



# REVUE DE PRESSE\*

## CONTEXTE DES PME AU MAROC

Source : <http://www.leconomiste.com/>

Par : Sara Bentebbaa

\*Le présent document reprend l'ensemble des articles parus sur les PME dans le quotidien économique marocain « L'ECONOMISTE » sur la période s'étalant du 1er janvier 2007 au 30 juin 2009.

**JANVIER 2007**

## **ARTICLE N°1 :**

### **Financement des PME - Ce qui ne va pas à Marrakech**

- Banques et PME veulent accorder leurs violons

A voir tous les outils et mécanismes de soutien proposés par les banques, l'ANPME, les fonds d'aide de la CCG (Caisse centrale de garantie), le financement des PME n'est plus une contrainte. C'est pourtant toujours le cas dans les régions. En effet, l'escale marrakchie de la campagne de sensibilisation sur le financement des PME, tenue le week-end dernier, a mis au-devant de la scène de nombreux problèmes, à commencer par la centralisation et le déficit de communication qui caractérisent la relation banquiers/PME. Un problème soulevé d'ailleurs dans plusieurs régions, à l'instar de Tanger et Agadir (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Pour faciliter les procédures, les banquiers demandent aux promoteurs et porteurs de projets de présenter des dossiers complets, bancaables avec plus de transparence quant à la viabilité des projets. «Les PME présentent aux banques des dossiers incomplets, des éléments d'information et des bilans datant de 3 mois». De leur côté, les PME sollicitent plus de souplesse et un climat de confiance. «Le système bancaire est trop centré sur ses résultats et les garanties». Ce n'est pas nouveau ni spécifique à Marrakech.

Organisée par Bank Al-Maghrib en collaboration avec le GPBM et la CGEM, ainsi que la participation de l'ANPME et de la CCG, l'étape marrakchie a inclus également les régions de Béni-Mellal et Safi. «Cette escale est cruciale d'autant plus qu'elle précède celle du 27 janvier qui sera tenue à Casablanca et qui aboutira à un livre blanc regroupant toutes les recommandations des patrons de PME régionales», tient à préciser Lhassan Benhalima, chef du département de la réglementation et des agréments à Bank Al-Maghrib. Débattre des moyens susceptibles de développer le partenariat banques/PME au service du développement humain, et pousser chacun des deux acteurs à prendre en compte les contraintes de l'autre, sont des objectifs atteints lors de la journée du 13 janvier. Reste à ce que les recommandations pour une meilleure collaboration soient concrétisées sur le terrain, souligne ce participant. El Hadi Chaibainou, directeur du GPBM tranquillise: «L'esprit de la convention, conclue en 2006 entre les banques et les PME, est de renforcer la confiance», rappelle-t-il. «...Un comité de suivi national et aussi régional sera mis en place. Parmi ses missions, remonter l'information et multiplier des rencontres de communication dans des provinces...». Pour la CGEM, l'absence de l'esprit associatif des PME régionales les rend plus vulnérables ...

En somme, Marrakech était une occasion pour les promoteurs de la campagne nationale, lancée à Rabat en novembre dernier, de décliner régionalement les objectifs. Au cœur de cette initiative: aplanir les contraintes structurelles qui entravent l'activité des PME qui constituent pas moins de 95% du tissu économique national. Il a également été question lors de cette rencontre du programme national d'appui à la création d'entreprises, Moukawalati. «Certaines représentations régionales de banques nationales n'y accorderaient pas beaucoup d'importance», affirme Ahmed El Haouti, directeur du CRI de Tadla-Azilal. «Pour preuve, sur 26 dossiers pré-sélectionnés, à peine 6 ont été acceptés», regrette-t-il.

Badra BERRISOULE

## **ARTICLE N°2 :**

### **Financement PME - Le GPBM fait escale à Agadir**

#### **. Un comité de suivi régional annoncé**

Le financement de la PME était au cœur du débat le week-end dernier à Agadir. C'était lors d'une rencontre organisée par Bank Al-Maghrib en partenariat avec la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), le Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), l'Agence nationale pour la PME (ANPME) et la Caisse centrale de garantie (CCG). Une conférence qui s'inscrit dans le cadre d'une campagne nationale de sensibilisation sous le thème "Pour un meilleur partenariat banques/ petites et moyennes entreprises au service du développement humain".

Il s'agit en somme, à travers cette opération, de pousser chacun des deux acteurs à prendre en compte les contraintes de l'autre. Les entreprises sont ainsi amenées à faire preuve de plus de transparence, les banques de plus de souplesse dans le traitement des demandes de financement. Les différentes études menées sur les PME, qui constituent pas moins de 95% du tissu économique national, font ressortir ces deux impératifs. De fait, on ne le dira jamais assez, le coût du crédit aux PME reste élevé, sans compter que l'accès aux financements bancaires n'est pas évident. Pour les intervenants à la conférence, cette situation est intimement liée aux problèmes de transparence de la comptabilité des entreprises, l'absence de garanties et à l'indisponibilité d'informations fiables sur leur endettement. De leur côté, les PME jugent le système bancaire trop centré sur ses résultats et sur les garanties. Par ailleurs, la pléthore de produits destinés au financement des PME manquent, entre autres, de communication. "Il est temps que le banquier abandonne les réflexes administratifs pour adopter un comportement managérial. De même, il est indispensable de renforcer la décentralisation en matière de pouvoir de décision pour l'octroi des crédits", considère un industriel.

Face à ce gouffre de méfiance et d'incompréhension, l'objectif de cette réunion était justement de mettre en place un début de dialogue et de communication entre les deux parties. Cette réunion, qui rentre dans le cadre d'une série de rencontres démarrées à Rabat en novembre dernier et qui se poursuivront à Casablanca le 27 janvier, se veut aussi un premier bilan de la convention d'appui au financement signée le 10 novembre 2005. Les recommandations, qui seront retenues à l'issue de cette tournée à travers les régions, constitueront le contenu d'un livre blanc. Pour l'heure, le GPBM a annoncé la mise en place d'un comité de suivi régional, dont l'un des rôles sera d'assurer le suivi des problèmes au niveau régional pour une meilleure remontée de l'information. Dans ce comité siègeront des représentants de Bank Al-Maghrib, de la CGEM, de l'ANPME, ainsi que des représentants de la CCG. Ils devront se réunir au moins trimestriellement. D'autres mesures sont prévues par Bank Al-Maghrib pour assainir le climat de financement et rétablir la confiance entre les banques et les PME.

## Communication

La rencontre sur le financement de la PME a été l'occasion pour les intervenants, notamment l'ANPME (l'Agence nationale pour le développement de la PME) et la CCG (la Caisse centrale de garantie) de communiquer sur leurs produits. Sur ce plan, les banquiers ont émis le souhait d'une collaboration plus poussée avec ces deux entités. Ils ont particulièrement souligné la faible communication avec l'ANPME et le problème de proximité de l'Agence avec le Souss-Massa-Draâ, malgré son étroite collaboration avec la délégation du commerce à Agadir.

Malika ALAMI

## **ARTICLE N°3 :**

### **La CIMR lance une opération de charme en direction des PME**

- La «caravane des retraites» du 1er février au 4 avril
- Enjeu: augmenter le rythme de nouvelles adhésions

LE 1er février verra le lancement à Rabat de la caravane «Journée Info Retraite». La CIMR et la Fédération des chambres de commerce, d'industrie et de services s'associent dans cet événement dédié à la retraite, principalement la retraite complémentaire, en destination des entreprises et des salariés du secteur privé. Au programme de ce cycle d'informations itinérantes, conférences et expositions. A chacune des 12 étapes visitées durant les deux mois, des stands pour présenter les régimes de retraite et donner des conseils pratiques aux salariés affiliés à la CIMR et des explications sur le fonctionnement du régime. En outre, des conférences animées par les présidents des Chambres de commerce et les cadres de la CIMR seront proposées pour présenter le paysage de la retraite et donner «des clés» aux chefs d'entreprise. Des personnalités du monde de l'entreprise sont conviées à intervenir sur des thèmes liés à la thématique centrale. Driss Houat, président de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie, est prévu à l'étape de Rabat, et Karim Tazi, président de l'Association marocaine des industries textiles et d'habillement, est attendu à Fès. La CIMR va procéder à une campagne intensive d'affichage urbain dans les principales villes du Maroc et prévoit des annonces dans la presse écrite. L'objectif principal est de sensibiliser les PME à l'importance vitale de la retraite complémentaire. Une action primordiale dans un contexte de faible couverture sociale des salariés, de prise de conscience des entreprises marocaines de leur responsabilité sociale et des réformes qui s'annoncent pour les régimes de retraite. A la conférence de présentation de la caravane, vendredi 25 janvier, le PDG de la CIMR, Khalid Cheddadi, insistait sur le choix pris par le Maroc d'assurer un essor en œuvrant à l'amélioration de l'humain et du social, de contraindre les entreprises à une méthode de management moderne pour qu'elles constituent un levier d'impact pour le progrès. Et Jaouad Tadlaoui, directeur commercial de la CIMR, de renchérir: «Il faut que les entreprises prennent conscience de l'intérêt d'œuvrer pour un développement durable du Maroc tout en utilisant l'amélioration des couvertures sociales comme un moyen de tisser un véritable partenariat avec leurs salariés». La complémentarité que propose la CIMR permet de parer à la déchéance sociale soudaine et à la précarité que vivent beaucoup de personnes après leur période active. «Certains marocains voient réduire considérablement leur pouvoir d'achat et leur niveau de vie car ils n'ont cotisé qu'au régime général de la CNSS. Un actif qui touche 10.000 dirhams par mois recevra une pension de 4.500 dirhams» s'il n'a cotisé qu'à la Caisse nationale de sécurité sociale, fait remarquer Cheddadi. Ajoutant que le but n'est pas de concurrencer la CNSS qui représente 1.600.000 de salaires affiliés lorsque la CIMR en compte 240.000. Le directeur commercial de la CIMR avance également un argument lié aux coûts pour répondre aux craintes des entreprises quant à la diminution de leurs bénéfices et l'ajout d'une charge salariale supplémentaire conséquente (taux de contribution à 6%). La CIMR présente alors

des taux de contribution de 3% à 6% par paliers de 0,75. Ce qui permettrait également aux entreprises plus modestes de ne protéger qu'une seule partie de leurs salariés. De même, le président de la Caisse de retraites a insisté sur une gestion financière performante de la CIMR, «pilotée avec souplesse», selon lui, pendant que «d'autres caisses comme la CNSS et la CMR sont contraintes à des règles de fonctionnement plus strictes». En effet, la CIMR bénéficie d'un effet de taille. L'organisme gère 3 milliards de dirhams par an lorsqu'une compagnie d'assurances fait 200 millions. Ajoutées à cela des charges faibles à 1,7% ( la CIMR prévoit d'ailleurs de les ramener à 1,5% cette année). Le rendement en 2005 représentait 10,6% sur l'ensemble de leurs actifs même non productifs (ils entendent par là, les terrains immobiliers...), en 2007 la CIMR affiche l'assurance de maintenir son niveau notamment grâce à des plus-values en attente. A l'heure d'aujourd'hui, la Caisse connaît près de 60 adhésions d'entreprises, En 2006, 50% de progression ont été enregistrés par rapport à 2005, soit 450 adhésions d'entreprises. L'objectif de 2007 est fixé à 600. Reste que le sud du Maroc n'est pas pris en compte dans le trajet de la caravane. A cette remarque, Cheddadi insiste sur le faible impact que l'intervention aurait, une bonne partie de ses cotisants provenant de ces régions. En outre, limitée par leur budget, la démarche n'a pas été possible. Un choix devait être fait. Ainsi, une liste exhaustive de douze villes a été retenue. La caravane commencera Rabat, pour s'achever le 4 avril, à Casablanca.

## **Les 12 étapes de la caravane**

Février Mars Avril

Rabat (01/02) Marrakech Casablanca

Fès (06/02) Agadir

Meknès Settat

Oujda Mohammédia

Tétouan El Jadida

Tanger

## **Les deux partenaires en chiffres**

### **• Caisse interprofessionnelle marocaine des retraites**

- Création: 1949
- Statut: Association à but non lucratif
- Président: Khalid Cheddadi
- Mission: promouvoir un régime de retraite pérenne, équilibré et solidaire, garantissant aux bénéficiaires une pension équitable
- Caisse gérée par un Conseil d'administration élu par l'assemblée générale des adhérents
- 3.879 entreprises adhérentes
- 404.159 affiliés actifs et ayants droit
- 100 .251 allocataires de la pension
- 2,837 milliards de dirhams de contributions encaissées
- 2,034,8 milliards de dirhams de pensions servies.

• **Fédération des chambres de commerce et d'industrie**

- Association nationale des Chambres de commerce, d'industrie et de services
- Fondée en 1962
- Regroupe 28 chambres locales du Royaume
- Représentée par 24 membres au sein de la Chambre des conseillers
- Mission : coordination entre le CCIS
  - > adopter à l'échelon national des positions communes
  - > représenter les intérêts généraux des entreprises industrielles, commerciales et de services, auprès du gouvernement, des instances internationales
  - > animer le réseau des chambres.

Diane DAUDIN CLAUD



**FEVIRIER 2007**

## **ARTICLE N°4 :**

### **Comment développer la compétitivité des PME · Un contrat-programme opérationnel en juin**

#### **· 582 entreprises bénéficiaires des services de l'ANPEM en 2006**

LA mise à niveau de l'entreprise marocaine constitue un préalable indispensable pour la réussite du plan Emergence et également pour l'insertion de l'économie nationale dans le marché mondial.

C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics ont créé en 2003 l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) pour accompagner cette dynamique de modernisation du tissu industriel. Cela grâce principalement à un appui financier pouvant atteindre jusqu'à 90% du coût des prestations en matière de conseil et d'assistance réalisées au profit des PME.

Le bilan de l'agence en 2006 ainsi que les grands axes de son plan d'action pour 2007 ont fait l'objet d'un point de presse tenu lundi dernier à l'issue des travaux de son conseil d'administration. «La modernisation de la PME et une démarche continue et dynamique interpellant tous les acteurs économiques», rappelle Latifa Echihadi, DG de l'ANPME. Elle ajoute que «l'engagement du chef de l'entreprise est une condition nécessaire pour le succès de cette opération». Résolument inscrites dans le sillage du plan Emergence basé sur le développement des métiers mondiaux du Maroc, les activités de l'ANPME, en 2006, ont été focalisées sur la promotion de ces secteurs. Après le textile, une convention de partenariat avec la Fédération des industries de cuir (FEDIC) pour accompagner le plan de relance de cette filière a été conclue en juin 2006. Un accord de partenariat avec le département de l'Artisanat est en cours de finalisation. La signature du contrat-programme avec l'Etat concernant cet accord est prévue au premier trimestre 2007. Il faut noter également la concentration exclusive du nouveau programme d'appui NBO (New business opportunities) aux secteurs du textile, du cuir et de l'automobile pour leur permettre une meilleure intégration au marché américain. Ceci suite à la signature de l'accord de libre-échange avec ce pays. D'une manière générale, 582 entreprises ont été accompagnées durant 2006 dans le cadre de programmes coordonnés par l'Agence, soit une augmentation de 50% par rapport à 2005. 60% des actions de soutien ont concerné les secteurs dynamiques à l'international. A noter également la mise en œuvre, l'an dernier, d'une nouvelle approche d'intervention au niveau de la gestion des programmes d'appui par l'ANPME. L'objectif est d'accélérer le processus de modernisation des entreprises. Cette démarche est basée sur 5 leviers structurants. Pour le plan d'action 2007, l'ANPME prévoit d'accompagner environ 500 entreprises. Pour Echihadi, cette année sera distinguée par l'élaboration d'un contrat-programme avec l'Etat qui sera présenté en juin prochain au conseil d'administration de l'agence. Prévu sur cinq ans, cet engagement permettra à l'agence de se doter d'un budget propre au lieu de dépendre à près de 80% de l'aide financière étrangère. Dans ce cadre, la dotation accordée au titre du Fonds national de mise à niveau sera doublée cette année pour atteindre 80 millions de DH.

## **Stratégie**

LA nouvelle approche d'intervention de l'ANPME est articulée autour de cinq axes. Le premier consiste en une communication de proximité à travers un réseau de près de 50 intervenants régionaux. L'agence a recours également à l'intermédiation par le biais de cabinets de conseils nationaux (plus de 150) et d'experts (600) avec la promotion des produits d'appel auprès des dirigeants des PME en vue de les inciter à recourir à cette expertise concernant tous les aspects du fonctionnement de leurs entreprises (finances, fiscalité, RH, système de qualité...). La segmentation des besoins et le ciblage des actions avec leur évaluation font partie aussi de la stratégie de l'agence.

Nour Eddine EL AISSI

## ARTICLE N°5 :

### **Les PME peuvent-elles se mettre à niveau?**

«Instaurons la compétitivité fiscale»

• Benjelloun propose un marché gagnant/gagnant à l'Etat

• La «protection nous a fait recaler»

- L'Economiste: Avez-vous résolu le problème majeur de l'absence d'une définition unifiée d'une PME ?

- Khalid Benjelloun, président de la commission PME à la CGEM: Nous avons conservé la définition élaborée pour la charte de la PME de 2002. Ce conflit de définitions entre les différents partenaires (entreprise, banque, administration) -nous en sommes conscients- handicapent lourdement l'activité économique au Maroc.

- Vous aviez annoncé dans la charte 2002 la création d'un observatoire de la PME. Où en est le projet?

- C'est une chose que nous réclamons sans cesse à chaque réunion avec des responsables. Et c'est un vrai problème, car si vous me demandez combien il y a de PME au Maroc, je répondrais que selon certains services il y en a 40.000; pour d'autres, 50.000. Ce manque de données nous empêche d'évaluer correctement nos actions, sachant que si nous incluons l'informel, c'est le flou total.

- A quel niveau faites vous du lobbying et quel en est le message principal?

