

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
FABIEN CAPARROS

## Transformation digitale :

l'heure  
de vérité



Visite du Président de  
la CFCIM à Rabat



8 mars : signature  
d'une convention entre  
l'AFEM et la CFCIM



Remise des cartes de  
membres d'honneur aux  
Directeurs des CRI



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

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

DACHSER Interlocking

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





## Editorial

# Transformation numérique : l'heure de vérité

## Un nouveau monde d'opportunités

Jean-Pascal DARRIET  
Président

Pour beaucoup d'entreprises, la transformation numérique rime avec coût, risques et bouleversements organisationnels. Si elle nécessite, certes, investissements et expertise, elle offre pourtant de réelles opportunités. Plus encore, elle sera un passage obligé à plus ou moins long terme pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

C'est aussi l'un des enseignements majeurs de cette crise sanitaire : il est désormais impossible de faire l'impasse sur le numérique. Surtout, l'heure n'est plus aux demi-mesures, car il s'agit d'un véritable changement de paradigme. En effet, la transformation numérique est bien plus qu'un simple argument marketing. Elle touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise et son succès repose sur un paramètre transversal essentiel : le facteur humain.

L'expérience montre que, lorsqu'elle est choisie et non pas subie, la transformation numérique est beaucoup mieux acceptée par les collaborateurs. Quand elle est bien préparée, planifiée et déployée progressivement en mettant l'accent sur la sensibilisation, les freins au changement se lèvent petit à petit.

Ce changement doit toutefois s'opérer avec prudence, car de nouvelles menaces se font jour. Le grand public n'a pas toujours conscience de ce phénomène préoccupant qu'est la hausse constante de la cybercriminalité. Cette dernière s'appuie sur des réseaux organisés et globalisés qui rendent tous les outils de piratage plus accessibles, même aux moins initiés.

Invité de « Point de vue », notre nouveau format de conférences mensuelles, Fabien Caparros nous rappelle en effet que la cybersécurité est l'affaire de tous et qu'elle ne sera plus jamais cantonnée au périmètre des experts du service informatique.



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, Thomas Brun, Omar Benaïcha, Yasmine Essakalli, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ► **Crédits photos** CFCIM, Shutterstock, Fotolia, Ambassade de France, DR ► **Conception graphique** Sophie Goldryng ► **Mise en page** Mohamed Afandi ► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ► ISSN : 28 510 164 ► Numéro tiré à 7 000 exemplaires.

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

# SAVE THE DATE

**Mercredi 26 mai 2021**  
Casablanca - Maroc

## Mission Collective **Filière Sport**



Réunion d'information



Rencontre avec les donneurs d'ordre



Programmes de rendez-vous

**Votre contact :**

**Nadia DAHBI**

[ndahbi@cfcim.org](mailto:ndahbi@cfcim.org)

+212 (0) 522 43 96 07

# Sommaire

## Dossier spécial Covid-19

- 6 L'espoir repose sur la campagne de vaccination en cours
- 8 Le paradoxe des défaillances d'entreprises

## EchosMaroc

- 10 Interview de Youssef Chraïbi, Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (FMES)
- 12 Le CESE défend une réforme du système de santé et de sécurité au travail
- 16 Fabien Caparros, invité de Conjoncture
- 18 Service économique de l'Ambassade de France
- 20 Indicateurs économiques et financiers

## EchosInternational

- 22 Le secteur automobile mondial confronté à une pénurie de puces



## ZOOM

### Transformation digitale : l'heure de vérité

- 26 La transformation digitale n'est plus un choix
- 30 Entretien avec Amine Zarouk, Président de l'APEBI
- 32 Entretien avec Hicham Chiguer, Trésorier Général de l'AUSIM
- 34 Entretien avec Vincent Giolito, professeur de stratégie à emlyon business school
- 36 Le secteur public accélère aussi
- 38 Entretien avec Mohammed Drissi Melyani, Directeur de l'Agence de Développement du Digital
- 40 Cybersécurité : alerte maximum pour les entreprises
- 41 Entretien avec Hicham Badreddine, Directeur de la Transformation de SAHAM Assurance



## Regards d'experts

- 44 **Médiation** : La médiation : un levier de mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

## Initiatives durables

- 46 Nestlé inaugure une centrale solaire dans son usine d'El Jadida

## Actus CFCIM

- 48 Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM, en visite à Rabat
- 50 La CFCIM signe une convention avec l'AFEM
- 53 Lancement de la Boutique virtuelle My CFCIM
- 54 La CFCIM remet des cartes de membres d'honneur aux Directeurs des CRI d'Agadir et d'Oujda
- 55 Les after-works CFCIM sont de retour à Agadir

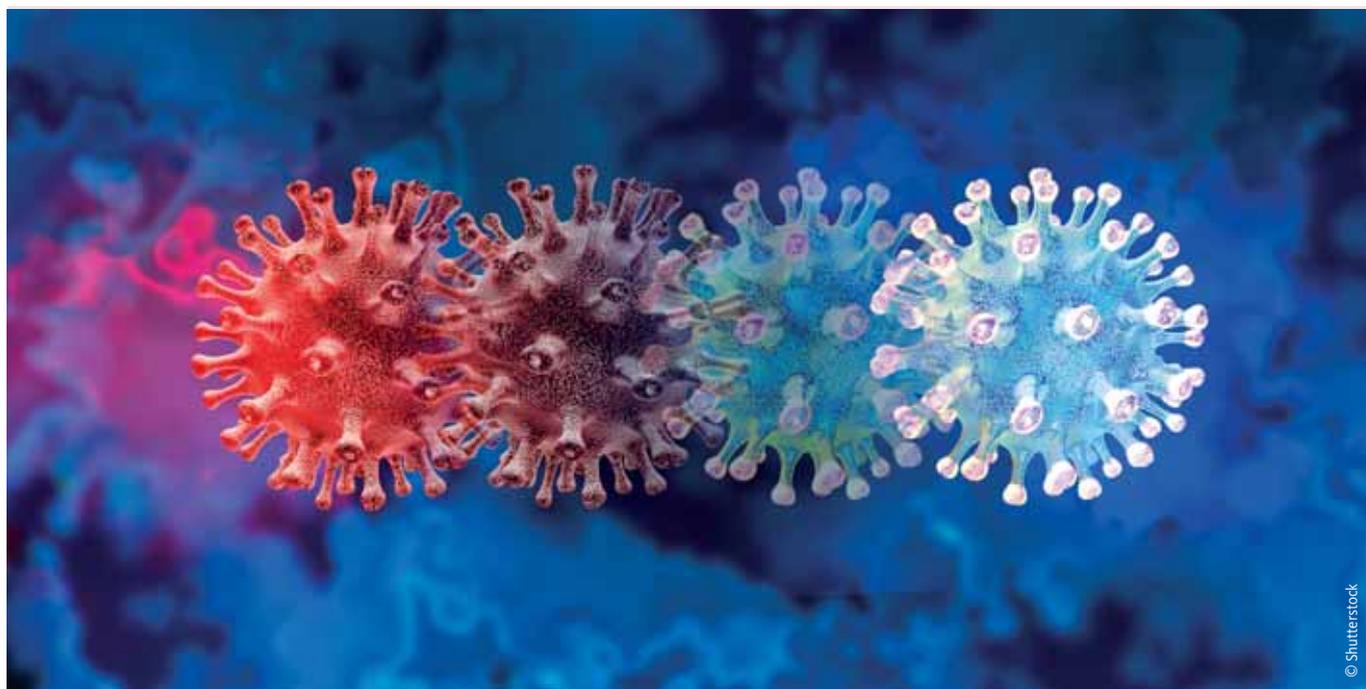
## On en parle aussi...

- 58 **L'association du mois** : Fondation Sanady



## Un an après l'apparition du nouveau coronavirus au Maroc, l'espoir repose sur la campagne de vaccination en cours

Début mars, près de 4 millions de personnes avaient reçu une première dose du vaccin dans le Royaume. Alors que l'inquiétude porte désormais sur la propagation des variants du virus, les campagnes de vaccination dans le monde permettent d'entrevoir le bout du tunnel.



**L**e 2 mars 2020, le Maroc détectait un tout premier cas de nouveau coronavirus sur son territoire. Le malade, pris en charge à l'hôpital Moulay Youssef de Casablanca, était un Marocain résidant en Italie. Après avoir sévèrement touché plusieurs régions de Chine, l'épidémie commençait à se répandre dans le monde, en particulier en Europe toute proche.

Le Royaume a connu une « première vague » initiale de contaminations, puis une « seconde vague » plus intense à partir de l'été, même si la situation sanitaire n'a jamais atteint les niveaux critiques connus par le voisin européen. Après un an de crise, le pays a enregistré 486 833 cas de coronavirus et 8 695 décès dus à la Covid-19 (statistiques au 10 mars dernier). Sur le plan économique, le Royaume est entré dans une crise économique sans précédent, suivie par une reprise partielle.

### **Dixième place dans le monde en termes de population vaccinée**

Alors que des mesures de restrictions sont toujours en vigueur, le pays fait désormais reposer ses espoirs de sortie de crise sur la campagne de vaccination lancée le 28 janvier dernier. Au 10 mars, plus de 4 millions de Marocains ont reçu une première dose d'un des deux vaccins autorisés, celui développé par AstraZeneca et l'université d'Oxford, et celui de Sinopharm. 651 351 personnes ont reçu une deuxième dose. Fin février, la campagne a été élargie aux personnes âgées de 60 à 64 ans et à celles atteintes de maladies chroniques.

Selon des statistiques relayées par le New York Times, le Maroc se classerait à la dixième place dans le monde en termes de proportion de la population vaccinée sachant que 11 % de ses habitants ont reçu au moins une dose.

En Afrique, seules les Seychelles feraient mieux, avec 59 % de la population vaccinée. Le Royaume, comme la plupart des pays du monde, pourrait néanmoins être confronté à la pénurie de doses de vaccins. Au 10 mars, 8,5 millions de doses avaient été reçues, ce qui permettrait en théorie de vacciner complètement 4,25 millions de personnes.

Malgré ces progrès, le Gouvernement continue d'appeler à la prudence en raison notamment de la propagation de nouveaux variants du virus. Le 20 février dernier, le Ministère de la Santé indiquait avoir détecté en tout 24 souches du variant dit anglais, plus contagieux et devenu majoritaire dans plusieurs pays européens. Par ailleurs, les autorités multiplient les fermetures de frontières aériennes qui concernaient plus de 20 pays début mars.

### Augmentation de la consommation d'Internet en 2020

Illustrant l'impact de la crise sur l'économie et l'emploi, le Haut-Commissariat au Plan a révélé en février dernier que l'économie nationale avait perdu 432 000 postes d'emploi en 2020, soit une baisse de 3,9 %. Entre 2017 et 2019, elle en avait créé en moyenne 121 000 par an. Par ailleurs, le taux d'emploi a reculé de 50,3 % à 47 %. De son côté, l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) a publié le 4 mars un bilan 2020 de la consommation de données et des équipements pour Internet, qui confirme l'accélération de la transition numérique liée à la crise. Par rapport à 2019, le parc des abonnés (fixe et mobile) a ainsi augmenté de 17 %, celui de l'ADSL est passé de 1,47 million à 1,60 million, celui de la fibre optique a progressé de 80 %. Le « trafic Data dans le segment du mobile » a bondi de 155 %, indique l'ANRT, et de 56 % pour le fixe. Les trafics voix sortant du mobile, du fixe, et SMS sont quant à eux en baisse.

### Quasi-retour à la normale en Israël

Au niveau international, après six semaines consécutives de baisse, le nombre de nouveaux cas de coronavirus a connu une augmentation de 7 % en une semaine, a indiqué l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) le 2 mars dernier. Les cinq pays ayant signalé le plus grand nombre de nouveaux cas sont les États-Unis, le Brésil, la France, l'Italie et l'Inde. Malgré tout, la progression des campagnes de vaccination laisse entrevoir le bout du tunnel. Avec 56,2 % de sa population (qui compte près de 9 millions d'habitants) vaccinée, soit la deuxième plus forte proportion après le petit État des Seychelles, Israël a commencé à lever la plupart des restrictions et permis un quasi-retour à la normale. Toutefois, l'OMS prévient que le combat contre l'épidémie prendra encore du temps. « Il serait très prématuré et, je pense, irréaliste de penser que nous allons en finir avec ce virus d'ici la fin de l'année, déclarait début mars Michael Ryan, Directeur des opérations d'urgence de l'OMS, relayé par l'AFP. Mais je pense que ce avec quoi nous pouvons en finir, si nous sommes intelligents, ce sont les hospitalisations, les morts et la tragédie associées à cette pandémie. »

### Plan massif d'aides en voie d'approbation aux États-Unis

Dans de nombreux pays, dont beaucoup connaissent des pénuries de doses de vaccins, le rythme des campagnes de vaccination est critiqué. En France, 5,8 % de la population a reçu une première dose, mais le Premier ministre Jean Castex a promis le 4 mars une « accélération » de la campagne. Le Gouvernement, confronté à une situation épidémique délicate et à la propagation du variant anglais, a décidé de multiplier les confinements locaux.

Aux États-Unis, où 18,1 % de la population a reçu une première dose, le Sénat a validé le 6 mars dernier un plan de 1 900 milliards de dollars pour relancer la première économie mondiale, indique l'AFP. Voulu par le nouveau Président démocrate, Joe Biden, il a été adopté de justesse. Il prévoit un soutien à la demande via des chèques attribués aux Américains, des aides aux États fédérés et aux collectivités territoriales, et des fonds pour lutter contre la pandémie. Le texte doit encore être approuvé par la Chambre des Représentants, dominée par les démocrates. C'est le troisième plan d'aides exceptionnelles approuvé par le Congrès depuis le début de la pandémie. \*

► Rémy Pigaglio

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

وزارة الصحة  
Ministry of Health

**SAVE THE DATE**

**Mercredi 2 juin 2021**  
Casablanca - Maroc

**Mission Collective**  
**Filière Santé**  
en marge du salon Medical Expo

- Réunion d'information
- Rencontre avec les donneurs d'ordre
- Programmes de rendez-vous

Votre contact :  
**Nadia DAHBI**  
ndahbi@cfcim.org  
+212 (0) 522 43 96 07

CLUB SANTE MAROC

TEAM FRANCE

French Healthcare

## L'initiative COVAX commence à distribuer des vaccins aux pays en développement

**C**odirigée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), CEPI et l'Alliance GAVI, l'initiative COVAX a livré fin février deux premiers pays avec le vaccin développé par AstraZeneca et l'Université d'Oxford et fabriqué sous licence par Serum Institute of India (SII) : le Ghana et la Côte d'Ivoire. L'Inde avait par ailleurs déjà reçu des doses de SII, dont l'usine est sur son territoire. Lancée au début de la pandémie de nouveau coronavirus, COVAX a pour but de rendre les vaccins contre ce virus accessibles au plus grand nombre de pays dans le monde, via notamment un mécanisme de financement. Elle a bénéficié du soutien de pays riches et d'ONG. « Nous sommes nombreux à avoir rêvé de ce jour », a lancé le Directeur général de l'OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, au moment des premières injections réalisées au Ghana et en Côte d'Ivoire, ajoutant que ce n'est qu'un début. « Nous avons encore beaucoup à faire pour réaliser notre objectif de commencer la vaccination dans tous les pays dans les 100 premiers jours de l'année », a-t-il aussi estimé. Les livraisons ont ensuite concerné le Nigeria, la Colombie, le Soudan ou encore le Rwanda. Au Nigeria, pays le plus peuplé d'Afrique, ce sont par exemple 3,94 millions de doses du vaccin d'AstraZeneca-Oxford qui sont arrivées à l'aéroport d'Abuja. D'ici à la fin de l'année, le



but est de fournir 2 milliards de doses aux 190 pays et territoires concernés. Selon une première liste des pays bénéficiaires publiée le 2 mars dernier, le Maroc doit recevoir 1,6 million de doses du vaccin d'AstraZeneca-Oxford d'ici mai 2021 dans le cadre de l'initiative. L'ONU a néanmoins regretté le retard pris dans la distribution des vaccins dans les pays les plus démunis et appelé les pays riches, où les campagnes de vaccination ont déjà débuté, à plus de solidarité. \*

## Le paradoxe des défaillances d'entreprises en forte baisse en 2020, malgré la crise

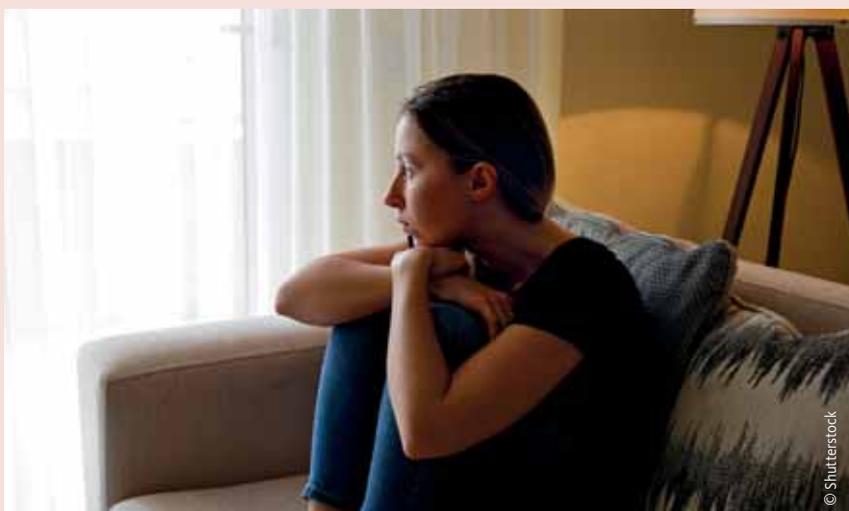
**D**ans une étude « Défaillances Maroc 2020 : Une année exceptionnelle » publiée début février, relayée par l'agence MAP, le cabinet Inforisk dévoile que les défaillances d'entreprises ont connu une forte baisse en 2020. « Entre 2019 et 2020, les défaillances d'entreprises ont connu une baisse historique de 22 %, soit la plus forte baisse depuis

que nous mesurons cet indicateur », indique Inforisk. Alors que la crise a fortement impacté l'économie marocaine et les entreprises du royaume en 2020, ce résultat s'explique selon le cabinet par le ralentissement de l'activité des tribunaux de commerce, qui a connu un arrêt quasi continu de mars à septembre 2020, en raison du confinement et aux vacances judiciaires. À partir de septembre, l'activité a repris mais a été perturbée par l'évolution de la situation sanitaire. Les défaillances d'entreprises ont toutefois été limitées par les mesures exceptionnelles mises en place par l'État en 2020, analyse Inforisk. Parmi ces mesures, les dispositifs de prêts garantis par l'État (Damane Oxygène, Damane Relance et Relance TPE), les reports de remboursements de crédits ou encore les indemnités de la CNSS destinées aux salariés en arrêt de travail. « Toutes ces mesures ont maintenu sous perfusion des milliers d'entreprises, dont certaines qui n'auraient pas survécu sans les aides de l'État », indique l'étude. Le cabinet prévoit une année 2021 très difficile, marquée par l'arrêt de ces aides ainsi que par une économie toujours au ralenti. Le premier semestre risque d'être particulièrement difficile, avec un effet « rattrapage rapide », selon Inforisk. \*



## L'impact du confinement a été plus important pour les femmes que pour les hommes

**L**e Haut-Commissariat au Plan (HCP) et l'ONU Femmes ont publié fin février une analyse qui montre que l'impact du confinement décrété en mars 2020 pour contrer la propagation du nouveau coronavirus est plus important pour les femmes. Pour cette « Analyse genre de l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages », les deux institutions se sont basées sur des enquêtes réalisées entre mars et juin 2020. Selon elles, « il ressort [de l'étude] que, durant le confinement, les ménages dirigés par des femmes ont davantage pâti que ceux dirigés par leurs homologues hommes. Que ce soit au niveau des disparités dans l'accès aux soins, à l'enseignement à distance (pour les enfants scolarisés) ou encore dans le maintien de l'activité et des revenus et même dans le bénéfice des aides de l'État. » Par exemple, l'accès aux soins leur a été plus difficile par rapport aux ménages dirigés par des hommes, notamment en milieu rural, en raison essentiellement de la précarité des ménages dirigés par des femmes. Pour l'enseignement à distance, l'enquête a démontré que les filles ont davantage peiné à



le suivre en particulier, car elles devaient plus prendre en charge les tâches ménagères. Même si, paradoxalement, les filles restent les plus assidues à l'enseignement à distance. Pour bénéficier des aides publiques mises en place pendant la crise, les femmes ont été pénalisées, car elles sont moins nombreuses à être inscrites à la CNSS. Autre explication, leur capacité à retrouver une activité à la sortie du confinement a été moindre que pour les hommes.\*

## Plan de relance industrielle : 52 conventions d'investissement signées représentant un total de 4,2 milliards de dirhams

**L**e 22 février dernier, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique a présidé une cérémonie dans le cadre de la signature de 52 conventions d'investissement d'un montant global de 4,2 milliards de dirhams devant générer plus de 12 500 emplois. Pour rappel, la banque de projets en ligne a été lancée le 25 septembre dernier et constitue l'un des piliers de la stratégie de relance industrielle « post-Covid-19 » visant notamment à substituer certaines marchandises d'importation par une production locale.

