela est totalement différent pour la médiation dans la mesure où les parties gardent la maîtrise de l'issue de leur litige : ce sont elles qui décident, ensemble, avec l'aide du médiateur, de la solution de leur différend, qui est dans ce cas non pas imposée, mais négociée.

La médiation est définie comme un mode de règlement amiable des conflits par lequel un tiers, neutre, indépendant, impartial et formé à la médiation, aide les parties à trouver, en toute confidentialité et de par elles-mêmes, une solution négociée à leur différend. Elle permet donc une certaine créativité dans la mise en place de solutions plus adaptées au contexte, à l'urgence, au délai, aux besoins, à la situation géographique, à la période annuelle, au secteur d'activité... Des critères très souvent ignorés par les magistrats qui sont tenus de trancher un litige uniquement sur la base de règles de droit.

En période de crise, la médiation répond à une demande claire des entreprises qui souhaitent, aujourd'hui, avoir recours pour régler leur différend à un processus plus souple, plus rapide, moins coûteux, plus flexible, confidentiel, que ceux proposés par le système judiciaire. Le fait de pouvoir garder la maîtrise du processus conduira non seulement au règlement du différend présent, mais également au maintien des relations commerciales avec leurs partenaires économiques, ce qui en temps de crise est un atout non négligeable.

#### Le rôle du centre de médiation pour l'entreprise

Créé en 2009 par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM), le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) est aujourd'hui reconnu comme l'un des principaux centres marocains de résolution des conflits commerciaux, mais également comme centre de formation à la médiation.

« Le CME, et c'est une particularité, intervient en co-médiation. C'est-à-dire avec deux médiateurs, en général un juriste et un spécialiste de l'objet du litige, et ce, pour des raisons de complémentarité. Des dossiers ont pu être réglés en moins de 8 heures de médiation. Les litiges gérés par le CME sont aussi bien nationaux qu'internationaux et concerne aussi bien des TPE, PME

et PMI que des grands groupes et des multinationales », explique Yasmine Essakali.

À ce jour le CME a formé plus d'une centaine de médiateurs pour leurs besoins personnels, pour les besoins de leurs entreprises et plus d'une vingtaine en qualité de médiateurs agréés pouvant mener des médiations au sein du CME. Ces médiateurs ont des profils divers et complémentaires (juriste, expert-comptable, chef d'entreprise, directeur financier, RH, commercial...) et sont issus de différents secteurs (agriculture, distribution, bancaire, assurances, juridique, travaux publics, services publics...) et opèrent à travers plusieurs villes du Maroc (Casablanca, Tanger, Fès...)



## Quel cadre pour la médiation au Maroc ?

Au Maroc, la médiation conventionnelle a été consacrée par la Loi 08-05 du 6 décembre 2007. Bien que le législateur marocain n'ait donné aucune définition légale de la médiation, l'article 327-55 reprend les principes fondamentaux de la médiation à savoir le caractère volontaire du processus, l'intervention d'un tiers médiateur, et la conclusion d'une transaction mettant un terme au différend.

La loi reconnaît donc la possibilité pour les parties de régler, si elles le souhaitent, leur différend par voie de médiation. Ce choix suppose une grande implication des parties dans la résolution du conflit qui, dans le cadre d'une médiation, prend fin par une solution qu'elles auront, elles-mêmes, négociée et qui en droit marocain présente une grande particularité : il s'agit obligatoirement d'une transaction.

La transaction est un contrat nommé, régi par le Dahir formant Code des obligations et contrats (DOC) qui exige la renonciation par chacune des parties à une partie de leurs prétentions de façon réciproque. La transaction est opposable aux parties et possède la force de la chose jugée en dernier ressort. Cela signifie que le différend est définitivement réglé. La Loi 08-05 permet à l'accord transactionnel de médiation d'être assorti de la mention d'exéquatur ce qui pourra lui conférer une force exécutoire et donc une plus grande efficacité.

Cette force exécutoire et la chose jugée en dernier ressort conférées à l'accord de médiation démontrent la valeur qu'a reconnue le législateur marocain à l'accord issu de la médiation. La médiation confère aux parties la maîtrise de leur différend et de la solution. Cette dernière devient de fait « leur solution » et, qui plus est, a valeur de jugement exécutoire.

## Dans quels cas et à quel moment l'entreprise peut-elle recourir à la médiation ?

La flexibilité de la médiation conventionnelle fait que l'on peut y avoir recours à tout moment. En effet, les parties peuvent recourir à la médiation au moment de la rédaction du contrat, préalablement à tout différend, en y insérant une clause de médiation, mais également en cas d'absence de clause dans un contrat. Au moment de la naissance du différend, si elles souhaitent recourir à la médiation, elles rédigeront simplement un compromis de médiation.

La loi permet aux parties d'entrer en médiation alors même qu'elles sont déjà en procès. Les parties devront ainsi en informer le juge qui procèdera à un renvoi d'audience dans l'attente du dénouement du processus amiable. En cas de réussite, le dossier sera classé et, en cas d'échec, le procès reprendra son cours. (Article 327-57).

Voici quelques exemples de situations pouvant être résolues par la médiation : les litiges commerciaux, les problèmes liés aux exécutions contractuelles, la question des impayés, les conflits de travail, les baux commerciaux, les litiges bancaires, les litiges en matière d'assurances, les conflits relatifs aux droits de la consommation, les litiges nés de la propriété industrielle, les conflits relatifs au droit foncier...



**« La loi permet aux parties d'entrer en médiation alors même qu'elles sont déjà en procès. »**

En réalité, sont susceptibles d'être réglés par voie de médiation l'ensemble des problématiques issues de la vie des affaires, à l'exception des questions relatives aux droits de la personne et des questions en rapport avec l'ordre public. Le domaine d'intervention de la médiation est en effet très large.

## Qui est le médiateur ?

Si la loi ne donne aucune définition du médiateur et n'édicte aucune disposition relative à sa qualité ou aux conditions d'exercice de sa mission, il est toutefois primordial que ce dernier possède certaines qualités et compétences. Il doit ainsi être indépendant, neutre et impartial et respecter une éthique. Il doit surtout être formé à la médiation afin d'en maîtriser le processus ainsi que les différents outils qu'il aura à employer pour gérer les émotions des parties et les conduire vers la reprise d'un dialogue et la recherche de solutions.

Le législateur a néanmoins soumis le médiateur au respect du secret professionnel sous peine de sanctions pénales. Cette obligation s'étend à tout ce qui se dit durant la médiation, ce qui permet aux parties de s'exprimer en toute liberté tout au long du processus. Leurs propos ne peuvent être utilisés dans une autre instance sauf accord des parties. \*

► Propos recueillis par Dounia Z. Mseffer

## Chiffres clés pour 2019 Cartographie des dossiers de médiation traités par le CME :

- 45 % relèvent du droit commercial,
- 33 % du droit du travail,
- 11 % du secteur immobilier,
- 11 % concernent des marchés publics.
- 75 % des dossiers ont abouti à un accord dont 99 % ont été exécutés volontairement par les parties.
- 10 % des dossiers ont abouti à un échec du processus de médiation.
- 5 % des dossiers ont été écartés pour cause de refus de l'autre partie de venir en médiation (méconnaissance du processus, mauvaise foi, doute, manœuvre dilatoire...).
- 10 % des dossiers sont en cours.