- A tous les niveaux, politique, administrations publiques, banques... Et c'est pourquoi nous avons signé une convention avec la GPBM. Parce que nous sommes arrivés à un moment où il y avait un énorme problème entre les banques et les PME. Les banques regorgeaient d'argent et ne voulaient pas en prêter aux PME, alors que ces dernières étaient en demande de financement.

- Concrètement, que demandez vous à vos banques?

- Etre plus près de nous, par exemple. Donner plus de souplesse aux directions régionales des banques pour qu'elles traitent sur place les dossiers des PME. Sur le plan des garanties, il faut donner la priorité aux garanties qui sont liées au projet à financer, et non pas les garanties personnelles! Nous demandons également à ce que les banques répondent plus rapidement aux demandes des PME, en fixant des délais qui ne soient pas supérieurs à 3 semaines. Une autre de nos revendications auprès des banques est qu'elles jouent mieux leur rôle de conseil et d'assistance auprès des PME clientes.

- Pensez-vous que l'administration vous soutiendra dans votre démarche?

- Elle n'a pas le choix. Certes, elle a aussi des contraintes pour assurer l'équilibre de ces comptes. Mais il faut qu'elle comprenne que plus l'on va offrir des carottes fiscales, plus les entreprises vont être tentées à quitter l'informel. Notre objectif est de faire adopter une fiscalité spécifique pour les PME mais aussi de faire élargir l'assiette fiscale, avec plus d'aide

et moins de taxes. Si on n'est pas compétitif fiscalement, les investisseurs, y compris marocains, iront investir dans les autres pays de la région. C'est pourquoi, avec la mondialisation, dans les 5 années à venir, il faut être au même niveau que les voisins. Ce serait en outre une manière de récupérer au moins la moitié des 35.000 PME qui travaillent actuellement dans l'informel.

- Justement, ne craignez-vous pas que la mondialisation aggrave le sort des PME marocaines si rien n'est fait pour améliorer leur compétitivité? Oui, malheureusement. Car d'ici à 2012, nos PME n'auront plus comme concurrent leurs seules consœurs marocaines mais bien plus d'entreprises étrangères, qui pourront en plus vendre leurs produits plus facilement au Maroc avec le commerce électronique. De plus, le marché marocain devient de plus en plus étroit. Nous devons nous orienter vers l'ouverture aux relations Sud-Sud, et c'est dans ce cadre que nous préparons la signature d'un accord de libre-échange entre le Maroc et les pays d'Afrique de l'Ouest, qui représente un marché de 60 millions de consommateurs.

- Pensez-vous que les récentes polémiques, liées aux pratiques anticoncurrentielles et encadrées par le ministre Talbi, vont encourager les acteurs économiques à se responsabiliser?

- Je l'espère. Et je dirais même que parmi les choses qui ont beaucoup fait reculer l'économie marocaine, c'est cette protection que nous avons eue pendant 40 ans. C'est pourquoi le réveil est très douloureux pour nos PME. Et c'est pour cela qu'il faut également se presser dans ce processus de mise à niveau, parce que là on touche vraiment à des choses sensibles. Et, croyez moi, toutes ces PME qui avaient l'habitude de travailler avec cette protection ont maintenant beaucoup de mal, surtout à changer de mentalité. Et nous comptons sur les jeunes entrepreneurs pour donner l'exemple.

---

### **La carotte fiscale pour sortir de l'informel**

Quel est le point commun entre l'Irlande et nos voisins algériens et tunisiens? Eh bien, ils ont compris qu'une baisse de l'IS menait, dans le cadre d'un développement soutenu, un pays vers une croissance plus forte et surtout plus formelle. La France s'est également engagée à réduire l'IS de 33 à 20% d'ici 5 années, mais comme le regrette le président de la commission des PME Khalid Benjelloun, «si on se compare aux autres pays, on se rend compte que nous sommes les plus mal lotis». Alors à quand la réforme fiscale au Maroc?

"Khalid Benjelloun, président de la commission des PME à la CGEM et gérant de CTCM: «Il faut exploiter ce qui existe déjà! Personne ne sait par exemple qu'en signant une convention avec l'ANMPE, une PME qui veut se déclarer, même si elle était dans l'informel, peut voir la tenue de sa comptabilité prise en charge jusqu'à 80% pendant 3 années»"

Propos recueillis par  
Najlae NAAOUMI

## **ARTICLE N°6 :**

### **Encore 35.000 entreprises dans l'informel!**

#### **• La corruption, une vraie gangrène**

Représentant plus de 95% du tissu économique national, les PME sont à l'origine de 51% des investissements privés, et contribuent pour 31% aux exportations. Mais à la surprise générale, elles ne contribuent qu'à hauteur de 19% à la valeur ajoutée. Pourtant leurs répartitions géographiques sur l'ensemble du Royaume en font les principaux relais de la modernisation de l'économie marocaine. Mais surtout le principal miroir de ses défaillances. Et des défaillances, il n'en manque pas selon un état des lieux dressé par la commission PME de la CGEM, pour son plan d'action 2007. Présidée par l'entrepreneur en textile et produits pétrochimiques, Khalid Benjelloun (gérant de CTCM), la commission n'y est pas allée de main morte en critiques. Dans son premier plan d'action pour l'année 2007, elle définit 24 «contraintes majeures» à la bonne croissance du secteur : «Les PME souffrent autant de difficultés internes qu'externes liées à l'environnement économique et au mal des compétences». Cet ex-n°2 de la défunte fédération des PME-PMI se montre satisfait de sa fusion avec la CGEM, qui aura permis selon lui de créer «une synergie pour mieux défendre nos intérêts». Mais son état des lieux n'en est pas, pour le moins, satisfaisant. Problème de communication lié à la diabolisation des acteurs entre eux, difficile mise à niveau en termes de compétitivité, lente transition vers un management moderne...

Les causes ne manquent pas mais les efforts quant à eux semblent plus limités: inexistence d'un ministère ou d'un observatoire consacrés aux PME, lente application des réformes déjà proposées...

Ce manque d'encadrement autant d'un point de vue politique qu'administratif n'aide en rien à l'appréciation de l'environnement économique du Royaume. Un environnement déjà semé d'obstacles pour un entrepreneur marocain ou étranger, qui baisse rapidement les bras face aux problèmes chroniques d'opacité, de corruption et autres gangrènes décrédibilisant toutes initiatives économiques. «Je suis désolé de constater que les PME aujourd'hui sont encore considérées par les banques comme des usagers et non comme des clients», regrette le président de la commission.

Et dans tous les domaines, la redondance des mêmes problématiques rend pessimiste pour l'avenir. Tous souffrent d'une main-d'œuvre peu qualifiée ou mal formée, de l'utilisation d'arbitraires non justifiés ou de manque de transparence. A noter qu'il a été prouvé qu'un ouvrier du niveau bac est vingt fois plus rentable qu'un ouvrier analphabète. Quelles perspectives alors pour l'entreprenariat au Maroc? Surtout si l'on considère la part croissante de l'informel dans notre économie dite «en transition». Ainsi, à ce jour, les PME exerçant dans l'informel s'élèvent environ à 35.000, représentant un tiers du PIB, et fournissant 39% des emplois non agricoles. Ces chiffres tirent la sonnette d'alarme sur l'urgence de cette mise à niveau qui, faute de s'accomplir, pourrait causer de nombreux dégâts collatéraux, et chez les moins lotis d'abord. C'est pourquoi ces réformes des institutions tant promises doivent un jour finir par pointer le bout de leur nez, afin de donner l'exemple à ces patrons de PME qui n'ont plus confiance.

## **Mentalités**

Le problème des changements des mentalités constitue un frein majeur à la mise à niveau. Et pour ce problème, tous les acteurs sont concernés. Qu'il s'agisse de patrons souffrant pour certains encore d'une conception tribale du commerce, ou bien de banquiers qui utilisent les pires stratagèmes pour bloquer des dossiers, ou encore d'administrations aux pratiques occultes.

Najlae NAAOUMI

## **ARTICLE N°7 :**

### **Un code de bonne gouvernance pour les PME**

- **Une commission nationale public/privé**
- **Document annoncé pour l'automne**
- **Mise en conformité avec les standards internationaux**

APRÈS le label CGEM, voici se profilait à l'horizon un label étatique de bonne gouvernance des entreprises. La volonté affichée par les différents intervenants, tant publics que privés, pour faire de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) une priorité nationale, donne espoir.

Enfin il semblerait que la bonne gouvernance soit devenue une composante incontournable de la mise à niveau du tissu des PME marocaines. Après l'introduction pour la moins surprenante d'une charte RSE et d'un label CGEM (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)), voici que le secteur public salue la démarche en la copiant. Un plan d'action a été proposé par le ministère des Affaires économiques et générales, sur l'élaboration d'«un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises au Maroc». Ce plan qui, pour l'instant, n'est qu'au stade de l'ébauche, propose de constituer une commission nationale public/privé chargée de mener à terme le projet. Ce comité conjoint sera formé des représentants du patronat marocain ainsi que ceux du ministère des Affaires économiques et générales. Le représentant désigné de la CGEM présidera les travaux de la commission tandis que le ministère en assurera la coordination et le secrétariat. Divers intervenants de l'entrepreneuriat marocain vont également participer aux chantiers de cette commission. Banques, agences gouvernementales et organisations internationales, investisseurs institutionnels, juristes et experts-comptables... autant de professionnels de l'entreprise qui se réuniront une fois par mois pour discuter de l'état d'avancement des travaux de réflexion. Ce code devra à la fois se préoccuper des règles (lois, textes, contrats...) mais aussi des mécanismes (marché et contrepouvoirs) pour s'imposer comme un complément à la réglementation déjà en vigueur. Mais il devra également régenter les cadres de partenariats entre les différentes parties prenantes (actionnaires, Etat et collectivités, salariés, partenaires externes) appelés aussi «stakeholders», pour limiter les comportements des dirigeants dans les relations internes et externes de l'entreprise. Une version finale devrait être présentée à l'automne. Même si la priorité semble pour le moment se mettre d'accord sur une définition de la bonne gouvernance, qui prenne en compte les particularités du Maroc ainsi que les impératifs de son développement. Les chantiers annoncés sont ambitieux. Dans un cadre spécifique au PME, le plan aspire à faciliter leur accès au financement, à la formation de leurs ressources humaines, à instaurer la confiance partenariale, et autres remèdes aux gangrènes qui rongent l'initiative au Maroc (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Dans un cadre macroéconomique, lutter contre la corruption, limiter le secteur informel et



développer un secteur privé performant sont évidemment des objectifs louables. Mais cet affichage de bonne volonté ne doit pas se substituer à une réforme de la justice et à l'instauration d'une transparence sur les marchés. Deux revendications anciennes encore insatisfaites mais qui restent primordiales à l'accomplissement concret de ces objectifs. Espérons seulement que ce souci pesant de rassurer l'investisseur ne se limitera pas cette fois-ci à des paroles stériles qui accoucheront d'un organe dormant. C'est pourquoi l'effort de communication et de sensibilisation à mener parallèlement aux travaux de la commission est capital dans le sens où la gouvernance d'entreprise n'est pas un concept suffisamment diffusé au Maroc. Or il concerne tout de même les PME, qui représentent 95% du tissu économique national. Notons cependant que la constitution d'un comité comportant également les partenaires de la société civile fera peut-être, cette fois-ci, pencher la balance du bon côté. Dans tous les cas, si le pays compte réellement réaliser cette transition tant attendue, la gouvernance d'entreprise est l'exemple même du type de réformes capables de l'engager vers un développement durable et plus juste. Car elle s'attaque aux mentalités des dirigeants, et offre des opportunités de partage et de collaborations plus saines, cette initiative doit être particulièrement soutenue à long terme pour qu'elle puisse jouer le rôle d'assainissement qu'on lui incombe.

---

## **Compétitivité internationale**

LE principe de bonne gouvernance d'entreprise peut, à l'instar des nouvelles technologies, être plus rapidement assimilé et adopté dans les pays en voie de développement que dans les pays développés. Remis à jour suite aux grands scandales financiers ayant affectés un actionnariat important, les fonds de pension et, plus généralement, la crédibilité des marchés financiers (Europe, Etats-Unis, Japon). La bonne gouvernance s'impose de nos jours comme un critère mondial d'attractivité de l'investissement au moins aussi important que celui de la rentabilité. Selon une enquête réalisée par le cabinet Mc Kinsey en 2002 auprès de 201 investisseurs institutionnels dans 31 pays: 85% considéraient déjà que les pratiques de gouvernance d'entreprise sont au moins aussi importantes que la performance financière et 73% étaient prêts à payer davantage pour les actions d'une entreprise bien gouvernée. Aujourd'hui, le Maroc doit impérativement se conformer à cette tendance mondiale s'il ambitionne de conserver son attractivité dans la région. Sachant que l'ensemble de la communauté Mena s'est engagée dans le développement d'un code de gouvernance pour les investisseurs et que la bataille au leadership dans la région s'annonce serrée. Autant combler dès aujourd'hui les maux qui nous ont coûté déjà si cher hier.

Najlae NAAOUMI

## **ARTICLE N°8 :**

### **Comment améliorer l'accès des PME aux marchés publics**

#### **· PME: 50% du PIB de l'UE et seulement 30% des marchés publics**

L'UE a souhaité, le 12 février, améliorer l'accès des PME aux marchés publics, accédant ainsi à une demande de la France réitérée depuis des mois. Dans une résolution adoptée par les ministres des Affaires étrangères réunis à Bruxelles, l'UE souhaite «examiner tous les moyens susceptibles d'améliorer l'accès des PME aux marchés publics au sein de l'UE et dans le reste du monde». Pour adopter un traitement préférentiel pour les PME, l'UE devrait d'abord obtenir une dérogation à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), comme d'autres pays en ont déjà, dans le cadre de la révision de l'accord sur les marchés publics. Parmi les grandes puissances économiques mondiales, les Etats-Unis, le Japon et la Corée du Sud notamment, disposent déjà de dispositifs législatifs favorisant l'accès de leurs PME aux marchés publics. Seule l'UE n'en possède pas, la Commission européenne s'y opposant jusqu'à présent.

«Il s'agit de se mettre sur un pied d'égalité avec les autres pays développés», a plaidé lundi la ministre française du Commerce extérieur, Christine Lagarde, devant des journalistes à Bruxelles.

Lagarde a fait de ce dossier un de ses principaux chevaux de bataille et elle vient régulièrement à Bruxelles depuis des mois pour tenter de convaincre la Commission et le Parlement européens.

La part des PME dans les marchés publics européens n'atteint que 30%, alors qu'elles réalisent 50% du PIB de l'UE, a-t-elle rappelé. La valeur totale des marchés publics dans l'UE se monte à environ 1.500 milliards d'euros par an.

Synthèse L'Economiste

## **ARTICLE N°9 :**

### **Marrakech: L'artisanat, un créneau prisé par les PME**

- **A Sidi Ghanem, 60% d'unités opérationnelles dans ce secteur**
- **15 entreprises sélectionnées pour servir de référence pour la vision 2015**

Nombreuses sont aujourd'hui les PME qui ont choisi le créneau de l'artisanat dans la région de Marrakech. Un créneau porteur et qui fait de ces entreprises des modèles pilotes pour la vision 2015 pour l'artisanat, définie par le ministère de tutelle. C'est donc pour rendre hommage aux efforts réalisés pour la promotion du secteur que le ministère de l'Artisanat a organisé une visite dans les différents ateliers de la zone de Sidi Ghanem, à Marrakech. Adil Douiri, le ministre, a profité de l'occasion pour «discuter avec les patrons des productions». Au menu, les marchés prometteurs et les problèmes rencontrés dans l'exercice de leurs activités. Tout comme et même plus que les poids lourds du secteur, la stratégie 2015 pour l'artisanat a pour objectif d'encadrer et d'appuyer, par le ministère de tutelle, les PME et de structurer l'artisanat en 6 filières: décoration, bijouterie, ameublement, habillement, architecture et produits du terroir. En filigrane, un autre objectif: les PME à leur tour sous-traiteront chez des mono-artisans urbains et ruraux. L'administration de tutelle fait ainsi d'une pierre deux coups. A Marrakech, c'est dans la zone de Sidi Ghanem que la plupart des entreprises d'artisanat ont élu domicile. A défaut d'être une zone industrielle, Sidi Ghanem regorge de PME spécialisées dans la décoration, l'ameublement ou la joaillerie. Le tout basé sur l'artisanat et l'art traditionnel marocain. Leurs produits sont à 90% destinés à l'export. «Bien qu'encore à ses premiers balbutiements, le tissu structuré de PME de l'artisanat a mis 15 ans pour se constituer. Il est composé d'une centaine d'entreprises dont 60% sont installées à Marrakech», indique Ghalia Sebti, présidente de la Fédération des entreprises d'artisanat. Fédération affiliée à la CGEM et fondée en 2006 et dont les objectifs sont la mise à niveau du secteur pour accompagner, entre autres, la vision 2015 du ministère de l'Artisanat. Au nombre de ses membres actifs, Abdelmoula Berroumane de la Maison Méditerranéenne.

Une société pionnière dans l'ameublement sur la base de matériaux artisanaux. L'entreprise, créée en 1999, emploie actuellement 140 personnes dont des artisans, et réalise un chiffre d'affaires de 10 millions de DH. Cette entreprise fait partie des 14 sociétés pré-sélectionnées pour bénéficier, dans un cadre institutionnel, d'une aide du ministère de tutelle avec des contrats de croissance pluri-annuels. Ces sociétés doivent déposer leurs candidatures avant fin février.

Le département de tutelle devrait en retenir 5 ou 6, en avril prochain. Elles seront alors considérées comme des acteurs de référence. L'Etat les accompagnera dans leurs programmes de promotion de leur produit auprès des réseaux de distribution les plus appropriés au Maroc et à l'étranger.