Depuis, la cellule « War-room » mise en place par le Ministère a retenu 357 projets répartis en 10 secteurs, d'après le communiqué du Ministère.\*



## « La flexibilité est devenue la valeur suprême »

**Interview de Youssef Chraïbi**, Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (FMES)

**Selon la FMES, le secteur de l'externalisation s'est bien maintenu en 2020 et affiche une forte croissance, malgré la crise. Comment l'expliquer ?**

Il y a plusieurs facteurs. Au niveau de l'offre, d'abord, nous avons pu mettre très tôt en place le télétravail de façon généralisée. Car la France, qui est notre principal donneur d'ordres, et l'Europe d'une manière générale ont adopté des mesures de confinement avant le Maroc. Nous avons alors compris que le risque était réel et que cela pouvait être aussi le cas dans le Royaume.

Cela nous a permis d'assurer une continuité de service pour nos clients, avec quasiment 100 % de la capacité de production. Le télétravail a concerné presque 70 % de cette capacité. Pour les 30 % restants, nous avons été les premiers à mettre en place une charte de conformité sanitaire.

Ensuite, au niveau de la demande, certains secteurs traditionnels qui sont de gros donneurs d'ordres, tels que les télécoms et l'énergie, ont vu leur activité s'accroître. Il y a eu également de nouveaux besoins, par exemple dans la santé. La demande de ces secteurs qui ont bien résisté a compensé partiellement les baisses brutales d'autres branches, comme le tourisme et l'aérien.

Mais aussi, très rapidement, toutes les entreprises qui ne pouvaient plus offrir de services de proximité à leurs clients en raison de la limitation des contacts physiques ont renforcé les services à distance. Le boom sans précédent du e-commerce en Europe a eu un impact direct sur notre activité. Quand l'on vend davantage sur le Net, cela génère des besoins en matière de conseil pour la vente, de services de traitement des réclamations... sans parler de la partie backoffice.

Cette tendance à court terme est complétée par une autre à moyen terme. Certains clients basés en France qui avaient pu être hostiles au transfert d'activités vers du nearshore, donc au Maroc, n'ont plus vraiment eu le choix, car ils ont dû réaliser des économies.

Enfin, on commence à percevoir une tendance de long terme. Des entreprises qui ont procédé à des réductions d'effectifs n'ont pas pu recruter de façon massive au moment de la reprise. Elles ont alors privilégié des solutions d'outsourcing.

**Pensez-vous que la croissance du secteur sera durable ?**

Oui, pour des raisons liées au modèle économique actuel de recherche de solutions à moindre coût et de structures à coût variable. Le traumatisme provoqué par cette crise va pousser les entreprises à transférer l'activité vers des prestataires externes, tout en maintenant les structures plus vitales en Europe. L'objectif est d'éviter d'avoir trop de coûts fixes. La flexibilité est devenue la valeur suprême.



**Si cette croissance se poursuit, vous allez être confrontés à des enjeux de disponibilité des ressources humaines. Comment y faire face ?**

Effectivement, c'est un vrai sujet. La qualité des ressources humaines a été le principal atout du Maroc lors de la création du secteur il y a 20 ans. Nous disposons de ressources qui ont un bon niveau de français, avec une proximité culturelle du donneur d'ordres, qui est principalement français.

Lorsque nous étions 30 000 dans le secteur au Maroc, et que nous intégrions 10 000 personnes par an, il n'y avait pas vraiment de problème. Mais, aujourd'hui, la base est beaucoup plus importante et nous intégrons toujours 10 000 personnes par an. La problématique des langues étrangères se pose alors, mais aussi celle des soft skills. Nous recrutons ainsi environ 5 % des personnes qui se présentent, ce qui est quand même très faible, car nos clients sont très exigeants.

Pour répondre à cet enjeu, nous agissons de deux manières. D'abord, nous recrutons de plus en plus d'étrangers au Maroc, originaires d'Afrique subsaharienne. Ils représentent plus de 15 % des effectifs.

Ensuite, un nombre croissant d'acteurs présents au Maroc s'implantent en Afrique subsaharienne. Leur principale motivation, pour ne pas dire l'unique, est de trouver des ressources humaines. Plusieurs dizaines de milliers d'emplois y ont été créés, notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal ou à Madagascar.

On peut dire que ce sont des emplois en moins au Maroc, mais, en réalité, cela ne se fait pas au détriment de l'emploi dans le Royaume. Le secteur au Maroc est toujours en croissance et une partie de la croissance globale s'oriente vers l'Afrique subsaharienne. Si les mêmes acteurs s'implantent dans les deux zones, c'est du win-win. Au départ, quand les premiers centres d'appel se sont implantés au Maroc, les gens craignaient que le métier disparaisse en France. Or, il n'a pas du tout disparu, mais il a répondu à de nouveaux besoins, avec une spécialisation.

### Quelle place occupe le Maroc au sein du secteur mondial de l'externalisation ?

10 % de nos revenus proviennent de clients installés au Maroc. Le reste, ce sont des clients européens et, parmi eux, 90 % sont en France.

Au niveau des langues, 90 % de notre activité se fait en français, le

reste est en espagnol et en anglais. Il y a quelques autres langues, en proportion plus réduite, liées aux Marocains de la diaspora : italien, allemand, néerlandais...

### Fin 2020, la FMES a rejoint la CGEM en tant que fédération statutaire externe. Pourquoi ?

Les métiers de la relation client et du BPO sont les segments les plus forts de l'outsourcing au Maroc, avec 80 % des emplois. Pourtant, ils n'étaient pas représentés à la CGEM.

En 2020, nous sommes devenus le premier créateur d'emplois du pays. Nous sommes dans le top 3 des secteurs qui exportent le plus. Il est ainsi évident que nous voulions exister de façon officielle dans la CGEM, pour défendre les intérêts stratégiques du secteur. Rejoindre la CGEM était donc naturel. \*

► Rémy Pigaglio

## La FMES et le secteur de l'externalisation au Maroc

La Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (FMES) regroupe les métiers de l'outsourcing, notamment : CRM (relation client), BPO (externalisation des processus d'affaires), KPO (externalisation des processus de connaissance), ESO (externalisation des services d'ingénierie et de R&D)... Début février, elle organisait une conférence de presse pour

présenter « ses perspectives et ambitions pour 2021-2023 ». Elle dévoilait entre autres que, selon elle, l'externalisation est devenue en 2020 le secteur le plus générateur d'emplois avec plus de 10 000 postes créés. En 2019, la branche employait 120 000 personnes et réalisait 14 milliards de dirhams de chiffre d'affaires. D'après ses premières estimations, la FMES s'attend à



« un très fort rebond de l'activité au dernier trimestre 2020 qui devrait effacer l'effet Covid pour finir à un niveau équivalent à celui de 2019 ».



**LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !**

**SERVIR**

LES INTERETS DE NOS ADHERENTS

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

**INFORMER**

SUR LA RÉALITÉ & LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ

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

**ACCÉLÉRER**

VOTRE CROISSANCE

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

**PARTAGER**

LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES & LES SUCCÈS

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

Télécharger notre application My CFCIM



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







## Le CESE défend une réforme du système de santé et de sécurité au travail

**D**ans un avis intitulé « Santé et sécurité au travail : un appui essentiel au développement économique et social » présenté début février, le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) plaide pour « une réforme globale du système de santé et sécurité au travail ». Dans une restitution virtuelle organisée le 4 février et relayée dans un communiqué du Conseil, le Président du CESE,

Ahmed Réda Chami, a notamment rappelé que 2000 décès peuvent être imputés chaque année au Maroc à des accidents du travail, selon les statistiques du Bureau International du Travail (BIT), soit « un des chiffres les plus élevés de la région MENA [Moyen-Orient-Afrique du Nord] ». Quelques jours après cette restitution, le débat sur la sécurité au travail, mais aussi le poids du secteur informel. Ce sujet était d'ailleurs relancé par le drame

de l'inondation d'un atelier textile clandestin à Tanger, qui a provoqué la mort de 28 personnes. Dans son avis, le CESE pointe du doigt les lacunes dans le déploiement de la politique de santé et de sécurité au travail en dépit d'avancées récentes, d'après le communiqué. Ces manques sont notamment la mise en œuvre limitée des règles en la matière, une insuffisance de compétences spécialisées ou encore un problème de gouvernance. Le Conseil émet une trentaine de recommandations, telles que la création d'une agence nationale pour la santé et la sécurité au travail et de centres dédiés à la médecine du travail. Il a également préconisé de consacrer le dialogue social comme moyen de promotion de cette thématique, d'établir une approche sectorielle, de former des profils spécialisés... \*



## Une série de projets à 11,3 milliards de dirhams validés par la Commission des Investissements

**L**a Commission des Investissements a approuvé, le 17 février dernier, 34 projets de conventions et d'avenants à des conventions d'investissement pour un montant global de 11,3 milliards de dirhams, a indiqué un communiqué du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique. Cette commission, présidée par le Chef du Gouvernement, est chargée d'approuver les projets d'investissement importants qui peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'un soutien de l'État. Selon le Ministère, les projets validés mi-février pourraient permettre la création de 3500 emplois directs et 5819 emplois indirects. Ils concernent avant tout le secteur du tourisme, avec 3,29 milliards de dirhams, puis celui du transport et des infrastructures, avec 2,47 milliards de dirhams, puis le secteur de l'éducation et de l'enseignement supérieur, avec 2,27 milliards de dirhams. C'est la région de Casablanca-Settat qui devrait accueillir les investissements les plus importants, suivie de Rabat-Salé-Kénitra et Dakhla-Oued Eddahab.

Le Ministère précise que ces investissements sont d'abord portés par des capitaux marocains, à hauteur de 66 %, puis par des joint-ventures Maroc-France dont la contribution se monte à 17 %.\*



# Le Maroc sort de la liste grise des paradis fiscaux de l'UE



**L**es États membres de l'Union européenne ont finalement décidé, le 22 février dernier, de retirer le Maroc de la « liste grise » des paradis fiscaux établie par l'UE. Pour parvenir à quitter cette liste, le Royaume a notamment modifié, dans la Loi de Finances 2020, les régimes fiscaux des zones franches d'exportation (devenues zones d'accélération industrielle), des entreprises

exportatrices, et de Casablanca Finance City (CFC), qui étaient tous trois pointés du doigt par l'UE. En outre, une nouvelle réglementation de CFC mise en place fin 2020 vise à assurer une meilleure transparence. Lors des dernières actualisations de la liste, en février et octobre 2020, le Maroc avait pourtant été maintenu dans la liste grise. Pour rappel, l'Union européenne avait créé en 2017 une « liste des juridictions fiscales non-coopératives », avec une liste noire et une liste grise. Dès le départ, le Maroc était inclus dans cette dernière, qui réunit les juridictions dont l'UE estime qu'elles ont engagé les réformes permettant de remplir des critères de transparence. Le Royaume avait néanmoins évité la « liste noire », qui regroupe les juridictions les moins coopératives, qui peuvent faire l'objet de sanctions de l'Union européenne. « Ce développement témoigne que les réformes entreprises par le Royaume en matière fiscale sont en ligne avec les conditions de l'UE et aux normes internationales, il témoigne également de la coopération positive entre les autorités marocaines et européennes sur ce sujet » s'est félicité le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration dans un communiqué. \*

## L'UM6P lance son data center, avec « le plus puissant supercalculateur d'Afrique »

**L'**Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) a annoncé, en février dernier, l'inauguration de son nouveau data center, baptisé African Supercomputing Center. « Avec l'inauguration de cette plateforme informatique de pointe, l'UM6P renforce sa présence sur le territoire en proposant des réponses technologiques pour contribuer à la souveraineté numérique, à la sécurisation et au traitement des données exploitées », indique l'UM6P dans un communiqué. Ce data center installé à Benguerir et développé en partenariat avec l'Université de Cambridge abrite notamment un supercalculateur d'une capacité de 3,15 pétaflops. L'UM6P assure que cela en fait « le plus puissant supercalculateur d'Afrique », qu'elle a nommé Toubkal. Dans le classement de référence des supercalculateurs Top500, dont la dernière actualisation date de novembre 2020, l'African Supercomputing Center apparaissait déjà, à la 98<sup>e</sup> place mondiale et à la première en Afrique. Alors que la course aux supercalculateurs fait rage sur la planète, la première place

est actuellement occupée par le Supercomputer Fugaku, une machine japonaise construite par Fujitsu, d'une puissance de 442 pétaflops. \*



## « Le secteur bancaire a fait preuve de résilience en 2020 »

**Interview de Bernard Muselet**, Président du Directoire de Crédit du Maroc

### **Quel est votre regard sur la situation économique actuelle du Maroc? Selon vous, quelles sont les perspectives de reprise suite à la crise de la pandémie?**

Nous avons vécu en 2020 une crise sanitaire inédite qui a rapidement débouché sur une crise économique avec des répercussions très importantes. 2020 a été marquée par un double choc : un choc de la crise sanitaire avec des secteurs d'activité inégalement impactés et un choc agricole pour la deuxième année consécutive.

Cela dit, nous avons constaté depuis quelques mois des signes de reprise qui nous donnent raisonnablement confiance dans la capacité du tissu économique marocain à amortir les effets de la crise et à saisir de nouvelles opportunités de développement.

Nous abordons, de ce fait, cette nouvelle année 2021 avec davantage de sérénité et nous continuons à accompagner les opérateurs économiques à enjamber cette crise sans précédent.

### **D'après vous, quel rôle doivent jouer les banques dans le processus de relance économique?**

Je parlerais d'abord d'un rôle de moteur et de financeur de l'économie, un rôle qui s'est trouvé amplifié en 2020 face à une conjoncture inédite et imprévisible. Le secteur bancaire s'est, en effet, fortement mobilisé, dès le début de cette crise, derrière les autorités et le Gouvernement et plus globalement avec les partenaires publics et privés, pour permettre à l'ensemble des ménages marocains et des entreprises de traverser cette période compliquée dans les meilleures conditions.

Nous nous sommes engagés sur de nombreux fronts depuis le début : participation au Fonds spécial Covid-19, continuité de service, report d'échéances de crédit, accompagnement des entreprises notamment au travers des crédits garantis par la CCG, distribution des aides sociales et, aujourd'hui, accompagnement de la relance.

J'aimerais également parler de notre rôle en tant que partenaire de nos clients. Depuis le début de cette crise, nous avons enclenché un plan de sollicitation qui nous a permis d'être au plus près de nos clients dans ces moments difficiles. Nous les avons contactés, écoutés, rassurés et accompagnés.

Aujourd'hui, et grâce aux contacts récurrents avec eux, nous disposons d'une vision fine de chaque secteur d'activité et nous sommes en mesure d'adapter nos services et nos solutions à leurs besoins de relance.

### **Dans quelle mesure le secteur bancaire a-t-il été impacté par la crise?**

Le secteur bancaire a fait preuve de résilience en 2020. Cette résilience est illustrée par une croissance des encours de crédits bancaires certes majoritairement tirée par les crédits de trésorerie



(+16,6%) et une augmentation des dépôts en lien avec une épargne plus importante des ménages (+8,6%).

Le secteur a été, par ailleurs, impacté par la montée des risques d'une part et une augmentation des besoins en liquidités d'autre part.

Au Crédit du Maroc, nous avons entamé dès le début de la crise des travaux de valorisation et d'anticipation des impacts prévisionnels de la crise sanitaire en vue de conforter le niveau de liquidités de la banque.

Le coût du risque consolidé du Crédit du Maroc a plus que doublé en 2020. Cela reflète les impacts de la crise Covid-19 sur la solvabilité des emprunteurs mais cela inclut aussi une part significative d'anticipation liée aux exigences en termes de normes IFRS.

### **Au niveau du Crédit du Maroc, quel a été le bilan des différentes mesures décidées par le Conseil de Veille Économique en faveur des entreprises (Damane Oxygène, Damane Relance...)?**

Je vous donne quelques chiffres. Au niveau des entreprises, nous avons accordé près de 3 milliards de dirhams de report d'échéances. Sur Damane Oxygène, ce sont 462 dossiers débloqués, soit l'équivalent de 415 millions de dirhams. Pour Damane Relance, nous avons accordé plus de 500 dossiers pour un volume dépassant 1,3 milliard de dirhams.

Et la mobilisation continue. Nous suivons de très près les programmes mis en place par le Ministère de l'Économie et des Finances ainsi que le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique et nous sommes résolument déterminés à accompagner le plan de relance.

La mobilisation du Gouvernement et des autorités est un signe fort de la volonté et de la détermination des pouvoirs publics et économiques, sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à accompagner la relance au Maroc. Le secteur bancaire s'est naturellement mobilisé à leur côté pour jouer pleinement son rôle de financeur de l'économie.

### **En plus de ces dispositifs gouvernementaux, quelles ont été les solutions mises en place par votre banque en soutien des entreprises et de l'économie en général ?**

Plusieurs initiatives ont été lancées en dehors des dispositifs gouvernementaux pour accompagner la relance économique. À travers ces initiatives, nous apportons notre contribution à la dynamique de relance et nous donnons du sens à notre raison d'être : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ».

Nous avons, en effet, mis en place des offres de financement dédiées à des secteurs clés, notamment le secteur de la santé, un dispositif qui vise à accompagner les projets de financement du secteur en offrant aux professionnels une approche « projets » qui permet de coupler plusieurs solutions pour mieux répondre aux besoins de nos clients.

Nous avons également affiché notre volonté à prendre part au développement de la filière des énergies vertes, en faisant le choix d'être un acteur de référence sur les financements de la

transition énergétique et en intégrant cette volonté dans notre plan stratégique « TAJDID 2022 ». Le contexte national est par ailleurs très favorable, et le Maroc est résolument tourné vers la transition énergétique et en a fait aujourd'hui une véritable stratégie nationale sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Nous disposons actuellement d'une large gamme de produits destinés au financement des énergies renouvelables. Cette offre s'adresse naturellement à l'ensemble de nos clientèles et a été élargie grâce à notre partenariat avec la BERD en mettant en place une ligne de financement de 20 millions d'euros, destinée à financer des projets d'investissement en équipement permettant aux entreprises de générer des économies d'énergie. Par ailleurs, le programme Intelaka a été poursuivi, malgré la crise, et a même été enrichi en allant chercher de nouveaux partenariats pour le servir, avec des associations et des institutionnels tels que le Réseau Entreprendre Maroc et l'ANAPEC avec lesquels nous avons signé des conventions de partenariat pour donner une réelle impulsion à la création d'entreprise, accompagner les porteurs de projets et leur donner accès, au-delà des solutions de financement, à un véritable accompagnement humain, gratuit et pérenne grâce à un programme de mécénat de compétences qui permet à nos collaborateurs de prendre part à cette belle aventure humaine, solidaire et responsable. \*

## **EULER HERMES ACMAR** **OPÉRATEUR HISTORIQUE EN** **ASSURANCE-CRÉDIT AU MAROC** **DEPUIS 1994**

A company of Allianz 

- Leader national de l'assurance-crédit avec **60%** de part de marché
- **55** collaborateurs impliqués et engagés
- Plus de **500** clients au Maroc
- **77** milliards de dhs d'encours garanties en Afrique dont **40** milliards de dhs sur le Maroc
- Un portefeuille d'engagements sur **44** pays en Afrique
- **55 000** demandes de garanties traitées par an, dont **80%** traitées sous **48** heures

 **EULER HERMES**  
ACMAR



# « La sécurité n'est pas uniquement l'affaire des spécialistes »

Fabien Caparros, Chef d'état-major de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), était l'invité de la première édition des rencontres « Point de vue » (anciennement baptisées « Rendez-vous économiques ») le 3 mars dernier. Elle portait notamment sur la cybersécurité et le management du risque numérique.

**D**epuis quelques années, la cybercriminalité a connu une hausse importante, obligeant les entreprises à mettre en place non seulement des dispositifs de protection, mais surtout de véritables stratégies intégrant tous les scénarios possibles. Les attaques se sont multipliées et elles ont également gagné en intensité, pouvant entraîner jusqu'à la faillite de l'entreprise ciblée.

Après avoir présenté l'ANSSI et ses missions (voir encadré ci-après), Fabien Caparros a tout d'abord dressé un panorama des cybermenaces les plus dangereuses. « Le problème c'est que la cybercriminalité s'est organisée et a proliféré à un tel point qu'elle est capable de rivaliser avec les attaques dites stratégiques, c'est-à-dire les attaques étatiques. Et cela pose un vrai problème, car, d'une part, tous les secteurs d'activité sont maintenant concernés sans exception et, d'autre part, il ne suffit pas d'être rigou-

reux en matière de sécurité pour y échapper. Il faut aussi travailler sur sa résilience », analyse-t-il. En clair, même en ayant le meilleur dispositif de cybersécurité, aucune entreprise n'est à l'abri d'une attaque. L'objectif pour elle sera donc, non pas d'éviter l'attaque, mais de limiter l'intensité de son impact et sa durée dans le temps.