# 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)

- **Médiation** : Les enjeux de la médiation et de l'arbitrage fiscal
- **Juridique** : L'acte notarié marocain à l'heure du défi technologique

## Les enjeux de la médiation et de l'arbitrage fiscal

Dans son discours prononcé en 2009, à l'occasion du 56<sup>e</sup> anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, Sa Majesté le Roi Mohammed VI avait souligné la nécessité de « développer les modes alternatifs de règlement des différends comme la médiation, l'arbitrage et la conciliation ».

Le même message a été rappelé aux participants à la deuxième conférence internationale sur la justice, organisée à Marrakech les 21 et 22 octobre 2019, sous le thème : « Justice et investissement : défis et enjeux » en appelant une institutionnalisation des modes alternatifs de règlement des litiges.

Tout le monde a intérêt à repenser la régulation des litiges à l'amiable sans pour autant les remettre entre les mains d'un juge faisant figure d'autorité.

Il est difficile de prévoir les conséquences d'un recours judiciaire qui est souvent long, coûteux, stressant et à l'issue aléatoire. Et, quand on introduit un recours en justice, on ne sait pas quand et comment on va s'en sortir.

Il existe au Maroc la médiation inter et intra entreprises, la médiation bancaire, la médiation des assurances et la médiation sociale. La loi reconnaît la possibilité pour les parties à un conflit de régler, si elles le souhaitent, leur différend par voie de médiation ou toutes autres voies.

Cependant, les modes alternatifs de résolution des conflits peinent à s'installer au Maroc pour de multiples raisons, entre

autres la carence en matière de formation, de communication, de sensibilisation tous azimuts ou encore de la pression exercée par des lobbys pour freiner sinon empêcher leur institutionnalisation.

Un projet dédié à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle a été adopté le 5 mars 2020 par le Conseil de Gouvernement. Il constitue un code juridique à part entière, totalement séparé du Code de procédure civile.

### Pérennisation des partenariats

La médiation est devenue une branche à part entière, plus fréquemment utilisée parmi les modes alternatifs de règlement des différends. Aux États-Unis, elle est intégrée dans le système judiciaire depuis les années soixante.

En France, les réformes successives attestent la volonté réaffirmée des pouvoirs publics en faveur de la médiation. Citons pour mémoire, la Loi du 8 février 1995 qui a institué la médiation judiciaire dans le Code de procédure civile.

La médiation, comme l'arbitrage, suppose l'existence d'un litige et l'intervention d'un tiers dont la mission est d'œuvrer dans le sens de la résolution de ce litige.



**Mansour Belkheiri**  
Docteur d'Etat en fiscalité internationale, Professeur en droit des affaires  
Gérant du cabinet  
MBA-Stratégies fiscales

La médiation prend fin par une solution que les parties elles-mêmes ont négociée. Cette transaction est opposable aux parties et possède la force de la chose jugée, obligeant ainsi les parties à mettre en œuvre la solution négociée, objet de la transaction. Le Président du tribunal territorialement compétent est saisi par la suite pour y apposer la mention exécutoire.

### L'arbitrage fiscal

Il convient de souligner opportunément qu'en droit fiscal marocain, le recours à l'arbitrage fiscal est prohibé s'agissant d'un litige de nature fiscale. C'est ce qui ressort de la lecture de l'article 244 du CGI qui mentionne que « les litiges relatifs à l'application de la loi fiscale ne peuvent faire l'objet d'arbitrage ».

### Règlement du contentieux fiscal

Il existe, toutefois, des instances qui statuent sur les litiges fiscaux qui leur sont soumis par les contribuables conformément aux dispositions des articles 225 et 226 du CGI (cf. tableau ci-après). Il s'agit, en l'occurrence, de la Commission Locale de Taxation (CLT) et de la Commission Nationale de Recours Fiscal (CNRF).

Ces instances présentent des caractéristiques spécifiques en matière d'arbitrage :

- Elles sont des institutions publiques ;
- Elles sont présidées par des juges et non pas par des arbitres ;
- Elles statuent sur les litiges qui leur sont soumis (questions de fait) et doivent se déclarer incompétentes sur les questions de droit ;
- Elles rendent des décisions qui peuvent faire l'objet d'un recours judiciaire auprès du tribunal administratif aussi bien par le contribuable que par l'administration fiscale (art. 242 du CGI).



### Le rôle du médiateur

Le médiateur fluidifie la communication et crée un espace de confiance. Il joue le rôle de garant pour accompagner les parties en conflit. Il facilite leur rapprochement pour les aider à trouver elles-mêmes une solution négociée à leur différend. Elles sont des acteurs et non pas des spectateurs pour la résolution de leurs litiges.

Le médiateur est un tiers, neutre, indépendant, impartial et formé à la médiation. Il ne décide pas et ne tranche pas non plus sur les litiges entre les parties. Il n'est pas un juge qui tranche les litiges selon la règle de droit en vigueur, dans les limites des demandes dont il est saisi, ni un avocat, ni un expert, ni un arbitre. Il n'a aucun pouvoir pour imposer quoi que ce soit pour les parties.

»»»» La Loi de Finances 2020 a mis en place un cadre légal obligatoire, au lieu du cadre formel qui existait auparavant, pour engager une procédure de débat oral et contradictoire en matière de contrôle fiscal entre l'administration fiscale et le contribuable. Une telle mesure a pour intérêt : le renforcement des garanties accordées aux contribuables, la sécurisation des redressements résultant du contrôle fiscal. Cela facilite la conclusion des accords et le dénouement des contentieux, sans emprunter les voies de recours notamment administratif (commissions d'arbitrage CLT et CNRF) ou judiciaire (tribunal administratif).

Dans ce débat oral et contradictoire, il n'y a que l'administration face au contribuable. Il n'y a pas de tiers, médiateur ou arbitre, entre les parties pour fluidifier la communication et faciliter, éventuellement, la conclusion d'un accord. Chaque partie défend sa position. Bien entendu, l'administration veille à la conformité fiscale et à la bonne application de la législation et de la réglementation en vigueur. Le contribuable, de son côté, avec ou sans son représentant légal ou son conseil, défend et argumente sa position, avec des pièces justificatives à l'appui.

La conclusion éventuelle d'un accord est considérée comme définitive et irrévocable. Ce dernier vaut désistement des parties signataires (administration fiscale, contribuable) de tous les recours devant les commissions (CLT, CNRF), le contentieux administratif et le tribunal administratif.

## Le conseiller fiscal

Le conseiller fiscal est mandaté par le contribuable pour effectuer une mission précise et ciblée auprès de l'administration comme, à titre d'exemple, le règlement d'un contentieux fiscal. Il doit être doté d'une longue expérience et d'une grande expertise en matière fiscale pour mieux défendre les intérêts de ses partenaires dans un cadre professionnel de partenariat et de transparence. À ce jour, la profession de conseil fiscal n'a pas de statut propre. Elle n'est pas encore encadrée par un texte législatif, comme celle de la médiation et de l'arbitrage.