Badra BERRISSOULE

## **ARTICLE N°10 :**

### **Les PME belges en campagne**

• **La construction et l'agroalimentaire: Deux secteurs porteurs**

• **Une coopération entre PME marocaines et belges en Mauritanie**

Les Belges souhaitent intensifier leur coopération avec le Maroc. Pour preuve, une mission d'hommes d'affaires de la région Wallonie et de la Flandre est attendue à Casablanca du 14 au 16 mars.

Plusieurs secteurs sont représentés: immobilier, équipement, alimentation avec une attention particulière pour les services informatiques pour lesquels les PME belges ont développé une expertise mondialement reconnue. Qu'il s'agisse de l'ingénierie ou des logiciels, les firmes belges sont très actives au Maroc. D'ailleurs elles ont fourni des logiciels à l'Onep, entre autres.

Les entreprises qui font partie de cette mission sont: Tansens & Casaert, fabricant de tapis; Volys Star, qui élabore des produits de volailles Halal; VMD, laboratoire pharmaceutique leader dans le secteur vétérinaire en Belgique; Finres Group, spécialisée dans la formulation, la distribution et l'application de résines synthétiques et de mortiers de scellement; Knaepen, opérant dans le domaine de revêtement des façades et Boeckmans spécialisé dans le transport maritime; Xifo, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, l'agriculture, l'aquaculture ainsi que l'énergie. Besix, spécialisé dans l'aménagement et l'équipement portuaires. Cette société avait décroché un contrat pour la réalisation de travaux sur le port de Tanger.

Cette mission intervient après le succès du dernier salon Belgica. Les échanges belgo-marocains ne se limiteront plus aux seuls secteurs de l'environnement et l'assainissement, jadis domaines de prédilection des opérateurs belges. Les Belges ont compris tout l'intérêt de se diversifier et s'en sont même donné à cœur joie. Certaines entreprises ont pu connaître par le biais de Belgica d'autres événements. Cremai (salon international de l'industrie hôtelière, de la restauration et de la pâtisserie-boulangerie) a connu la participation de sociétés belges, des chocolatiers pour la plupart. Saïd Fakir en fait partie. C'est un Marocain résident en Belgique et propriétaire d'une société exportatrice de chocolat. «90% de notre production sont destinés à l'exportation. Avec Cremai, nous allons étudier la possibilité d'élargir nos parts de marché au Maroc». Pour ce dirigeant, le taux de la douane représente pour l'instant un obstacle à cette perspective. En effet, l'importation de chocolat au Maroc est soumise à un taux de 59%, ce dernier demande une attention particulière et des procédés de refroidissement délicats. Pourtant le chocolat n'empêche pas le Maroc d'être le 46e client de la Belgique et son 50e fournisseur. Cet engouement peut s'expliquer, entre autres, par la stabilité politique du pays, malgré des risques commerciaux élevés, selon l'étude de la SA Ducroire, spécialisée dans l'assurance contre les risques liés aux transactions commerciales internationales. Casablanca sert également de plateforme à la Mission économique pour piloter les actions de promotion pour la Mauritanie et le Cap-Vert. En effet, les Belges sont très intéressés par les opportunités du marché mauritanien, surtout que celui-ci est le 13e producteur mondial de fer et que son sol est riche en gisements de pétrole et de gaz naturel.

Une coopération triangulaire se dessine d'ailleurs avec les PME marocaines. Sur certains projets, les entreprises belges adjudicataires des marchés en Mauritanie font appel à des sociétés marocaines pour la réalisation d'une partie du projet.

---

### **Les échanges belgo-marocains**

Les échanges entre le Maroc et la Belgique sont en pleine expansion. En effet, les transactions ont doublé en l'espace de 7 ans et ce n'est pas près de s'arrêter. Les dernières statistiques, indiquent les importations belges, ont atteint les 4 milliards de DH en 2006. La part du lion va aux produits des industries, matières textiles et aux métaux. Les exportations belges se chiffrent à plus de 5 milliards de DH, réparties entre les machines et appareils, les produits minéraux ainsi que ceux du règne végétal.

Sara BADI

**MAI 2007**

## **ARTICLE N°11 :**

### **Consortium: Le passeport d'exportation pour les PME**

- **Promotion des biens et services des entreprises membres**
- **Plus de capacité d'accès aux marchés étrangers**
- **Restent une réglementation et des outils d'accompagnement plus adaptés**

Ne s'aventure pas qui veut sur le marché de l'exportation. Les entreprises de petite taille (TPE, PME, PMI), qui décident de s'y mettre, font face à d'énormes difficultés. Le diagnostic des exportations des pays signataires de l'Accord d'Agadir (Tunisie, Jordanie, Egypte, Maroc) réunis à Rabat les 25 et 26 mai pour débattre de la promotion des consortiums d'entreprises d'exportation, sous le contrôle de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (Onudi) et du ministère marocain du Commerce extérieur, est sans ambages. L'isolement, la taille, l'insuffisance des ressources financières et humaines, la méconnaissance des marchés étrangers... sont des facteurs aggravants. Pour faire rempart face aux conséquences liées à l'ouverture des économies de ces trois pays et s'attaquer aux marchés étrangers, leurs entreprises exportatrices de petite taille n'ont d'autre choix que de se regrouper en consortium. Une sorte d'alliance volontaire d'entreprises à secteur unique et/ou multiple, concurrentes ou autres, pour réduire les risques et coûts liés à l'exportation, et augmenter leur capacité d'accès à des marchés plus importants. Si les objectifs sont les mêmes, stimuler la compétitivité dans un nouveau contexte concurrentiel, entre autres, le mode opératoire et les cadres réglementaires diffèrent d'un pays à l'autre. Au Maroc, les consortiums (17 dont 8 seulement sont juridiquement constitués et opérationnels) sont sous forme de groupements d'intérêt économique (GIE), donc hors du circuit du contrôle fiscal. Les premiers existent depuis seulement trois ans. Le ministère du Commerce extérieur et les autres organismes spécialisés n'interviennent que dans l'approche marketing et de promotion des consortiums. En Tunisie, où le concept est en place depuis 2000, le plus souvent, les consortia prennent la forme juridique classique d'entreprise (SA, SARL) et n'échappent pas au contrôle du Bureau de mise à niveau de l'industrie. A ce titre, les propos de l'un des experts tunisiens présents à Rabat, Mélika Karrit, sont édifiants: «la démarche de mise à niveau des entreprises favorise le développement des consortia». D'autant plus qu'elle a «permis aux entreprises tunisiennes un meilleur positionnement sur les marchés extérieurs». Là-bas, les choses ont l'avantage d'être claires. «Depuis 2002, les consortia à l'export sont éligibles aux subventions du Fodec au même titre que les entreprises sollicitant individuellement ces avantages. Depuis 2005, ils sont éligibles aux subventions du Famex avec un taux supérieur à celui octroyé aux entreprises à titre individuel», explique Karrit, justifiant au passage l'importance que l'Etat tunisien accorde aux consortia d'exportation. Au Maroc, leur promotion est encore une affaire presque de volontaires. Pourtant, l'enjeu

est autrement plus important que la volonté de quelques hommes, aussi experts soient-ils. La détermination de l'un d'eux, Ali Berrada, experts à l'Onudi, donne plus de relief à ce défi... de taille. Il a fait sien le combat pour la promotion des consortiums d'exportation. Le tout, défend-il, est de «faire prendre conscience aux entreprises et aux institutions la nécessité pour les PME de se regrouper». Même si des huit juridiquement constitués, le CRETH, le pôle Consortium et développement des réseaux du textile et habillement, créé par les professionnels du secteur (Amith), est cité en modèle, ce n'est pas gagné (voire encadré). Bien sûr, il existe un fonds de soutien, mis en place par le ministère du Commerce extérieur, géré par l'Asmex, destiné au développement des consortiums d'exportation, avec des aides au démarrage et aux actions de promotion. En Jordanie, les experts sont unanimes: la volonté de développer et de promouvoir les consortia répond à un besoin visant à «soutenir les entreprises de petite taille pour pouvoir faire face aux nouveaux défis de la globalisation». Dans ce troisième pays signataire de l'Accord d'Agadir, l'idée émane de l'Etat, à travers un programme conceptualisé non sans ambition, «Jump», dont la vision, qui en dit long, se défie de «transformer, intégrer et développer l'industrie jordanienne au sein de l'économie globale». Les conditions d'éligibilité doivent répondre à trois principaux critères: «entreprise manufacturière ou de services aux entreprises manufacturières; entreprise de droit jordanien située en Jordanie ; avoir au moins deux ans d'activité et plus de 5 employés jordaniens à temps plein; une stabilité financière et un potentiel de croissance». Le programme existe depuis 2005. Il n'admet qu'une seule forme juridique, la SARL, pour être considérée comme consortium. Et les conditions qui vont avec: un capital de 30.000 dinars (environ 350.000 DH), avoir au moins 5 membres avec parts de capital égales, sans but lucratif, enregistré au ministère de l'Industrie. «Jump» détermine également les secteurs cibles. Difficile cependant de dire des trois modèles tunisien, jordanien et marocain, lequel est le plus à le plus de chances d'aboutir.

---

### Archaïsme

Travel Partners, l'un des 8 consortiums marocains juridiquement constitués, regroupe 7 agences de voyage. Une activité qui est régie par dahir, donc soumise à autorisation (licence). Ce consortium n'est pas reconnu comme prolongement des agences qu'il représente. Par conséquent, il n'est pas habilité à remplir une de ses principales missions, notamment signer un contrat avec un voyageur. De même qu'il ne peut pas profiter des aides accordées par le ministère du Tourisme pour la promotion du Maroc à l'étranger (salons, foires...) Il faudra pourtant un Travel Partners, avec le plus grand nombre d'adhérents, pour tenir le pari des 10 millions de touristes à l'horizon 2010 et traiter avec les plus gros voyageurs opérant sur le Maroc.

Bachir THIAM



**JUIN 2007**

## **ARTICLE N°12 :**

### **Les PME arrimées aux normes IFRS**

- **Le régulateur comptable mondial (IASB) prépare un référentiel dédié**
- **Chaque Etat fixera ses critères de définition de la PME**

Deux ans après l'application des normes comptables et financières IFRS pour les comptes consolidés des groupes cotés en Europe, le normalisateur international (IASB, International accounting standard board) planche sur un référentiel simplifié destiné aux petites et moyennes entreprises. Le think-tank dont la mission est de produire des normes et d'harmoniser le langage comptable à l'échelle internationale achève actuellement un exposé-sondage dont les conclusions serviront à affiner le schéma du corpus des IFRS pour les PME.

Ces standards assouplis concernent les entités n'ayant pas d'intérêt public (non cotées) mais leur adoption relève du ressort des Etats, de même que la fixation des critères de définition d'une PME. Au sens de l'IASB, la PME-cible est une entité non cotée en Bourse et dont les états financiers ne sont publiés que pour des utilisateurs externes, type actionnaires, etc. Le normalisateur s'essaie à une définition mais se garde bien d'en faire une doctrine: pour l'IASB, une PME est une entreprise qui emploie jusqu'à 50 salariés. Si le législateur marocain devrait y souscrire, l'extension des IFRS aux comptes sociaux implique, entre autres, un changement de la loi relative aux obligations comptables des commerçants. Plusieurs scénarios sont envisageables dans ce processus de migration: soit opter pour la séparation des comptes sociaux et fiscaux même si cela comporte des limites - conflits, alourdissement des traitements, gestion d'une double comptabilité. C'est l'option choisie par plusieurs pays anglo-saxons; soit exiger un retraitement des états de synthèse au niveau des filiales, le reporting s'effectuant aux standards IFRS. La présentation des comptes sociaux aux normes internationales requiert un changement de paramètres traités différemment. La collision avec la doctrine fiscale serait moins importante qu'on ne le redoutait (voir interview ci-contre). A bien des égards, l'esprit des IFRS rejoint la doctrine fiscale marocaine. Toutes les deux sont strictes en matière d'amortissement d'actifs et de provisionnement. La différence entre les deux est la question du «fait générateur». La doctrine fiscale prône la comptabilisation à partir du moment de la réalisation de l'événement, pour les IFRS, c'est une conception économique de l'impôt. Le référentiel «IFRS-PME» est indépendant du paquet appliqué aux comptes consolidés des groupes cotés. Exemple: si une option est permise dans le référentiel complet, le référentiel IFRS-PME utilisera la version la plus allégée possible. Par ailleurs, les principes d'évaluation et de comptabilisation du bilan et du compte de résultat sont largement fondés sur le cadre conceptuel de l'IASB. En l'absence de règle dans l'IFRS-PME, il faudra recourir aux autres dispositions du référentiel simplifié traitant de thème similaire, sinon il faudra se fier aux concepts de la section 2 «concepts et principes dominants» du même standard. Une troisième solution se présente, le recours aux dispositions du «full IFRS», même s'il est rare que ça se produise. Aussi, ces techniques d'évaluation obéissent à deux règles comptables. Lors de la comptabilisation initiale, où les éléments de l'actif et du passif sont, généralement, évalués

au coût historique (quelle que soit leur nature). Ensuite, la juste valeur devient le mode d'évaluation le plus plébiscité, notamment pour les actifs et passifs financiers, même s'il existe des particularités à respecter. D'autres postes seront mesurés soit au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation (pour les stocks), soit au montant le plus probable à la date de clôture (pour les passifs non financiers). En gros les simplifications apportées à l'IFRS-PME concernent plusieurs postes du bilan et du compte de résultat. Allant des actifs et passifs financiers jusqu'au «diclosures» (les annexes). D'autres thématiques, comme «l'information financière dans les économies hyperinflationnistes» (IAS 29), «les paiements fondés sur des actions et réglés par des capitaux propres» ou encore «le résultat par actions» (IAS 33) et aussi «l'information financière» (IFRS 8) ont été supprimés du référentiel. La raison serait l'infime probabilité de leur réalisation.

---

### **Les banques sont déjà lancées**

L'entrée en vigueur au Maroc des normes IFRS pour les comptes consolidés des banques impose une mise à niveau de l'historique car le référentiel exige un exercice de comparaison. Pour présenter leurs comptes consolidés, les établissements financiers sont dans l'obligation de présenter un bilan d'ouverture au 1er janvier 2007, l'exercice doit être ensuite libellé en IFRS afin de pouvoir enregistrer les impacts dans le compte de résultat et non pas au niveau des capitaux propres.

Les banques sont à aujourd'hui les seules entités du Maroc à devoir se conformer aux normes internationales, selon les directives de Bank Al-Maghrib. La plupart d'entre elles sont avancées dans le processus de conversion. Les filiales de groupes européens, elles, se sont d'ores et déjà mises au diapason depuis 2005, date d'entrée en vigueur des normes en Europe. D'autres en sont au stade du diagnostic de divergences entre le plan comptable des établissements de crédit (PCEC) et les IFRS. Etape indispensable dans le processus de migration. Vient ensuite la phase d'évaluation des premiers impacts sur les comptes pour se faire une idée globale, sachant que l'impact définitif sera établi lors de la phase de mise en œuvre des normes, qui est la dernière. Le processus de migration des comptes vers les standards IFRS est une tâche longue et ardue. Aujourd'hui, le passage aux IFRS demande 18 à 24 mois.

Moulay AHMED BELRHITI

## **ARTICLE N°13 :**

### **PME: Bientôt un plan de développement**

- Une réunion cette semaine à Rabat pour peaufiner le projet
- Les Rendez-vous PME/PMI jeudi prochain à Meknès

Si tout va bien, le plan de développement national pour les petites et moyennes entreprises sera signé d'ici les prochaines semaines. Le Premier ministre, Driss Jettou, a présidé une rencontre consacrée à ce programme de mise à niveau et de modernisation de la PME mercredi dernier, à Rabat. Dès cette semaine, l'Agence nationale pour la promotion de la PME, la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et le ministère de l'Industrie et du Commerce tiendront une séance de travail, afin de peaufiner le projet, avant une nouvelle réunion avec Jettou. Pour l'heure, il est trop tôt pour savoir quel budget lui sera accordé. Cependant, le fonds que la Charte 2002 de l'ANPME avait réservé aux PME, et qui est demeuré à ce jour inexploité, pourrait être sollicité. Le programme de développement se déclinera en deux axes. Le premier, dont l'objectif est d'inciter les PME à s'inscrire dans une situation régulière -c'est-à-dire à sortir de l'informel- offrira des possibilités de financement, des prestations de conseils et des réaménagements fiscaux.

«Le second axe s'adressera aux PME porteuses de projets prometteurs, et proposera des mesures d'appui adaptées à leurs besoins spécifiques», indique Khalid Benjelloun, président de la Commission PME/PMI de la CGEM. «Le but est de faire émerger des entreprises de référence qui, par leur rayonnement, tireront le secteur vers le haut.»

- Une «boîte à outils» pour aller sur l'Espagne

Ce plan de mise à niveau s'échelonnait jusqu'en 2012. Il vient compléter les contrats-programmes sectoriels déjà signés avec le tourisme et l'artisanat, notamment. En fait, c'est l'effervescence autour de la PME. Une centaine d'entrepreneurs sont attendus à l'hôtel Dalia de Meknès, jeudi prochain, pour les premiers «Rendez-vous PME» de l'année. «Du fait de leur petite taille, les petites entreprises sont souvent isolées. Elles font face à de grandes difficultés lorsqu'elles essaient de percer les marchés étrangers mais surtout, elles manquent d'information», déplore Khalid Benjelloun. Organisé en collaboration avec la Pimec – l'association catalane des PME – et la Banque Populaire, l'événement fournira les ficelles aux petits entrepreneurs intéressés par le marché espagnol. «Il y a un énorme potentiel, notamment pour l'huile d'olive, le cuir et l'artisanat», assure Benjelloun. Malheureusement, les normes à l'export ont souvent sur les PME l'effet d'un épouvantail. «Nous avons invité un expert de la Pimec qui viendra présenter les standards d'exportation de l'huile d'olive vers l'Espagne», indique le président de la commission.