### **Un véritable écosystème cyber-criminel organisé**

Les attaques stratégiques sont généralement menées à l'échelle d'un État. Elles ne se limitent plus aux grosses cibles et touchent de plus en plus les cibles moyennes pour peu qu'elles fassent partie d'une supply chain (numérique ou non). Les autres types d'attaques sont du fait du crime organisé dont les motivations sont, avant tout, financières. Mais des collusions entre les deux univers sont également possibles.

« L'attaque la plus connue pour le crime organisé, celle qui fait le plus peur et qui a fait le plus de dégâts c'est sans aucun doute le ransom-

ware », explique Fabien Caparros. Ce type d'attaque s'est largement développé depuis 2018 en raison de sa forte rentabilité financière et surtout depuis que tous les outils et données nécessaires sont facilement disponibles sur le darknet (cibles, accès, logiciels de cryptage et de rançonnement...).

Selon les données de l'ANSSI (2020), en Europe, 46 % des entreprises ont été touchées par des ransomwares. Le secteur de la santé est celui qui est le plus impacté, car il est faiblement sécurisé et très rentable pour les attaquants.

Afin d'accompagner les entreprises et de les aider à mieux répondre aux différentes attaques, l'ANSSI a développé une doctrine en partenariat avec l'AMRAE (Association française pour le management des risques et des assurances de l'entreprise) et la FERMA (Fédération européenne des associations de risk management). Cette doctrine consacre notamment le rôle décisif du dirigeant dans l'efficacité de la politique de cybersécurité.

## Un management du risque optimisé selon les besoins opérationnels de l'entreprise

« Au début des années 2000, le risque était principalement un risque technique. Le dirigeant n'avait pas besoin de rentrer, à son niveau, dans l'aspect technique et la complexité. Mais, quand on a affaire à un risque stratégique et systémique, cela relève de la responsabilité du dirigeant et c'est donc à lui qu'il revient d'arbitrer pour savoir quel risque prendre et dans quelles conditions faut-il se préparer à subir les impacts », souligne Fabien Caparros. « La sécurité n'est pas une fin en soi : on va toujours chercher l'optimum de sécurité qui est un compromis entre les besoins opérationnels, les coûts et les risques que l'on va prendre », explique-t-il.

La caractéristique du risque stratégique, c'est qu'il est potentiellement fatal pour une entreprise et qu'il ne peut ni être évité et ni être externalisé. Il peut toucher l'entreprise elle-même, mais également tout son écosystème et ses partenaires.

Pour y faire face, il existe trois lignes de défense : les opérationnels, le département Risk management et SSI et le top management. L'entreprise doit ainsi mobiliser toutes ses ressources : « la sécurité n'est pas uniquement l'affaire des spécialistes. C'est l'affaire de tous », insiste Fabien Caparros.

Afin d'aider les dirigeants d'entreprises dans leur processus de décision, l'ANSSI a développé une méthode d'analyse de risque baptisée Ebios. Son objectif : permettre de construire différents scénarios en plusieurs étapes (compréhension de l'environnement et des menaces, cartographie de l'écosystème et construction des scénarios stratégiques).

Une fois la stratégie élaborée, son déploiement doit s'appuyer en premier lieu sur le facteur humain en mettant en place une sensibilisation, car il s'agit de « l'un des meilleurs quick wins ». Ensuite, selon l'expert, « il faut identifier les systèmes d'information les plus importants et les plus

## « La sécurité n'est pas une fin en soi : on va toujours chercher l'optimum de sécurité qui est un compromis entre les besoins opérationnels, les coûts et les risques que l'on va prendre. »

critiques qui devront être suivis individuellement. Nous recommandons d'utiliser l'homologation de sécurité qui est l'une de nos doctrines disponibles sur notre site. (...) Il faut jouer sur les trois niveaux : protection, défense et résilience. »

L'enjeu est non pas de faire face ponctuellement à des attaques, mais de « tenir dans le temps » en mettant en place une fonction de veille numérique.

Aux plus réticents, Fabien Caparros répond : « La sécurité du numérique peut être valorisée. Il s'agit de l'un des grands axes de notre doctrine. Il est en effet possible de concilier business et sécurité numérique, car, aujourd'hui, c'est le risque le plus craint de tous les décideurs. La sécurité du numérique peut donc être intégrée dans son avantage compétitif, à condition de passer par une labellisation. »

Une fois le risque identifié, il s'agit aussi de gérer, le cas échéant, la crise. Le spécialiste explique : « La crise opérationnelle se double toujours par une crise médiatique. Nous avons mis à jour notre doctrine sur les exercices de gestion de crise qui s'appuie sur OPENEX. Nous préparons également une doctrine sur la gestion de crise au

sens large et la communication de crise pour la sécurité du numérique. »

### La souveraineté au cœur des enjeux de cybersécurité

« Parmi les tendances fortes, on note le retour de la souveraineté. Cette question vient s'ajouter à la question de la sécurité. Cela implique plus de contraintes et plus de réglementations, ainsi qu'une intervention plus forte de l'État », annonce Fabien Caparros qui cite le cas Huawei et de la 5G. Cette dernière ouvre également la voie à un afflux massif de données, en particulier industrielles, qui offriront autant d'opportunités aux cybercriminels.

L'expert se veut toutefois rassurant : « vous n'êtes pas complètement vulnérables face à ce type d'attaque. Les dirigeants doivent monter en compétence et disposer d'un minimum de compréhension de la technicité, mais, avec ce minimum, on peut parfaitement arriver à gérer ce nouveau risque stratégique systémique, quels que soient les secteurs. » Avant de conclure : « pour ceux qui ne se sentent pas concernés par les cyberattaques, vous avez une bonne décennie de retard et il faut vraiment s'y mettre. »\*

### L'ANSSI en bref

Créée il y a 10 ans, l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) est en charge d'une mission d'autorité nationale de défense (protection des opérateurs d'importance vitale pour la France) et d'une mission d'autorité nationale de sécurité. Sur son site internet, l'ANSSI met à disposition des entreprises, des administrations et des particuliers différents guides sur la cybersécurité. Pour plus d'information, se connecter sur [www.ssi.gouv.fr](http://www.ssi.gouv.fr).

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



**Cécile HUMBERT-BOUVIER**

Les autorités françaises, sous l'impulsion du Président de la République Emmanuel Macron, organiseront dans les semaines à venir, si les conditions sanitaires le permettent, deux événements majeurs avec les pays du continent africain. Un Sommet de haut niveau sur le financement des économies africaines se tiendra à Paris en mai 2021 dans lequel seront abordés l'ensemble des enjeux du financement des économies africaines post-crise, au-delà de la seule réponse

internationale à la crise qui s'était appuyée sur l'Appel du 15 avril 2020, la mobilisation massive et rapide des institutions financières internationales, et les mesures inédites sur la dette des pays les plus vulnérables. Nous nous réjouissons que le Maroc, à travers sa Directrice du Trésor, ait accepté de participer aux travaux préparatoires à ce Sommet. Par ailleurs, se tiendra à Montpellier du 8 au 10 juillet un Sommet Afrique-France d'un genre renouvelé dans la forme et sur le fond. Dans la forme car ce seront les acteurs-mêmes de ce changement qui seront au cœur de l'évènement : entrepreneurs, intellectuels, chercheurs, artistes, sportifs plutôt que les chefs d'Etat ou les représentants institutionnels. L'accent sera plus particulièrement mis sur les diasporas franco-africaines. Le renouvellement se manifestera également sur le fond puisque cet évènement donnera l'opportunité d'écouter la voix des diasporas et de la jeunesse de France et du continent africain qui manifestent le désir de s'impliquer dans la redéfinition des liens qui nous unissent. Le Maroc sera également associé étroitement à ce Sommet à travers la participation escomptée de jeunes entrepreneurs, artistes, sportifs, chercheurs, porteurs d'engagement associatif du pays. Une belle occasion pour mettre en valeur ce qui fait le caractère unique des relations entre l'Afrique et la France : le lien humain. ▀

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 908 M EUR

**Le déficit commercial de la France résultant des échanges avec le Maroc augmente de 10,5 %, à 908 M EUR en 2020**

**D**ans le contexte de la pandémie, les échanges commerciaux entre la France et le Maroc se sont contractés de 12 % en 2020, soit un repli similaire à celui du commerce entre le Maroc et le reste du monde. Selon les douanes françaises, les exportations françaises à destination du Maroc ont davantage diminué (-14 %) que les importations en provenance du Royaume (-10 %), entraînant un creusement du déficit commercial bilatéral au détriment de la France, à hauteur de 10,5 %, à 908 M EUR (contre 822 M EUR en 2019).

Ce résultat témoigne de la bonne reprise des écosystèmes industriels exportateurs marocains au cours du second semestre. En effet, au terme des six premiers mois 2020, le déficit commercial bilatéral avait diminué de 36 %, essentiellement en raison d'exportations records de céréales françaises et à l'arrêt temporaire de certaines industries marocaines. Toutefois, à la fin de l'année, le déficit français sectoriel le plus élevé, en l'occurrence celui relevant du poste « matériel de transport », n'a enregistré qu'une diminution contenue de 11 % (à 1,2 Md EUR). Pour sa part, malgré la sécheresse et les ventes de céréales qui en ont découlées, le déficit agricole s'est finalement accentué de 9,5 %, soulignant la résilience à l'export des fruits et légumes marocains. En outre, la plupart des excédents français se sont repliés, à l'instar de ceux des postes « produits métallurgiques et métalliques » (-33 %), « produits chimiques, parfums et cosmétiques » (-25 %), ou encore « équipements mécaniques, matériel électrique, électronique et informatique » (-19 %).

▀ arthur.francois@dgtrésor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Le Maroc s'engage vis-à-vis du GAFI

**Suite à la séance plénière le 25 février 2021 du Groupe d'Action Financière (GAFI), organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (BC/FT) créé lors du Sommet du G7 qui s'est tenu à Paris en 1989, le Maroc, à l'instar du Sénégal, du Burkina Faso et des Îles Caïmans, a été inscrit sur liste grise, du fait de déficiences constatées au niveau de son arsenal juridique. En effet, si depuis la publication du Rapport d'Evaluation Mutuelle d'avril 2019 du GAFIMOAN (entité régionale du GAFI pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient), le Maroc a effectué des progrès importants, des écarts persistent néanmoins, notamment en raison du faible nombre de jugements et de condamnations en matière de blanchiment d'argent et de lutte contre le terrorisme.**

Suite à cette décision, le Maroc s'est formellement engagé à mettre en œuvre un plan d'action remédiant aux lacunes constatées « d'ici décembre prochain », selon l'Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF, rattachée au chef du gouvernement) dans une interview à la presse marocaine. L'UTRF rappelle par ailleurs que le projet de loi 12-18 relatif au blanchiment des capitaux est bien avancé dans le circuit législatif, et devrait apporter un certain nombre de réponses aux vides juridiques identifiés. En outre, l'UTRF contextualise : l'évaluation du GAFI est « un processus cyclique normal » visant à constater dans quelles mesures ses pays membres appliquent ses normes – ces dernières évoluant au fil du temps.

▀ arthur.francois@dgtrésor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Relance industrielle : lancement du programme Tatwir-Startup

Le Ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique a lancé le 15 février le programme d'appui aux porteurs de projet de startups industrielles intitulé « Tatwir-Startup ».

Ce programme s'inscrit dans le cadre du déploiement du Plan de Relance Industrielle 2021-2023 qui compte parmi ses axes stratégiques le développement de l'entrepreneuriat industriel et l'émergence d'une nouvelle génération d'industriels marocains. Il vise à développer des projets innovants, industriels et de services à forte valeur ajoutée en lien avec le secteur de l'industrie.

A la même occasion, le Ministère a signé une convention de partenariat pour la mise en œuvre du programme avec l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (Maroc PME) et la Fédération de l'écosystème startup du Maroc (MSEC). Un accompagnement sera proposé allant de l'idéation à l'industrialisation, l'objectif étant d'appuyer 300 porteurs de projets sur une période de 3 ans.

Pour mémoire, dans le cadre également du déploiement du Plan de relance industrielle 2021-2023, le Ministère a lancé en janvier dernier le programme « Tatwir croissance verte » pour l'appui à la décarbonation des très petites et moyennes entreprises (TPME) industrielles, programme mis en œuvre par Maroc PME et l'Agence marocaine de l'efficacité énergétique (AMEE). L'objectif est d'accompagner les TPME industrielles dans leurs démarches de développement de process et produits décarbonés et d'appuyer l'émergence de nouvelles filières industrielles vertes compétitives et la réduction de la pollution industrielle.

► [laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr)

## Relations France-Maroc

### Organisation du séminaire macroéconomique bilatéral le 18 février 2021



Le séminaire macroéconomique franco-marocain s'est tenu le 18 février dernier. Ce rendez-vous biennuel réunit côté marocain les équipes de la Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF) du ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, et côté français, celles de la Direction générale du Trésor (DG Trésor) du ministère de l'économie, des finances et de la relance.

Mounssif Aderkaoui, Directeur des études et prévisions financières, et Anne Blondy-Touret, Cheffe du service des politiques macroéconomiques et des affaires européennes (SPMAE) à la DG Trésor, ont présidé la rencontre, qui a eu pour thèmes d'une part les perspectives économiques internationale, française et marocaine post COVID19, et d'autre part l'impact de la crise et des mesures d'accompagnement sur la situation financière des entreprises.

Les échanges ont mis en exergue l'utilité des « indicateurs à haute fréquence », pour répondre au besoin d'une prévision économique plus réactive, dans le contexte de la pandémie. A ce titre, le suivi des requêtes Google (Google Trend) constitue par exemple une source précieuse d'information à très court terme. Les échanges ont permis de constater une reprise industrielle au niveau mondial. Au Maroc, où les activités liées au tourisme ont été les plus sévèrement touchées, la DEPF parie sur une reprise généralisée en 2021, mais selon des rythmes différenciés d'un secteur à l'autre. Pour l'avenir, la DEPF signale la volonté du Maroc de poursuivre sa participation à l'intégration régionale en Afrique et d'améliorer son offre exportable qui sera renforcée d'un « Label Maroc ».

Les parties sont convenues que le prochain séminaire, devant se tenir au second semestre de cette année, portera sur les thèmes de l'épargne et de la green économie.

► [christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr](mailto:christine.brodiak@dgtresor.gouv.fr)

## Affaires à suivre



►►► **Transport urbain** : la Société du Tramway de Rabat Salé (STRS) a lancé un appel d'offres relatif à l'élaboration d'une étude de plan de mobilité urbaine soutenable dans l'agglomération de Rabat-Salé-Témara. L'estimation des coûts de la prestation est estimée à 18 M MAD. L'ouverture des plis est prévue le 15 avril 2021

►►► **Informatique de pointe** : l'Université Mohammed VI Polytechnique a inauguré à Benguerir son nouveau Data Center au sein duquel est logé un supercalculateur certifié Tier III et Tier IV par l'Uptime Institute, aujourd'hui le plus puissant d'Afrique. Le Maroc se hisse ainsi à la 26<sup>ème</sup> place mondiale en termes de puissance de calcul, devant l'Autriche et Hong Kong

►►► **Cryptomonnaie** : un comité dédié à la monnaie numérique de banque centrale sera créé au sein de Bank Al Maghrib. Ce comité aura pour rôle d'identifier et analyser les avantages et risques de l'introduction d'une e-currency émise et supervisée par la Banque centrale du Maroc. Bank Al-Maghrib demeure toutefois prudente. Pour rappel, en 2017, elle avait publié un communiqué conjoint avec le Ministère de l'Économie et des Finances et l'Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux, rappelant les risques associés à l'utilisation de monnaies virtuelles (absence de protection du consommateur, volatilité du cours de change, utilisation à des fins illicites voire criminelles).

Retrouvez l'actualité du Service économique sur



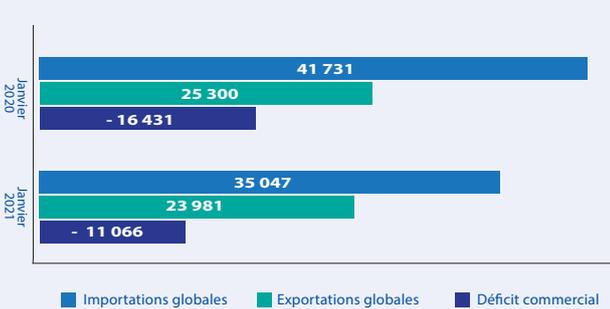
# Indicateurs économiques et financiers

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



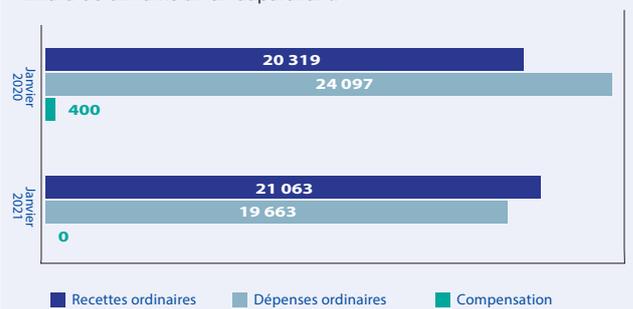
## Balance commerciale

À fin Janvier 2021, le déficit commercial s'allège de 32,7% par rapport à la même période en 2020.



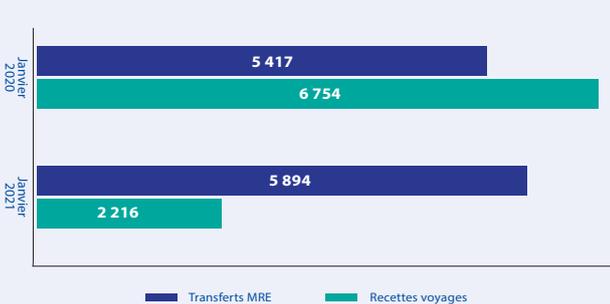
## Finances publiques

À fin janvier 2021, la situation de la finance publique fait ressortir un excédent budgétaire de 3 milliards de dirhams contre un déficit de 1,7 milliard de dirhams un an auparavant.



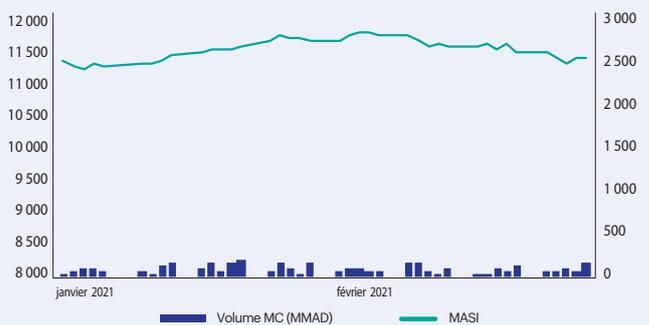
## Transferts des MRE & recettes voyages

Les envois de fonds effectués par les MRE ont enregistré une hausse de 8,8% ou +477 MDH durant le premier mois de 2021.



## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de février 2021, le MASI a enregistré une baisse de 2,3%, portant sa performance depuis le début de l'année à +0,63%.



## Inflation

L'inflation a connu une stagnation en janvier 2021 à -0,3%. Cette évolution est portée par l'atténuation de la baisse des prix des produits alimentaires à prix volatils à -2,4%, contre -4% le mois dernier.



					Var %/pts
<b>Échanges extérieurs</b>	Importations globales (en mdh)	janv. 20/	41 731	35 047	-16,02%
	Exportations globales (en mdh)	janv. 21	25 300	23 981	-5,21%
	Déficit commercial		-16 431	-11 066	-32,65%
	Taux de couverture (en %)		60,63%	68,4%	779,89 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		5 417	5 894	8,81%
	Recettes voyages (en mdh)		6 754	2 216	-67,19%
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	janv. 20/	1 350 550	1 475 091	9,22%
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	janv. 21	250 960	313 895	25,08%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		219 234	243 920	11,26%
	Créances sur l'économie (en mdh)		1 066 040	1 117 403	4,82%
	Dont Créances des AID (en mdh)		903 428	940 498	4,10%
	Crédit bancaire		896 663	933 394	4,10%
	Crédits immobiliers (en mdh)		276 376	282 863	2,35%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		182 378	177 692	-2,57%
	Crédits à la consommation (en mdh)		56 365	54 346	-3,58%
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	janv. 20/			
	Indice des prix à la consommation	janv. 21	102,3	102,3	0,00%
	Produits alimentaires		101,5	100,7	-0,79%
	Produits non-alimentaires		102,8	103,4	0,58%
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
	1 EURO	déc. 20/	10,9	10,8	-0,99%
1 \$ US	fév. 21	8,9	8,9	0,38%	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(52 semaines)	déc. 20/	1,93%	1,55%	-38,0
	(2 ans)	janv. 21	2,18%	1,76%	-42,0
	(5 ans)		2,31%	1,99%	-32,0
	(10 ans)		2,62%	2,38%	-24,0
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 20/	11 287,38	11 358,17	0,63%
	MADEX (en points)	fév. 21	924,78	926,27	0,16%
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Énergie</b>	Production nette (GWh)	déc. 19/	38 853	38 371	-1,24%
	Consommation d'électricité (GWh)	déc. 20	30 836	30 383	-1,47%
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	janv. 20/	7 816	6 912	-11,57%
		janv. 21			
<b>Mines</b>	Chiffre d'affaires à l'exportation de l'OCPE (MDH)	déc. 19/	48 945	50 768	3,72%
		déc. 20			
<b>Ports</b>	Trafic portuaire gérés par l'ANP (mille tonnes)	janv. 20/	8 093	7 467	-7,74%
		janv. 21			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	janv. 20/	1 182	1 037	-12,27%
		janv. 21			
<b>Marché d'Automobile</b>	Ventes automobiles (en unités)	janv. 20/	25 837	27 446	6,23%
		janv. 21			

## Crédit bancaire

Au terme du mois de janvier 2021, les crédits bancaires ont enregistré une progression de 4,1 % par rapport à la même période en 2020, pour atteindre 933,4 milliards de dirhams. Cette évolution a concerné, notamment, les crédits de trésorerie (+13 % ou 23,9 milliards de dirhams), les crédits à l'immobilier (+2,3 % ou 6,5 milliards de dirhams), alors que ceux à l'équipement et à la consommation ont reculé respectivement de -2,6 % (ou -4,6 milliards de dirhams) et de -3,6 % (ou -2,0 milliards de dirhams).