## Spécificités de l'arbitrage fiscal international

L'arbitrage fiscal international ne constitue pas une alternative ou un recours supplémentaire, mais un prolongement de la procédure amiable. La résolution d'un cas présenté reste le fruit de la procédure amiable, alors que la résolution d'une question particulière empêchant un accord fait l'objet d'une procédure d'arbitrage.

trage en tant que moyen de résolution des problèmes de double imposition est encore à un stade précoce de son développement. D'ailleurs, de nombreuses conventions fiscales bilatérales ne prévoient toujours pas de recours à l'arbitrage.

Il convient de rappeler que les conventions fiscales (dont le rôle est la répartition du droit d'imposer, la lutte contre la double imposition et la fraude

## « Dans de nombreux États, l'arbitrage en tant que moyen de résolution des problèmes de double imposition est encore à un stade précoce de son développement. »

L'arbitrage international ne se limite pas uniquement aux traités d'investissements et aux contrats commerciaux. Récemment, il a été élargi à la résolution des problèmes relatifs à la double imposition. Dans de nombreux États, l'arbi-

et l'évasion fiscale entre pays) prévoient des procédures amiables (article 25 de la convention modèle OCDE) pour le règlement des conflits entre pays. Il s'agit d'une démarche bilatérale qui est à l'initiative des États.

Commission Locale de Taxation et Commission Nationale de Recours Fiscal		
Désignation	Commission Locale de Taxation	Commission Nationale de Recours Fiscal
<b>Siège</b>	Elle est instituée par l'administration qui en fixe le siège et le ressort. Son siège social relève de sa compétence territoriale.	Elle est placée sous l'autorité directe du Chef de Gouvernement. Elle traite tous les recours du territoire national. Elle siège de manière permanente à Rabat.
<b>Compétence</b>	Elle statue sur les recours suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La vérification de comptabilité des contribuables, dont le chiffre d'affaires déclaré est inférieur à 10 millions de dirhams ;</li> <li>• Les rectifications en matière de revenus.</li> </ul>	Elle statue sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La vérification de comptabilité des contribuables dont le chiffre d'affaires déclaré, est égal ou supérieur à 10 millions de dirhams ;</li> <li>• L'examen d'ensemble de la situation fiscale -Les recours pour lesquels les C.L.T n'ont pas pris de décision dans le délai de 12 mois ;</li> <li>• Les rectifications des bases d'imposition pour lesquelles l'administration invoque l'abus de droit.</li> </ul>
<b>Présidence</b>	La présidence de la CLT est assurée par un magistrat.	La présidence et le fonctionnement de la CNRF sont assurés par un magistrat désigné par le chef du gouvernement sur proposition du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (Article 6 de la LF n° 70-19 pour l'année budgétaire 2020) et non pas par le Ministre de la Justice.
<b>Composition</b>	La CLT est composée d'un magistrat, président la séance, un représentant du gouverneur, un secrétaire-rapporteur qui représente le chef du service local des impôts et un représentant du contribuable appartenant à la branche d'activité la plus représentative.	La CNRF est composée par sept sous-commissions délibérantes. Chacune d'elle comprend un magistrat, qui préside, deux fonctionnaires, deux représentants des contribuables, un secrétaire rapporteur à voix consultative.

En 1990, la convention d'arbitrage de l'Union européenne a été adoptée en matière de prix de transfert afin de résoudre les différends relatifs à la double imposition frappant des entreprises localisées dans différents États membres. La procédure comporte une procédure amiable préalable suivie, en cas d'échec, d'une procédure arbitrale dans les cas où les gouvernements ne parviennent pas à trouver un accord dans un délai raisonnable.

Souvent, certaines entreprises étrangères imposent l'insertion dans les contrats de partenariats de clauses compromissoires pour sécuriser leur investissement et se prémunir contre d'éventuels conflits d'interprétation, d'exécution, de recouvrement ou autres. Ceci exclut de facto la compétence des tribunaux de l'ordre judiciaire.

Elles exigent même que le tribunal d'arbitrage soit installé dans un pays de leur propre choix (France, Suisse, Espagne, États-Unis ou autres), pour en tirer le meilleur profit. Compte tenu de l'internationalisation des entreprises, des engagements pris par le Maroc dans le cadre des traités d'investissements et de partenariats, la mise en place d'une structure appropriée dédiée aux modes alternatifs

## Le pouvoir de l'arbitre fiscal international

L'arbitre fiscal possède une expertise et une expérience en matière de fiscalité internationale. Ce qui n'est pas le cas d'un médiateur formé juste à la médiation.

Il est impartial et indépendant de toutes les parties notamment les autorités compétentes, les administrations fiscales et les Ministères des Finances des États contractants. L'impartialité des arbitres ne signifie, toutefois, pas que la nature de l'arbitrage fiscal international se rapproche de celle de l'arbitrage commercial.

Les arbitres participent à une commission d'arbitrage, non à un tribunal arbitral. La décision qu'ils prennent ne s'assimile pas à une sentence comparable à celle prononcée par des arbitres commerciaux. C'est dire que les arbitres disposent d'un pouvoir très limité et ne peuvent pas, en principe, trancher le litige entre États de la façon qu'ils estiment la plus appropriée.

de résolution des conflits devient de plus en plus indispensable.

D'ailleurs, le Maroc est en pleine diversification-consolidation des relations avec des partenaires étrangers. Beaucoup de sociétés marocaines ont déjà délocalisé leurs filiales ou succursales ou sont en pleine délocalisation, en Afrique ou ailleurs.

L'institutionnalisation des modes alternatifs de résolution des conflits, autre-

ment que par la justice, est vivement souhaitable, ne serait-ce que pour offrir plus de garanties et de sécurité aux investisseurs.

Bien entendu, l'existence d'une justice irréprochable et, en parallèle, les modes de règlement des litiges alternatifs contribuent à la consolidation de l'État de droit, à la bonne gouvernance, à la sécurisation de l'investissement et, par conséquent, à l'amélioration du climat des affaires. ✱



## L'acte notarié marocain à l'heure du défi technologique

La crise actuelle bouleverse notre société. Dans tous les domaines, des changements s'opèrent. Nécessitant esprit d'adaptation et d'initiative. Le notariat se trouve lui aussi confronté à de profondes mutations. Les outils électroniques doivent être appréhendés comme un instrument de sa modernisation.



Jad Aboulachbal,  
Notaire à Casablanca

**E**n respect de l'état d'urgence sanitaire et sur instructions de leur conseil national, les études notariales ont dû fermer pendant plusieurs semaines. Seuls quelques dossiers ont pu être traités pendant cette période. Mais l'interruption de l'activité a eu un effet paradoxal : mettre en évidence pour des pans entiers de l'économie nationale l'importance du rôle du notaire. En effet, ce dernier reçoit sous sa responsabilité les actes auxquels la loi impose le caractère d'authenticité attachée aux actes de l'autorité publique ou encore ceux auxquels les parties veulent donner ce caractère.

### Les caractères de l'acte notarié

L'acte notarié a donc date certaine et force probante. Ce qui signifie qu'il fait foi de la ou des dates qui y sont mentionnées et plus généralement de son contenu, s'agissant des éléments constatés par le notaire. Il offre ainsi des garanties en matière de sécurité que ne peut donner un acte sous signatures privées conclu entre les seules parties au contrat.

Cette sécurisation renforcée est assurée par le concours du notaire agissant en tant que tiers de confiance. Ce dernier explicite aux parties la portée de leurs obligations contractuelles afin qu'elles aient une idée claire de ce à quoi elles s'engagent. Il veille également à la parfaite mise en forme juridique de leur volonté, ce qui réduit le risque de conclure des contrats irréguliers pour cause de méconnaissance du droit applicable.