Un autre obstacle à l'internationalisation des PME marocaines, le financement. «Le centre marocain de promotion des exportations exposera toutes les prestations qu'il peut accorder aux sociétés exportatrices», poursuit-il. La Société marocaine d'assurances à l'exportation sera aussi de la partie. Benjelloun espère

ainsi lever le voile sur une multitude de mythes qui persistent et qui freinent le développement des petites entreprises. «Très peu d'opérateurs savent qu'il existe une avance sur les crédits contractés à l'étranger. La Smaex peut couvrir jusqu'à 80% du montant!», rappelle-t-il.

Enfin, un expert de l'Onudi, Abdelali Berrada, fera une intervention sur les consortiums d'exportation. Car, bien souvent, les PME ne peuvent répondre au marché étranger sans s'inscrire dans une logique de partenariat et de regroupement. «Le gouvernement peut octroyer jusqu'à 700.000 DH de financement pour les consortiums, mais presque personne n'est au courant!», soutient Benjelloun, qui réfléchit même à la possibilité de rassembler tous ces renseignements dans un guide.

Marie-Hélène GIGUÈRE

**JUILLET 2007**

## **ARTICLE N°14 :**

### **Rapport BAM** **Les crédits aux PME en hausse**

- **Leurs encours a augmenté de 43%**
- **L'encours lié à la promotion immobilière a grimpé de 55%**
- **Une directive relative à la gestion du risque de taux**

Pour l'exercice 2006, le crédit immobilier a continué sur sa lancée. Le taux de progression a atteint 28% contre 25 en 2005 et seulement 15% en 2004. Par ailleurs, la part des crédits immobiliers dans le total des créances saines a augmenté de 3 points pour se situer à 25% entre 2004 et 2006. Les banques « ont continué à assouplir leurs conditions d'octroi des crédits ». En effet, elles ont réduit leurs exigences en termes d'apport personnel, d'allongement des durées des prêts. La baisse des taux d'intérêts appliqués et le développement des contrats à taux variables constituent également un facteur non négligeable de ce boom. Il faut noter que l'encours des crédits à la promotion immobilière a grimpé de 55% pour atteindre 6,5 milliards de DH. Ce qui a consolidé sa position dans l'encours global des crédits immobiliers. Sa part est passée de 7 à 9% d'une année à l'autre. Par ailleurs, et compte tenu « des actions des pouvoirs publics, les ménages devraient accroître davantage leur endettement bancaire ». Ce pronostic se base sur l'hypothèse du maintien des conditions du crédit actuelles aux nouveaux emprunteurs. Afin de s'assurer « que les risques bancaires ne remettent pas en cause l'équilibre financier des établissements de crédit et qu'ils ne revêtent pas globalement un caractère systémique », Bank Al-Maghrib s'est dotée de dispositifs de collecte de données qualitatives et quantitatives. Ces mesures ont été adoptées en cohérence avec les pratiques internationales.

La banque centrale suit de très près les différentes composantes de risques en réalisant périodiquement des enquêtes et des études d'impact auprès des établissements de crédits. Elles concernent, outre le crédit immobilier et le crédit à la consommation, les conditions d'octroi de crédit, les taux d'intérêt débiteurs et le diagnostic de la gestion du risque des taux par les banques. Une enquête a été également menée sur le risque de taux d'intérêt afin « d'examiner la capacité de résistance des banques à un retournement soudain et de grande ampleur des taux d'intérêts » souligne ledit rapport. L'enquête sur la deuxième source d'endettement des ménages, qui est le crédit à la consommation, a révélé des conclusions qui ne s'écartent pas significativement de celles observées en 2004. Le taux d'endettement est toujours inversement proportionnel au niveau des revenus.

Les PME ont moins souffert, l'année dernière, de la marginalisation par le système bancaire. L'enquête de BAM fait ressortir que le système bancaire contribue davantage au financement des PME. L'encours des crédits accordés à ces entreprises s'est inscrit en hausse de 43% contre 16% seulement un an auparavant. Le rapport insiste encore une fois

sur la nécessité de placer de manière permanente l'évaluation et la rémunération du risque au centre de l'étude des dossiers de crédit. BAM incite, également, les établissements de crédits à recourir à «des systèmes de notation robustes et à des outils statistiques d'aide à la décision».

La dépendance de la rentabilité des banques vis-à-vis de la marge d'intérêt, notamment dans un contexte de plus en plus concurrentiel a poussé la banque centrale à les appeler à accorder une attention toute particulière à la gestion du risque de taux. L'amélioration de leurs dispositifs constitue également un atout majeur pour assurer un suivi efficace de ce risque. BAM a même édicté une directive dans ce sens. Elle s'appuie, à la fois, sur ses propres diagnostics et sur les normes internationales en vigueur.

Saïd MABROUK



## **ARTICLE N°15 :**

### **CISCO s'oriente vers les PME/PMI**

- **Lancement du système de communications unifiées**
- **TI: Déséquilibre africain patent**
- **5 milliards de dollars dédiés annuellement à la R&D**

ETONNANT. Le XXI<sup>e</sup> siècle est bel et bien celui de la communication tous azimuts. Aujourd'hui, avec l'évolution du numérique, et tous les effets engendrés par cette nouvelle technologie, l'individu est placé au cœur du système de l'information. Etre joignable partout, à tout moment, voilà le credo de l'homme de demain. Idem pour l'entreprise qui se doit, mondialisation oblige, d'être efficace, productive, compétitive et surtout réactive. Certains diront que l'Afrique n'en est pas encore là, que ce continent n'est encore que peu outillé pour accueillir ces nouvelles formes de communication, ou bien que le réseau informatique ne permet pas encore ce genre de connexion. «Faux», répond Abderrahmane Mounir, directeur général de Cisco Maroc, à l'occasion de la conférence organisée jeudi 12 juillet par le groupe pour présenter la version 2 du «système de communications unifiées 6.0» sur la région Afrique du nord. Et de souligner que «les sociétés qui utilisent le système de communications unifiées 6.0 bénéficieront également de tous les avantages du réseau mondial des partenaires de Cisco. La version 6.0 offre aux entreprises l'avantage de renforcer leurs capacités compétitives dans un marché mutant et ce, en les dotant d'outils d'aide à l'innovation. L'entreprise utilise son réseau comme plateforme pour toutes ses communications audio, vidéo et écrites, et offre une grande sécurité et une plus large marge de mobilité pour ses employés. Elle transforme aussi son réseau en un «réseau humain» qui déplace les travaux avec l'employé où qu'il soit en lui permettant d'accéder à toutes les données et avec les formes de sécurité les plus strictes. Gain de temps et de productivité, voilà de quoi ravir les chefs d'entreprise des PME/PMI à qui s'adresse principalement ce nouveau produit. Encore une fois, économie et productivité sont au rendez-vous. Les raisons d'un tel succès pour les produits développés par Cisco sont assez simples. Ce sont tout bonnement pas moins de 5 milliards de dollars qui sont consacrés annuellement à la recherche et au développement (R&D). Avec de telles sommes investies, pas étonnant que le groupe soit le premier fournisseur mondial de solutions pour Internet (Cf.[www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)).

- **Le Maroc, bon élève africain**

Comment a été accueilli ce nouveau produit au Maroc? Répétons-le, le système CU 6.0 attire les clients par sa fonctionnalité somme toute assez pratique. Donc les PME/PMI à qui le produit a été présenté ont été agréablement surprises car enfin Cisco s'adresse à eux. Le prix d'achat est évidemment encore quelque peu élevé, mais reste abordable pour du matériel haut de gamme. Cependant pour les entreprises désirant se mettre à la page, investissant en matériel et ressources humaines (la formation étant nécessaire) Cisco pourra accompagner

ses partenaires certifiés et des offres promotionnelles pourraient même être envisagées. Reste que pour l'Afrique, le Maroc demeure un bon élève. Pour les pays émergents, notamment subsahariens, tout est encore à faire. «Les défis sont différents là-bas. Ce sont des problèmes de bandes passantes, ou encore d'opérateurs qui limitent l'accès et les utilisations de ces nouvelles technologies», précise Etienne Sauze, directeur des opérations et des technologies avancées Afrique et Moyen-Orient. «Un travail de fond et de mise à niveau s'impose, pour qu'enfin l'Afrique émerge», conclura-t-il. Cruelle réalité, ou simplement ambition démesurée d'un continent en voie de développement?

Quoiqu'il en soit, l'avenir de l'Afrique se joue aujourd'hui, et maintenant. Aussi tous, secteur public et secteur privé, firmes multinationales ou PME/PMI, simple particulier sont concernés.

---

### **Les nouveautés**

AUTRE de cette version 6.0 du système CU, celle-ci s'appuie sur des standards ouverts, facilitant le choix des diverses technologies de communication, en fonction des besoins. S'intégrant parfaitement et simplement aux outils de bureau (moins d'une demi-heure suffit pour le mettre en place et l'utiliser), ce système simplifie les frais de formation, les investissements et les dépenses d'exploitation. En fait, avec un tel système, plus besoin de réunir les employés pour leur donner une formation sur un nouveau produit. Il suffit simplement de tout «balancer» sur l'ordinateur et le système s'occupe de tout. Il contacte lui-même les individus, les prévient à l'avance de la réunion, et les met en contact direct grâce à une Visio conférence «nouvelle version».

Alexis BENSAAD

**OCTOBRE 2007**

## **ARTICLE N°16 :**

### **OCP: Acheteur milliardaire et tracteur des PME**

- **3.200 fournisseurs gravitent autour du groupe**
- **14 milliards de dirhams d'achats en 2006**
- **Le groupe est un leader national de l'essaimage**

L'OCP est probablement le premier acheteur du Royaume. En 2006, le leader mondial des phosphates a acheté pour 14 milliards de dirhams répartis entre trois grandes catégories. Les achats destinés à l'exploitation minière, la production industrielle, la maintenance des installations et la réalisation des projets d'expansion ou de nouvelles unités accaparent le gros du budget avec 8 milliards de DH. Cela représente presque 60% de l'ensemble des achats.

Les matières premières (soufre, ammoniac, potasse et acide sulfurique) utilisées viennent en deuxième place avec 4 milliards de DH. Le troisième poste achats est occupé par le fret que l'OCP achète à l'export comme à l'import. L'entreprise exporte en effet avec fret compris (CFR) et importe FOB. Le montant du fret acheté en 2006 tourne autour de 2 milliards de DH. Par la taille du groupe, ses achats se chiffrent rapidement en milliards. L'Office, qui a traité 13.000 commandes l'an dernier, peut donc compter sur sa taille pour avoir les meilleures conditions. «Nous arrivons à négocier des ristournes qui vont de 1 à 5%, voire 10%», affirme Abdelhamid Zryouil, directeur du pôle Approvisionnements et support logistique (voir interview).

Zryouil se trouve à la tête d'un département nouvellement créé justement pour accroître l'efficacité des achats. «Avant, ces derniers étaient répartis par type de destination: les mines d'un côté et la chimie de l'autre». Aujourd'hui, le tout relève de la même direction, de quoi faire profiter au maximum de l'effet taille du groupe. Mais tous les achats ne sont pas centralisés. Selon la nature du produit et surtout, l'importance de la commande, des seuils sont délimités: au delà de 2 millions de DH lorsqu'il s'agit de marchés d'expansion ou de travaux de maintenance, sous-traitance, externalisation, etc. Pour les achats d'équipement, c'est à partir d'un demi-million de dirhams.

Les acquisitions des biens d'équipements et de matériels dédiés aux grands projets stratégiques sont pilotées à la structure centrale au siège. Comme pour Accor (voir pages IV & V), les achats centralisés représentent 80% du montant global, tout en ne constituant que 20% de leur volume. 3.200 fournisseurs sont référencés dans la liste des fournisseurs de l'OCP dont près des deux tiers sont des entreprises marocaines. Le groupe achète des prestations de services à ses anciens cadres reconvertis dans les affaires, la maintenance industrielle à la faveur du mécanisme d'essaimage que développe particulièrement le groupe. Le référencement intervient après un long processus de validation, homologation qui va jusqu'à effectuer des tests pour les nouveaux produits. «Ce processus s'étale sur une durée qui varie en moyenne entre 3 et 6 mois», précise Zryouil. La décision finale relève de la

commission Achats et marchés dont le président est nommé par directeur général de l'Office. Le directeur financier et le directeur Achats et marché en font aussi partie. Après sélection, l'heureux élu se voit lié à l'OCP par un contrat de partenariat qui peut aller jusqu'à 3 ans.

Les choses se passent un peu différemment pour l'achat de matières premières. Les contrats sont en effet de durée plus courte, entre une année et six mois pour l'ammoniac et le potasse. Pour l'acide sulfurique c'est le spot qui impose sa loi. Quant au soufre, première matière première importée par l'Office, la situation est unique: «Il n'y a plus qu'une seule mine qui en produit au monde qui se trouve en Pologne», fait remarquer le directeur des Achats de l'OCP. Cela explique que les contrats sont plutôt à long terme assortis d'une clause de négociation semestrielle des prix. Cette domination polonaise sur la pierre du soufre est compensée par l'importation du soufre dit fatal obtenu après raffinage du pétrole.

---

### **Un négociant du fret à Paris**

Pour acheter du transport maritime international, l'OCP fait appel au service de la Star, filiale du groupe spécialisée dans le courtage en fret. Basée à Paris, Star affrète les navires pour le compte de l'Office. Elle agit, en fait, sur consignes du département maritime du pôle approvisionnement et support logistique. Les contrats d'affrètement sont dans leur majorité annuels type COA (Contrats Of Affreightment) passés avec plusieurs armateurs. A titre indicatif, le volume des exportations CFR couvert par COA a atteint en 2006 plus de 80% pour l'acide phosphorique et plus de 96% pour le phosphate. Des achats en spot existent néanmoins. «Ils sont entrepris essentiellement pour profiter de certaines opportunités du marché de fret», explique Zryouil.

Nabil TAOUFIK

## **ARTICLE N°17 :**

### **Transmission de PME Une plateforme d'intermédiation au CDM**

- « e-Ris » met en relation vendeurs et acquéreurs potentiels
- L'outil est connecté à l'immense réseau de la maison mère

Pour une importante population de PME marocaines, la problématique de transmission se pose avec beaucoup d'acuité. Plusieurs sont également confrontées à un choix décisif de franchir ou pas un palier de croissance. Crédit du Maroc vient de lancer un outil de mise en relation entre les vendeurs (ceux qui veulent céder leur entreprise) et de potentiels acquéreurs.

«La plateforme, dénommée e-Ris, répond à un besoin urgent de bien des chefs d'entreprise, clients ou pas de notre banque», annonce d'emblée Aziz Jerrari, directeur général de la banque internationale de Tanger-Banque Offshore. Il est aussi responsable Marketing et Développement des entreprises au Crédit du Maroc. La banque veut démontrer ainsi qu'elle a une véritable expertise dans la banque d'affaires.

Comment ça marche? Les équipes de la banque travailleront à partir d'une base de données de dirigeants identifiés au préalable. «Dès que nous avons pris connaissance d'un projet, et après signature d'un contrat d'adhésion, nous lançons immédiatement la requête dans la base e-Ris d'une fiche aveugle ou anonyme». Cette fiche comporte quelques informations utiles: secteur d'activité, localité, chiffre d'affaires, indicateurs sur la rentabilité, etc. Si la recherche aboutit, le centre d'affaires déclenche la mise en relation entre le vendeur et l'acquéreur.

La recherche va bien au-delà des frontières nationales. Afin d'élargir l'éventail de prospects, e-Ris est branché au réseau d'intermédiation sécurisé du groupe Crédit Agricole, maison mère de Crédit du Maroc. Des investisseurs français ou provenant d'autres pays qui cherchent des opportunités d'investissement au Maroc trouveront à travers e-Ris une première fenêtre d'entrée. Tout cela a nécessairement un coût. «C'est normal, mais ce qui est intéressant, c'est de savoir que, dans cette offre, la facturation est adaptée et repose essentiellement sur le succès de l'opération confiée, cession ou reprise», confie Aziz Jerrari.

Cette plateforme, vient compléter l'offre «Entreprises» de la banque après un précédent outil, Intermed, lancé début 2006. Ce dernier (voir détails dans l'encadré) est une plateforme où les opérateurs peuvent trouver des informations sur leurs clients ou fournisseurs locaux et étrangers ([www.intermed-trade.com](http://www.intermed-trade.com)).

---

### Un autre outil d'aide à la prospection

Intermed offre aux dirigeants plusieurs informations et services. D'abord une connaissance détaillée des 15 pays de la région méditerranéenne avec des fiches par pays donnant des indications précises sur l'économie, l'accès au marché, la fiscalité, la réglementation, les adresses utiles, etc. Ensuite, et grâce à un moteur de recherche, les entreprises intéressées peuvent commander des études de marchés sur chacun des pays du pourtour de la Méditerranée.

Enfin, les entreprises peuvent bénéficier, via cette plateforme, de prestations sur mesure afin d'être accompagnées dans leurs projets de développement sur cette région. Les responsables de Crédit du Maroc se disent satisfaits des résultats enregistrés par Intermed: la fréquentation de ce site est importante et nombreuses sont les PME qui s'y sont abonnées. Toutes les conventions signées avec l'ANPME où diverses associations y ont également contribué.