## Marché de l'automobile

Fin février 2021, le marché de l'automobile a enregistré un volume total de 27 446 ventes, en hausse de 6,23 % en comparaison avec la même période en 2020. Sur le segment des véhicules particuliers (VP), les ventes affichent une croissance de 5,3 %, avec 24 221 véhicules écoulés. Par ailleurs, dans le segment des Véhicules Utilitaires Légers (VUL), les ventes s'améliorent de 13,4 % pour atteindre 3 225 unités vendues.

## Revenus annuels des sociétés cotées

Au terme de l'exercice 2020, 76 % des sociétés cotées à la bourse de Casablanca ont enregistré un chiffre d'affaires en baisse dans un contexte où l'économie est toujours aux prises avec la pandémie de Covid-19. Sur l'ensemble des sociétés cotées qui ont communiqué leur activité à fin décembre 2020, le chiffre d'affaires global diminue de 5,4 % pour s'établir à 232,5 milliards de dirhams contre 245,8 milliards de dirhams l'année précédente, et ce, malgré la reprise de l'activité après la fin du confinement en mai 2020.

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de février 2021, le MASI s'est établi à 11 358,17 points, affichant une performance annuelle de +0,63 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont respectivement été enregistrées par les secteurs Industrie pharmaceutique (+12,11 %), Équipements, électroniques et électriques (+3,5 %) et Distributeurs (+3,1 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, Ingénieries et biens d'équipement industriels (-8,7 %), Immobilier (-7,6 %) et Télécommunications (-6,6%).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 585,9 milliards de dirhams, en légère hausse de 0,2 % par rapport à fin 2020.

## Google sanctionné en France pour son classement d'hôtels

**L**e géant américain Google a été sanctionné mi-février d'une amende en France pour avoir constitué un « classement trompeur » des hôtels du pays, rapporte l'AFP. Dans le cadre d'une transaction pénale conclue



après une enquête de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), le groupe américain devra payer 1,1 million d'euros. La DGCCRF avait été saisie de « plaintes d'hôteliers dénonçant l'affichage sur Google d'un classement trompeur des hébergements touristiques », indique l'institution dans un communiqué relayé par l'AFP. Les classements de plus de 7500 établissements ont été comparés, « sur un nombre conséquent de cas », au « seul classement officiel existant en France et délivré par Atout France », allant d'une à cinq étoiles. Il était ainsi apparu que Google « avait substitué au classement Atout France une classification établie selon ses propres critères », qui « prêtait grandement à confusion par sa présentation et par l'utilisation identique du terme "étoiles", selon la même échelle allant d'un à cinq, pour classer les hébergements touristiques ». La DGCCRF a considéré que cette pratique était « particulièrement dommageable pour les consommateurs » et qu'elle portait également préjudice aux hôteliers « dont les établissements étaient présentés à tort comme moins bien classés que dans le classement officiel d'Atout France ». Google utilise désormais le classement officiel, depuis septembre 2019, d'après l'AFP. \*

## Le secteur automobile mondial confronté à une pénurie de puces

**D**es constructeurs automobiles du monde entier sont contraints de ralentir leur production à cause d'une pénurie de composants électroniques. La situation est notamment critique pour les microcontrôleurs, relate l'AFP. Début février, Ford a annoncé réduire drastiquement la production d'un de ses utilitaires phares, le pickup F-150. General Motors a quant à lui suspendu la production dans trois sites, aux États-Unis, au Canada et au Mexique. En Chine, certaines usines ont décidé de fermer jusqu'à 14 jours. En France, les usines de Stellantis (ex-PSA) ont interrompu leurs activités durant une journée en février à Rennes et Sochaux, toujours selon l'AFP. Le Maroc est également touché : l'usine Renault de Tanger a dû ralentir sa production. L'entreprise a prévu des ajustements de production du 8 au 14 février, indiquait la MAP le 8 février dernier. À l'échelle mondiale, la pénurie pourrait retarder la production de 672 000 voitures au premier semestre, en particulier en Chine et en Europe, a précisé le cabinet IHS Markit, relayé par l'AFP. Les prix des pièces devraient de plus augmenter. Selon l'agence, qui cite notamment un expert, cette pénurie est liée au fort ralentissement de l'industrie automobile enregistré début 2020



qui a provoqué la mise en sommeil des approvisionnements et un décalage des investissements programmés. Mais cette situation s'explique aussi par une reprise plus importante qu'envisagé en Asie ainsi que par une forte demande de puces dans le secteur de l'électronique, dont les besoins ont explosé avec la pandémie. \*

# Renault enregistre une perte de 8 milliards d'euros en 2020

**L**e constructeur automobile français Renault a dévoilé en février dernier une perte historique de 8 milliards d'euros pour l'année 2020, marquée par la crise du coronavirus. Si tout le groupe est à la peine, ses résultats sont particulièrement plombés par l'entreprise Nissan qui a enregistré une perte de 5,1 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires de Renault, qui dispose de deux usines au Maroc, a fléchi de 21,7 % par rapport à 2019, à 43,5 milliards d'euros, et le nombre de véhicules vendus a reculé de 21,3 %. Dans un communiqué, le groupe assure toutefois la « forte amélioration de la rentabilité opérationnelle au second semestre démontre les premiers impacts positifs des actions engagées ». Durant cette période, Renault a en effet enregistré une marge opérationnelle positive de 866 millions d'euros et limité la casse avec une diminution de 8,9 % du chiffre d'affaires comparativement à l'année précédente. « Ce résultat est le fruit des efforts de tous, de l'accélération réussie du plan de réduction des coûts fixes et d'une amélioration de notre politique de prix. La priorité est donnée à la profitabilité et à la

génération de cash, comme annoncé lors de notre plan stratégique Renaultion », a déclaré Luca de Meo, cité dans le communiqué. Déjà en difficulté avant la crise de la Covid-19, en raison de choix stratégiques contestés, Renault a dévoilé ce nouveau plan qui prévoit notamment 3 milliards d'euros d'économies. \*



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

- Une revue mensuelle distribuée à 7 000 exemplaires
- Un site d'information de la CFCIM : [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)
- Une newsletter Conjoncture express envoyée à près de 20 000 contacts

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

CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# ZOOM

## Transformation digitale : l'heure de vérité

Après une décennie de discours, pas toujours suivis d'effet, le monde de l'entreprise n'a plus le choix : la transformation digitale est la seule alternative pour dépasser une grande partie des contraintes liées à la pandémie de Covid-19. Les opérateurs qui ont franchi le pas depuis plusieurs années disposent d'un avantage évident : e-commerce, dématérialisation des documents, digitalisation des procédures, etc. Quant aux autres, la course contre la montre a déjà commencé et l'année 2021 marquera un tournant dans la manière d'aborder les prochains défis économiques et sanitaires. Pour réussir cette transformation, le Maroc doit mobiliser tous les acteurs des secteurs publics et privés afin de poursuivre ses nombreux progrès et avancer rapidement.

Dossier réalisé par Thomas Brun et coordonné par Nadia Kabbaj

**26** La transformation digitale n'est plus un choix

**30** Entretien avec Amine Zarouk, Président de l'APEBI

**32** Entretien avec Hicham Chiguer, Trésorier Général de l'AUSIM

**34** Entretien avec Vincent Giolito, professeur de stratégie à emlyon business school

**36** Le secteur public accélère aussi

**38** Entretien avec Mohammed Drissi Melyani, Directeur de l'Agence de Développement du Digital

**40** Cybersécurité : alerte maximum pour les entreprises

**41** Entretien avec Hicham Badreddine, Directeur de la Transformation de SAHAM Assurance



## La transformation digitale n'est plus un choix

Depuis un an, les entreprises du Royaume accélèrent leur transformation digitale ou cherchent, tant bien que mal, à l'amorcer d'urgence, sous l'effet d'une crise sanitaire inédite dont on ne connaît pas la fin. Si quelques freins persistent, beaucoup de secteurs progressent et montrent la voie.



**L**ongtemps considérée tel un vœu pieux par de nombreuses entreprises, la transformation digitale s'est imposée en 2020 en tant que seule alternative durant le confinement, mais aussi comme un enjeu absolu pour survivre au-delà. Si les organisations qui avaient précédemment engagé cette démarche ont pu généralement limiter les dégâts au plus fort de la crise (en adoptant rapidement le télétravail tout en offrant des solutions à leurs partenaires et clients), celles qui n'étaient pas prêtes ont affronté la pire situation de leur histoire.

### Vitesse et précipitation

Depuis, le déconfinement n'étant que partiel et les mesures sanitaires toujours restrictives, le contexte pousse encore les entreprises à accélérer leur transformation digitale, voire à totalement réinventer leur modèle économique pour les secteurs les plus sinistrés. Selon les dernières estimations, malgré la vaccination contre la Covid-19, l'année 2021 ne marquera pas le retour à la normale. La transformation digitale n'est donc plus un choix. L'heure est souvent à la précipitation, tant en interne, pour permettre aux collaborateurs de

travailler à distance ou en toute sécurité, qu'en externe, où les clients attendent des solutions exigeantes pour leur santé. Face à l'urgence, beaucoup de PME, notamment, sautent l'étape de la réflexion stratégique pour mettre en place des solutions technologiques de court terme, comme autant de palliatifs. Une démarche qui peut s'avérer coûteuse et peu pertinente par la suite.

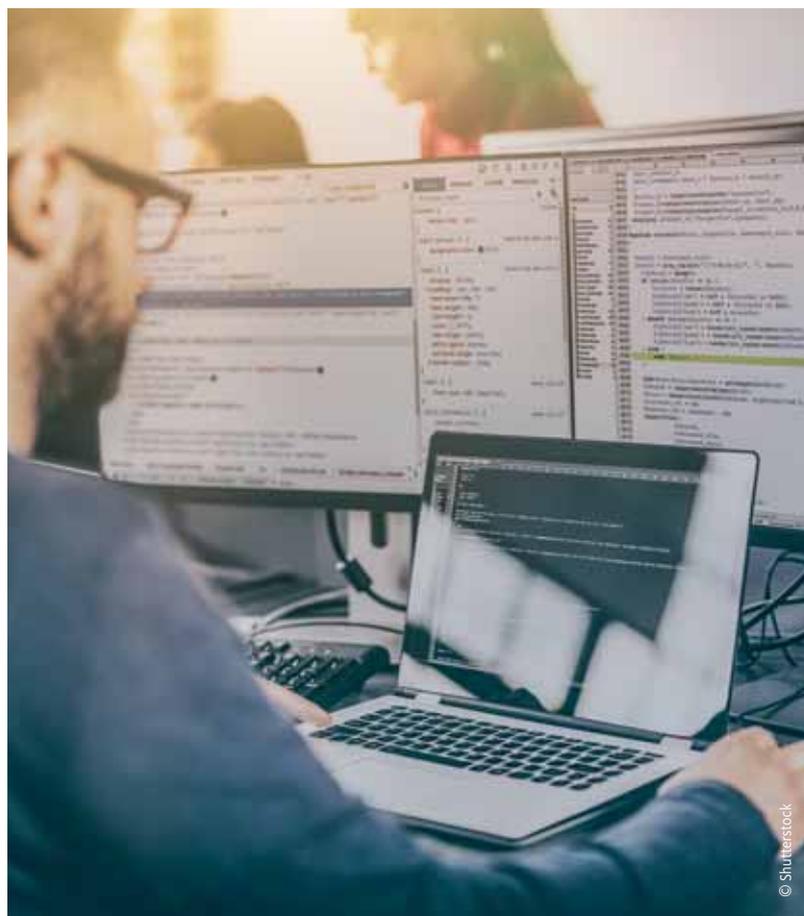
### Plus de maturité digitale

En octobre 2019, quelques mois avant le début de la pandémie, l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM) avait publié un livre blanc sur la transformation digitale dans le pays. Il en ressortait que, si la grande majorité des entreprises était engagée dans un processus digital (en tout cas parmi celles ayant répondu à l'enquête), seule une petite minorité s'estimait réellement « avancée ». Il y a un an, la crise de la Covid-19 est donc venue imposer un véritable coup d'accélérateur à ces acteurs avec, chez certains, une prise de conscience brutale des enjeux.

Ainsi, en janvier 2021, l'AUSIM observait de nombreux changements dans une nouvelle étude sur la maturité digitale au Maroc. Comme l'explique Hicham Chiguer, membre du bureau de l'association et Directeur régional IT Admin, Control & IT Solutions (région France-Afrique-Benelux) de Majorel, la pandémie a accéléré le processus de maturité dans les entreprises pour qui le digital est devenu réellement incontournable (lire l'entretien ci-après).

### Des freins encore importants

Néanmoins, l'enquête relève que les responsables ont du mal à traduire cette volonté de transformation dans la vie de l'entreprise. Ainsi, plus de la moitié des répondants estiment que « l'absence de feuille de route opérationnelle et la faible adoption des NTIC empêchent une exécution optimale de la transformation digitale ». Ils expliquent que cette démarche est souvent perçue comme descendante et non inclusive : « elle manque de sens collectif et, par son hermétisme, elle barre la voie à l'opportunité d'une réappropriation par les acteurs : une "tête sans corps". » En d'autres termes, et même si le manque de ressources apparaît également comme un défi pour les organisations, la transformation digitale est freinée par l'humain plus que par la technologie. En effet, aujourd'hui, les solutions techniques sont plus que jamais accessibles, mais c'est leur acceptation et leur appropriation par tous les collaborateurs qui semblent réellement poser problème.



**La transformation digitale est plus freinée par l'humain que par la technologie .**

### Bien comprendre la digitalisation

Une telle situation s'explique sans doute par un manque de pédagogie : souvent, la digitalisation est considérée comme la mise en œuvre de quelques outils, sans chercher à impacter en profondeur le fonctionnement de l'organisation. Vincent Giolito, professeur de stratégie à l'emlyon business school, sur le campus de Casablanca, parle même d'illusion pour certaines entreprises qui pensent « être digitales », sous prétexte qu'elles ont mis en place des visioconférences ou qu'elles échangent sur des applications de messageries instantanées (lire l'entretien ci-après).

Il est donc important de prendre le temps d'expliquer à toutes les parties prenantes de l'organisation que la transformation numérique est un enjeu vital qui ne peut-être relevé qu'en imprégnant totalement le fonctionnement et le modèle économique de l'entreprise. L'accompagnement des collaborateurs dans ce changement, parfois déroutant pour eux, est indispensable pour faire évoluer la culture de l'entreprise vers plus de digital et d'agilité. C'est à cette condition qu'elle pourra alors atteindre le degré de compétitivité suffisant pour survivre. >>>>



© Shutterstock

### »»» L'ère de la « Digital Factory »

Depuis une dizaine d'années, les grands groupes les plus avancés multiplient les expériences pour faire émerger les innovations digitales qui pourraient contribuer à leur démarche : « hackathons », concours universitaires, partenariats avec des startups, etc. Mais les résultats semblent davantage profiter à leur image (grâce à leur médiatisation) qu'à une transformation digitale effective. Dans les faits, ceux qui sont les plus efficaces ont créé des entités transverses, appliquant les principes de l'innovation continue.

Ces véritables centres d'excellence, souvent appelés « Digital Factory », regroupent toutes les ressources techniques et humaines nécessaires à l'analyse des opportunités et au développement des projets digitaux. Leur objectif est de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes internes et externes pour identifier et développer des solutions digitales susceptibles d'améliorer la compétitivité des équipes ou de mieux répondre aux besoins des clients.

La Digital Factory se positionne donc comme un accélérateur de l'innovation au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, de nombreux groupes au Maroc s'en sont dotés et bénéficient pleinement de cette approche sur mesure (lire l'entretien avec Hicham Badreddine, Directeur de la Transformation de Saham Assurance). De même, l'Agence de Développement du Digital en a fait l'une de ses priorités afin d'accélérer la digitalisation des services publics.

**Pour être réellement efficiente, la transformation numérique doit couvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprises et pas seulement quelques aspects comme la communication et le marketing.**

### Des applications multiples

Ainsi, la transformation digitale doit devenir omniprésente et toucher toutes les directions de l'entreprise. Profitant de la connexion croissante des Marocains à Internet, le marketing et la communication ont souvent été les premiers à bénéficier de la tendance : le lancement de nouveaux produits ou services digitaux et l'utilisation des médias sociaux ont permis d'améliorer grandement la relation avec les clients. Mais c'est aussi en interne que les processus sont transformés, avec par exemple la dématérialisation des documents, la mise en place de plateformes collaboratives ou encore le développement d'applications basées sur l'intelligence artificielle pour améliorer l'analyse des données. En ce sens, toutes les autres fonctions sont également concernées : ressources humaines, achats, finance, production, etc.

### Des secteurs très avancés...

Dans l'édition 2021 du baromètre des DSI au Maroc, qui vient d'être publié par l'AUSIM et Dell Technologies, il est indiqué que « la transformation numérique présente aujourd'hui des stades de maturité différents selon les secteurs d'activité. Nous la retrouvons plus prisee dans le paysage financier, industriel et commerce & distribution et plus en mue chez les acteurs d'utilité publique par exemple. » Ce constat est parfaitement illustré par le secteur bancaire, qui est l'un des premiers à avoir enclenché sa transformation au Maroc.

Les grandes banques du Royaume proposent en effet depuis plusieurs années des sites web et des applications mobiles qui dispensent les clients de se rendre en agence. CIH Bank, CFG Bank, Attijariwafa bank et bien d'autres se sont rapidement positionnées sur le terrain digital, poussées par les réglementations internationales, la digitalisation des modes de paiement et les initiatives de Bank Al-Maghrib. Et, aujourd'hui encore, le secteur progresse à tous les niveaux. Ainsi, Crédit Agricole du Maroc a lancé il y a quelques mois une « web radio » interne pour communiquer avec ses collaborateurs, tandis que Crédit du Maroc vient d'annoncer le lancement de son projet de refonte du système d'information, pour un investissement de plus de 230 millions de dirhams.

Du côté du commerce et de la distribution, la transformation est récente, mais fulgurante. Balbutiant depuis plusieurs années, le e-commerce marocain s'est envolé en 2020 sous l'effet du confinement puis des restrictions sanitaires. En quelques mois, les leaders nationaux ont révolutionné leurs pratiques pour proposer commandes en ligne et livraisons : le Groupe Labelvie (Carrefour), en s'associant à Jumia, et Marjane, en développant sa propre plateforme et une application mobile.

### ... et d'autres en progression rapide

Depuis un an, d'autres secteurs initialement moins avancés ont également accéléré leur transformation. C'est notamment le cas de l'éducation qui, en dépit du manque de ressources dans de nombreux établissements, a tout de même su s'adapter à la situation en digitalisant beaucoup de contenus et en sachant proposer des solutions pour les cours à distance. Le secteur de la santé a lui aussi dû faire face à un contexte inédit et des moyens limités

en mobilisant autant que possible le digital. L'actuelle réussite de la campagne de vaccination contre la Covid-19, saluée par l'Organisation Mondiale de la Santé, est également une victoire du portail liqahcorona.ma.

Au-delà du tertiaire, le secteur agricole n'est pas en reste et progresse de même depuis plusieurs années. L'« Agritech » (agriculture + digital) offre de nouvelles solutions innovantes couvrant tous les maillons de la chaîne de valeur agricole grâce aux drones, à l'analyse des images satellites, aux stations météo connectées et autres systèmes embarqués. En février dernier, le Groupe OCP, très engagé dans la digitalisation, a lancé le site web de l'initiative Al Moutmir, comprenant des solutions innovantes et personnalisées pour mieux accompagner les agriculteurs.

Enfin, l'industrie est également concernée par la transformation digitale et, là encore, des progrès sont notables depuis quelques années. En janvier dernier, lors de la « Global Industry 4.0 conference » à Fès, Moulay Hafid Elalami, Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, a notamment déclaré que « 30 % des industries existantes au Maroc ont été transformées en industrie 4.0 », bénéficiant ainsi pleinement de la digitalisation.