### Les impératifs fonciers marocains

Pour ce motif, tout acte constitutif d'un droit sur un bien immobilier titré à la conservation foncière doit, en vertu de l'article 4 de la Loi 39-08 portant Code des droits réels, impérativement revêtir la forme authentique (c'est-à-dire notarié ou

adoulaire) ou bien être reçu par un avocat agréé près la Cour de cassation.

En conséquence, pendant cette période de clôture, de nombreuses opérations ont dû être reportées. Il en est ainsi des ventes, donations ou échanges immobiliers.

actes auprès de la Direction Générale des Impôts. Il lui est donc impossible de faire produire effet à une vente immobilière sans la validation formelle de la conservation foncière ni rendre opposable aux tiers une opération sur une société ou sur un fonds

**« Le travail conjugué de l'administration fiscale et des notaires a permis de réduire fortement les délais de traitement des formalités de droits d'enregistrement. »**

Mais aussi des constitutions d'hypothèques, sûretés réelles qu'un créancier prend sur un immeuble et qui sont très fréquemment réclamées par les banques afin de garantir au mieux le remboursement du prêt qu'elles consentent. Promoteurs, agents immobiliers, banquiers et plus généralement tous les acteurs de la vie économique ayant besoin d'accéder au crédit bancaire ont constaté leur extrême difficulté, voire leur impossibilité, à poursuivre leur propre activité sans un notariat actif. Sur ordre et sous le contrôle des pouvoirs publics, la réouverture des études notariales ne peut toutefois se faire que dans le respect de règles sanitaires strictes afin de protéger de manière optimale l'ensemble du personnel des offices et les clients.

### Un rôle de coopération avec les administrations

Il nous faut cependant rappeler que le notaire, s'il a le droit d'exercer, n'est pas en mesure d'agir, et c'est heureux, sans le concours de l'administration. Il ne peut procéder seul à l'enregistrement des

de commerce sans l'inscription de celle-ci au registre de commerce. Acteur essentiel, le notaire s'inscrit malgré tout dans un collectif qui a ses règles légitimes auxquelles il doit se soumettre. Le confinement d'une frange massive de la population marocaine, pour des impératifs de santé publique, a mis en lumière notre extrême dépendance à la mobilité humaine. Cela invite à la réflexion quant aux pistes à emprunter pour la réduire. Permettre la numérisation des services fiscaux et fonciers, l'électronique (et demain, peut-être, l'établissement d'un acte notarié à distance) peut aider dans la poursuite de cet objectif.

### Le processus de numérisation

L'un des aspects de la numérisation consiste à convertir les documents physiques en fichiers informatiques transmissibles par voie électronique auprès des administrations compétentes. Tout acte notarié donne lieu au paiement de droits d'enregistrement auprès de la Direction Générale des Impôts. La quasi-totalité de ces actes est aujourd'hui enregistrée

très rapidement par voie numérique et les droits dus sont acquittés par un mode de paiement électronique. Le travail conjugué de l'administration fiscale et des notaires a permis de réduire fortement les délais de traitement de ces formalités. Reste l'enregistrement portant sur les opérations peu courantes et très minoritaires qui, elles, ne peuvent être accomplies par internet. On espère qu'elles pourront l'être rapidement.

Pour ce qui est des formalités auprès de la conservation foncière la numérisation est, là encore, devenue une réalité. Mais l'essentiel des dépôts se fait toujours physiquement. De plus, la complexité des dossiers nécessite souvent un contact humain avec cette administration. Le paiement des droits est lui effectué de manière électronique et la délivrance des certificats de propriété l'est par internet. Simplement la certification matérielle du contenu de ce certificat, qui atteste de la part de la conservation foncière de tout droit portant sur le titre foncier, doit encore être établie physiquement par un de ses fonctionnaires. On imagine que le choc actuel incitera à une accélération de la numérisation en concertation avec le notariat qui est le médium naturel entre la conservation foncière et l'utilisateur. La mise à jour des dossiers spéciaux de société détenant un droit réel sur un bien immobilier en qualité notamment de propriétaire ou de créancier hypothécaire sera l'un des grands défis à relever pour la conservation foncière et les notaires.

Le notariat, en lui-même, est aussi concerné puisque la profession, sous l'impulsion de son ordre national, a entamé un processus de numérisation de ses actes afin de s'autonomiser des seules archives papier. L'acte notarié est, à ce jour, signé manuellement par toutes les parties puis par le notaire. Il n'existe qu'un seul original appelé « la minute », qui reste consignée à l'étude. Le notaire délivrant aux clients et aux administrations des copies dont le contenu est conforme à cette minute. Peut-être devra-t-on envisager à terme un acte notarié sur support électronique. Le notaire préparerait l'acte sur un logiciel de rédaction dédié à cet effet permettant, au moment du rendez-vous pour les signatures en son office, de le présenter aux parties sur écran. Une fois le contenu validé, l'acte serait présenté sur une tablette pour être signé électroniquement par tous. La signature du notaire conférerait l'authen-



ticité de l'acte qui pourrait être envoyé automatiquement et instantanément auprès d'un « minutier central » dédié à l'archivage numérique des actes notariés.

#### Vers un acte notarié à distance ?

Les nouveautés technologiques pourraient aussi permettre l'établissement par le notaire marocain d'un acte sur support électronique lorsque l'une ou toutes les parties à l'acte ne seraient ni présentes ni représentées. L'échange des informations nécessaires à son établissement et le recueil par le notaire du consentement ou de la déclaration de chaque partie seraient rendus possibles au moyen d'un système de communication par visioconférence et de transmission de l'information devant garantir l'identification des parties, l'intégrité et la confidentialité du contenu.

Il faut cependant rappeler que l'article 12 de la Loi n° 32-09 qui régit la profession notariale interdit au notaire « de recevoir les actes et les signatures des parties en dehors de son étude » sauf « sur autorisation du Président du Conseil Régional, après avoir informé le Procureur Général du Roi » en cas de circonstances exceptionnelles. Article dont la rédaction actuelle est peu compatible avec l'acte à distance. À ce jour, une personne qui n'est pas en mesure de venir signer chez le notaire a donc pour unique possibilité de donner une procuration à son mandataire pour qu'il puisse signer à sa place.

Si la loi est stricte en la matière c'est que les obligations résultant d'un acte notarié sont souvent très lourdes pour les parties et que le notaire, dans une relation directe en face à face avec elles, est en mesure de s'assurer de leur consentement et de

leur capacité. Ce contrôle qui est l'une de ses missions va au-delà de la seule fonction de certificateur de signature. Il permet en outre de désamorcer les risques de contentieux potentiels. Cela semble, dès lors, justifier que la norme demeure encore pour un certain temps la réception physique des parties dans les études notariales.

On le comprend, seul un outil technologique d'une fiabilité absolue est de nature à se substituer au système actuel. La moindre faille décrédibiliserait l'acte notarié en général et aurait des conséquences néfastes pour le système foncier moderne dont il est devenu, loi après loi, l'une des bases. Voilà pourquoi, si l'établissement de l'acte à distance était rendu possible, son usage devrait sans doute être strictement limité dans un premier temps à certaines circonstances exceptionnelles afin d'en mesurer les résultats pratiques et les dangers concrets, et ce, selon des modalités techniques prises en parfaite concertation avec le Conseil National de l'Ordre des Notaires.