Said MABROUK

**DECEMBRE 2007**



## **ARTICLE N°18 :**

### **Financement: AWB réadapte son offre PME**

• **Lancement de Macharii, une nouvelle formule de crédit à l'investissement**

• **Durée et quotité de financement revues à la hausse**

ATTIJARIWABA bank rénove son offre de crédit à la PME. Son tout nouveau produit, Macharii, plus qu'un crédit d'investissement, se veut «une solution de financement globale». C'est le slogan retenu pour la campagne de communication qui débutera mercredi. Macharii remplace Galaxy, une formule de crédit à l'investissement qu'Attijariwafa bank commercialise depuis 1996. Pourquoi ce repositionnement? Mohamed Krisni, responsable de réseau explique que «le crédit à l'investissement s'apparente de plus en plus un acte citoyen». D'où la nécessité de réadapter les prestations aux besoins du client». Concrètement, et en comparaison avec son prédécesseur, Macharii offre des conditions de crédit plus avantageuses: quotité et durée de financement sont revues à la hausse. La nouvelle formule porte la durée de crédit maximale à 15 ans, au lieu de 12 concédés dans le cadre du crédit Galaxy. Idem pour les quotités de financement des projets portant sur la création d'entreprise ou l'extension de capacité de production. Le premier type d'investissement peut être financé au maximum à 80% au lieu des 70% du crédit Galaxy. Le second, selon la structure financière et la rentabilité du projet, peut être intégralement financé par Macharii, alors qu'un plafond de financement de 80% était fixé dans l'ancienne formule. Toujours dans le souci de coller aux besoins du client, Attijariwafa bank envisage son produit paramétrable à souhait. Il en va ainsi du taux d'intérêt. Variable ou fixe, la banque permet à sa clientèle d'opter pour l'une ou l'autre formule, avec la possibilité de changer une fois pendant la durée du prêt. Le changement de taux, généralement opéré à la seule initiative du client, pourra désormais être proposé par la banque. Autre point fort de la nouvelle offre, la globalité du financement. La banque, dont la clientèle entreprise est constituée à 90% par des PME, décline sa nouvelle offre en diagnostiquant les besoins de l'entreprise tant au niveau de son investissement que de son cycle d'exploitation. L'objectif est de proposer une formule de financement allant de la détection de l'investissement à son aboutissement.

Pour ce qui est du remboursement, la nouvelle formule d'Attijariwafa bank permet à sa future clientèle de rembourser les prêts de manière anticipée avec déduction des intérêts non échus, et adapte la périodicité en permettant des remboursements, mensuels, trimestriels ou semestriels.

Pour promouvoir son produit, Attijariwafa bank lance aussi une campagne de communication se déclinant en marketing direct, communication externe et publicité sur lieu de vente.

Sans donner d'indication sur le coût de la campagne, le management fait état aussi de mise à contribution de mailings personnalisés. Pas moins de 3.000 entreprises seront touchées. Et tout le matériel promotionnel sera utilisé: affichage urbain, presse, radio, dépliants et affiches pour convertir les PME à sa nouvelle formule de crédit.

---

### **La PME cible de choix pour Attijari**

ATTIJARIWAFA bank a mis en place, depuis novembre 2006, une cellule «investissement PME». Celle-ci agit aussi bien en interne, en assurant un suivi des statistiques de mobilisation de crédits, qu'en externe par l'entremise d'experts prodiguant conseil et accompagnement dans le cadre de montage de dossiers. Elle se positionne par ailleurs en facilitateur de l'investissement PME.

Réda HARMAK

## **ARTICLE N°19 :**

### **Souss/agriculture**

### **Les cultures bio, une niche pour les PME**

- **Une orientation stratégique pour la survie des petits producteurs**
- **Une réglementation en gestation**

L'UNION régionale de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) à Agadir s'intéresse à la PME agricole. Mardi dernier, des membres de la Confédération ont organisé un séminaire dédié aux opérateurs agricoles de la région. «Culture bio: opportunités et perspectives pour la PME» était le thème retenu pour la rencontre. Le choix du sujet vise à expliquer aux PME du Souss le potentiel croissant du segment et les possibilités de conversion.

Considérée comme l'alternative de l'agriculture conventionnelle, le produit biologique a connu ces vingt dernières années un développement rapide dans le monde, notamment en Europe, en Océanie et dans certains pays d'Amérique. Ainsi, dans ces pays, 17% des terres agricoles sont réservées à cette catégorie de culture. Cette progression fulgurante s'explique par le recours des consommateurs à des aliments plus sains à la suite des récents scandales alimentaires relatifs à la dioxine, la vache folle et la fièvre aphteuse. Il n'est donc pas étonnant de constater que le marché du bio atteint 30 à 40% dans certaines régions. Au Maroc, l'activité a vu le jour en 1986. Si la reconversion vers le bio est encore lente, elle est en progression continue. Aux dernières estimations, la superficie cultivée dans le Royaume est de 1.000 ha environ répartie sur une soixantaine de fermes. Celles-ci produisent uniquement pour l'export, soit des olives, des agrumes, des plantes médicinales ou des légumes (tomates, courgettes, haricots, poivrons). A ceci s'ajoutent 11.000 ha d'arganier certifié bio, superficie qui est qualifiée d'espace exotique bio non cultivé. La majorité des cultures bio sous-serre se situe également dans la région d'Agadir. Sur le plan exportations, toutes zones de productions confondues, 7.230 tonnes ont été exportées lors de la campagne 2006/2007. Dans l'avenir, les producteurs gagneraient à développer cette niche car c'est un véritable vecteur de développement durable, notamment pour le rural.

Pour le professeur Lahcen Kenny de l'Institut agronomique et vétérinaire (IAV) Hassan II à Agadir, la certification biologique convient aux PME car elle offre des avantages économiques commerciaux et agro-écologiques et peut être appliquée aux petits producteurs. Pour ces derniers, comme pour l'ensemble des PME, c'est une possibilité de s'introduire sur les marchés extérieurs. De fait, quel que soit le marché, le bio est porteur de forte valeur ajoutée car il permet de vendre plus cher. Mais, pour que cette filière progresse au Maroc, il est nécessaire de mettre en place un cadre juridique. Actuellement, la réglementation préparée à ce sujet par le ministère de l'Agriculture est en phase d'approbation.

## Définition

CONTRAIREMENT à l'agriculture conventionnelle qui utilise des engrais chimiques, les acteurs de la production biologique appliquent des méthodes très élaborées. Celles-ci sont fondées sur le recyclage des matières organiques naturelles et sur la rotation des cultures. Mais il ne suffit pas qu'un produit soit naturel pour être qualifié de biologique. Les exploitations doivent être nécessairement agréées par un organisme de contrôle. De même, les produits qui en découlent doivent être certifiés bio particulièrement s'ils sont destinés à l'exportation.

Malika ALAMI

## **ARTICLE N°20 :**

### **Textile: Les PME coachées pour la créativité**

- **Un programme de formation pour 25 chefs d'entreprise**
- **Le secteur change de cap**

Le textile marocain se restructure et change de cap. Après de longues années de spécialisation dans la sous-traitance, il s'oriente de plus en plus vers la co-traitance. Une activité par laquelle les entreprises participent plus à la conception des produits, à l'organisation logistique et au choix des fournisseurs. Cela dit, le passage à cette étape supérieure est loin d'être évident. Dans ce sens, un nouveau projet, né de la coopération maroco-italienne, a vu le jour. Il s'agit d'un programme de formation et de coaching, dédié à près de 25 chefs d'entreprises et 120 de leurs techniciens. Ce projet dont l'idée a commencé à germer depuis 2003, est initié par les ministères de l'enseignement supérieur des deux pays. Ceci en coopération avec l'Amith et le Centre technique italien. Deux experts italiens ont été recrutés à cet effet. Le premier «cours» a eu lieu mercredi dernier au siège de l'Amith.

Les chefs d'entreprise bénéficieront de 80 heures de formation au Maroc et de 40 heures en Italie. «L'objectif de ce programme est d'aider les chefs d'entreprise à effectuer le passage à la créativité, tout en leur assurant un espace de rencontre et d'échange d'expériences», déclare Mohamed Tazi, président de l'Amith. D'après lui, les PME du secteur ont besoin d'être coachées. Elles pensent avoir trouvé la solution à leurs maux en recrutant des stylistes. Mais cela reste insuffisant. Il faut d'abord choisir son positionnement, puis un styliste bien encadré, qui agit en bonne concordance avec les réalités de l'entreprise. Il faut également développer une grande réactivité aux changements rapides de la mode. «Aujourd'hui, même les fabricants de bas de gamme présentent des offres tendance. Leur force réside dans leur grande réactivité», estime Tazi.

Autre champ de bataille, l'acquisition d'actifs immatériels. Le savoir technologique est une force considérable, mais qui est hors de prix pour les opérateurs du secteur, en majorité des PME ne pouvant s'engager dans la R&D. Un handicap que d'autres pays ont su combler par un soutien financier de l'Etat, comme la Tunisie, principal concurrent du Maroc.

La concurrence se faisant de plus en plus sentir, le secteur du textile est contraint à se développer. Un challenge tout à fait réalisable malgré les multiples embûches. L'exemple de la Corée du Sud en témoigne. Ce pays, après avoir été sous-traitant pour le compte du Japon, est devenu co-traitant, puis s'est lancé dans l'industrialisation et la fabrication de technologie. Actuellement, c'est l'un des pays les plus innovateurs.

---

## 2007 prospère

La “menace jaune” n’a pas eu raison de la détermination des PME marocaines. Contre toute attente, le secteur a su tenir le coup. Raison à cela, un repositionnement stratégique sur les produits moyen et haut de gamme, talon d’Achille des chinois. D’un autre côté, le Maroc bénéficie d’autres atouts de taille, la proximité avec l’Europe, son principal donneur d’ordre, et ses multiples accords de libre-échange. Ainsi en 2006, le secteur a réalisé un chiffre d’affaires à l’export de plus de 30 milliards de DH. Le plus haut résultat atteint depuis 2001. Selon Tazi, l’année 2007 a été encore plus prospère. «Les résultats dégagés jusqu’en octobre dernier sont nettement supérieurs à ceux réalisés à la même période de 2006», assure Tazi.

Ahlam NAZIH

## **ARTICLE N°21 :**

### **Dell se rapproche des PME**

- **Nouvelle stratégie et nouvelle gamme de produits**
- **Campagne marketing à partir de janvier**

«Simplify IT, simplify Business», c'est désormais le mot d'ordre de Dell. Le but de la multinationale est de se rapprocher davantage du consommateur final. Et pour ce faire, Dell envisage d'élargir son réseau de partenaires au Maroc. La firme a présenté récemment, lors d'une conférence de presse, deux programmes, baptisés «Direct2partner» et «Dell@work», visant à faciliter l'accès aux clients finaux, notamment dans les marchés émergents, constitués des pays des zones adriatique et baltique, de l'Afrique et de l'Europe de l'Est.

«Le Maroc est au cœur de cette nouvelle stratégie», a affirmé Amine Belmlih, PME/PMI manager pour l'Afrique du Nord. «Au Maroc, nous avons jusqu'ici travaillé avec deux principaux distributeurs, à savoir Dataco et Distrisoft. Aujourd'hui, nous voulons élargir notre réseau pour mieux servir les PME/PMI», poursuit-il. L'américain Dell veut cibler les PME, qui produisent plus de la moitié des richesses du Maroc, pour gagner des parts de marché.

A ce titre, Dell renouvelle son engagement au Maroc en inaugurant sa nouvelle structure «Partner Business Center» et en annonçant sa nouvelle gamme de produits Vostro, tous deux dédiés au segment des PME/PMI. «Nous visons désormais directement les PME/PMI, qui représentent plus de 50% du PNB marocain, pour nous hisser à la première place en termes de part de marché, contre 10% actuellement», a déclaré Cedric Bent, responsable pour les pays émergents. «Nous envisageons de tripler l'activité du groupe en 3 ans», poursuit-il, ajoutant que le Maroc est le premier pays du continent à en bénéficier. «Les PME n'ont souvent pas de services dédiés à l'informatique, nous devons donc leur proposer des solutions sur mesure pour les aider à accroître leur productivité», explique Salah Wardi, responsable pour le Maroc et la Tunisie.

A cet effet, une campagne marketing est prévue à partir du mois de janvier prochain. De même, des sessions de formation au profit des partenaires sont organisées au cours du mois de décembre.

A. E.

## **ARTICLE N°22 :**

### **Fès: Des projets de PME sur les rails**

- **Des 300 dossiers reçus, 44 ont été sélectionnés**
- **...Et 13 entreprises ont effectivement démarré leur activité**

Khlaifa Lasfar et Abdelali Merzougui, deux jeunes promoteurs, affichent la mine des grands jours. Et ils ont toutes les raisons d'être contents. La pizzeria qu'ils viennent d'ouvrir, à Fès, a du succès. Pourtant, cela n'a pas été facile pour eux. Les deux jeunes associés ont dû batailler dur pour concrétiser leur projet. Et il leur fallut déployer beaucoup d'arguments pour obtenir l'aval de la Fondation Banque Populaire pour la création d'entreprises. Finalement, en bout de course, leur projet a été financé par l'organisme financier à hauteur de 870.000 DH, à 8 % d'intérêt. Pour leur part, Lasfar et Merzougui ont dû effectuer un apport de 250.000 DH. Et après six mois de travaux, ils ont enfin pu ouvrir leur restaurant, la semaine dernière. Aujourd'hui, ils ne regrettent pas leur ténacité. « Il est vrai que la foi peut déplacer des montagnes », soulignent les promoteurs. Titulaires tous les deux d'une licence, Merzougui et Lasfar ont travaillé pendant plusieurs années dans le secteur de la restauration. Autant d'atouts pour les jeunes entrepreneurs qui ont décidé de postuler pour un crédit jeunes promoteurs. Ils ont, de fait, passé avec succès toutes les étapes de la sélection, qui a été quelque peu serrée, notamment au niveau de la commission régionale. Commission composée des représentants du Centre régional des investissements (CRI), de l'Anapec (profil/projet), d'un expert en création d'entreprises (risque crédit) et d'un consultant. Il est certain que les projets novateurs, à fort potentiel, sont particulièrement appréciés. Les secteurs de l'agroalimentaire, la transformation des plantes médicinales et aromatiques, l'élevage, l'arboriculture, les mines et les services sont également privilégiés. Quand le projet est viable, les banques naturellement suivent. A cet égard, les banques, notamment la Banque Populaire, la BMCE et Attijariwafa bank ont dédié une cellule spéciale réservée exclusivement à l'étude des projets. Un expert a été également à la disposition du comité de sélection. Ce dernier se réunit trois fois par semaine dans le but de répondre aux demandes déposées. Par ailleurs, dans le cadre de l'accompagnement, les porteurs de projets ont bénéficié de formation en management et gestion.

Du côté du CRI, on se frotte les mains. Aujourd'hui, plus d'une dizaine de projets sont sur les rails. On peut citer une pépinière, une lunetterie, un restaurant fast-food, un conservatoire de musique et une école. Il est à préciser que la Fondation banque populaire pour la création d'entreprises dispose désormais de la qualité de « guichet Moukawalati ». A cet effet, les dossiers qui sont sélectionnés dans le cadre de l'opération d'appel à projets organisée par son bureau régional à Fès et le CRI, bénéficient de l'ensemble des mesures incitatives instaurées par le programme «Moukawalati». Ainsi, ces projets sont comptabilisés dans le bilan global du programme au niveau de la région Fès Boulemane.



---

## Bilan

Présidé par le wali, le comité régional pour la création d'entreprises (CRPCE) a été créé à l'initiative de la Fondation banque populaire pour la création d'entreprises et du CRI et suite à la signature d'une convention de coopération en 2004. A la fin 2007, le bilan est relativement positif : sur 300 dossiers, 44 projets ont été retenus et bénéficieront des avantages d'accompagnement, de coaching et de financement. Par ailleurs, 31 dossiers sont en cours d'accompagnement pour la création définitive ; 13 dossiers ont pu être intégrés dans le cadre du programme «moukawalati» pour bénéficier de l'ensemble des avantages prévus par ce programme, et 13 entreprises ont effectivement démarré leur activité.

Youness SAAD ALAMI

**JANVIER 2008**

## **ARTICLE N°23 :**

### **PME**

S'il faut aider les PME, alors lesquelles et comment? Voilà plusieurs années que le Maroc tourne autour du sujet sans y apporter de véritables réponses. Beaucoup d'hommes politiques les placent pendant les campagnes électorales au cœur de «leurs stratégies de lutte contre le chômage». Beaucoup de ministres continuent de réfléchir sur la meilleure manière de les soutenir. Mais peu savent réellement qui elles sont, dans quelles conditions elles vivent et pourquoi elles se meurent. Les PME marocaines qui se sont imposées à l'international existent mais sont minoritaires. Rares sont les traces d'un plan efficace d'actions dont elles ont pu bénéficier. A croire que les efforts déployés ont plus contribué à faire engraisser les plus grandes qu'à aider les plus petites à devenir plus grandes. Le domaine des PME innovantes est particulièrement déficitaire. Ce diagnostic sur le rôle déterminant des PME est désormais partagé tant par les pouvoirs publics que par les acteurs du monde de l'entreprise.

Le constat est que les économies n'obtiennent leurs performances que grâce à la croissance des PME qui se frayent une place mondiale sur leurs marchés. Du coup le plan que peaufine le nouveau ministre de l'Industrie, Ahmed Chami, peut susciter de l'intérêt. Tout doit être passé en revue, les incubateurs, les chambres de commerce, l'accès au financement, la mécanique de création, leur insertion dans des pôles technologiques... En plus de la déclinaison territoriale du programme Emergence, ce qu'il faut relever avant tout c'est cette prise en compte, et c'est peut-être là une première au niveau du gouvernement, de la nécessité de travailler la productivité des entreprises. Mais attention! La devise, c'est aide-toi, le ciel t'aidera.

Mohamed Benabid

## **ARTICLE N°24 :**

### **Marchés publics: Un fonds de garantie pour PME**

L'année 2008 va-t-elle être celle de la PME? Du moins, elle sera celle du lancement, après deux ans de préparation, du fonds de garantie pour faciliter son accès aux marchés de l'Etat. Ce fonds de 100 millions de dirhams sera géré par la Caisse marocaine des marchés (CMM). Cette dernière étoffe ainsi son portefeuille produit et affiche des perspectives de développement considérables. «La période d'incertitude par laquelle est passée la CMM durant les années précédentes, est désormais derrière nous», assure Ali Lamrini, son directeur général.