Fruits de plusieurs années de réflexion ou nés dans l'urgence de la situation sanitaire, les nombreux progrès observés en termes de transformation digitale amènent les entreprises à relever un même défi : pérenniser leur démarche et l'adapter dans les prochains mois, et les prochaines années, à l'évolution du contexte, afin d'améliorer réellement leur résilience. \*

► Thomas Brun

CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

## My CFCIM

Votre communauté d'affaires à portée de main

Disponible sur votre mobile store

Téléchargez sur  
**App Store**

Téléchargez sur  
**Google Play**

QR code linking to the app

### « Le défi du digital est d'abord culturel »

Entretien avec Amine Zarouk, Président de l'APEBI (Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring)



**Conjoncture :** La pandémie de Covid-19 constitue-t-elle le déclic tant attendu pour accélérer la transformation digitale au Maroc? Comment l'APEBI appréhende-t-elle cette crise?

**Amine Zarouk :** La crise est survenue au moment même où nous bouclions le Pacte Maroc Digital. Ensemble (APEBI, AUSIM, Maroc Numeric Cluster et MSEC), nous avons construit un programme pour la transformation digitale du pays, avec de vrais indicateurs de performance et de réussite.

Cela dit, notre secteur a été impacté par cette crise, notamment les startups et l'offshoring, avec le gel des budgets R&D et les coûts non prévus liés au télétravail. Pourtant, nous avons démontré une forte résilience et avons pu retrouver, en toute autonomie, une croissance en fin d'année 2020.

Aujourd'hui, on peut dire que la Covid-19 est venue booster notre secteur et mettre un « coup de pression » sur nos objectifs. Il est donc important de rappeler la contribution de l'APEBI durant cette crise sanitaire. Nous avons notamment piloté plusieurs projets en étroite collaboration avec les autorités, les industriels, les startups et la société civile, avec par exemple l'initiative Hackovid. Nous avons également proposé de nombreuses solutions et réalisé des benchmarks très pointus, en étroite concertation avec le CESE et la CSMD. Nous avons ainsi mené des réflexions sur l'intelligence artificielle, le cloud souverain, l'offshoring et le techshoring, l'industrie 4.0...

#### Qu'en est-il pour le secteur public?

L'État marocain a accompli de grandes prouesses digitales, et dans des temps records, durant cette crise sanitaire. Mais la digitalisation est une dynamique structurelle, qui devrait pouvoir s'inscrire, dorénavant, dans les priorités de chaque administration. Tant que le digital reste dépendant du bon vouloir des circonstances, nous n'aurons qu'une semi-digitalisation, coûteuse et inefficace.

Pour revenir aux projets digitaux dans l'administration, l'APEBI propose plusieurs solutions : accélérer les chantiers de la e-signature, généraliser les bureaux d'ordre digitaux, finaliser la mise en place de l'identifiant unique, accompagner l'éducation digitale des fonctionnaires... Tous ces sujets ou marchés sont conditionnés par des décisions publiques et/ou politiques, telles que l'Open Innovation, le PPP, le Plan de transformation digitale, le Digital First...

Après les programmes « Maroc Numeric 2013 » et « Maroc Digital 2020 », aux bilans mitigés, que pensez-vous du dispositif étatique actuellement mis en place?

L'Agence de Développement du Digital est un nouvel instrument mis en place par le Gouvernement pour accélérer la transformation digitale du pays. L'agilité et l'ouverture de ce type d'agence sont pour nous salvateurs et nous aident dans nos engagements.

Le défi du digital est d'abord culturel. Le changement doit être intrinsèque aux comportements ainsi qu'aux us et coutumes des opérateurs publics et privés. En ce sens, l'APEBI propose quelques pistes. Ainsi, l'open innovation est un excellent levier pour modifier la logique financière du digital : là où il peut être un coût, nous suggérons de le transformer en investissement. Les opérateurs et l'État doivent devenir actionnaires des projets « tech » plutôt qu'acheteurs. De même, nous prônons le Digital First : le digital ne doit plus être optionnel, mais prioritaire.

Au-delà des secteurs déjà bien avancés, qu'est-ce qui freine encore la transformation digitale des entreprises marocaines?

Il est aujourd'hui prioritaire de soutenir l'écosystème digital, mais également de porter des champions nationaux, continentaux, voire mondiaux. Pour ce faire, le Maroc a besoin de créer un environnement fiscal plus souple, adapté et incitatif. Ainsi, et nous l'avons vu durant cette crise de la Covid-19, la réorganisation du monde et du Code du travail est nécessaire pour libérer les énergies humaines et entrepreneuriales.

Mais, encore une fois, tant que le digital n'est pas inscrit de manière obligatoire dans l'ensemble des politiques publiques nationales, tous secteurs confondus, nous continuerons à avancer à tâtons, tandis que d'autres pays concurrents du Maroc progressent de façon vertigineuse sur le sujet. C'est le cas des pays d'Europe de l'Est par exemple.

Quatre mesures essentielles sont capables d'aider le secteur du digital :

- 1) soutenir la création de centres d'excellence et de plateformes de reconversion professionnelle dédiées au digital, au profit des jeunes en situation difficile ou en phase de transition;
- 2) renforcer le développement de l'écosystème des freelancers à travers la formation professionnelle et leur intégration dans l'économie numérique;
- 3) accompagner la transition digitale des régions marocaines à travers la création de PDR (Programmes de Développement Régionaux) digitaux;
- 4) soutenir la création de l'écosystème des startups en rendant opérationnel le Startup Act.

### Comment se positionne l'APEBI dans ce contexte et quels sont ses projets pour contribuer au développement du secteur ?

Nous tentons de mettre en place un certain nombre de programmes basés essentiellement sur la formation. Nous avons entamé une série de web-dialogues avec les acteurs publics et les opérateurs économiques afin de traiter de sujets comme l'industrie 4.0, l'offshoring, la digitalisation des territoires... Un projet de think tank est en cours de création dans l'optique de réunir l'ensemble des forces vives du pays autour des problématiques du digital.

L'APEBI a également engagé des discussions avec des bailleurs de fonds internationaux afin de financer des formations et d'anticiper ainsi la mutation des métiers classiques tels que les centres d'appel, les métiers manuels et les métiers à faible prérequis intellectuel.

Sur le plan de l'emploi, l'APEBI a soutenu et accompagne actuellement le programme Moroccan Freelancers, initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, dont la finalité est de former 200 000 jeunes sur quatre ans en vue de leur permettre d'être autonomes et d'auto-entreprendre.



**« Tant que le digital reste dépendant du bon vouloir des circonstances, nous n'aurons qu'une semi-digitalisation, coûteuse et inefficace. »**

L'APEBI a aussi ouvert un chantier majeur, en étroite collaboration avec les CRI régionaux, afin de créer un réseau de « Zones d'Accélération Digitale » dans différentes régions. Ces zones intégrées d'innovation digitale regrouperont des centres de recherche universitaires, des startups marocaines et africaines à fort potentiel, des incubateurs, des centres de formation ou de reconversion, ainsi que des sociétés en démarche active de digitalisation. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



© Shutterstock

### « La transformation digitale doit être portée par tout le top management »



**Entretien avec Hicham Chiguer, Trésorier Général de l'AUSIM (Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc) et Directeur Régional IT Admin, Control & IT Solutions - Région France-Afrique-Benelux-Majorel**

**Conjoncture :** L'AUSIM vient de publier les résultats d'une enquête sur la maturité digitale au Maroc : quels en sont les principaux enseignements ?

**Hicham Chiguer :** Cette enquête de l'AUSIM, menée en partenariat avec DEVOTEAM, a rencontré un grand succès auprès des acteurs SI et du digital, avec de nombreux répondants issus de grands groupes et PME marocains opérant dans différents secteurs. Il apparaît que le digital est devenu incontournable : la pandémie de Covid-19 a accéléré le processus de maturité dans l'esprit des dirigeants et plus de 81 % répondent à présent qu'il est un avantage concurrentiel.

Ceux qui avaient une stratégie digitale, ou qui étaient en train de la déployer depuis quelques années, ont bien géré la période de crise en limitant l'impact sur leur business. Ils ont notamment pu mettre en place des e-services pour leurs clients ou le télétravail pour leurs collaborateurs. Au contraire, d'autres ont malheureusement subi l'effet de la crise sanitaire, avec un impact dramatique sur leur chiffre d'affaires, avec une baisse pouvant dépasser les 50 %.

**Qu'est-ce qui freine encore la digitalisation des entreprises d'après l'enquête ?**

Le « legacy » [NDR : système informatique dépassé, mais toujours utilisé] est un historique qui pèse lourd sur les « assets » (ressources) de l'entreprise. Cela empêche l'accélération du digital et la clairvoyance dans l'esprit des dirigeants, avec un impact coût/budget fort. La question se pose ainsi de maintenir le « legacy » pour stabiliser le business ou bien d'innover et créer de nouveaux services à travers des canaux digitaux.

Un autre constat apparaît : les entreprises utilisent de plus en plus d'outils de collaboration digitaux (87 %), mais le besoin d'acculturer les collaborateurs aux nouvelles méthodes et techniques digitales et agiles revient chez tous les dirigeants. Il ne s'agit pas seulement de former les collaborateurs, mais aussi d'intégrer l'agile dans le mode de fonctionnement au quotidien et dans les projets.

**En 2020, la crise sanitaire a imposé une forte accélération de la transformation digitale pour beaucoup d'entreprises : quelles sont les principales difficultés observées ?**

Les entreprises n'ayant pas lancé de chantier digital avant la crise de la Covid-19 ont dû davantage investir dans des outils collaboratifs et de nouvelles solutions, selon leurs besoins. Le télétravail, la cybersécurité et la protection des données personnelles font que l'accès à distance des systèmes devient une affaire compliquée.

À défaut de temps et de moyens, certaines entreprises ont dû déséquilibrer ce triptyque afin de permettre d'abord l'accès à distance pour travailler et survivre, renforcer ensuite le dispositif de sécurité, et enfin gérer les aspects relatifs à la protection des données.

Entre-temps, les hackers ont profité de cette situation pour mettre à plat des entreprises, avec des blackouts de plusieurs jours, des demandes de rançon pour débloquer les systèmes ou tout simplement voler des données sensibles. Les dirigeants les plus éclairés, parmi ceux qui avaient une trésorerie positive, ont mis la main à la poche pour investir massivement. Malheureusement, d'autres n'avaient pas cette possibilité.

Finalement, l'agilité s'est installée rapidement, sans forcément suivre une démarche spécifique.

**La transformation digitale n'est pas que l'affaire des DSI et implique de plus en plus les RH et la communication : comment bien piloter de tels chantiers ?**

Les DSI et CDO (Chief Digital Officer) jouent un rôle capital dans la stratégie digitale orientée business, mais ils ne peuvent pas la mener seuls en effet. D'abord, le top manager doit être le « sponsor » de cette vision digitale et il doit embarquer tout le COMEX et le CODIR : tous les directeurs doivent porter le digital et implémenter un chantier digital dans leurs directions respectives. On est tous des DSI ! On est tous des CDO ! Et c'est là où les RH et la communication jouent un rôle clé pour impliquer tous les collaborateurs.

Les exemples sont nombreux. Nous avons ainsi vu des entreprises qui ont lancé rapidement un plan de communication interne et externe pour éclairer sur le changement opéré. C'est aussi une opportunité pour fidéliser les clients et capter de nouveaux prospects, voire sortir de nouveaux produits et services adaptés à la situation. Il faut savoir que toutes ces actions ont été menées pour survivre. Aussi, la communication interne est également importante pour montrer aux collaborateurs les projets prioritaires et la mobilisation du top management pour pérenniser le business et les emplois.

Ce que je peux vous confirmer, c'est que toutes les entreprises qui ont pris au sérieux l'accélération des chantiers digitaux ont vu un impact positif sur leur chiffre d'affaires ou ont eu des opportunités de business plus importantes. C'est un déclic qui s'est déclenché dans la tête des leaders et l'après-Covid sera encore plus positif.

#### **Depuis un an, les DSI sont soumis à rude épreuve ! Quels sont leurs nouveaux défis ?**

Les DSI et CDO doivent porter la transformation de l'entreprise par le digital. Le premier défi est donc de convaincre le top manager de la priorité de cette transformation. Ils doivent aider à changer de « mindset » et de posture pour amener l'entreprise à gérer les projets avec plus d'agilité et mobiliser les équipes avec plus de proximité et de communication. Ils doivent agir sur les plans humain, comportemental et technique.

Il y a aussi le renouveau de l'architecture technique, le passage vers le cloud et le SaaS (Software as a Service), ou encore le développement des outils spécifiques pour le « Core Business », afin d'être au plus près du besoin des clients.

Enfin, les cyberattaques sont de plus en plus fortes, développant des techniques plus pointues, telles que l'IA. Les entreprises marocaines ne communiquent pas sur le



sujet, mais, dans notre communauté, nous partageons ce genre d'attaques pour améliorer nos infrastructures de cybersécurité.

**« Toutes les entreprises qui ont pris au sérieux l'accélération des chantiers digitaux ont vu un impact positif sur leur chiffre d'affaires ou ont eu des opportunités de business plus importantes. »**

#### **Face à ces enjeux, comment l'AUSIM peut-elle accompagner les DSI ?**

En janvier dernier, l'AUSIM a lancé la création de deux programmes phares post-Covid : AusAcademy et Ausmose. Le premier vient répondre aux besoins d'acculturation digitale et d'instauration du « digital mindset » au sein des entreprises. On prévoit, à travers des partenariats innovants, de mettre à disposition un contenu disruptif pour la communauté de l'AUSIM avec un facteur clé de succès : le partage !

Le deuxième programme consiste à créer des clubs qui traitent des thématiques répondant aux besoins de la communauté. Ces clubs se composent d'un animateur et de membres issus de l'AUSIM pour enrichir le débat, poser les problèmes du quotidien et apporter des solutions ou démystifier les sujets à forte valeur ajoutée pour leurs entreprises. L'union fait la force et l'AUSIM se positionne comme un carrefour d'échanges, de richesse intellectuelle et de solutions partageables pour le bonheur de tous. ✱

► Propos recueillis par Thomas Brun



« La digitalisation n'est pas seulement technologique, elle est surtout organisationnelle et humaine. »



Entretien avec Vincent Giolito, professeur de stratégie à emlyon business school

**Conjoncture :** On parle plus que jamais de « transformation digitale », mais l'expression recouvre souvent des réalités différentes : quelle définition privilégiez-vous ?

**Vincent Giolito :** Il y a, d'une part, la transformation digitale de la société, qui nous concerne tous, marquée par une utilisation d'outils digitaux dans la vie courante qui va encore s'accroître dans les années à venir. On peut parler de « gloglobalisation », c'est-à-dire la combinaison de la globalisation et de la digitalisation, dont le résultat sera plus important que la simple addition des deux phénomènes. Par exemple, pour un site web, le standard de l'interface utilisateur est un design conçu dans la Silicon Valley pour un smartphone fabriqué à Shenzhen. D'autre part, il y a la transformation digitale au sein des entreprises. La plupart ont des origines non digitales et elles doivent donc intégrer ce digital dans leur création de valeur, mais aussi dans leurs processus internes. Cette digitalisation n'est pas seulement technologique, elle est surtout organisationnelle et humaine.

**Selon vous, qu'est-ce qui freine encore la transformation digitale au Maroc ?**

Jusqu'à présent, on observait une réticence des autorités, dans certaines administrations et institutions marocaines. Il y avait toujours la culture de la signature et du « tampon humide » qui prédominait. Actuellement, on remarque que plusieurs ministères veulent se mettre à la page et forment leurs top managers pour intégrer pleinement la transformation digitale. Certains ont même des chantiers très avancés, ce qui est un vrai signe d'évolution. Par ailleurs, il faut également tenir compte du fait qu'une partie de la population ne peut accéder totalement au digital, car l'utilisation

d'Internet nécessite souvent une bonne maîtrise de la lecture et de l'écriture, quelle que soit la langue utilisée. Cela peut constituer un frein à la transformation digitale dans le pays. De même, je citerais le faible taux de bancarisation, qui limite également la digitalisation de certaines activités.

Enfin, il y a des entreprises qui avancent peu, car elles ont l'illusion d'être déjà digitales, alors qu'elles n'ont fait que mettre en œuvre quelques outils. Ce n'est pas parce qu'on utilise des e-mails, Zoom ou Whatsapp que l'on est digital : il faut être lucide sur son degré de digitalisation et prendre la pleine mesure de ce que représente réellement la transformation digitale pour une entreprise.

**Vous venez de publier le livre « Les 16 plus belles erreurs de la transformation numérique »\* : pourquoi avoir choisi cet angle ?**

Mes recherches en stratégie portent sur les erreurs qui peuvent conduire les entreprises dans une impasse, sans qu'elles s'en rendent compte. Ce livre est donc la conjonction de cette approche avec la transformation digitale, qui peut bien entendu être source d'erreurs.

La notion d'erreur est à distinguer de la notion d'échec : l'erreur peut mener à l'échec, mais pas forcément. On a généralement tendance à parler de fautes pour les erreurs, en culpabilisant ceux qui les commettent, alors qu'elles font partie de la vie des entreprises. En réalité, les erreurs sont rarement personnelles et relèvent le plus souvent de l'organisation. Il est donc important de les positiver, sans culpabilité, pour les comprendre et même les rattraper, afin justement qu'elles ne mènent pas à un échec. L'objectif est d'apprendre en temps réel de ses erreurs pour avancer, et cela s'applique parfaitement à la transformation digitale, où les situations sont souvent inédites, comme actuellement avec la pandémie.



© Shutterstock

**Dans votre livre, vous relatez notamment l'histoire de La Poste en France, qui a tenté - et raté - une « greffe de geeks ». Cela fait penser à de nombreuses organisations qui multiplient les hackathons et autres concours pour startups, sans en retirer un réel bénéfice : quels conseils leur donner pour réussir l'intégration des innovations ?**

Les entreprises rencontrent parfois le dilemme de l'innovateur : faut-il lancer une innovation alors que tout fonctionne très bien ? Car il y a toujours le risque de perturber l'activité avec l'arrivée de nouvelles pratiques. Elles peuvent déranger les personnes en place qui ne tiennent pas spécialement à faire évoluer leur manière de faire.

C'est donc une question d'état d'esprit, notamment de la direction générale, et plus largement de culture d'entreprise. Les managers doivent s'habituer eux-mêmes à la digitalisation, se l'approprier dans leurs propres pratiques, avant de chercher à la déployer dans l'organisation. Car ce sont eux qui vont devoir montrer l'exemple.

Par ailleurs, il faut considérer les opportunités manquées comme des échecs : passer à côté d'une innovation doit être jugé, cette fois-ci, comme une faute. Cela permet de responsabiliser les managers, qui pourraient avoir tendance à les ignorer. Il faut être, certes, vigilant face aux risques que comporte la digitalisation, mais également très attentif aux opportunités qu'elle offre.

**Depuis quelques années, l'emlyon business school propose aux professionnels un certificat « Management de la transformation digitale » :**



**« Il faut être, certes, vigilant face aux risques que comporte la digitalisation, mais également très attentif aux opportunités qu'elle offre. »**

**les attentes des entreprises ont-elles évolué en matière de formation ?**

Il y a quelques années, les professionnels voulaient surtout s'informer sur les tendances qui arrivaient. À présent, il s'agit véritablement de prendre à bras le corps la transformation digitale, dans ses dimensions humaine, organisationnelle, marketing et stratégique notamment. Les managers cherchent davantage à intégrer le changement dans leur entreprise.

Par ailleurs, on constate que certaines organisations ont lancé des projets technologiques avant de s'apercevoir qu'elles n'avaient pas mesuré toutes les difficultés managériales. Ainsi, leur objectif est de savoir comment implémenter le digital afin que chacun dans l'entreprise puisse réellement s'approprier cette transformation. C'est là que réside leur vrai défi. \*

\* « Les 16 plus belles erreurs de la transformation numérique », Éditions Eyrolles, novembre 2020.

► Propos recueillis par Thomas Brun

## Le secteur public accélère aussi

Après une décennie de développement à plusieurs vitesses, la digitalisation du service public semble bénéficier de la montée en puissance de l'Agence de Développement du Digital et d'une accélération liée à la pandémie de Covid-19.



**P**endant plusieurs années, la transformation digitale du secteur public a oscillé entre la progression exemplaire de certaines administrations et le retard accumulé par d'autres. Mais, depuis un an, un rattrapage semble se profiler, notamment pour s'adapter aux contraintes liées à la situation sanitaire.

### La DGI à l'avant-garde

Parmi les administrations particulièrement avancées, la Direction Générale des Impôts (DGI) affichait jusqu'en 2020 des résultats très

encourageants. Ainsi, en 2019, elle a enregistré 14,71 millions d'opérations dématérialisées, soit une augmentation de 47 % par rapport à l'année précédente. Quant au nombre d'opérations télépayées, il a progressé de 215 % depuis 2016, pour atteindre 7,79 millions. Et nul doute que le rapport d'activité 2020 affichera aussi de nombreux progrès, renforcés par les mesures adoptées en raison du contexte sanitaire. De même, en 2021, la tendance se poursuivra encore, puisque la DGI vient d'annoncer de nouveaux services digitalisés, tels que la prise de rendez-vous en ligne et la « e-réclamation » pour les usagers.