Qu'il s'agisse d'établir un acte sur support électronique en présence des parties ou d'un acte à distance, une mise à niveau informatique de l'ensemble des études notariales devra être organisée en amont. Le coût de cette mise à niveau devra être évalué rationnellement pour que, dans l'intérêt de tous, études notariales et usagers, il puisse être appréhendé collectivement. La situation actuelle démontre l'importance d'un notariat fort, structuré et solidaire pour faire face à ses missions. La révolution électronique doit permettre la poursuite de cet objectif en étant gérée avec intelligence, prudence et humilité. ✱

## « Le Maroc réunit tous les atouts pour être un champion de l'éolien »

### Quelles sont les opportunités offertes par le secteur éolien au Maroc pour les opérateurs privés ?

Le Maroc possède un potentiel éolien important, estimé à 25 000 MW, dont environ 6 000 MW pouvant être mis en production à l'horizon 2030. Pour l'exploiter au mieux, le Maroc a mis en place depuis déjà dix ans un régime juridique dual : d'une part un régime d'appel d'offres, et d'autre part un régime ouvrant le secteur à l'initiative privée.

### Quelles sont les principales dispositions du cadre légal actuel ainsi que les mesures qui doivent encore être mises en places ?

La loi 13-09 du 11 février 2010, encadrant l'initiative privée, soumet les projets supérieurs à 2 MW au régime de l'autorisation. Deux autorisations sont alors nécessaires : une autorisation provisoire pour la construction, puis une autorisation définitive pour l'exploitation. Dans le cadre de l'instruction de ces autorisations, l'ONEE, l'acteur central du secteur énergétique marocain, est obligatoirement consulté en tant que gestionnaire du réseau électrique national de transport. Similaire au régime français, le régime marocain se distingue cependant par l'absence de subvention du prix de l'électricité, par l'encadrement strict du périmètre d'implantation des parcs et par l'acquisition gratuite des parcs par l'État en fin d'exploitation.

Ce régime est toutefois appelé à changer. Le Secrétariat Général du Gouvernement a publié en décembre 2019 un avant-projet de loi n° 40-19 visant à « favoriser l'émergence d'un écosystème national des technologies d'énergies renouvelables ».

En effet, l'une des limites actuelles du système est la difficile coordination entre initiative privée et publique. Les projets publics pharaoniques nécessitent des financements importants et aspirent les compétences disponibles ; alors que les projets privés bénéficient de peu d'aides financières en l'absence d'un mécanisme de complément de rémunération.

La réforme permettra à l'administration de lancer des appels à manifestation d'intérêt, et donc d'orienter les acteurs privés dans le développement de leurs projets. La publication d'une capacité d'accueil du système électrique national par le gestionnaire du réseau électrique national de transport assurera une plus grande transparence pour favoriser les investissements. Enfin, les exploitants pourront revendre jusqu'à 40 % de leur production aux gestionnaires de réseaux de distribution, un mécanisme jusqu'à présent peu utilisé, le producteur étant encouragé à vendre directement sa production à un client consommateur.



**Me Fabrice Cassin,**  
Avocat au Barreau de Paris et associé  
au sein du cabinet LPA-CGR avocats à  
Paris, spécialiste en droit de l'énergie.

### Quels conseils donneriez-vous aux opérateurs qui souhaitent se lancer dans un projet éolien ?

Cette réforme ne précise cependant pas les conditions du raccordement. La loi fait bien mention des conventions de raccordement, mais aucun élément précis ne permet de sécuriser juridiquement et financièrement les travaux. Une discussion la plus en amont possible avec l'ONEE reste donc indispensable pour effectuer un raccordement dans de bonnes conditions.

### Où peuvent-ils trouver des financements ?

En ce qui concerne les financements, de nombreux acteurs publics sont mobilisés : la MASEN, l'agence en charge du développement des énergies renouvelables, mais aussi la SIE, la Société d'Investissements Énergétiques, et NAREVA, la holding royale du secteur de l'énergie. Le fond vert pour le climat, un mécanisme onusien, apporte lui aussi des financements. Cette question du financement est au cœur de la réforme puisqu'une caution bancaire sera désormais nécessaire dès le stade de l'autorisation provisoire, rebaptisée autorisation de réalisation. Vents océaniques, plaines étendues, faible densité de population, le Maroc réunit tous les atouts pour être un champion de l'éolien. Après 10 ans de projets ambitieux, la réforme à venir va rebattre les cartes et impose à tous les acteurs de se tenir prêts pour ce nouveau chapitre. \*





# Le taux d'activité des femmes plafonne à 21,5 %, selon le HCP



À l'occasion du 8 mars, Journée internationale des droits des femmes, le Haut-Commissariat au Plan a publié une synthèse de la situation des femmes vis-à-vis du marché du travail au Maroc. En 2019, sur les 17,9 millions de femmes que compte le Maroc, 13,4 millions sont en âge d'activité (15 ans et plus). Pourtant, le taux d'activité des femmes n'est que de 21,5 %, alors qu'il est de 71 % pour les hommes. La majorité des femmes en dehors du marché du travail sont femmes au foyer (75,2 %) ou élèves ou étudiantes (14,1 %). Sur les 10,97 millions de personnes actives au Maroc, seulement 22,7 % sont des femmes. Elles sont également moins qualifiées que les hommes : 61 % des femmes en emploi n'ont aucun diplôme, contre 53,8 % pour les hommes. « Cette proportion cache des disparités importantes par milieu de résidence », précise le HCP. En effet, 89,3 % des femmes en zones rurales n'ont pas de diplômes contre 33,2 % en zones urbaines. Le secteur d'activité qui emploie le plus de femmes est l'« agriculture, forêt et pêche » avec une part de 46,9 % de l'emploi féminin, suivi par les « services » (38,5 %) et l'« industrie, y compris l'artisanat » (14 %). \*

# Inauguration d'un système innovant de stockage thermique à Noor Ouarzazate

La MASEN et l'entreprise suédoise Azelio ont inauguré début mars un système innovant de stockage d'énergie thermique sur le site de la centrale solaire Noor de Ouarzazate. « Azelio a développé une solution pour stocker efficacement l'énergie renouvelable solaire et éolienne et la rendre disponible à toute heure du jour pour générer de l'électricité ou de la chaleur. Le système utilise l'aluminium recyclé comme moyen de stockage, ne contient aucun minéral rare et ne souffre pas d'une réduction de sa capacité avec le temps. Le système est scalable de 100 kW à 100 MW, ce qui lui permet de remplir un vide dans le marché », indique Azelio dans un communiqué. Selon le Directeur de MASEN, Mustapha Bakkoury, relayé par l'agence MAP, il s'agit d'un projet conjoint entre MASEN et Azelio qui ont signé en 2018 un accord de coopération à cet effet. \*



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



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

LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

## Covid-19 : la CFCIM se mobilise à vos côtés

**D**urant la crise du Covid-19, la CFCIM se mobilise à vos côtés et met en place un dispositif pour mieux vous informer et vous accompagner.