## **ARTICLE N°25 :**

### **Les PME croient en la valeur ajoutée du consulting**

Psychosociologue de formation, Souad Filal dirige le cabinet-conseil Delta Management. Elle intervient depuis une vingtaine d'années en tant que consultant en entreprise. Elle est également auteur de nombreux ouvrages. Dans cet entretien, elle décline l'évolution de son métier et décrypte le regard que portent les dirigeants sur le conseil. Pour elle, c'est clair, les PME croient en la valeur ajoutée du conseil.

- L'Economiste : Quel regard portent aujourd'hui les chefs d'entreprise sur un consultant ?

- Souad Filal : Je ne peux parler qu'à partir de mon expérience propre. Le consultant est perçu comme le compagnon du manager, qui va lui permettre d'aller à la fois plus vite et plus sûrement vers l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés, et cela parce qu'il est muni d'une expérience et d'une méthodologie qui a fait ses preuves. Il a le regard extérieur qui lui permet la neutralité bienveillante, un miroir qui reflète le plus fidèlement possible une réalité sur laquelle il faudra agir avec à la fois les précautions d'usage et le risque maîtrisé. Il est, de ce fait, un catalyseur et facilitateur du processus de changement. La pratique du conseil en management est un chemin où consultant et consulté se reflètent et se soutiennent dans une dynamique de progrès pour faire éclore le meilleur d'eux-mêmes en acceptant le risque, l'erreur, les aléas, les contraintes, les doutes, les hésitations mais aussi, toute la capacité créatrice qu'ils portent en eux. C'est comme une quête, on avance, mais ce n'est jamais linéaire.

- On reproche aux consultants de «vendre du vent» et de succomber à la démarche du copier-coller...

- Comme dans tous les métiers du monde, il y a de bons professionnels et de moins bons. Dans le monde du consulting, on ne peut pas faire long feu si l'on n'est pas crédible. Là aussi, je ne peux témoigner qu'à partir de notre pratique de ces vingt dernières années. Nous nous interdisons de tomber dans la facilité. Dans chacune de nos interventions, qu'il s'agisse de recrutement, de formation, de conseil, de coaching, nous nous appuyons sur du sur-mesure à partir de l'analyse de l'existant, des objectifs, des contraintes, des opportunités, des enjeux,...

Qu'il s'agisse d'étude de poste, d'appréciation de candidatures ou de bilans de compétences, nous avons élaboré nos propres questionnaires de personnalité, de motivation, d'estime de soi, de leadership, qui prennent en considération les caractéristiques de notre culture et de l'environnement socioprofessionnel de l'entreprise marocaine. En ce qui concerne la formation, nous prenons la précaution de mieux cerner les besoins de la cible et ses caractéristiques ainsi que la culture de l'entreprise afin d'adapter au mieux, le contenu, le programme et les méthodes pédagogiques actives les plus adéquates. Dans le conseil en management, nous avons une approche systémique, qui prend en compte le dit et le non-dit des différents acteurs de l'organisation et ce à travers des entretiens et réunions de groupe qui sont décryptés et qui font l'objet d'une analyse de contenu la plus fidèle et la plus exhaustive possible afin d'en dégager les éléments significatifs du diagnostic et du plan d'action. La demande sous-jacente du client pouvant être résumée en une interrogation: «que faire pour être meilleurs?» c'est-à-dire plus efficaces, plus réactifs, plus performants.

- Les PME ont-elles saisi l'importance de l'apport du conseil ?  
- Le recours au conseil est un processus lent, complexe et sinueux. Mais il a fini par s'affirmer au Maroc ces deux dernières décennies. Il suffit de voir aujourd'hui l'émergence considérable des cabinets-conseil dans divers domaines, marketing, management, gestion des ressources humaines, coaching, communication, audit, finances, etc. pour se rendre compte que les PME ont saisi la valeur ajoutée du conseil : fiabilité, gain de temps, expertise. Les consultants facilitent la prise de décision vers des changements conformes à l'intérêt des organisations, parce qu'ils apportent leur connaissance des réalités et pas seulement des méthodes d'analyse. Ils peuvent même exercer une influence décisive à condition de n'être ni un placebo ni un bouc émissaire. Le meilleur service qu'ils puissent rendre consiste à manager la transition, d'une situation périlleuse jusqu'à un équilibre dynamique, tout en gardant un rôle critique. La valeur ajoutée du conseil se mesure aussi à l'intensité et à la pertinence du transfert de compétence entre le consultant et le client. Car le consultant ne se contente pas d'analyser la nature du problème perçu par le dirigeant ni la réponse qu'il attend, pour en faire une restitution « plaisante ». Il apporte un contenu à valeur ajoutée en termes d'intelligence et provoque la vigilance des consciences pour que le lieu du travail soit un lieu fertile à l'éclosion du potentiel des hommes et des femmes qui y œuvrent.

---

### **Vingt ans d'action auprès de dirigeants**

• **Delta Management tient à sa «taille humaine»**

• **Trois créneaux de développement: le mieux-être, l'outplacement et le bilan des compétences**

Vingt ans après sa création, Delta Management est un des témoins des mutations de l'entreprise marocaine. Pourtant, le cabinet a fait ses premières armes avec le secteur public. «Notre premier client a été le ministère de l'Équipement, révèle Souad Filal, directrice générale de Delta Management. Le ministère de l'Équipement a été précurseur du processus de modernisation des méthodes de travail dans l'administration, aidé il est vrai, par la culture des ingénieurs et la volonté du ministre d'alors, Meziane Belfqih. Les experts de Delta Management a réalisé des évaluations psychoprofessionnelles de cadres appelés à prendre des postes de responsabilités.

Cela a conduit progressivement à la réalisation de «chantiers» de gestion des ressources humaines: élaboration des fiches postes/profils des fonctions clés, rationalisation des procédures de recrutement, formalisation du système d'accueil et d'intégration, élaboration du plan de formation, gestion transparente des carrières, etc. Ce partenariat qui s'est étendu aux organismes satellites du ministère de l'Équipement, a duré une dizaine d'années, sans doute l'expérience la plus marquante dans la phase de démarrage de cette PME. Une vingtaine de consultants dont la fille de la directrice générale, Ghita Filal, psychologue

du travail, exercent sous la casquette de Delta Management. Tous sont des spécialistes dans différents domaines : ergonomie, psychologie, droit, coaching, sociologie, développement personnel, ressources humaines, informatique, etc.

#### • La prochaine base de compétitivité

En dépit de la croissance de son activité, cette PME de conseil tient à garder sa taille humaine, insiste la directrice générale, Souad Filal. C'est la condition pour garder le contact humain avec le client, justifie-t-elle. Le cabinet est passé d'une activité de recrutement et d'évaluations psychoprofessionnelles à un éventail de prestations de conseil en management avec une forte implantation dans le secteur privé.

L'objectif du management est de développer l'activité dans le conseil du «mieux-être» au travail, le bilan des compétences et l'outplacement. La directrice générale de Delta Management en parle avec beaucoup de passion. Ce n'est qu'à ce prix, dit-elle, que l'entreprise peut perdurer.

Les thèmes relatifs au développement personnel dans l'entreprise vont prendre de plus en plus d'importance, à savoir, le coaching, la gestion des conflits, la communication non violente, la gestion du temps, la gestion du stress, la créativité, l'esprit d'équipe... Souad Filal est convaincue que sur la quête du mieux-être va reposer la compétitivité de l'entreprise. Et les faits commencent à lui donner raison : Un centre d'appels à Rabat a fait sensation dans le secteur en aménageant une crèche pour ses salariées et une salle des sports.

Propos recueillis par  
Abashi SHAMAMBA

## **ARTICLE N°26 :**

### **Un casting de taille pour la 4e Journée nationale de la PME**

· **Le CJD compte sur la présence de Mezouar, Ghellab et Aghmani**

· **Le programme axé sur le rêve, l'entreprise et l'engagement**

Le Centre des jeunes dirigeants continue sur sa lancée. En effet, le CJD vient d'annoncer le 16 janvier lors d'une conférence de presse à Casablanca, les détails de sa stratégie nationale 2008-2009 ainsi que le programme de la 4e journée nationale de l'entreprise organisée à Rabat le 19 janvier. Il s'agit là de la première sortie médiatique du nouveau président du CJD, Ali Fahim, élu à la tête du centre l'été dernier. Concernant la journée nationale, Fahim n'a pas manqué de souligner l'importance du thème retenu, à savoir «rêver, entreprendre, s'engager», pour les futures générations d'entrepreneurs. L'orientation principale du centre est de donner au rêve la place qu'il mérite dans toute action d'entreprendre. D'ailleurs le programme retenu représente une évolution au niveau des thématiques. Après avoir mis l'accent sur le développement de la personne lors des journées précédentes, le CJD entend débattre du développement de l'entreprise et de l'importance des ressources humaines.

Et le casting prévu pour animer cette journée nationale de l'entreprise n'est pas des moindres. En effet, les problématiques posées seront débattues à travers des tables rondes réunissant de nombreux ministres à commencer par l'argentier du Royaume, Salah Eddine Mezouar, le ministre de l'Équipement Karim Ghellab ou encore Jamal Aghmani, ministre de l'Emploi. D'autres personnalités du monde des affaires et du sport seront de la partie, telles que Miloud Chaâbi et le champion olympique Hicham EL Guerrouj en vue de dégager des réflexions et présenter des témoignages. Dans un tout autre registre, le CJD, pour ses membres, c'est aussi «un mouvement indépendant, apolitique qui œuvre pour une économie par et pour les hommes». Ceci dit, les quatre axes stratégiques du CJD, s'articulent essentiellement autour de valeurs humaines.

La première priorité consiste à se recentrer sur les membres, et cela à travers l'accompagnement et le développement personnel du dirigeant à travers des formations et des séminaires.

Le 2e axe consiste à structurer le CJD en vue d'en faire un mouvement national des plus dynamiques et crédibles. Un objectif que le centre compte atteindre en misant sur la bonne gouvernance, la transparence ainsi qu'une stratégie de communication permettant de faire passer le message.

L'environnement de l'entreprise est tout aussi important, l'idéal étant de multiplier les actions dynamiques en sa faveur. Toute cette démarche est supposée améliorer et favoriser la création de PME, leur développement et assurer le dialogue permanent avec les partenaires politiques. Le dernier axe se rapporte, quant à lui, aux actions sociétales qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'INDH en mettant en œuvre des actions régionales.

---

### **Rêver, oser, créer**

En adoptant comme orientation le développement de la culture d'audace et du rêve, le CJD entend stimuler les potentialités des jeunes et faire d'eux des entrepreneurs qui osent agir et créer. En invitant Chaâbi ou El Guerrouj pour présenter des témoignages, le CJD veut montrer que chacun peut partir d'un rêve pour faire de grandes choses.

Mohamed Ali MRABI



## **ARTICLE N°26 :**

### **L'ANPME peaufine sa stratégie**

- **A travers les programmes Imtiaz et Moussanada**
- **Plus de 6.500 entreprises ciblées pour la période 2008/2012**

L'AGENCE nationale de promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) démarre 2008 sur les chapeaux de roues. En effet, la structure annonce la mise en place d'une nouvelle stratégie pour les PME. Stratégie qui a été présentée à Rabat, mardi dernier, par Latifa Chihabi, directrice générale de l'ANPME. Ainsi, de nombreuses actions sont planifiées pour la période 2008-2012. Pour réaliser ce chantier, un contrat-programme entre l'Etat et l'ANPME est en cours de finalisation. Il devrait être signé très prochainement. «L'année 2008 marque également le début de l'autonomie financière de l'agence qui vient de bénéficier d'une dotation budgétaire de 100 millions de DH, au titre de la nouvelle loi de Finances», précise Chihabi. «C'est clair, cette démarche cautionne les activités et le sérieux de notre organisme», ajoute-t-elle. Toutefois, la responsable de l'agence relativise et affirme que la somme ne suffira pas pour l'ensemble du plan 2008/2012. Un plan qui nécessite la mobilisation de 980 millions de DH. Pour combler le déficit, des efforts seront déployés auprès d'autres bailleurs de fonds nationaux et étrangers.

La réalisation du nouveau programme sera basée sur une nouvelle approche d'intervention de l'ANPME auprès des PME. Il s'agit d'améliorer leur compétitivité, que ce soit sur le marché local ou international. Deux nouveaux produits seront lancés à partir de cette année. Il s'agit des programmes Imtiaz et Moussanada. Le premier vise les entreprises à fort potentiel de compétitivité, surtout celles dont les activités sont ciblées par les programmes du gouvernement comme le plan Emergence. 210 entreprises seront accompagnées par l'agence dans le cadre du programme Imtiaz dont 30 durant 2008. Quant au second produit Moussanada, il s'adresse aux entreprises en phase de modernisation et de restructuration. Au total, quelque 6.500 PME sont inscrites sur l'agenda de l'agence jusqu'en 2012. D'autre part, celle-ci envisage de se pencher à partir du mois de juillet sur les entreprises créées dans le cadre du programme «Moukawalati». Ainsi, plus de 200 PME seront encadrées par l'agence pendant une durée de deux ans. Ce chantier sera réalisé avec l'aide financière du Millenium Challenge Corporation.

Enfin, profitant de sa rencontre avec la presse, la directrice de l'ANPME a présenté les réalisations de l'agence depuis sa création en 2002. Sur ce volet, on retient la réalisation de 2.184 actions au profit de 1.542 entreprises. Pour 2007, 531 actions ont été engagées pour accompagner 479 entreprises dont la grande partie appartenant aux secteurs du textile et de l'automobile.

Nour Eddine EL AISSI

# MARS 2008

## **ARTICLE N°27 :**

### **Transport routier**

#### **17 PME sommées de déménager leurs entrepôts**

- Ces installations sont situées sur les terrains, propriété de la commune

Un par un, ils se retrouvent délogés manu militari. Il s'agit de 17 transporteurs dont les entrepôts sont situés au quartier des Roches Noires à Casablanca à proximité de l'usine Cosumar, sur des terrains appartenant au domaine public. «Nous avons reçu un avis d'évacuation provenant de la commune qui nous donne un délai de 10 jours pour le faire.

Mais c'est trop court comme délai pour trouver un autre terrain», proteste l'un d'eux, qui préfère ne pas être cité par peur de représailles, insiste-t-il. «Ils sont venus (les agents d'autorité) et ont démolé les clôtures, ils ont également confisqué mes camions avec des conteneurs contenant des marchandises depuis lundi dernier», ajoute Miloud Medourat, directeur de Med Logistic, qui aurait observé pendant trois jours une grève de faim.

«Comme par hasard les malheurs ont commencé juste après une plainte que j'ai déposée auprès des autorités contre Cosumar. Ses agents de sécurité ayant interdit l'accès à l'entrepôt à mes camions. Quelque temps après, un avis d'évacuation est tombé. Ce n'est qu'après que les confrères ont eu, à tour de rôle, la sommation», précise Medourat. Sous le couvert de l'anonymat, un haut responsable de Cosumar rejette l'accusation et va jusqu'à dire que c'est son entreprise qui avait porté plainte en premier, à cause d'un incendie qui s'est déclaré chez le transporteur. Ce qui laisse penser que les protagonistes connaissent bien leur poids et se craignent mutuellement. Et connaissant la force de frappe des transporteurs, même si le secteur reste atomisé, cet incident pourrait être l'étincelle d'un nouveau débrayage des routiers. En tout cas, la menace reste pendante. «Est-ce que la commune n'aurait-elle pas pu attendre jusqu'à septembre date de la finalisation du projet de port sec à Zenata qui prévoit également un espace pour les transporteurs?» se demande Abdelilah Hifdi, président de la FNTR. Les tentatives de rencontre avec le maire de Casablanca ont toutes échoué. La CGEM est intervenue auprès de Mohamed Sajid pour qu'il reçoive les représentants de la Fédération des transporteurs. Une rencontre était prévue jeudi 6 mars mais elle n'a pas pu avoir lieu, le maire étant trop occupé.

Une autre serait prévue à l'heure où nous mettons sous presse. Mais, une source proche de l'affaire indique que rien ne semble pousser le maire à faire des concessions. Le climat reste tendu et les transporteurs semblent désorientés par le passage à l'acte de la commune.

Jalal BAAZI

**AVRIL 2008**

## **ARTICLE N°28 :**

### **Nouvel outil de stockage de données pour les PME**

#### **• Réduction des coûts et disponibilité de l'information**

IL n'est plus admis, aujourd'hui, de perdre ses données. La croissance rapide de leur volume est une contrainte à laquelle doivent s'adapter les entreprises, en ajustant leur réseau de stockage.

A titre d'exemple, on stocke aujourd'hui 2 fois plus de données qu'en 2004. C'est ce qu'affirme, en tout cas, El Mekki Roudies, directeur de la division stockage HP Afrique, lors de la présentation, la semaine dernière, de la nouvelle baie HP StorageWorks Enterprise Virtual 4400 (EVA4400). L'objectif, selon lui, est de simplifier l'expérience technologique des entreprises. Les PME sont tenues de regarder de près leur stratégie de stockage de données. «L'EVA4400 est un entrepôt de données qui présente toutes les normes de sécurité et de fiabilité. Elle intègre une fonction de gestion dynamique de la capacité, une gestion statique ayant l'inconvénient de reconfigurer chaque fois qu'un besoin d'espace de stockage plus important est nécessaire», explique El Mekki Roudies. La nouvelle baie EVA4400 sera lancée dès avril prochain. Elle s'adresse en particulier aux PME, qui recherchent la simplicité dans l'administration et la réduction de leurs dépenses de stockage. L'EVA4400 permet aux utilisateurs de passer 75% moins de temps à administrer le réseau de stockage de l'entreprise. Elle prend également en charge divers systèmes d'exploitation: Windows, HP-UX, Linux, Solaris... Elle dispose par ailleurs de fonctions de virtualisation avec une meilleure allocation des ressources, jusque-là réservées à des solutions pour grandes entreprises. Sa capacité peut atteindre jusqu'à 96 To\* (1 To= 1.000 giga). La gestion dynamique de cette capacité de stockage permet de prendre en charge les allocations d'espace, soulageant l'utilisateur du travail de reconfiguration. En effet, la gestion statique oblige l'informaticien de reconfigurer le logiciel lorsqu'un besoin d'espace de stockage pour une application donnée est plus important. Le taux de disponibilité prévu est quasi total (99,9%), l'accès à l'information devant être instantané, selon Roudies. Les entreprises pourront se procurer la baie à partir de 14.995 euros HT (172.000 DH HT) avec une possibilité de services d'aide à l'installation et mise en œuvre. A noter que HP affiche une part de marché de 46% au niveau mondial, faisant de lui le leader dans le stockage des données d'entreprise. HP, c'est 5.000 employés et plus de 1.000 brevets déposés, reliés au stockage. Le siège social à Casablanca représente un hub commercial pour développer les filiales HP en Afrique.