### PortNet, une démarche exemplaire

Initiée en 2008 par l'Agence Nationale des Ports, l'initiative PortNet a lancé en 2012 le Guichet Unique National de facilitation de l'ensemble des procédures portuaires et du commerce. Grâce à la mise en place de 120 services en ligne, la plateforme a dépassé les 50 000 utilisateurs, incluant plus de 45 000 importateurs et exportateurs, 1500 transitaires, 20 banques et plus de 43 administrations. Véritable modèle de transformation digitale, PortNet poursuit aujourd'hui sa démarche de dématérialisation, toujours en partenariat avec d'autres acteurs institutionnels. Ainsi, en février dernier, une convention a été signée avec l'ASMEX (Association Marocaine des Exportateurs) en vue de renforcer la digitalisation et la promotion de l'offre exportable au Maroc à travers le déploiement de solutions innovantes.

### Les ambitieux projets de l'ADD

Accélérer la transformation des administrations publiques est l'un des principaux rôles de l'Agence de Développement du Digital (ADD). Créée en 2017, comme organe d'exécution dans le domaine de l'E-Gov, l'agence porte aujourd'hui de nombreux projets fondamentaux pour la digitalisation du secteur public (lire ci-après l'entretien avec Mohammed Drissi Melyani, son Directeur). Les solutions qu'elle propose remportent un vrai succès, notamment depuis un an : le Bureau d'Ordre Digital et le Parapheur Électronique ont été ainsi adoptés par un millier d'administrations, alors que seule une trentaine en bénéficiait début 2020. Pour aller plus loin, l'ADD travaille sur la mise en place de la Plateforme d'échange de données qui consiste à interconnecter les systèmes d'information des différentes administrations et institutions publiques au profit des citoyens et des entreprises.

Des initiatives qui portent leurs fruits, puisqu'un nombre croissant d'organismes publics rejoignent le mouvement. Ainsi, il y a quelques mois, l'ANAPEC a signé une convention de partenariat avec l'ADD pour promouvoir sa transformation digitale.

### Des efforts encore attendus

Néanmoins, les retards accumulés depuis une décennie ne sont pas tous comblés et de nombreuses administrations doivent encore faire leur mue. Lors d'un webinar organisé par la CFCIM en février dernier, plusieurs acteurs économiques ont regretté les lacunes de l'administration en ce qui concerne notamment la dématérialisation des procédures. C'est par exemple le cas de la création en ligne des

**Accélérer la transformation des administrations publiques est l'un des principaux rôles de l'Agence de Développement du Digital créée en 2017.**

entreprises : un projet qui semble à l'arrêt depuis un an, sans réelle explication.

La loi 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, qui est entrée en vigueur le 28 septembre 2020, devrait participer à l'accélération de la transformation digitale. Elle oblige en effet les administrations à contribuer pleinement au portail national des Procédures et des Formalités Administratives, qui sera lancé dans quelques semaines.

Les prochains mois devraient donc être marqués par de nouvelles avancées concrètes, facilitant les démarches des entreprises et des citoyens. Une progression bienvenue dans un contexte où les déplacements au sein du Royaume sont encore limités en raison de la pandémie de Covid-19. \*

► Thomas Brun

CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

TEAM FRANCE EXPORT

**SAVE THE DATE**

Mai/juin 2021  
à Casablanca

Mission Collective  
**Transport collectif et ferroviaire**

Réunion d'information

Rencontre avec les donneurs d'ordre

Programmes de rendez-vous

Votre contact : Afraa SAMID / [asamid@cfcim.org](mailto:asamid@cfcim.org) / +212 (0) 522 43 96 22

The poster features a blue background with white text and icons. At the bottom, there is a stylized illustration of a city street with a tram, a bus, and pedestrians.

# « Favoriser la digitalisation des entreprises et des administrations »

Entretien avec Mohammed Drissi Melyani, Directeur de l'Agence de Développement du Digital



**Conjoncture** : Créée dans le cadre du programme Maroc Digital 2020, quel est aujourd'hui le rôle de l'Agence de Développement du Digital ?

**Mohammed Drissi Melyani :**

L'Agence de Développement du Digital (ADD) est un établissement public chargé de mettre en œuvre la stratégie de l'État en matière de développement du digital et de promouvoir les outils numériques auprès de l'administration et des usagers. Ses premières années furent principalement consacrées à sa structuration et à la mise en place de sa feuille de route. Aujourd'hui, l'ADD se positionne en tant que catalyseur de la transformation digitale du pays et assure trois principaux rôles : fédérer l'écosystème digital marocain, accélérer les projets pour les administrations publiques et assurer la promotion et la sensibilisation autour du digital.

**Quel regard portez-vous sur la crise sanitaire et son impact sur la digitalisation ?**

Le digital s'impose plus que jamais comme une urgence absolue et se positionne comme un outil de résilience indispensable face aux crises qui risquent de toucher l'humanité. C'est le cas actuellement avec la Covid-19 qui bouleverse le cours naturel de toute une planète, aussi bien dans les rapports humains, sociaux, économiques et autres. Cela accélère d'une façon spectaculaire le processus de transformation des entreprises vers plus d'agilité, avec la mise en place d'approches innovantes et de nouvelles stratégies. Nous avons ainsi constaté durant cette crise quelques changements de paradigmes, puisque bon nombre de grandes et prestigieuses enseignes commerciales, ainsi que des prestataires et fournisseurs de services, ont eu recours aux solutions et services numériques comme pierre angulaire de leur stratégie. Ce virage digital se présente comme la seule alternative permettant d'assurer la continuité de leurs activités.

**Comment l'ADD peut-elle accompagner les entreprises qui se tournent vers le digital ?**

Nous avons mis en œuvre plusieurs chantiers stratégiques, déclinés dans la feuille de route, pour accompagner et assister les

opérateurs privés dans le processus de développement du digital, afin de garantir les meilleures conditions de son accélération.

Ainsi, l'ADD opérationnalise actuellement le projet « Digital PME », qui vise à encourager l'adoption du digital au sein des entreprises, à travers la mise en place d'un programme d'accompagnement et de financement. L'objectif est de favoriser la croissance des PME marocaines avec l'intégration des solutions digitales.

Dans la même perspective, et pour répondre à la crise de la Covid-19, l'ADD soutient le programme « Boost with Facebook » qui consiste à développer les compétences digitales au sein des TPME. À cet effet, plus de 1 000 entreprises, soit 2 000 personnes, bénéficient d'une formation pour développer leur activité sur les plateformes Facebook, WhatsApp et Instagram.

Enfin, nous pouvons également citer le projet « Génération digitale », qui est un plan national de formation visant à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines. Ce chantier a aussi pour objectif d'aider les employés du privé et du public à mettre à niveau leurs compétences pour s'adapter à un environnement de travail de plus en plus digitalisé. Il s'agit également d'initier la nouvelle génération, au niveau de tous les cycles de formation, en vue de renforcer son employabilité, en l'orientant vers des carrières dans le domaine du digital.

De même, le citoyen est au cœur de cette initiative, à travers des actions de formation grand public permettant de promouvoir la culture digitale et de favoriser l'inclusion par le digital.

**L'une des priorités de l'ADD concerne la digitalisation de l'administration publique : quelles sont les pistes pour faire progresser le secteur ?**

Tout d'abord, il est à souligner que la crise sanitaire a également été un accélérateur de digitalisation dans le secteur public, puisque plusieurs administrations marocaines ont adopté l'outil digital pour favoriser le télétravail et ont fait le choix de limiter les échanges physiques de documents et courriers administratifs.

En vue d'accompagner cette dynamique, l'ADD a lancé plusieurs solutions digitales qui encouragent le travail à distance. Nous pouvons notamment citer le Bureau d'Ordre Digital, qui consiste à créer des bureaux d'ordre virtuels pour gérer électroniquement les

flux de courriers, le Parapheur Électronique, qui permet de dématérialiser les documents nécessitant une valeur probatoire, ou encore la plateforme Télé-rendez-vous, qui permet aux administrations de gérer digitalement la prise de rendez-vous avec les citoyens en présentiel ou par visioconférence.

Il est important de souligner que le développement de ces plateformes s'inscrit parmi les efforts déployés par l'ADD pour mettre en place un ensemble d'applications mutualisées, développées en interne, en coordination avec ses partenaires, en faveur des administrations. Ces actions font partie d'un programme ambitieux et stratégique intitulé « Smart Gouvernement », qui se décline notamment à travers la mise en place de la Plateforme d'échange de données entre les administrations et la Digital Factory, en charge de la digitalisation rapide des services publics.

Enfin, il faut préciser que la dynamique de digitalisation du secteur public gagne en efficacité quand l'administration se dote des moyens et ressources nécessaires pour instaurer une nouvelle culture de conduite du changement à travers des actions de formation, de sensibilisation et d'accompagnement au profit des agents publics.

### **Au-delà de ces outils, ne faut-il pas aussi faire évoluer l'ensemble des infrastructures du Royaume ainsi que le cadre réglementaire qui sont parfois jugés contraignants ?**

En effet, le renforcement de l'écosystème « E-gov » nécessite de mettre en place un environnement adéquat pour la réussite du digital, qui prend en considération l'importance d'acquiescer les infrastructures nécessaires,



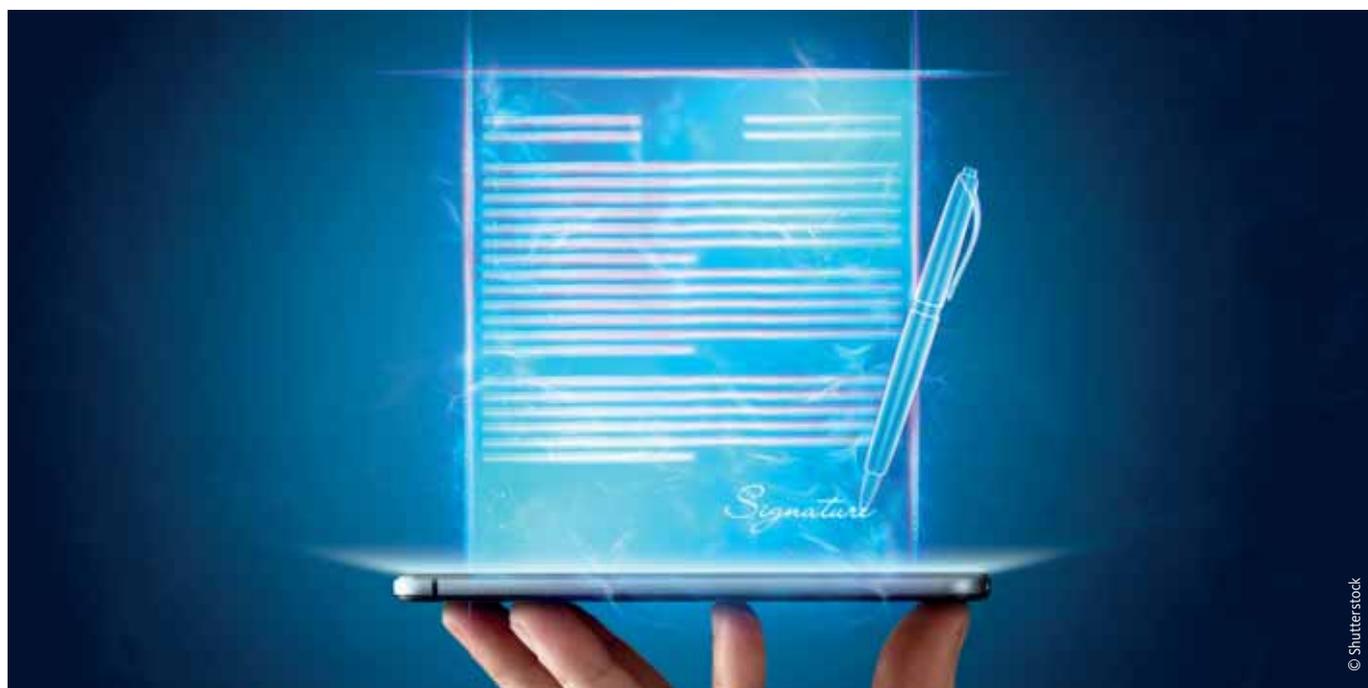
**« La dynamique de digitalisation du secteur public gagne en efficacité quand l'administration se dote des moyens et ressources nécessaires pour instaurer une nouvelle culture de conduite du changement. »**

d'accompagner l'évolution du cadre réglementaire et de sensibiliser à l'usage du digital.

Dans ce contexte, l'ADD a inscrit dans sa feuille de route le chantier « Infrastructure Digitale », avec la définition d'un plan de développement des infrastructures essentielles à la transformation digitale du pays : data centers, points d'accès communautaires, cloud...

Enfin, il existe aussi un projet d'appui à l'évolution du cadre réglementaire. Il consiste à examiner les différentes dispositions juridiques encadrant le digital, à identifier celles pouvant constituer un obstacle à un développement harmonieux de l'usage des technologies numériques et des échanges dématérialisés, à proposer les amendements juridiques nécessaires, à élaborer de nouveaux textes... Le but est de mettre à niveau l'arsenal juridique marocain par rapport aux standards internationaux. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



## Cybersécurité : alerte maximum pour les entreprises

Avec la mise en place du télétravail et l'adoption de nouvelles solutions digitales, parfois dans la précipitation, les entreprises n'ont jamais été autant exposées aux à des attaques de plus en plus fréquentes et sophistiquées.

**T**rès peu d'entreprises en parlent ouvertement, pour éviter d'inquiéter partenaires et clients, mais les cyberattaques ont été extrêmement nombreuses depuis le début de la crise sanitaire au Maroc. Ainsi, selon la dernière étude publiée par Kaspersky – l'un des leaders mondiaux de la cybersécurité – plus de 13,4 millions de cyberattaques ont été recensées entre avril et juin 2020, c'est-à-dire durant la période de confinement.

D'après ce rapport, ces attaques ont principalement eu lieu à travers les navigateurs, avec « 3 622 644 incidents liés à des logiciels malveillants téléchargés depuis Internet ». Au total 27,6 % des utilisateurs de Kaspersky Security Network en ont été victimes, ce qui place le Maroc au 32<sup>e</sup> rang mondial des pays touchés par les menaces informatiques associées à la navigation sur le Web.

Le développement du télétravail et l'utilisation accrue d'Internet durant cette période expliquent cette situation. Peu sensibilisés, mal protégés, les collaborateurs (voire leurs proches, pour ceux en télétravail) se sont parfois montrés imprudents face à des pièges de plus en plus sophistiqués, profitant souvent de la peur suscitée par la pandémie.

### Protection et sensibilisation

Les conséquences de ces attaques sont parfois dévastatrices pour les entreprises : blocage du système, demande de rançon, vol de données sensibles, escroqueries... Les préjudices peuvent s'élever à plusieurs millions de dirhams et les DSI doivent absolument investir régulièrement dans la cybersécurité pour anticiper les menaces. Mais cette démarche n'est pas suffisante, car la faille est souvent humaine. C'est pourquoi elle doit être accompagnée par des campagnes de sensibilisation des salariés.

Une enquête menée en décembre 2020 par

Kaspersky au Maroc montre que les smartphones constituent un nouveau risque. Alors qu'ils sont fréquemment utilisés dans le monde du travail (50 % des répondants), 26 % des personnes interrogées déclarent n'avoir aucune protection contre le piratage. Pourtant, au 3<sup>e</sup> trimestre 2020, le Maroc serait dans « le top 10 des pays enregistrant le plus grand nombre d'attaques de malwares sur mobile, dans le monde ».

### Amélioration de l'arsenal législatif

En juillet 2020, le projet de loi 05.20 sur la cybersécurité a été adopté à l'unanimité par les deux Chambres du Parlement. Son ambition : « garantir l'usage sécurisé de l'espace numérique, gérer les menaces cybernétiques et, in fine, renforcer la confiance numérique ». Le texte prévoit, entre autres, la création de deux institutions clés : la Commission stratégique de cybersécurité, chargée notamment de tracer les grandes orientations de l'État en la matière, et l'Autorité nationale de la cybersécurité qui aura pour mission d'exécuter lesdites orientations. La loi pose en particulier des règles de prévention et de riposte techniques à la cybercriminalité, en responsabilisant davantage les acteurs qui fournissent des services numériques ou qui traitent des données par cette voie.

De même, la loi 43.20, relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, adoptée en décembre dernier, vient renforcer le dispositif de cybersécurité. Elle offre en effet un nouveau cadre juridique pour « organiser les domaines des signatures électroniques, du cachet électronique, de l'horodatage électronique, des services de transmission électronique sécurisée et de la vérification des sites Web ». Un ensemble de dispositions qui permet aux acteurs marocains d'envisager plus sereinement leur transformation digitale. \*

► Thomas Brun

**Selon Kaspersky, le Maroc était, au 3<sup>e</sup> trimestre 2020, dans le top 10 des pays enregistrant le plus grand nombre d'attaques de malwares sur mobile dans le monde.**

# « La Digital Factory accompagne les différents métiers de la compagnie »

Entretien avec Hicham Badreddine,  
Directeur de la Transformation de SAHAM  
Assurance



**Conjoncture :** Comment SAHAM Assurance oriente-t-elle sa transformation, notamment digitale, et quel est aujourd'hui son état d'avancement ?

**Hicham Badreddine :** Il importe d'abord de noter que le marché de l'assurance a connu des mutations profondes au cours des dernières années. Aujourd'hui, nous sommes en présence d'assurés de plus en plus exigeants : ils sont désormais des « conso-acteurs », qui entendent dialoguer avec l'entreprise, la challenger, donner leur avis, avoir des réponses rapides et bénéficier d'une approche personnalisée. Il était par conséquent primordial pour SAHAM Assurance d'intégrer cette donnée, à la fois pour développer la connaissance de sa clientèle, concevoir de nouvelles offres et de nouveaux parcours pour ses clients et ses intermédiaires, et leur offrir la meilleure qualité de service possible.

C'est donc en partant du client que SAHAM Assurance a entamé sa transformation digitale depuis 2017, pour devenir une compagnie véritablement « orientée client ». En engageant depuis cette année-là une mutation profonde, dont la Digital Factory est le catalyseur, SAHAM Assurance a ainsi ouvert de nouveaux horizons de développement. Cela a été possible grâce à la transformation globale de la compagnie et à l'accélération de la mise en œuvre de nouveaux processus et outils de production, permettant d'une part une meilleure maîtrise du « time-to-market », et d'autre part la construction de produits et services destinés à offrir la meilleure expérience du marché à nos assurés.

**Justement, vous avez été l'un des premiers acteurs à mettre en place une Digital Factory, il y a 3 ans, pour réaliser votre transformation digitale. Quel est son rôle ?**

La Digital Factory est pour nous le moyen le plus rapide et le plus simple de passer d'une idée (un concept) à une réalité (un produit ou service), et ce, en mettant en place les quatre composantes principales formant le « PACT », à savoir : des Personnes, des Actions, des Collaborations et de la Technologie.

Ainsi, la raison d'être de cette entité est de suivre le rythme du marché, de co-construire des produits et services avec les clients et de réduire le « time-to-market », sans renoncer à la fiabilité et à la robustesse des livrables.

Et c'est dans cet esprit que la Digital Factory développe de nouvelles méthodes de travail, et teste de nouveaux concepts et de nouvelles idées qui seraient difficiles à tester en grandeur nature au sein de l'organisation mère.

**Concrètement, comment est-ce que cela fonctionne ?**

La Digital Factory accompagne les différents métiers de la compagnie dans l'identification des transformations et des ruptures à grande valeur pour l'entreprise, à travers des phases de diagnostic, de benchmark et de design. Une fois les initiatives identifiées, des équipes multidisciplinaires se forment, rassemblant des personnes issues des différents métiers de la compagnie et des compétences digitales. Le tout est incubé au sein de la Digital Factory, afin d'élaborer les produits/services en s'appuyant sur la méthode Agile, pour générer de la valeur le plus rapidement possible. Aujourd'hui, le monde numérique est en changement permanent et la Digital Factory est là pour répondre à cette dynamique et permettre à la compagnie de s'adapter rapidement.

**Quelles transformations la Digital Factory a-t-elle apportées depuis sa création, tant en interne qu'en externe ?**

À travers la Digital Factory, l'ensemble de la chaîne de valeur automobile de la compagnie a été revisité à l'aune de la vision « Customer Centric ». C'est ainsi que les process internes et les outils de travail ont été revus, afin de donner aux équipes de SAHAM Assurance une meilleure lecture de l'assuré marocain et d'améliorer le service client et l'offre produit.

L'esprit collaboratif qui a présidé à la création de la Digital Factory permet également de mettre le client et ses besoins réels au centre de l'innovation. Et ce, en l'associant étroitement à la conception ou à l'amélioration des produits/services et du parcours client.

Depuis sa création, la Digital Factory a ainsi pu livrer une trentaine de produits qui contribuent à la fois à l'amélioration de la qualité de service et à la productivité des équipes internes. Nous pouvons en citer quelques-unes : nouvelle plateforme de gestion des sinistres, nouvelle plateforme de vente, application mobile pour la gestion des demandes clients, nouvelle plateforme de gestion de la fraude et de la surveillance du portefeuille, plateforme data qui utilise l'Intelligence Artificielle pour améliorer la rétention et la fidélisation des clients...