Cette crise d'ampleur et de gravité sans précédent à l'échelle internationale a d'ores et déjà un impact important sur les entreprises et génère nombre de questions quant à la manière de gérer la situation au sein des organisations.

Afin de répondre à vos interrogations, la CFCIM vous accompagne et met à votre disposition une adresse email dédiée :

[info.covid19@cfcim.org](mailto:info.covid19@cfcim.org). Des experts répondent à vos questions concernant par exemple les aspects sanitaire, RH, juridique ou encore financier liés à la crise du coronavirus. Une base d'information sous forme de foire aux questions est également disponible sur notre site internet.

Dans le même temps, des visioconférences, mais aussi des séminaires de formation sont régulièrement organisés sur notre plateforme en ligne. Vous avez ainsi la possibilité de poser vos questions par message en direct aux intervenants. \*

FOIRE AUX QUESTIONS

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE COVID-19

RESSOURCES HUMAINES

HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

DROIT, FISCALITÉ ET ASSURANCE

ÉCONOMIE ET GESTION FINANCIÈRE

COMMUNICATION ET RELATION CLIENT

DIGITAL ET IT

LOGISTIQUE

DOCUMENTATION

POSEZ-NOUS VOS QUESTIONS

[info.covid19@cfcim.org](mailto:info.covid19@cfcim.org)

## Inforisk présente le programme Dun Trade à la CFCIM

**L**e 10 mars dernier, lors d'un petit-déjeuner, le cabinet Inforisk D&B a présenté le programme Inforisk Dun Trade. Ce dernier permet aux entreprises de gérer leur risque d'impayés en ayant notamment accès à des informations actualisées concernant le comportement de paiement de leurs clients. La rencontre a été animée par Khalid Ayouch, Président-Directeur Général d'Inforisk D&B et Amine Diouri, Directeur Etudes & Communication chez Inforisk D&B / Responsable du Programme Inforisk Dun Trade.

À cette occasion, Inforisk et la CFCIM ont signé une convention visant, entre autres, à informer les adhérents sur le programme Dun Trade et à leur faire bénéficier dans ce cadre de conditions avantageuses. \*



De gauche à droite : Philippe Cros, DG de la CFCIM et Khalid Ayouch, PDG d'Inforisk D&B.

# La CFCIM organise des visioconférences

**Pendant le confinement, la vie associative continue ! Pour mieux vous tenir informés des dernières mesures concernant les entreprises durant la crise du Covid-19, la CFCIM vous propose un programme de visioconférences en ligne via la plateforme Microsoft Teams. Retour sur les premières éditions.**

**L**a CFCIM a organisé, le 27 mars dernier, sa première réunion d'information sous forme de visioconférence en ligne. La rencontre virtuelle a été dédiée aux mesures bancaires exceptionnelles adoptées en faveur des TPE/PME. Elle a été animée par Ali Chorfi, Directeur Général Adjoint du Crédit du Maroc, François Marchal, Membre du Directoire de la Société Générale Maroc, Amal Kaghat, Responsable Desk Professionnel de la BMCI, Mounir Lahlou, Responsable Réseau Corporate de la BMCI, et Lotfi Bellaouchi, Directeur de la Banque de l'Entreprise en charge des PME du Groupe CIH Bank.

Les intervenants sont tout d'abord revenus sur le dispositif en faveur des TPE/PME annoncé par Comité de Veille Économique (CVE), notamment le report (sans frais ni pénalités de retard) des échéances de crédits et de leasing pour les entreprises et les particuliers jusqu'au 30 juin 2020 ainsi que la mise en place de « Damane Oxygène », un nouveau mécanisme de garantie opéré par la CCG pour les entreprises impactées par la crise.

Par ailleurs, les banques ont également annoncé l'ouverture de lignes de crédit additionnelles de fonctionnement pour les sociétés touchées par la crise du Covid-19, avec un taux d'intérêt fixé au taux de refinancement de Bank Al-Maghrib majoré de 200 points de base.

Les intervenants ont par ailleurs insisté sur le fait que leurs équipes restent mobilisées durant la crise et que les outils numériques seraient également privilégiés pour permettre à leurs clients de gérer leurs comptes et opérations bancaires à distance.

Le 1<sup>er</sup> avril dernier a eu lieu une deuxième conférence qui portait sur le thème : « Impacts du Covid-19 sur les relations professionnelles ». La rencontre virtuelle a été animée par Nada Ighan, DRH du Groupe DANONE, Nesrine Roudane, Présidente de la



Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM, Mohamed Oulkhour, Président de l'Association Marocaine du Droit du Travail (AMDT), Salaheddine Sabik, DRH du Groupe TECTRA, et Adil Ziani, DRH du Groupe DAHER.

Le lendemain, Abdellatif Mortaki, Directeur Général par intérim de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) a animé la conférence sur le thème « Les mesures de soutien mises en place par le secteur bancaire pour accompagner les entreprises et les ménages dans le cadre de la crise Covid-19 ».

L'intervenant a ainsi pu répondre aux nombreuses questions des participants sur les modalités pratiques de l'aide de l'État aux salariés et aux entreprises touchés par la crise sanitaire.

Enfin, le 9 avril dernier, ce fut au tour de Omar Tazi, Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers et des Professionnels au sein de BMCE Bank, d'animer une conférence placée sous le thème « Les mesures de soutien mises en place par le secteur bancaire pour accompagner les entreprises et les ménages dans le cadre de la crise Covid-19 ».

Restez connecté(e)s avec la CFCIM pour connaître le programme de nos prochaines conférences !



## Réunion d'information à Meknès, Tanger et Laâyoune



**L**e 12 mars dernier, plusieurs réunions d'information ont été organisées en régions. À Meknès, le thème de la rencontre était « Bien-être au travail et performance ». Animée par Sofia Bensouda, Consultante et DG de la société BeautySB, elle a réuni une centaine de personnes au sein du Centre Régional d'Investissement.

La réunion qui s'est déroulée au Consulat général de France à Tanger avait pour sa part comme thématique : « Les principales dispositions de la Loi de finances 2020 : comment instaurer la conformité fiscale et profiter des dispositifs d'amnisties ? ». Elle a été animée par Abdellah Lakhnigue, Directeur Régional des Impôts à Tanger et Abdellatif Bernossi, Expert-Comptable au sein du Cabinet MOORE STEPHENS BERNOSI.