Jihane KABBAJ

## **ARTICLE N°29 :**

### **L'innovation, une inconnue dans les PME**

• **Moins de 3% d'entre elles s'y intéressent à la R&D**

• **Les Allemands veulent apporter leur expertise**

DIX ans d'existence au Maroc pour la Chambre allemande de Commerce et d'Industrie. L'événement a été marqué par l'organisation, le 1er avril à Casablanca, d'une table ronde sur «les enjeux de l'innovation pour l'entreprise marocaine». Plusieurs experts marocains et allemands ont débattu sur les réalités de l'innovation au Maroc et sur les possibilités de sa promotion et les perspectives. La modération des débats a été assurée par le rédacteur en chef de L'Economiste, Mohamed Benabid. Constat général: le Maroc est un pays à faible résultat technologique. Le domaine de la recherche et de l'innovation reste loin des préoccupations des entreprises marocaines. Et de celles de l'Etat aussi. Le Maroc alloue 0,7% de son produit intérieur brut (PIB) pour financer la recherche, alors que l'Allemagne mise 2,2% de sa richesse produite annuellement (supérieur à la moyenne de l'Union européenne qui est de 1,9%). «Nos sommes conscients du retard de notre pays en la matière, nous avons mis en place plusieurs programmes pour encourager l'innovation dans les PME marocaines, notamment en partenariat avec la Coopération technique allemande pour le développement (GTZ), mais le plus dur reste à faire», a affirmé Mohssine Semmar, directeur des Etudes et de la Planification industrielle au ministère de l'Industrie. Une étude réalisée par l'association marocaine pour la recherche et développement (R&D), a révélé que 60% des entreprises sondées estiment que la recherche et l'innovation n'apporte pas de valeur ajoutée. Les dépôts de brevets aussi sont très rares au Maroc, excepté les initiatives individuelles. La majorité des dirigeants d'entreprises pensent que la connaissance et le savoir ne sont pas déterminants dans la création de nouveaux marchés. «Ce qui pose un problème plus grand que le reste, il faut mener un combat pour changer les mentalités et instaurer une culture d'innovation dans les entreprises nationales», martèle Mohamed Smani, directeur délégué de R&D. «Aucun secteur ne connaît des avancées sur l'autre. Le constat est général et plutôt inquiétant. En gros, moins de 3% des entreprises s'intéressent à la recherche et l'innovation», a expliqué de sa part, Latifa Echihabi, directrice générale de l'Agence nationale de la promotion de petite et moyenne entreprise. Les intervenants allemands ont insisté sur le rôle de la formation dans le développement de la recherche. Selon Hans-Peter Merz, directeur du Commerce extérieur à la Chambre de commerce et d'industrie du bassin de la Ruhr à Bochum, la recherche produit la connaissance et la connaissance produit la richesse. «Les plus grandes innovations allemandes ne sont pas des produits de l'Etat», a-t-il rappelé, avant d'ajouter que «seules les entreprises et les universités peuvent réellement innover». Pour cela il faut instaurer un climat de confiance dans l'entreprise et laisser un champ d'action aux collaborateurs pour permettre l'épanouissement et l'innovation.

---

## **Bochum, une success story**

LA ville de Bochum est située dans la région de la Ruhr au centre de l'Allemagne. La disparition des mines de charbon dans les années 70 a créé un véritable blocage économique dans la région. Quelque 45.000 personnes perdirent leurs emplois. La région a commencé sa mutation dans la foulée et a connu un boom de la formation. Ce qui lui a permis de gagner son pari sur les services. Maintenant, la Chambre de Bochum compte environ 29.000 entreprises. C'est désormais la région qui a le plus faible taux de chômage en Allemagne.

Aziz EL YAAKOUBI

## **ARTICLE N°30 :**

### **Marrakech: Comment faire décoller la PME?**

- Les propositions de la région
- Une structure permanente d'encadrement
- Un 7e rendez-vous régional de la CGEM très pédagogique

A son tour, Marrakech a accueilli le 7e rendez-vous de la PME jeudi dernier. Organisée sous le thème «Pour une PME régionale plus compétitive» par la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc), la rencontre s'est déroulée en présence de nombreux professionnels du secteur et chercheurs universitaires. Objectif: passer en revue les principaux facteurs entravant le développement de la PME dans la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz et identifier les solutions et les moyens adéquats qui rendront la petite et moyenne entreprise de la région plus compétitive. Ces rendez-vous PME sont nés d'une initiative qui se veut beaucoup plus pédagogique pour expliquer aux petits et moyens entrepreneurs l'importance d'adopter une stratégie de produits à forte valeur ajoutée afin de la rendre moins vulnérable. Il s'agit de renforcer leur position sur l'échiquier économique tant national qu'international. A cette rencontre dédiée à la PME, des outils et systèmes innovants ont été présentés. Notamment la technique du scoring proposée par l'ANPME (Agence nationale de la promotion de la PME) et qui consiste à identifier les points faibles de l'entreprise ou encore le consortium d'export. Lancé en 2003 au Maroc, ce dernier consiste à regrouper les entreprises pour former une «alliance» afin d'augmenter leur profit et améliorer leur compétitivité. Considéré comme véritable remède à la crise que traverse la PME, l'objectif d'un consortium est de fédérer un ensemble de compétences, disposant d'une plus large capacité d'offre afin d'augmenter la compétitivité de la PME. Ce plan est soutenu par de nombreux organismes locaux (CPME, ANPME...). «Cependant, malgré ces efforts déployés en faveur des PME, les instruments mis en place pour la mise à niveau de la PME demeurent insuffisamment exploités au niveau régional», constate Mohammed El Yacoubi, vice-président de la section régionale de la CGEM. Les différents programmes d'appui ont eu un faible impact sur le développement des PME. Pour Yacoubi, «cela est principalement dû à un déficit d'information et aussi à l'absence d'une structure régionale permanente d'accompagnement des PME». «Une proposition formulée par la section régionale il y a 4 ans déjà et qui a eu peu d'échos», insiste le vice-président de la section locale. Même son de cloche auprès de Khalid Benjelloun, président de la Commission PME de la CGEM: «il faut d'abord que les businessmen soient au courant des mesures qui existent pour les aider à s'internationaliser». Les représentants de la section locale de la CGEM vont encore plus loin et lient les problèmes de la PME à la «frilosité» des banques régionales en termes d'appui. D'après eux, en l'absence d'une définition claire et précise de la PME, les grandes entreprises continuent de profiter des instruments mis en place actuellement pour la PME. «Aujourd'hui, celle-ci a besoin d'un dispositif discriminatoire positif pour décoller réellement», poursuit Yacoubi.



Bref, des avantages dans un cadre légal, suffisamment attractifs et lisibles. Rappelons que la PME représente 95% du total des entreprises avec 60 à 70% d'emplois. A Marrakech, ce tissu est composé essentiellement d'entreprises opérant dans le secteur de l'artisanat et destiné à l'export. Fortement impliquées dans sa croissance, ces petites entreprises longtemps sous-estimées par l'Etat reviennent sur le devant de la scène et sont au cœur des préoccupations. D'ailleurs, leur rôle sera enfin reconnu par le gouvernement. Pour preuve: la place de choix accordée dans le livre blanc à la PME, la plaçant ainsi parmi les grandes priorités. Dans ce livre, le patronat y a relevé la nécessité d'améliorer la cohérence et l'efficacité de l'aide aux PME. Par ailleurs, un contrat-programme 2008-2012, visant à accompagner la PME, est en cours. Il s'agit de mettre en place un certain nombre de mesures d'accompagnement pour la soutenir dans sa mise à niveau surtout face à l'ouverture des frontières et au démantèlement tarifaire progressif. Ce qui nécessite également un effort du côté des professionnels pour offrir une qualité des produits. Qui dit qualité, dit des ressources humaines qualifiées. Les investissements en cours dans la région ont besoin à moyen terme, c'est-à-dire d'ici 5 ans, de près de 80.000 bons profils. Et c'est le défi majeur de la région. De son côté, l'Anapec s'est engagée sur un ambitieux programme de formation. Il devra répondre aux attentes de l'entreprise grâce à une identification sur le terrain des besoins des PME de la région et à des contrats spéciaux de formation.

---

## Profils

A Marrakech, un plan régional de l'amélioration de l'employabilité a été mis en place. Son objectif est l'identification des besoins des entreprises de la région en compétences, notamment celles opérant dans le secteur du tourisme et des BTP (Bâtiment et travaux publics). Une étude prospective est en cours pour quelque 500 entreprises. A terme, ce plan devra répondre aux besoins et attentes des PME en termes de ressources humaines de plus en plus pointues.

Alixanne Chapon

## **ARTICLE N°31 :**

### **Saga US d'une PME marocaine**

• **La marque Zid Zid Kids est représentée dans 300 boutiques aux USA**

• **Son activité: Des objets faits main pour enfants**

UNE nouvelle consécration vient s'ajouter au palmarès de Zid Zid Kids (ZZK). L'entreprise a été élue, dans la catégorie PME, meilleure organisation et diversification commerciales dans la 11e édition des trophées de l'exportation (Cf [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Depuis sa création en 2005, la jeune entreprise a déjà été distinguée plusieurs fois. C'est à Atlanta aux Etats Unies qu'elle a remporté son premier prix, celui de la meilleure présentation au salon Americas's Mart. Puis, le prix du commerce et de l'investissement maroco-américain délivré par la Chambre américaine de commerce au Maroc. Elle a également décroché en juillet 2007 le prix de la section «life style» au salon Klein Fabriek d'Amsterdam. En septembre 2007, «Maison&Objet» lui décerne «Le prix de la découverte: Univers de l'Enfant». Installée à Marrakech, la jeune Sarl, dotée d'un capital de 500.000 DH, emploie une cinquantaine de salariés en sous-traitance. Elle confectionne des objets faits main pour enfants, jouets et autres objets de décoration. De ses ateliers sortent tous les ans des milliers de poufs multicolores, animaux en coton, marionnettes, babouches, ballerines en cuir... «Chacun de nos produits est conçu et fabriqué par les artisans marocains combinant traditions et techniques modernes», indique Moulay Ahmed Essakalli gérant de Zid Zid Kids. En 2007, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions de DH (1,9 million de DH en 2006) entièrement destiné à l'export, notamment vers le marché américain. La marque y est représentée dans 300 boutiques pour enfants. Elle dispose également de sa propre boîte de distribution à Boston. ZZK se base aussi sur des chaînes spécialisées de distribution telles que «FAO Schwarz», «ABC Home» et «Yoya Mart». Elle entend développer son réseau de distribution pour arriver à être représentée dans 4.000 magasins aux Etats-Unis.

En plus de l'originalité du design de ses produits, l'entreprise s'enorgueillit d'être respectueuse de l'environnement et du commerce juste et équitable. « Sur le marché américain, nous sommes leader sur ces 3 segments», déclare Essakalli. ZZK exporte aussi vers d'autres pays et de plus en plus sur le marché européen. Pour cela, elle se base sur «Habitat», une boîte de distribution située à Londres et présente dans 84 magasins en Europe. Elle a également signé un gros contrat avec «Stomp Stamp» pour la distribution de ses produits au Japon. La PME entend également développer sa distribution via internet. «Nous sommes en train de monter un projet dans ce sens. Cela va permettre de développer notre activité».

A noter que Zid Zid Kids est un rêve d'enfant qu'ont réussi à réaliser conjointement Essakalli et son épouse, l'Américaine Julie Klear.

Saad Souleymane BOUHMADI

**MAI 2008**

## **ARTICLE N°32 :**

### **Le Maroc et la crise des subprimes Les PME au centre des préoccupations**

•**Bâle II: avantage ou inconvénient?**

•**Mezouar appelle la Smaex à changer de palier**

Bâle II en question. Pourquoi le choix de ce ratio et quelle conséquence sur la PME marocaine? C'est l'un des sujets qui a caractérisé les débats du colloque organisé par la Smaex (voir pages 4 et 5). Pour son PDG, Nezha Lahrichi, la nouvelle réglementation bancaire interpelle: «Parce que l'octroi de crédit aux entreprises va dépendre désormais du risque représenté par le prêt envisagé, sur la base du nouveau système de notation». En ce sens, dira Nezha Lahrichi, l'analyse du risque, son identification, son évaluation et sa gestion mobilisent tous les acteurs de la finance. Il n'en fallait pas plus pour piquer le ministre de l'Economie et des Finances. En réponse aux interrogations de la Smaex, Salaheddine Mezouar a suggéré à cette institution de changer de palier et de se fixer de nouveaux objectifs, «de façon à suivre l'évolution de l'économie marocaine». Autrement dit, la Smaex doit opérer sa mutation pour devenir un outil d'accompagnement stratégique de la politique d'exportation.

Les préoccupations du ministre par rapport à toutes les questions relatives aux implications de la crise des subprimes au Maroc sont justifiées. D'autant plus que les PME constituent l'essentiel du tissu productif de notre économie, plus de 95%. «Les PME constituent le lieu par excellence où s'expriment avec force les retournements de conjoncture». Partant, Mezouar se pose plusieurs questions: La complexité qui caractérise les PME ne risque-elle pas de se traduire par une restriction du crédit ou son renchérissement?

•**Bâle II: Interrogations**

De manière générale, Bâle II ne risque-t-il pas de freiner l'innovation financière, qui par nature est porteuse de risque? Ces interrogations interviennent au moment où tous les espoirs du gouvernement sont portés sur l'approfondissement du marché de capitaux et la création d'instruments de financement innovants pour accompagner la croissance. C'est à ce niveau que les turbulences financières actuelles rappellent que «la maîtrise des schémas de risque est fondamentale pour la solidité financière». Quel doit être alors le bon dosage entre régulation et innovation? Deux thèses s'opposent. Pour la première, Bâle II désavantage les PME par rapport aux grandes entreprises, «du fait de leur probabilité de défaut plus grande». Pour la seconde, ce ratio a été conçu pour ne pas pénaliser les PME, «parce qu'il y a un effet portefeuille». C'est-à-dire que les risques sont diversifiés et mutualisés. Entre ces deux écoles, la patronne de la Smaex se dit inquiète. «Le débat est plus prononcé lorsqu'il s'agit d'entreprises

exportatrices, qui ont des clients aux quatre coins du monde et dont la solvabilité est plus difficile à cerner». En tout cas, la transposition de Bâle II traduit les efforts des pouvoirs publics visant à aligner le secteur financier sur les meilleurs standards internationaux. Reste à mettre en place les outils d'accompagnement pour tirer profit des multiples avantages qu'offre cette nouvelle réglementation bancaire.

My Ahmed BELGHITI

## **ARTICLE N°33 :**

### **600 millions de DH sur 5 ans pour moderniser les PME**

- Elles représentent 50% de l'emploi
- Le secteur de l'industrie concentre 16% du PIB

Pour débattre des enjeux du plan Emergence, la Chambre de commerce britannique a organisé une table ronde à laquelle elle a convié des opérateurs économiques venus de différents horizons et des dirigeants d'institutions concernées.

Premier constat de Bouselham Hilia, secrétaire général du ministère du Commerce et de l'Industrie: «L'industrie marocaine ne représente que 16% du PIB, alors que dans d'autres pays, cette proportion varie entre 27 et 38%, notamment pour la Turquie et la Roumanie». Deuxième constat: le déficit commercial se creuse depuis plusieurs années. L'industrie permet à la fois de créer des emplois pérennes et de réduire le déficit commercial. «Nous comptons augmenter le PIB de 44 milliards de DH d'ici 2013 sur une augmentation potentielle de 71 milliards de DH», affirme Hilia. Dans le domaine de l'emploi, «nous comptons sur la création de 240.000 emplois sur un potentiel de 445.000 nouveaux postes» ajoute-t-il. En ce qui concerne les exportations, le ministère ambitionne de les «augmenter de plus de 46 milliards de DH. Chiffre atteint aujourd'hui avec un seul projet». La stratégie marocaine dans le domaine de l'industrie s'articule principalement autour de deux dimensions complémentaires. Un recentrage sur les secteurs à vocation exportatrice avec, en ligne de mire, une part de 70% dans la croissance industrielle d'ici 2015. Il s'agit de ce qu'il est convenu d'appeler les métiers mondiaux du Maroc: textile, aéronautique, automobile, pêche, agroalimentaire, offshoring, électronique. L'autre axe de la politique industrielle marocaine est la mise à niveau technique et managériale du tissu de PME existant.

Le plan Emergence repose, faut-il le rappeler, sur 4 piliers. Le premier concerne le développement d'une filière offshoring. «Le Maroc dispose de ressources humaines hautement qualifiées, maîtrisant les langues française et espagnole», affirme Hilia. De ce fait, il ambitionne de devenir leader dans le nearshore francophone et hispanophone. On s'attend à la création de 100.000 emplois, représentant 15 milliards de DH de PIB additionnel à l'horizon 2015. Le deuxième pilier du plan Emergence s'articule autour de la création de Med Zones. Elles consistent en des zones de sous-traitance industrielle orientées export.