»»» **Quel a été l'impact de la pandémie de Covid-19 sur votre activité et comment la Digital Factory a-t-elle pu aider à faire face à cette crise ?**

La Covid-19 a fortement impacté le secteur de l'assurance. Au-delà de l'impact économique qu'elle a eu, elle a surtout accéléré la nécessité pour les compagnies de digitaliser à la fois leurs process internes et externes. Chez SAHAM Assurance, cette accélération a probablement été plus facile qu'ailleurs, puisque nous étions déjà dans cette dynamique de transformation. Ainsi, la Digital Factory a, plus que jamais, focalisé ses efforts sur la dématérialisation de certains process de la relation client et de la relation agent.

**À quelles innovations peut-on s'attendre dans le secteur des assurances en ce qui concerne l'utilisation du digital ?**

Je pense d'abord à l'Intelligence Artificielle, qui permettra très certainement de créer la rupture dans le secteur de l'assurance et d'en stimuler la croissance. L'IA pourra venir changer notre façon de modéliser les risques, de définir notre tarification, d'organiser les données pour les souscripteurs, d'améliorer la distribution et les ventes, d'améliorer la connaissance client pour offrir une meilleure qualité de service et enfin de prévenir efficacement la fraude.



**« L'IA pourra venir changer notre façon de modéliser les risques, de définir notre tarification, d'organiser les données pour les souscripteurs, d'améliorer la distribution et les ventes, d'améliorer la connaissance client pour offrir une meilleure qualité de service et enfin de prévenir efficacement la fraude. »**

Certains prérequis sont cependant nécessaires en termes de capacités de traitement et d'exploitation des données, mais aussi de gouvernance et de gestion des risques liés à la data. À cet effet, nous pouvons bénéficier pleinement des synergies Groupe, puisque notre actionnaire de référence - Sanlam Group - dispose d'une solide expérience en la matière, sur laquelle nous pouvons capitaliser pour saisir ces opportunités. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



# 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 : La médiation : un levier de mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**

## La médiation : un levier de mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La RSE, responsabilité sociétale des entreprises, est considérée comme la contribution de l'entreprise au développement durable. Cette contribution est assurée par l'entreprise en assumant la responsabilité sur les conséquences de ses décisions et de ses activités sur ses parties intéressées, l'environnement et la société, d'une part, et par son engagement à apporter des réponses aux questions économiques, sociales, environnementales et sociétales, d'autre part.



Omar BENAICHA,  
Directeur Afrique  
et Moyen Orient.  
Certi-Trust Group



Yasmine Essakalli,  
Avocat à la Cour  
Médiateur Agréé  
CME-CMAP

La RSE incite à la mise en place d'une démarche intégrée et holistique nécessitant une gouvernance spécifique et une approche nouvelle du droit des affaires, elle conduit les entreprises vers l'adoption d'un « droit mou » ou « droit souple » (soft law) composé de normes, de principes, de management éthique et responsable dans l'exercice de ses activités et dans ses relations avec ses parties intéressées.

Une démarche RSE suppose la prise en compte des attentes de ces parties. La RSE exige notamment d'initier un dialogue en interne et en externe en vue d'identifier les enjeux pertinents et les attentes associées des parties intéressées, et de maintenir ce dialogue dans le temps et de façon circonstanciée.

### La médiation, un précieux outil dans la mise en œuvre de la démarche RSE

La norme ISO 26000, les normes GRI et les autres référentiels de la RSE établissant les lignes directrices pour les démarches RSE préconisent le dialogue. Ce dialogue et cette écoute conduisent à la mise en place d'engagements adaptés aux besoins et aux intérêts de toutes les parties en présence.

Dans le cadre du dialogue avec ses parties intéressées, l'entreprise peut faire face à des divergences en termes de pertinence et de priorité des enjeux RSE à adresser.

La médiation semble être un excellent outil de résolution de ces divergences et d'amélioration de la qualité et de l'efficacité du dialogue avec les parties intéressées. Ainsi, elle peut être également un excellent outil au service de la mise en œuvre et du pilotage de la démarche RSE. En effet, parmi les principes de la médiation résident l'écoute, le dialogue et la reprise de la communication entre les différentes parties prenantes lors d'une négociation ou d'un conflit.

### « Dans le cadre du dialogue avec ses parties intéressées, l'entreprise peut faire face à des divergences en termes de pertinence et de priorité des enjeux RSE à adresser. »

La médiation, à travers la mise en place de réunions plénières et/ou d'apartés, permet cet espace de dialogue et offre à chaque personne la possibilité et le droit d'être entendue, écoutée et c'est là qu'elle doit être rejointe par la RSE qui doit prendre conscience de l'importance de la prise en compte des intérêts des salariés, des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des riverains et des autres partenaires de l'entreprise essentiellement par la mise en place d'espaces d'écoute et de dialogue.

### Une meilleure prise en compte des intérêts et besoins des différentes parties prenantes

La RSE devrait également conduire au recours à la médiation comme mode de règlement amiable des différends et des conflits ce qui permettra l'émergence d'un droit plus flexible garantissant une meilleure prise en compte des intérêts et des besoins de chacune des parties, sous l'égide des règles déontologiques auxquelles le médiateur est soumis à savoir

son indépendance, sa neutralité et son impartialité ainsi que la confidentialité.

La médiation est une alternative au cadre procédural contraignant qu'est le procès. Elle assure un meilleur équilibre de la négociation et partant de là renforce la durabilité de l'accord et des relations avec les parties prenantes pour l'avenir.

En s'appuyant sur la médiation, la RSE permet à l'entreprise de combiner efficacité économique et respect social, sociétal et environnemental. À titre d'exemple,

dans le domaine du travail où les problèmes relationnels entraînent des conséquences sur l'entreprise, les services, la hiérarchie et les salariés, les parties intéressées se retrouvent parfois seules face à des situations conflictuelles dans lesquelles l'intervention de la justice semble inappropriée ou ne fera qu'exacerber les problématiques existantes.

Autre exemple, dans ses relations avec les riverains, l'entreprise peut avoir beaucoup de difficultés à accéder à des ressources idoines pour établir un dialogue structuré et constructif autour de questions environnementales ou sociétales. Par conséquent, cela peut engendrer des litiges et des revendications questionnant la légitimité de l'exercice ainsi que la continuité des activités de l'entreprise sur ses sites de production.

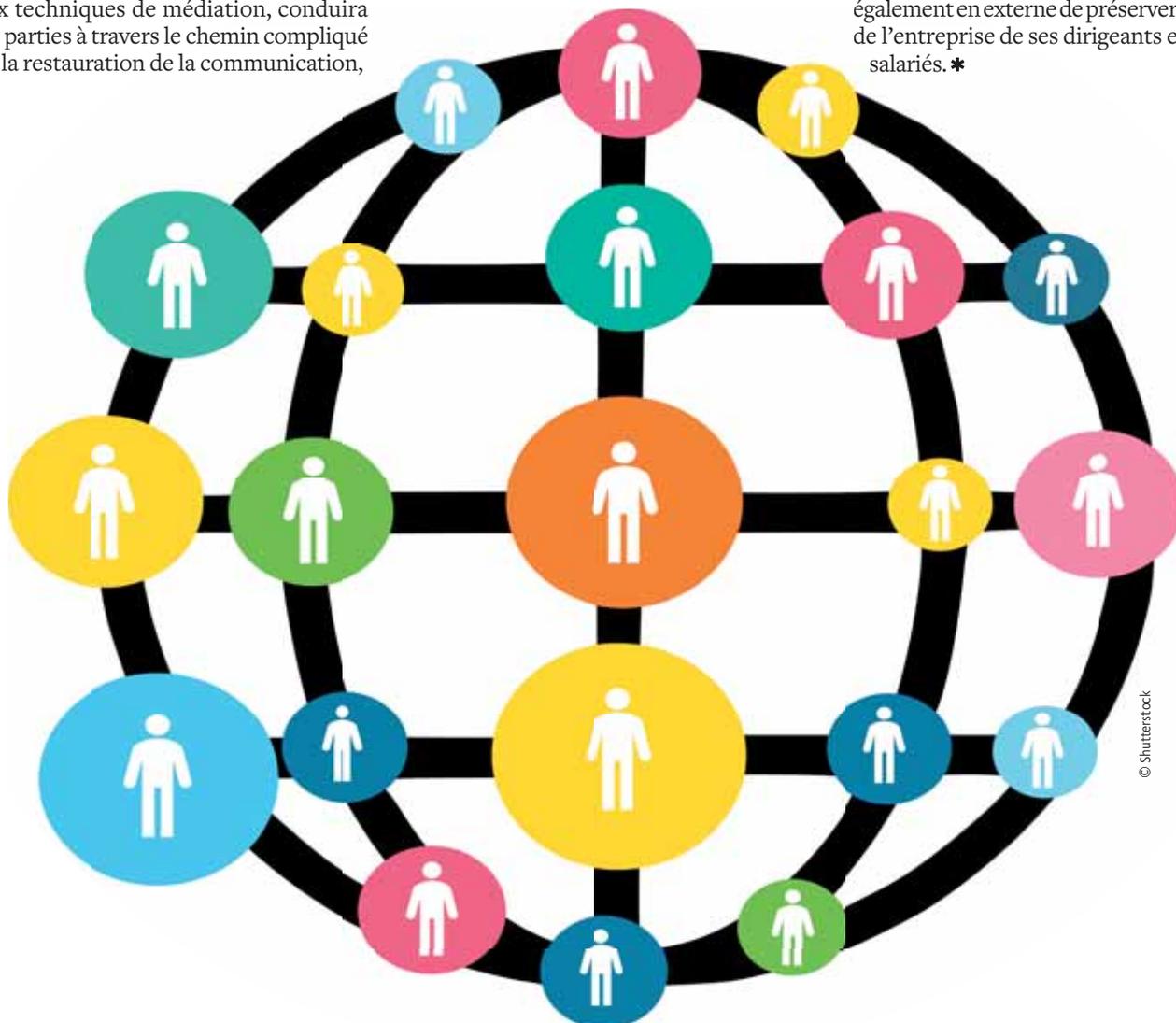
L'intervention d'un tiers de confiance, extérieur aux parties intéressées, neutre, impartial et indépendant qualifié, formé aux techniques de médiation, conduira les parties à travers le chemin compliqué de la restauration de la communication,

## « Le médiateur, en créant cet espace de discussion et de dialogue, aidera les parties à mieux s'expliquer, à mieux se comprendre, à accepter le point de vue de l'autre. »

du dialogue et de l'écoute en vue d'éviter les situations de blocage voire de rupture. Le médiateur, en créant cet espace de discussion et de dialogue, aidera les parties à mieux s'expliquer, à mieux se comprendre, à accepter le point de vue de l'autre, à dépasser les positions figées et enfin à mieux évaluer leurs intérêts communs ce qui entrainera l'émergence de solutions négociées dans un intérêt commun et in fine trouver une issue favorable au conflit. Il ne faut pas oublier que la médiation est un processus à la fois structuré dans sa

démarche, mais très souple dans sa mise en œuvre. Basée sur la liberté et la volonté des parties, la médiation leur laisse la maîtrise du processus du début à la fin quant au choix du lieu, de la langue, du médiateur, de la durée, de la place donnée aux conseils aux experts notamment et bien évidemment de la conclusion ou non de la solution finale, et ce, en toute confidentialité.

Cette confidentialité, pilier de la médiation, permet de diminuer la diffusion et la contagion du conflit en interne et permet également en externe de préserver l'image de l'entreprise de ses dirigeants et de ses salariés.\*



## Nestlé inaugure une centrale solaire dans son usine d'El Jadida

**L**e géant suisse de l'agroalimentaire Nestlé a inauguré mi-février une centrale solaire de 7 600 m<sup>2</sup> constituée de 2 600 panneaux photovoltaïques dans son usine de café et de lait d'El Jadida, indique le groupe dans un communiqué. Selon l'agence MAP, ce serait la première centrale solaire privée de la ville. Elle générera 1,7 GW/h d'électricité chaque année et permettra d'éliminer 1 million de kilogrammes de CO<sub>2</sub> par an, précise Nestlé.

Dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord, c'est la troisième centrale de ce type créée par l'entreprise, après celles de Dubai et de Jordanie. Elle a été construite « en collaboration avec le leader en énergie renouvelable Qair », une entreprise française, pour un investissement de 1,3 million de dollars (12 millions de dirhams). Dans le communiqué, Nestlé assure avoir réduit de 60 % les émissions de gaz à effet de serre des 25 usines de la région Moyen-Orient - Afrique du Nord au cours de la dernière décennie. À l'horizon 2025, le groupe vise à avoir recours à 100 % aux énergies renouvelables dans ses opérations. Le Ministre de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement, Aziz Rabbah, présent à l'inauguration, a indiqué l'agence MAP que le secteur de l'industrie représente aujourd'hui 21 % de



© Shutterstock

la consommation énergétique finale et offre un gisement d'économie d'énergie. Selon lui, le secteur de l'agroalimentaire est le deuxième consommateur d'énergie au sein de l'industrie marocaine. \*

## Toyota livre un premier taxi hybride marocain

**T**oyota Maroc a annoncé le 10 février dernier dans un communiqué avoir livré fin janvier, pour la toute première fois, un taxi hybride. Le constructeur automobile assure que ce sera le « premier taxi hybride à rouler à Casablanca et dans tout le Royaume ». Le document

indique que l'acheteur est un « vétérinaire des taxis au Maroc et le président de l'association des taxis de la région Centre ». Le modèle est une Yaris Hybride. Pour préparer cette livraison, l'entreprise indique avoir procédé à des « test drive » de taxis hybrides à Casablanca et à Marrakech. « 23 taximen ont remplacé

leurs véhicules (Diesel) par Yaris Hybride pendant 6 semaines. 32 250 km et 9 000 courses après, les résultats ont été au rendez-vous. Les analyses de Toyota Maroc montrent que les nouveaux véhicules ont permis des économies de consommation de 30 %, soit plus de 60 dirhams de plus dans la poche des Taximen à la fin de chaque journée de travail », précise le communiqué. Selon l'entreprise, une Toyota Yaris Hybride permet d'éviter jusqu'à 30 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'un véhicule normal tout en étant 35 % moins bruyante. Dans le communiqué, le groupe fait un appel du pied à l'État pour encourager la conversion des taxis vers l'hybride : « Cette opération démontre que les taximen sont prêts à conduire la transition écologique dans le secteur du transport urbain. Seulement vu leurs conditions économiques et sociales, un soutien institutionnel leur est nécessaire pour accomplir cette mission ». \*



© Shutterstock

## FAITES GRANDIR VOTRE PROJET DANS UN ESPACE DE HAUTE QUALITE ENVIRONNEMENTALE !

Location de terrains et bâtiments industriels  
prêts à l'emploi

Tarif de loyer mensuel à partir de 5 dh/m<sup>2</sup>

- EQUIPEMENTS DE HAUTE QUALITE
- SERVICES PRATIQUES
- GUICHET UNIQUE

DISPONIBILITE  
IMMEDIATE



Contact :

Tél. : +212 (0)5 21 88 31 88

E-mail : [ecoparc@cfcim.org](mailto:ecoparc@cfcim.org)

Site web : [www.ecoparc.ma](http://www.ecoparc.ma)

## Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM, en visite à Rabat

Le 3 mars dernier, Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM, était en visite à Rabat où il a rencontré différents acteurs institutionnels et opérateurs privés. Il était accompagné d'une délégation de la CFCIM composée notamment de Serge Mak, Vice-Président Délégué aux Relations Institutionnelles, Philippe Cros, Directeur Général et Jean-Charles Damblin, Directeur Général Adjoint. Retour en images sur les principaux temps forts. \*



Rencontre avec l'équipe de la Délégation Régionale de la CFCIM à Rabat (Thibault Chatal, Délégué Régional et Bouchra Chlih, Chargée d'Affaires Senior).

© CFCIM



Réunion de travail avec la nouvelle Directrice Générale du Centre Régional d'Investissement de la Région Rabat-Salé-Kénitra, Nejma El Houda Bouamama.

© CFCIM



Rencontre avec Abdesamad Sekkal, Président de la Région Rabat-Salé-Kénitra et Othmane Amar, Directeur Général du parc industriel Aïn Johra.

© CFCIM



Rencontre avec Abdesamad Sekkal, Président de la Région Rabat-Salé-Kénitra et Othmane Amar, Directeur Général du parc industriel Aïn Johra.

© CFCIM



Déjeuner avec Sandrine Lelong-Motta, Consule générale de France à Rabat ainsi qu'avec des représentants des entreprises adhérentes de la CFCIM (AXA et TLScontact).

© CFCIM



Visite du site de Jet Contractors, entreprise adhérente.

© CFCIM



Visite de l'usine de Safran, entreprise adhérente.

© CFCIM



After-work à Rabat.

© CFCIM

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

- Une revue mensuelle distribuée à 7 000 exemplaires
- Un site d'information de la CFCIM : [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)
- Une newsletter Conjoncture express envoyée à près de 20 000 contacts

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

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

## À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, la CFCIM signe une convention avec l'AFEM

**L**e 8 mars dernier, à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, la CFCIM a signé une convention de partenariat avec l'AFEM (Association des Femmes Chefs d'Entreprise du Maroc). Ce partenariat portera notamment sur la mise en place d'offres de services adaptées, la formation et l'accompagnement, l'organisation d'événements ou encore la réalisation d'études et de sondages. La convention a été signée par Leila Doukali, Présidente de l'AFEM et Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM. \*



## Réunion d'information sur la force majeure dans les contrats



**E**n période de crise sanitaire, de nombreuses entreprises ne sont plus en mesure d'honorer leur engagement. Afin de faire le point sur la notion de force majeure dans les contrats commerciaux, la CFCIM a organisé le 23 février dernier une réunion d'information. La rencontre qui s'est déroulée dans les locaux de la CFCIM a été retransmise via la plateforme My CFCIM. Modérée par Jad Aboulachbal, Notaire à Casablanca, elle a été animée par Maître Nesrine Roudane, Présidente de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM et Managing Partner chez Roudane & Partners Law Firm, et Maître Soulimane Thaili, Avocat au Barreau de Casablanca agréé près la Cour de Cassation, Cabinet THAILI. \*

## Réunion d'information sur les secteurs qui recrutent en temps de crise



**L**e 17 février dernier, la Commission Emploi, Formation et Éducation de la CFCIM a organisé une réunion d'information sur le thème « Crise sanitaire et recrutement : focus sur ces secteurs qui recrutent ». La rencontre a été animée par Abdelmounaïm El Madani, Directeur Général de l'ANAPEC, Azzedine El Mountassir Billah, PDG d'inwi, Youssef Chraïbi, PDG du Groupe Outsourcia et Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (FMES), Talal Nourre, Directeur Général de Clemessy, et Mohamed Ben Ouda, Président d'ABA Capital. Elle a été modérée par Bouchra Nhaili, DRH de Lydec et Vice-Présidente de la Commission Emploi, Formation et Education de la CFCIM. \*

# Rencontre digitale dans le cadre de la Journée Économique d'Essaouira

**L**e 31 mars prochain aura lieu une rencontre digitale dans le cadre de la Journée Économique d'Essaouira qui se tiendra en octobre 2021. La rencontre réunira plusieurs intervenants de marque, notamment André Azoulay, Président d'honneur de la fondation Essaouira Mogador et Conseiller de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Adil El Maliki, Gouverneur de la Province d'Essaouira, Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM, Daniel Rouach, Président de la CCIIF Israël, Thierry Hautier, Président de la CCI La Rochelle, Jean-François Fountaine, Maire de La Rochelle, Philippe Casenave, Consul Général de France à Marrakech et Zouhair Jibraili, Consul Général du Maroc à Bordeaux. Hicham Boudraa, Directeur Général de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) et Yassine Mseffer, Directeur du Centre Régional d'Investissement de



Marrakech-Safi effectueront également des présentations sur le climat des affaires et les opportunités d'investissement, respectivement au Maroc et dans la Province d'Essaouira. \*

# Réunion d'information sur l'impact de la retraite sur le développement sociétal

**L**e 9 février dernier, la Commission Capital Humain de la CFCIM a organisé en partenariat avec la CIMR une réunion d'information sur le thème « Impact de la retraite sur le développement sociétal ». La rencontre a été animée par Sidi Mohamed Kassimi, Chef de Département B2B au sein de la CIMR, et Salaheddine Sabik, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Tectra et Président de la Commission Relations Sociales, Emploi et Formation Professionnelle de la CGEM Tanger-Tétouan-Al Hoceima. La réunion, qui s'est déroulée en présentiel dans les locaux de la CFCIM (dans le respect des règles sanitaires) et en distanciel via la plateforme My CFCIM a été modérée par Kamal Fahmi, Directeur Général de Kay Consulting et Vice-Président de la Commission Capital Humain de la CFCIM. \*



## Kluster CFCIM : la startup Agenz lance sa plateforme d'estimation immobilière

**A**genz, qui fait partie des startups incubées au sein du Kluster CFCIM, a récemment lancé sa plateforme d'estimation immobilière en ligne du même nom. La startup s'est en effet donné pour mission d'apporter davantage de transparence sur le marché de l'immobilier au Maroc, notamment en ce qui concerne les prix.