Enfin, à Laâyoune, une réunion portant sur la sécurité sanitaire des aliments a été animée par Iyas Amjahad, Ingénieur d'État en agroalimentaire et business unit manager chez ISOLAB. \*

## Formation à la médiation commerciale inter-entreprises

**L**e 3 mars dernier, le coup d'envoi de la première session de la formation à la médiation commerciale inter-entreprises a été donné. Durant trois jours, les participants de la 11<sup>e</sup> promotion ont assisté aux différents modules animés par des Médiateurs agréés par le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la CFCIM et le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). Cette formation, qui s'adresse à des profils très variés issus du monde économique et juridique, offre une approche concrète et pratique des techniques de médiation appliquées au règlement des différends commerciaux. \*



## La femme dans le nouveau modèle de développement au Maroc



**À** l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, la CFCIM a organisé, le 11 mars dernier, une réunion-débat sur le thème « La femme dans le nouveau modèle de développement au Maroc ». La rencontre, qui a été modérée par Nesrine Roudane, Présidente de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM, a réuni plusieurs profils de haut niveau : Yasmine Chami, Anthropologue, Enseignante et Auteure, Amina Oufroukhi, Magistrate à la Présidence du Ministère Public, Leila Doukkali, Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), Hind Tak Tak, Vice-Doyenne chargée des affaires académiques et de la vie étudiante, Enseignant - Chercheur au sein de l'Université Hassan II. \*

# Missions de prospection au Maroc et à l'international \*

## • 16 juin 2020

### Report – mission de prospection à l'occasion de la semaine de l'innovation transport et logistique

Mission de prospection à l'international  
Paris  
Parc des expositions Paris Nord Villepinte,  
France

#### Contact

Nadwa EL BAINE – nelbaine@cfcim.org  
(+212) (0) 5 22 43 96 23

## • 8 septembre 2020

### Report – mission de prospection à l'occasion du salon Mostra Convegno Expocomfort

Mission de prospection à l'international  
Milan  
Fiera Milano

#### Contact

Nadwa EL BAINE – nelbaine@cfcim.org  
(+212) (0) 5 22 43 96 23

## • 17 septembre 2020 à 15h00

### Tastin'france 2020 : journée de promotion des vins & spiritueux français au Maroc

Hôtel Hyatt Regency Casablanca

#### Contact

Maria MOHSINE – mmouhsine@cfcim.org  
(+212) (0) 611 185 542

## • 5 octobre 2020

### Mission collective de la Région des Pays de la Loire

Laâyoune - Dakhla

#### Contact

Maria MOHSINE – mmouhsine@cfcim.org  
(+212) (0) 611 185 542

## • 6 octobre 2020

### Mission collective de la Région Grand Est

Casablanca  
CFCIM  
15, avenue Mers Sultan

#### Contact

Meriem FARIS – mfaris@cfcim.org  
(+212) (0) 662 16 23 84

## • 13 octobre 2020

### Mission collective en Marge du Salon International du Cheval

Réunion d'information / Rendez-vous BtoB  
Casablanca  
CFCIM  
15, avenue Mers Sultan

#### Contact

Nadia DAHBI  
Chargée de Missions – Filière Art de vivre,  
Santé – TEAM FRANCE EXPORT  
ndahbi@cfcim.org / +212 (0) 522 43 96 07

## • 13 octobre 2020

### Cfia Maroc – Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire

Salons / Évènements  
Casablanca  
Centre International des Conférences et  
d'Expositions de Casablanca

## • 25 novembre 2020

### 3<sup>ème</sup> édition du Colloque Santé France-Maroc

Réunion D'information / Rendez-vous BtoB  
Casablanca  
CFCIM  
15, avenue Mers Sultan

#### Contact

Nadia DAHBI  
Chargée de Missions – Filière Art de vivre,  
Santé – TEAM FRANCE EXPORT  
ndahbi@cfcim.org  
+212 (0) 522 43 96 07 / +212 (0) 662 16 27 12

\* Attention : étant donné la situation liée à la crise du Covid-19, les dates des événements peuvent être sujettes à modification. Pour plus d'informations, consultez le site de la CFCIM à la rubrique « Événements »

**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

**CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC**  
LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !  
www.cfcim.org  
CFCI FRANCE INTERNATIONAL  
CCI International  
TEAM FRANCE

## Le CEFOR Entreprises met ses formations en ligne et offre trois séminaires gratuits

Afin d'assurer la continuité de ses services malgré les mesures de confinement, le CEFOR Entreprises (centre de formation professionnelle de la CFCIM) s'adapte et propose désormais ses séminaires et cycles de formation en ligne. A cette occasion, trois séminaires sont proposés en accès gratuit :

- **Séminaire 1** : « La gestion de crise – jeudi 2 avril à 16 h »
- **Séminaire 2** : « Le télétravail optimisé au service de la performance d'entreprise – jeudi 9 avril à 16 h »
- **Séminaire 3** : « La communication en période de crise – jeudi 16 avril à 16 h »

Les sessions, qui se déroulent sur la plateforme Microsoft Teams, sont interactives : les participants peuvent en effet poser leurs questions par message en direct à l'intervenant. Les vidéos et supports pédagogiques seront ensuite accessibles en ligne. \*



Contact :  
 Salma LITIM : slitim@cfcim.org  
 Rédouane ALLAM : rallam@cfcim.org

### Formations en ligne Cycles et Séminaires CEFOR Entreprises avril-mai 2020

Thèmes	Date de démarrage	Séances
<b>Séminaire « La Gestion de Crise » (1<sup>re</sup> édition)</b> <b>Séminaire gratuit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et s'approprier les dispositifs de crise.</li> <li>• Apprendre à réagir à tout événement.</li> <li>• Plan de reconduite d'activité.</li> </ul>	Mardi 28 avril 2020	2 heures 15h-17h  (28/04, 30/04)
<b>Séminaire « Prise de parole en public » : (3<sup>e</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surmonter son trac et savoir prendre la parole à l'improviste.</li> <li>• Exprimer intelligiblement ses idées et gérer son temps d'intervention.</li> <li>• Disposer d'un argumentaire percutant et dynamique en mode visio-conférence, webinar...</li> </ul>	Jeudi 30 avril 2020	4 x 2 heures 9h-11h  (30/04, 4/05, 5/05, 6/05)
<b>Séminaire « Comment optimiser le recouvrement de vos créances » (9<sup>e</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et organiser sa fonction de Credit Management.</li> <li>• Mesurer son risque client et les étapes de sa gestion.</li> <li>• Plan d'accompagnement et de solutions de facilitations à proposer à vos clients.</li> </ul>	Jeudi 30 avril 2020	4 x 2 heures 9h-11h  (30/04, 4/05, 5/05, 6/05)
<b>Formation « PowerPoint pour Windows » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionnez une conception professionnelle avec le Concepteur PowerPoint.</li> <li>• Ajoutez des transitions, des animations et des mouvements.</li> </ul>	Mardi 5 mai 2020	4 x 2 heures  (5/05, 6/05, 7/05, 8/05)
<b>Séminaire « Télétravail optimisé au service de la performance de l'entreprise » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une communauté et stimuler les échanges.</li> <li>• Favoriser la créativité collective.</li> </ul>	Mardi 5 mai 2020	2 heures 15h-17h  (5/05, 7/05)
<b>Séminaire « Finance pour non Financiers » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les règles financières fondamentales pour optimiser les leviers financiers et pour utiliser de façon efficace les outils de pilotage.</li> <li>• Maîtriser, lire et exploiter les informations comptables et financières.</li> </ul>	Jeudi 7 mai 2020	4 x 2 heures 9h-11h  (7/05, 8/05, 11/05, 12/05)