Elle propose ainsi aux particuliers d'accéder gratuitement à des outils d'estimation afin de leur donner toutes les informations nécessaires pour la réussite de leurs projets immobiliers.

Une offre professionnelle, destinée aux agences immobilières, donne l'accès à un logiciel d'analyse de marché plus complet.



Enfin, Agenz développe également des solutions sur mesure pour d'autres acteurs du secteur tels que les promoteurs, les banques, les investisseurs institutionnels...

Pour plus de précision, les solutions développées par Agenz utilisent la data-science ainsi que des algorithmes de machine learning supervisés et développés en interne. \*

## Save the date ! Agenda Team France Export

- **3<sup>e</sup> édition du Colloque Transport collectif et ferroviaire, le 25 mai et le 16 juin 2021**

La CFCIM organise en partenariat avec le Cluster MIPIRAIL la 3<sup>e</sup> édition du Colloque Transport collectif et ferroviaire. Cette mission permettra aux entreprises participantes de s'informer sur les nouveaux projets du secteur, de rencontrer les donneurs d'ordre locaux et de gagner en visibilité dans l'optique de conclure de nouveaux partenariats. Au programme de la mission : des webinaires techniques et des rendez-vous B to B.

Contact : **Afraâ SAMID** – [asamid@cfcim.org](mailto:asamid@cfcim.org) - (+212) 5 22 43 96 22

- **Rencontre d'affaires dans la filière santé au Maroc**

Après deux éditions réussies, la CFCIM lance une mission collective dans le secteur de la santé au Maroc. Son objectif de mettre en exergue les nombreuses opportunités d'affaires que recèle le marché marocain de la santé et de valoriser le savoir-faire français. Au programme : réunion d'information, rencontres avec les donneurs d'ordre et programme de rendez-vous B to B.

Contact : **Nadia DAHBI** – [ndahbi@cfcim.org](mailto:ndahbi@cfcim.org) - +212 (0) 522 43 96 07

- **Webinaire Pollutec : jeudi 3 juin 2021**

Ce webinaire est organisé en partenariat avec Business France pour le compte des exposants du pavillon France sur le salon GLOBAL GREEN FORUM By POLLUTECH. Il permettra aux participants de s'informer sur les projets, les besoins et



les procédures de référencement des principaux donneurs d'ordres du secteur. Il s'agit aussi l'occasion d'échanger sur de possibles partenariats.

Contact : **Meriem Faris** – [mfaris@cfcim.org](mailto:mfaris@cfcim.org) - (+212) 5 22 43 96 27

- **Mission collective multisectorielle avec la Région Bourgogne Franche-Comté, du 28 juin au 1er juillet 2021**

La région Région Bourgogne Franche-Comté organise tous les ans un déplacement au Maroc. En raison des restrictions de déplacement, celle de 2020 a été reportée à 2021 et permettra aux participants de faire le déplacement et de rencontrer les prospects en présentiel. La mission inclut notamment un programme de rendez-vous b to b sur mesure.

Contact : **Khadija El Idrissi** – [kelidrissi@cfcim.org](mailto:kelidrissi@cfcim.org) - (+212) 5 22 43 96 06

# Lancement de la Boutique virtuelle My CFCIM

**A**fin de mieux répondre aux attentes de ses adhérents, la CFCIM étoffe son offre digitale de services en proposant, via la plateforme My CFCIM, une nouvelle fonctionnalité : la Boutique. Cet espace virtuel personnalisable permet d'exposer ses produits et/ou services B to B et de rencontrer des acheteurs et clients potentiels en ayant accès à une base qualifiée de prospects. Autre avantage, la Boutique My CFCIM permet également d'effectuer un suivi commercial efficace grâce à une gestion en temps réel des

leads et des statistiques. Elle propose en outre une visibilité sur les différents supports de communication de la CFCIM (conjoncture.info, vidéos diffusées via My CFCIM...). Elle offre ainsi aux professionnels un nouveau canal de vente privilégié dans la perspective de booster ses performances commerciales et de donner davantage de visibilité à ses marques. \*



► Contact : Nadia Aziz  
naziz@cfcim.org  
Tél. : (+212) (0) 522 43 96 11

## Cycles et séminaires CEFOR Entreprises avril 2021



Thèmes et objectifs	Date de démarrage	Planning
<b>Séminaire « Élaboration et suivi du plan de formation »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le plan de formation comme outil de pilotage et de communication.</li> <li>Respecter les obligations légales et procédurales en matière de contrats spéciaux de formation.</li> </ul>	Mercredi 14 avril 2021 (2 jours)	Mercredi 14 & jeudi 15 avril 2021
<b>Séminaire « Prévention des risques, gestion des conflits et licenciement »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au terme de la formation, les participants seront en mesure de mieux identifier, quantifier, qualifier et gérer les différents risques afférents à la gestion de projet.</li> </ul>	Jeudi 15 avril 2021 (2 jours)	Jeudi 15 & vendredi 16 avril 2021
<b>Séminaire « Évaluation et gestion des risques dans la conduite d'un projet »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les modalités de prévention et de règlement des conflits individuels de travail.</li> <li>Cerner les procédures à mettre en œuvre pour le règlement des conflits individuels de travail.</li> </ul>	Jeudi 22 avril 2021 (2 jours)	Jeudi 22 & vendredi 23 avril 2021
<b>Séminaire « Réglementation internationale pour l'export et la logistique »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser la chaîne logistique, choisir ses Incoterms en cohérence avec le transport, la douane et les paiements, s'approprier le CDU, déterminer l'origine des produits, appréhender les opérations de dédouanement, sécuriser ses opérations triangulaires.</li> </ul>	Jeudi 29 avril 2021 (2 jours)	Jeudi 29 & vendredi 30 avril 2021
<b>Séminaire « Accompagner son équipe dans le changement »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les points clés d'un accompagnement du changement.</li> <li>Piloter la dimension humaine du changement.</li> <li>Anticiper et faire face aux situations clés et critiques.</li> <li>Construire et mettre en œuvre un plan d'accompagnement managérial.</li> <li>Élaborer une vision partagée et obtenir l'adhésion et la participation des équipes aux transformations.</li> </ul>	Jeudi 29 avril 2021 (2 jours)	Jeudi 29 & vendredi 30 avril 2021

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'OFPPT, merci de bien vouloir contacter :

**Rédouane Allam**, 06 67 03 03 25, rallam@cfcim.org  
**Salma Litim**, 05 22 34 55 98, 05 22 35 02 12, slitim@cfcim.org  
**Naima Bouloud**, 05 22 34 55 92 -05 22 35 02 12, nboujloud@cfcim.org

## La CFCIM remet des cartes de membres d'honneur aux Directeurs des CRI d'Agadir et d'Oujda

**L**es Délégations Régionales d'Agadir et d'Oujda ont récemment remis les cartes de Membres d'Honneur à Marouane Abdelati, Directeur Général du Centre Régional d'Investissement Souss Massa, et Mohamed Sabir, Directeur Général du Centre Régional d'Investissement de l'Oriental. \*



De gauche à droite : Marouane Abdelati, Directeur du CRI Souss Massa, Franck Guillet, Délégué Régional de la CFCIM à Agadir et Stéphane Palermo, Délégué régional suppléant.



De gauche à droite : Abdenbi El Bouchikhi, Chargé d'Affaires Senior de la Délégation Régionale d'Oujda de la CFCIM, et Mohamed Sabir, Directeur Général du CRI de l'Oriental.

## Réunion d'information sur la Loi de Finances à Meknès

**A**fin de faire le point sur les nouvelles mesures de la Loi de Finances 2021, la Délégation de la CFCIM à Agadir a organisé le 24 février dernier une réunion d'information portant sur le thème « Les dispositions fiscales de la Loi de Finances n°65-20 pour l'année budgétaire 2021 ». La rencontre, qui s'est déroulée en présentiel dans les locaux du Centre Régional d'Investissement de Fès-Meknès, a également été retransmise via la plateforme My CFCIM. Elle a été animée par Choukri El Kouhen, Directeur Régional des impôts PI Fès-Meknès, et Mohammed Abdessamad Guennoun, Chef du service des vérifications-Meknès. \*



## Les after-works CFCIM sont de retour à Agadir

**L**e 23 février 2021, la Délégation Régionale de la CFCIM à Agadir a organisé dans ses locaux un after-work. Pour les participants, ce fût une belle occasion pour se réunir et échanger en toute convivialité avec de nouveaux partenaires potentiels. \*



## À Marrakech, réunion d'information sur la Loi de Finances 2021

**LA DÉLÉGATION RÉGIONALE DE LA CFCIM À MARRAKECH** a organisé le 11 février dernier une réunion d'information sur Loi de Finances 2021. La rencontre, qui s'est déroulée en présentiel ainsi qu'en distanciel via l'application My CFCIM, a été animée par le Mohamadi Rachdi El Yacoubi, Past Président de l'Organisation professionnelle des Comptables Agréés (OPCA), consultant en fiscalité, droit des affaires et ingénierie de formation et ancien professeur de l'Université Cadi Ayyad et Sup de Co de Marrakech

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

# My CFCIM

Votre communauté d'affaires à portée de main

Disponible sur votre mobile store



 **Ciblez vos contacts**       **Participez aux live**       **Exposez vos produits et services**

« Chers partenaires, mobilisons-nous pour accompagner durablement la résilience de nos entreprises. Motivés par un engagement sociétal et environnemental fort, contribuons ensemble aux actions vigoureuses à mener pour saisir les opportunités de relance. »

**Jean-Pascal DARRIET - Président de la CFCIM**



## SERVIR

LES INTÉRÊTS DE  
NOS ADHÉRENTS

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

**52**

chefs d'entreprise  
au Conseil d'Administration

**100**

collaborateurs  
au service de votre  
performance

## INFORMER

SUR LA RÉALITÉ  
& LES OPPORTUNITÉS  
DU MARCHÉ

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

**60.000**

lecteurs / mois  
*La revue Conjoncture*  
*Le site d'information*  
*La newsletter*

**1.000**

demandes d'information  
*réglementaire, juridique, fiscale,*  
*douanière..., traitées par an*

## ACCÉLÉRER

VOTRE  
CROISSANCE

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

**700**

entreprises du Maroc  
*accompagnées par an*  
*à l'international*

**1.800**

rendez-vous B to B  
*organisés par an au Maroc*

## 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 business  
forums incontournables

My CFCIM

**1** application

*disponible en version Web et mobile*

**2.500**

Plus de  
adhérents  
*reçus chaque année sur nos 90*  
*événements de la vie associative*

### VOUS L'AUREZ COMPRIS !

Être membre de la CFCIM, la plus importante Chambre de Commerce et d'Industrie Française à l'International, c'est rejoindre près de 4000 entreprises adhérentes au Maroc, mais aussi intégrer un réseau international de 34000 membres. La CFCIM vous propose une gamme de plus de 50 services d'appui aux entreprises.

**LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !**

### CONTACTS

**SIÈGE**

15, avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca  
(+212) (0)5 22 20 90 90  
cfcim@cfcim.org

Télécharger notre application My CFCIM





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](mailto:selmaataoui@cfcim.org)
- Wafaâ Laachir  
Tél. : 05 22 43 96 48  
[wlaachir@cfcim.org](mailto:wlaachir@cfcim.org)
- Karim Batata  
Tél. : 05 22 43 96 12  
[kbatata@cfcim.org](mailto:kbatata@cfcim.org)

### Déplacements Professionnels

- Loubna Marill  
Tél. : 05 22 43 96 47  
[lmarrill@cfcim.org](mailto:lmarrill@cfcim.org)
- Chantal Maurel  
Tél. : 05 22 43 96 17  
[cmaurel@cfcim.org](mailto:cmaurel@cfcim.org)

### Promotion des Services de la CFCIM

- Fatima-Ezzahra Jamil  
Tél. : 05 22 43 29 80  
[fejamil@cfcim.org](mailto:fejamil@cfcim.org)

### Service Emploi

- Siham Hassini  
Tél. : 05 22 48 93 17  
[siham.hassini@diplomatie.gouv.fr](mailto: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](mailto:kidrissi@cfcim.org)

### Pôle Salons et Évènementiel

- Nadia Aziz  
Tél. : 05 22 43 96 11  
[naziz@cfcim.org](mailto:naziz@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](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Pôle CFCIM-Business France

- Khadija El Idrissi  
Tél. : 05 22 20 90 90  
[kelifdrissi@cfcim.org](mailto:kelifdrissi@cfcim.org)

### Centre de Médiation pour l'Entreprise

- Khalid Idrissi Kaitouni  
Tél. : 05 22 43 96 04  
[centredemediation@cfcim.org](mailto:centredemediation@cfcim.org)

### Parcs Industriels

- Mounir Benyahya  
Tél. : 05 22 59 22 04  
[parcsindustriels@cfcim.org](mailto:parcsindustriels@cfcim.org)

### Campus de Formation

#### Ecole Supérieure des Affaires de Casablanca

- Amine Barkate  
Tél. : 05 22 35 02 12  
[abarkate@cfcim.org](mailto:abarkate@cfcim.org)

#### CEFOR Entreprises

- Salma Litim  
Tél. : 05 22 34 55 98  
[slitim@cfcim.org](mailto:slitim@cfcim.org)

### Délégations Régionales

#### Agadir

- Maryam Sidat  
Tél. : 05 28 84 41 91  
[agadir@cfcim.org](mailto:agadir@cfcim.org)

#### Dakhla

- Selma Zighem  
Tél. : 06 11 33 00 03  
[dakhla@cfcim.org](mailto:dakhla@cfcim.org)

#### Fès

- Wissale Naaza  
Tél. : 05 35 94 30 36  
[fes@cfcim.org](mailto:fes@cfcim.org)

#### Marrakech

- Siham Belain  
Tél. : 05 24 44 94 91  
[marrakech@cfcim.org](mailto:marrakech@cfcim.org)

#### Meknès

- Noura Moustir  
Tél. : 05 35 52 22 10  
[meknes@cfcim.org](mailto:meknes@cfcim.org)

#### Laâyoune

- Mimouna Tolba  
+212 (0)6 66 28 43 33  
[laayoune@cfcim.org](mailto:laayoune@cfcim.org)

#### Oujda

- Abdenbi El Bouchikhi  
Tél. : 05 36 71 05 71  
[oujda@cfcim.org](mailto:oujda@cfcim.org)

#### Rabat

- Bouchra Chliach  
Tél. : 05 37 68 24 29  
[rabat@cfcim.org](mailto:rabat@cfcim.org)

#### Tanger

- Karima Khdim  
Tél. : 05 39 32 22 22  
[tanger@cfcim.org](mailto:tanger@cfcim.org)

### Bureau de Paris

- Faïza Hachkar  
Tél. : 0033 1 40 69 37 87  
[paris@cfcim.org](mailto:paris@cfcim.org)

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### Fondation Sanady Le soutien scolaire, solution clef pour lutter contre l'abandon scolaire



La fondation Sanady a été créée en 2009, mais son histoire a débuté trois ans plus tôt dans une usine du groupe Delassus, près d'Agadir. Lorsque le directeur discute avec des ouvriers, il constate alors que tous, ou presque, ont une obsession : payer des cours de soutien scolaire à leurs enfants. Il engage ainsi un professeur qui, tous les dimanches, vient à l'usine pour donner des cours aux enfants des salariés. L'initiative remporte un succès immédiat. Le patron de Delassus décide ensuite de la généraliser à toute l'entreprise. Au fil du temps, la demande est de plus en plus importante et commence à émaner de personnes qui ne font pas partie de la société.

En 2009, une équipe pédagogique est donc recrutée, des méthodes sont développées, une mallette pédagogique est mise en place... La fondation Sanady est née ! Depuis, elle déploie ses actions en soutien aux élèves des écoles publiques du pays, notamment grâce à un partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale, qui lui permet d'utiliser ses salles de classe.

Reconnue d'utilité publique, elle donne des cours aux enfants de salariés d'entreprises qui ont signé un partenariat avec Sanady, mais aussi dans des zones où les besoins sont importants grâce aux bailleurs de fonds. L'objectif de ce soutien scolaire, destiné aux élèves du primaire jusqu'au bac, est de prévenir l'abandon scolaire.

Alors que le taux d'analphabétisme est encore élevé, surtout en milieu rural, le soutien scolaire est souvent le seul moyen dont dispose l'enfant pour améliorer son niveau. La fondation a également engagé d'autres types d'actions : formation, réhabilitation d'écoles, orientation (avec notamment l'organisation d'un forum des métiers), aide à l'obtention de bourses d'universités d'excellence...

Grâce à un programme récemment lancé en partenariat avec l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), la fondation a considérablement élargi son action. Elle est passée de 4 000 élèves bénéficiaires par an à 10 000 cette année. L'objectif est d'atteindre 20 000 d'ici trois ou quatre ans. La crise de la Covid-19 a évidemment bouleversé le quotidien de l'association, mais les équipes de Sanady ont relevé le défi : elles ont mis en place un programme de soutien scolaire à distance pour garder au maximum le lien avec les élèves.

#### ► Contact

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

Facebook : @SanadyMaroc

Instagram : fondationsanady

[rim@sanady.org](mailto:rim@sanady.org)



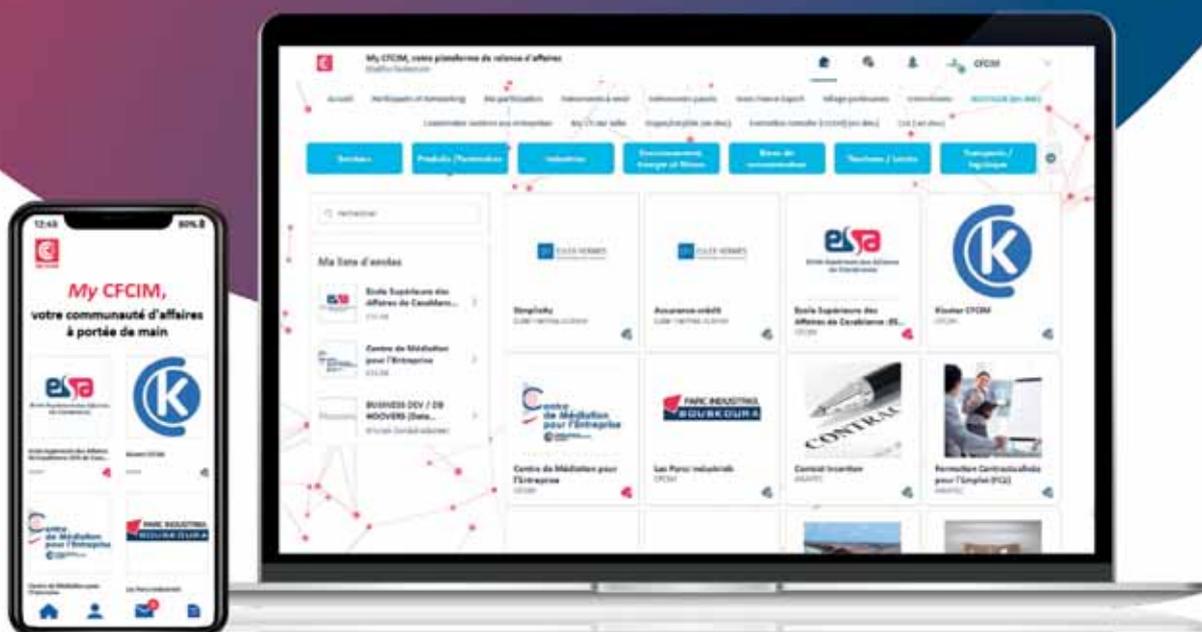


CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

# La Boutique My CFCIM

## Votre boutique virtuelle

Disponible sur votre mobile store



Accessibilité de vos produits  
et services dans la boutique  
24h/24 et 7j/7



Visibilité sur les supports de  
communication de la CFCIM



Portefeuille clients élargi grâce à  
une base de données d'acheteurs  
qualifiés



Suivi de vos clients à travers la  
gestion des leads et des statistiques



Trafic boosté sur votre site Web et  
vos réseaux sociaux

VOTRE CONTACT :

Nadia AZIZ / naziz@cfcim.org / +212 (0) 522 43 96 11



مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC  
ENTREPRISES



## AUX PETITS SOINS POUR VOS GRANDS PROJETS



FINANCEMENT  
D'INVESTISSEMENT  
DES CLINIQUES ET DES  
HÔPITAUX PRIVÉS



LIGNES IMPORTS  
POUR LES  
ÉQUIPEMENTIERS



LIGNES DE  
FONCTIONNEMENT POUR  
LES LABORATOIRES  
PHARMACEUTIQUES

Crédit du Maroc, société anonyme à directoire, et conseil de surveillance, au capital social de 1.088.121.400,00 Dhs, RC n° : 28.717, établissement agréé en qualité de banque par Bank Al Maghrib en vertu de l'arrêté n° 2348-94 du 23 août 1994. Siège social : 48-58, boulevard Mohammed V Casablanca.



48, 58 Boulevard Mohammed V, Casablanca 20000



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

Suivez-nous sur :