<b>Séminaire « Vendre plus par les réseaux sociaux » (2<sup>e</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir des fondamentaux du SOCIAL SELLING.</li> <li>Les bonnes pratiques de la prospection digitale.</li> <li>Maximiser sa notoriété et ses retombées en période de crise : Covid-19...</li> </ul>	Jeudi 7 mai 2020	4 X 2 heures 9h-11h  (7/05, 8/05, 11/05, 12/05)
<b>Séminaire « Hygiène et sécurité alimentaire » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre les règles d'hygiène alimentaire essentielles dans votre structure.</li> </ul>	Mardi 12 mai 2020	4 x 2 heures 9h-11h  (12/05, 13/05, 14/05, 15/05)
<b>Formation « Office 365 : découvrir les concepts de base » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Découvrir et pratiquer les différents services et outils proposés par Office 365.</li> </ul>	Mardi 12 mai 2020	4 x 2 heures 9h-11h  (12/05, 13/05, 14/05, 15/05)
<b>Cycle « Techniques de gestion des stocks et politique d'approvisionnement » (2<sup>e</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les outils de gestion des stocks et les techniques de l'approvisionneur.</li> <li>Rationaliser et maîtriser les besoins de trésorerie.</li> </ul>	Jeudi 14 mai 2020	(12 heures) 6 x 2 heures 9h-11h  (14/05, 15/05, 18/05, 19/05, 20/05, 21/05)
<b>Séminaire « Intégrer, animer et piloter le Risk Management dans les processus organisationnels » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser l'approche d'intégration du Risk Management dans les processus organisationnels.</li> <li>Optimiser l'intégration entre le management de la qualité, le management des risques et l'audit interne.</li> <li>Optimiser son Risk Management en période de risque.</li> </ul>	Jeudi 14 mai 2020	4 x 2 heures  (14/05, 15/05, 18/05, 19/05)
<b>Formation « EXCEL : Maîtrise avancée » (2<sup>e</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les fonctions les plus évoluées d'Excel, les outils de gestion et de synthèse de données.</li> </ul>	Mardi 19 mai 2020	4 x 3 heures  (19/05, 20/05, 21/05, 22/05)
<b>Séminaire « Maîtriser les Incoterms® 2020 et la réglementation douanière » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir et recommander le bon Incoterm.</li> <li>Enlever et livrer les flux internationaux dans le respect de la réglementation douanière.</li> </ul>	Mardi 19 mai 2020	4 x 3 heures  (19/05, 20/05, 21/05, 22/05)
<b>Séminaire « La communication en période de crise » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser la forme de communication de crise.</li> <li>Construire des expressions signifiantes pour illustrer une situation.</li> </ul>	Mardi 19 mai 2020	2 heures 15-17h  (19/05, 21/05)
<b>Séminaire « Techniques de vente » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les étapes de l'entretien de vente en face à face.</li> <li>Augmenter la compétence commerciale par l'acquisition de concepts, d'outils et de techniques professionnels.</li> <li>Accroître ses ventes en période de crise.</li> </ul>	Jeudi 21 mai 2020	4 x 2 heures  (21/05, 22/05, 25/05, 26/05)
<b>Séminaire « Lean Management » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les étapes de la transformation Lean.</li> <li>Repérer les changements vers une culture Lean.</li> </ul>	Jeudi 21 mai 2020	4 x 2 heures  (21/05, 22/05, 25/05, 26/05)

NB : Les cycles professionnalisants sont organisés par le CEFOR Entreprises sur le Campus de Formation de la CFCIM à Aïn Sebaa. Ces formations sont toutes déclinables en version 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  
**Naima Bouloud**, 05 22 34 55 92 - 05 22 35 02 12, nbouloud@cfcim.org

## Les étudiants de l'EFA poursuivent leur cours en ligne

**D**urant le confinement, l'EFA a mis en place une plateforme en ligne afin de permettre aux professeurs de continuer à dispenser leurs cours aux étudiants. Ces derniers resteront ainsi en contact permanent avec l'équipe pédagogique et encadrante et pourront poursuivre leur cursus dans les meilleures conditions possible. Une assistance téléphonique a également été mise en place pour répondre aux différentes questions. \*



**Conjoncture**  
LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

 CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC



### 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

[www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)  
[conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)  
05 22 20 90 90





Retrouvez sur  
[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org),  
notre annuaire en ligne  
proposant :

- un moteur de recherche par mot-clé
- la liste des entreprises classées par secteur d'activité
- la liste des nouveaux adhérents.

## Contacts CFCIM

### Service Adhésions

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

### 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

- Khadija El Idrissi  
Tél. : 05 22 20 90 90  
kelidrissi@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

- Maryam Sidat  
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 Chliach  
Tél. : 05 37 68 24 29  
rabat@cfcim.org

#### Tanger

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

### Bureau de Paris

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

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### MAPA

### En lutte pour une meilleure prise en charge de l'infertilité



L'infertilité est généralement perçue comme une profonde injustice par les couples qui souhaitent avoir un enfant. Elle reste souvent, de plus, un tabou dans la société marocaine et au-delà. Vécue comme un problème intime, l'infertilité est largement méconnue par les couples qui en pâtissent. Elle est pourtant une maladie parfaitement reconnue, ce que les membres de l'association marocaine des aspirants à la maternité et à la paternité (MAPA), présidée par Aziza Ghallam, expliquent aux couples infertiles qu'ils sensibilisent. Créée en 2012, l'association MAPA soutient les personnes victimes d'infertilité et plaide pour une meilleure prise en charge de la maladie. Ses membres se sont fixé trois objectifs. D'abord, effectuer un large travail de sensibilisation auprès de la population dans le but de briser le tabou qui entoure cette pathologie. Ensuite, mener un plaidoyer auprès des autorités pour faciliter l'accès aux soins et aux traitements pour les couples infertiles. Enfin, l'association accueille des couples infertiles parmi ses membres et multiplie les actions pour les soutenir via des groupes de parole, de l'aide psychologique, des partages d'informations scientifiques et médicales... L'association a également participé aux discussions avec les autorités compétentes, notamment le Ministère de la Santé et l'Agence Nationale d'Assurance Maladie (ANAM), qui ont abouti en 2019 à l'adoption de la loi sur la procréation médicalement assistée (PMA). La MAPA travaille encore actuellement avec les autorités sur la mise

en place d'un plan national de la PMA, qui doit permettre de répondre aux besoins et aux attentes des couples infertiles. Par ailleurs, l'association milite afin que le coût des traitements et de la PMA soient pris en charge par les mutuelles et l'assurance maladie. Pour que les obstacles sur le parcours vers la naissance d'un enfant soient les moins nombreux possible.

#### ► Contact

**Courriel :** [association.mapa@gmail.com](mailto:association.mapa@gmail.com)

**Facebook :** @mapaassociation

**Aziza Ghallam :** 06 68 11 82 83





# MAROC<sup>2020</sup>

## 13·14·15 OCTOBRE

Centre International des Conférences  
et d'Exposition de Casablanca



## L'INNOVATION AGROALIMENTAIRE COMMENCE ICI !

INGRÉDIENTS & PAI | ÉQUIPEMENTS & PROCÉDÉS | EMBALLAGES & CONDITIONNEMENTS

**CONTACT : Mehdi LAACHACH** - Tél. : +212 (0) 5 22 43 96 06 - [mlaachach@cfcim.org](mailto:mlaachach@cfcim.org)



Co-organisé avec la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc



[www.cfia-maroc.com](http://www.cfia-maroc.com)



Suivez-nous:    

# Tectra

Travail temporaire  
Recrutement



## L'EMPLOI, C'EST NOTRE MÉTIER

Des spécialités maîtrisées:

- Industrie • Hôtellerie • Tourisme
- Agroalimentaire • BTP • Tertiaire • Pétrochimie



ISO 9001:2015

BUREAU VERITAS  
Certification