Le ministère du Commerce et de l'Industrie est ainsi appelé à faire une promotion agressive de ces zones à l'échelle de l'Europe. Automobile, aéronautique et électronique sont susceptibles de générer 42 milliards de DH de PIB additionnel et 107.000 emplois à l'horizon 2015. La troisième composante du plan Emergence concerne la modernisation du tissu des PME marocaines et, plus précisément, les trois moteurs historiques de croissance du secteur industriel: agroalimentaire, industrie de transformation des produits de la mer et textile. La mise en œuvre de la stratégie gouvernementale dans les deux premiers secteurs se

traduirait par l'augmentation de 9,5 milliards de DH de PIB additionnel et la création de 41.000 emplois d'ici 2015, contre 3 milliards de DH de PIB et 32.000 nouveaux emplois pour le secteur du textile. Un budget de 600 millions de DH, étalé sur les cinq années à venir, a été débloqué en 2008 pour la mise à niveau des PME. Le dernier axe du plan Emergence porte sur l'accélération de la compétitivité des entreprises marocaines. «Nous avons de nouvelles zones dédiées à l'offshoring», annonce Hilia. Et des sociétés ont déjà signé des contrats de bail ou sont en cours de négocier.

Hassan EL ARIF

**JUIN 2008**



## ARTICLE N°34 :

### **Union pour la Méditerranée Les patrons de PME y croient**

- **79% déclarent leur «espoir ou confiance»**
- **30% des échanges sur la Méditerranée sont le fait des PME**

La journée annuelle «Planète PME», organisée par la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) françaises, a choisi Marseille et la thématique méditerranéenne pour sa première manifestation hors Paris, mardi dernier. Le succès fut au rendez-vous, avec quelque 3.000 chefs d'entreprise et 8.000 visiteurs venus des deux rives, qui ont pu prendre acte de la volonté d'avancer que suscite le projet UPM (Union pour la Méditerranée) parmi les dirigeants de PME. A cette occasion, les membres de la CGPME ont dévoilé les résultats encourageants d'une enquête Ipsos-KPMG, menée auprès de 933 patrons de PME de six pays riverains (Algérie, Espagne, France, Italie, Maroc, Tunisie) sur leur perception du projet UPM. C'est une première, une telle enquête n'ayant jamais été réalisée jusqu'ici, et ses résultats sont édifiants: 79% des patrons de PME des 6 pays attendent avec espoir ou confiance la création de l'Union. A y regarder de plus près, il apparaît cependant que seuls 59% des patrons français partagent ce point de vue, et certains intervenants maghrébins, notamment Nizar Baraka, ministre marocain délégué auprès du Premier ministre, chargé des Affaires économiques et générales, n'ont pas manqué de souligner une certaine «frilosité» des PME françaises à traverser la mer, comme le démontrent a contrario les Espagnols. Ces derniers ont créé quelque 1.000 entreprises au Maroc, au cours de ces dix dernières années. Reste que 59%, c'est tout de même une belle majorité, comme le souligne Jean-François Roubaud, président de la CGPME: «C'est beaucoup, même si c'est moins que leurs partenaires. La Confédération partage cet optimisme. L'UPM constitue un potentiel de croissance majeur pour nos entreprises. La CGPME travaillera donc à aider les entrepreneurs à s'approprier ce grand marché d'avenir». Au Maghreb, les réponses favorables des entrepreneurs culminent à 82%, l'UPM leur apparaissant comme une perspective créatrice d'emplois pour leurs pays et de croissance pour leur propre entreprise. En se fondant sur ce chiffre, on peut considérer que les entrepreneurs maghrébins ont bien intégré la nouvelle donne des pôles compétitifs régionaux coordonnés pour affronter la compétition mondialisée.

Malgré les réticences allemandes et plus largement européenne, l'engagement des PME en faveur du projet UPM augmente les chances de réussite de celle-ci car ainsi que le relevait en assemblée plénière Anne-Marie Idrac, secrétaire d'État française en charge du Commerce extérieur, «30% des échanges sur la Méditerranée sont le fait de PME, ce qui est plus que dans toutes les autres régions du monde». Lui faisant écho, Philippe de Fontaine-Vive, vice-président de la BEI en charge de la FEMIFE, déclarait quant à lui que le matin même, à Luxembourg, le Conseil des gouverneurs de la BEI avait décidé de renforcer sa stratégie PME, notamment vers le Sud. «Nous allons proposer aux pays du Sud la même gamme de services que celle que nous avons déployée pour les PME en Europe, ils ont besoin de produits de

garanties, car les banques y prennent peu de risques, la perception de ceux-ci étant surévaluée».

Reste que, contrairement à ce qui avait été annoncé comme probable il y a quelques mois, la création d'une banque d'investissement dédiée à la Méditerranée n'est plus à l'ordre du jour en Europe...

---

### **Comment mieux réguler les flux de capitaux nord-sud?**

Chaque année, les émigrés en Europe originaires des neuf pays partenaires de la PEV (Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité palestinienne, Syrie et Tunisie), envoient quelque 16 à 18 milliards d'euros chez eux, soit autant que les recettes du tourisme. «Mais, cet argent sert essentiellement à aider les familles ou à acheter une résidence secondaire. Moins de 10% des fonds vont à l'entreprise. Dans l'autre sens, quelque 30 milliards d'euros quittent chaque année le sud méditerranéen pour s'investir en Europe.

Il faut que cet argent reste dans les pays du Sud et soit davantage investi dans ces économies», souligne Philippe de Fontaine-Vive. Pour y arriver, ce dernier estime que trois leviers peuvent être utilement actionnés: favoriser les coopérations bancaires transnationales; bancariser les migrants et leurs familles; ouvrir les marchés des capitaux locaux à des non-résidents, afin de moderniser le marché et fixer l'épargne.

Alfred MIGNOT

## **ARTICLE N°35 :**

### **Les PME finalisent leur contrat-programme**

- **Objectif: création de 5.000 entreprises par an**
- **Un road-show organisé du 3 au 5 juillet en Catalogne**

La commission PME apporte les dernières retouches à son contrat-programme. «Le document est maintenant prêt, ficelé. C'est un contrat qui vient compléter les initiatives déjà en place comme le contrat-programme textile, Imtyaz, Moukawalati, bâtiment...», affirme Khalid Benjelloun, président de la commission PME à la CGEM. Selon ce dernier, «la feuille de route en question vise à accompagner les PME en phase de création, celles déjà créées, ou celles émergentes qui ont besoin d'un soutien plus personnalisé pour se développer». A travers ce contrat-programme, les responsables de la commission PME visent à passer d'un taux de croissance de 10 à 16% actuellement à un taux de 30 ou 45%, soit la création d'environ 5.000 entreprises chaque année. Autre avantage du nouveau contrat-programme, une nouvelle définition de la PME. «Celle prévue par la charte de 2002 est largement dépassée. Dans la nouvelle définition, on ne parle plus d'un effectif de 200 personnes. Il suffit qu'il y ait 220 personnes dans une entreprise pour qu'elle devienne une grande entreprise. C'est ridicule! Il y a, par exemple, beaucoup d'entreprises de textile, qui ont plus de 200 employés, mais qui restent toujours des PME», déclare Benjelloun. «A cause de la limitation du chiffre d'affaires à 75 millions de DH dans l'ancienne définition, les PME sont pénalisées sur tout le circuit financier», explique Khalil Azzouzi, membre de la commission et responsable du financement. La feuille de route PME induit également la création d'un observatoire de la PME. Aucun organisme n'est d'accord, par exemple, sur le nombre de PME au Maroc. «Pour la CNSS, il y en a 84.000, pour la direction générale des impôts, il y en a 94.000», ironise Benjelloun. Autres objectifs de la commission PME à travers son plan d'action: la réduction du poids de l'économie informelle, l'amélioration de la compétitivité des PME, l'édification d'un environnement favorable aux PME... Ces dernières constituent 95% du tissu économique marocain. Et pourtant, comparées à des grandes entreprises, «elles sont souvent soumises à des contraintes qui peuvent entraver leur croissance. Il s'agit des contraintes financières, fiscales, foncières, au niveau de la formation, etc.», explique Benjelloun. En outre, la CGEM prévoit d'organiser, du 3 au 5 juillet, un road-show dans la région de Catalogne. Il faut signaler que cette région autonome est connue pour son poids prépondérant dans l'économie ibérique. De plus, plus de 35% des 600 entreprises espagnoles opérant sur le marché marocain viennent de cette région. Plusieurs secteurs d'activité sont visés par le road-show catalan: le bâtiment, la pêche, la logistique, l'agroalimentaire... «Plusieurs entreprises catalanes sont déjà intéressées par des partenariats avec des opérateurs marocains. Le secteur de la construction en Catalogne, par exemple, connaît actuellement beaucoup de difficultés. C'est pour cela qu'il y a beaucoup de PME catalanes intéressées par le marché marocain qui, lui, est en plein développement», affirme Benjelloun. D'autres PME catalanes lorgnent plutôt le marché américain via l'ALE Maroc-Etats-Unis.

---

## Un cadre de proposition

Au nombre de 15, les commissions de la CGEM constituent des organes de réflexion. Regroupées autour d'un domaine essentiel, elles sont structurées en groupes de travail chargés de plancher sur des aspects ponctuels ou stratégiques. Pour ce qui est de la commission PME, elle a pour mission de proposer à la CGEM des formules destinées à améliorer l'accès de la PME aux moyens de financement, de promouvoir auprès des PME les différentes lignes de crédit bilatérales et les fonds de garantie existants, de concevoir des programmes de formation et d'accompagnement, d'encadrer les PME désireuses de décrocher le label CGEM...

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°36 :**

### **600 millions de DH pour la PME**

- **Le contrat-programme signé avec le gouvernement**
- **6.300 entreprises en bénéficieront**

DU nouveau dans le microcosme de la PME: le gouvernement a signé, mercredi, un contrat-programme avec l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME). L'objectif de cette convention est «d'augmenter la valeur ajoutée des entreprises bénéficiaires et leur capacité à l'export et de créer des postes d'emploi», selon le Premier ministre, **Abbas El Fassi**. «Après avoir fonctionné exclusivement avec des fonds provenant d'organismes internationaux, l'ANPME dispose maintenant de son propre budget. La signature du contrat-programme fait suite à une étude de recadrage de cette agence, avec la segmentation des secteurs à soutenir et le ciblage des PME. Désormais, l'action de l'ANPME pourra être évaluée via un système de rating», explique Khalid Benjelloun, président de la Commission PME, **affiliée à la CGEM**. Le rapport du cinquantenaire relatif au développement humain pointe du doigt la sous-capitalisation des PME, leur difficulté à accéder au financement, l'inadéquation des ressources humaines, leur sous-encadrement, le manque de transparence financière, la part de l'économie informelle... Un ensemble de contraintes qui fait que les patrons des PME veulent vite un contrat-programme. «Nous continuerons à lutter pour avoir notre propre contrat-programme qui va comporter plusieurs volets: la fiscalité, la formation, le financement, les délais de paiement entre la PME et les grandes entreprises d'une manière générale, le code du travail, la création d'un observatoire de la PME, la définition de la PME, etc.», déclare Benjelloun. La définition de la PME constitue, justement, le cheval de bataille de la CGEM, parce qu'elle est un obstacle pour l'accès aux différentes lignes de financement existantes. En effet, la Charte de 2002 définissait la PME comme étant «toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME». De plus, les PME sont tenues de répondre à d'autres conditions. Pour celles déjà existantes, elles doivent disposer d'un effectif permanent de moins de 200 personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur à 75 millions de DH, soit un total bilan annuel de moins de 50 millions de DH. Pour ce qui est des entreprises nouvellement créées, leur programme d'investissement initial global ne doit pas excéder 25 millions de DH et respecter un ratio d'investissement par emploi de moins de 250.000 DH.

---

## Deux programmes

EN vertu du contrat-programme signé avec le gouvernement, l'ANPME s'engage à accompagner plus de 200 entreprises dans le cadre du plan Imtyaz et 6.300 entreprises à travers Moussanada. Imtiyaz ambitionne de faire émerger 300 acteurs de référence par an. Pour ce qui est de Moussanada, il se fixe comme objectif un taux de croissance de 40% contre 13% actuellement, soit la création d'environ 5.000 entreprises par an. L'Etat a débloqué une enveloppe budgétaire de près de 600 millions DH pour le financement des opérations d'accompagnement des entreprises, et ce, entre 2008 et 2012.

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°37 :**

### **Les PME signent un pacte confiance avec les banques**

- **Orientation des entreprises vers des financements adaptés**
- **Information des patrons de PME sur la conjoncture économique**

Etre plus proche des préoccupations des PME, tel est finalement l'objectif de la convention de partenariat signée, jeudi dernier, entre le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies, le Groupement professionnel des banques du Maroc et l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME). Le nouveau partenariat, qui prévoit l'accompagnement régional des PME, fait suite à une série de rencontres entre le comité de pilotage et les PME dans les différentes régions du pays. Le but de ces rencontres était de recueillir les doléances des uns et des autres et de rapprocher les visions. Résultat: il règne une véritable cacophonie entre les banques et les PME au sujet de la problématique du financement. Les premières reprochent aux entreprises «leur sous-capitalisation, le risque qu'elles représentent, leur manque de transparence... A leur tour, les patrons se plaignent des taux d'intérêt pratiqués par les banques, des garanties exigées, du retard dans le traitement des dossiers. Par ailleurs, le constat majeur de la campagne nationale de sensibilisation était, d'abord, un déficit en informations sur les mécanismes de financement, de garantie, et d'assistance mis en place par les banques, la Caisse centrale de garantie (CCG) et l'ANPME....», explique Bahammi Mohamed, chargé de la facilitation de l'accès au financement au sein de l'ANPME. Pour mettre un terme à cette éternelle incompréhension entre les banques et les PME, «et vu leur poids dans le tissu économique du pays, le gouvernement a demandé aux banques d'être plus proches des PME pour les accompagner dans leurs besoins de financement», ajoute Bahammi.

GPBM et ANPME proposeront donc aux PME une assistance technique régionale adaptée à leurs spécificités et à leurs besoins. En clair, les PME seront informées sur la conjoncture économique régionale, nationale et internationale. En matière de financement, elles seront orientées vers les mécanismes et instruments de financement, de cofinancement, de garanties et d'assistance bancaire, notamment pour ce qui est des différents produits bancaires existants. La convention prévoit également d'aiguiller les PME vers les différents organismes de proximité pour ce qui concerne le montage des dossiers en vue d'obtenir un crédit d'investissement ou de fonctionnement.

La communication n'est pas en reste. La nouvelle convention prévoit, en effet, des actions de promotion par le biais de journées d'études, d'insertions publicitaires mutualisées, de mises en relation... Pour cela, les Chambres de commerce nationales et étrangères seront mises à contribution. La convention comporte aussi des actions de formation à l'adresse des PME sur les démarches de création d'entreprise, l'élaboration de business plan, l'autodiagnostic...

---

## **Rimane**

Il s'agit du Réseau des intervenants régionaux pour la modernisation compétitive des entreprises (Rimane), mis en place par le gouvernement pour veiller à l'application des différents axes de la convention pour l'accompagnement régional des PME. Il aura pour missions, entre autres, d'établir un plan d'action semestriel; établir des reportings trimestriels; assurer le suivi des différents intervenants à travers des journées d'information, séminaires, pré-visites...

Hassan EL ARIF



## **ARTICLE N°38 :**

### **Une PME «100% bambou»**

- Une entreprise explore les opportunités de cette culture
- Atouts: résistance, économie d'eau, absorption du CO2 ...

La culture du bambou ferait-elle son entrée au Maroc? «Maroc Bambou Développement», c'est le nom d'une entreprise nouvellement créée par le Français Charles Leclere et qui compte exploiter ce nouveau filon dont le manager fait actuellement la promotion au Maroc. L'objectif de l'entreprise est de participer au développement de l'économie en incluant le monde associatif. Le projet favorisera la création d'emplois, selon les termes du promoteur du projet. «Le bambou est la plante forestière la plus utilisée par la communauté rurale dans plusieurs pays, c'est aussi une importante source de revenu pour les populations défavorisées. Étant donné que c'est une matière première polyvalente demandant une main-d'œuvre abondante, un développement basé sur le bambou entraîne la création de nombreux emplois», explique Leclere. Le bambou est utilisé dans plusieurs domaines: fabrication des maisons, production de pâte à papier, de biocarburant, traitement des eaux usées... «À travers le bambou, on a découvert un monde gigantesque, 1 milliard de personnes dans le monde se nourrissent de bambou, ou bien ont fait leur maison avec. Les seuls qui n'implantent pas le bambou sont les pays maghrébins. C'est pour cela que j'ai décidé de lancer ce projet au Maroc», ajoute-t-il. En effet, le bambou a plusieurs atouts: c'est l'unique plante qui a survécu à l'explosion atomique d'Hiroshima. Elle s'acclimata à tout type de sols et résiste aux phénomènes sismiques. En effet, le bambou est 27% plus dur que le bois massif, il est également anti-acarien et maintient une température ambiante à l'intérieur d'une maison faite avec. De plus, le bambou freine le réchauffement planétaire en absorbant 5 fois plus de gaz à effet de serre et en produisant 35% en plus d'oxygène qu'une quantité équivalente d'arbres. A signaler également que le bambou coûte moins cher que le bois ou le béton. En effet, 10 centimètres de bois en bambou équivalent à 1 mètre de béton, sans compter qu'il est 30% plus léger. Le rapport qualité/prix est donc intéressant.

En termes d'investissement, le coût d'un hectare de bambou est identique à un hectare d'olivier. Pendant les trois premières années, l'entreprise va se contenter d'importer les pieds de bambou d'Australie. Les premières plantes donnent des rejets, l'année suivante ces rejets dépassent en taille les premières et, au bout de la troisième année, ces plantes sont exploitables. Côté consommation d'eau, il a été prouvé qu'un pied de bambou consomme 3 m<sup>3</sup> par an, sachant qu'un hectare comprend environ 1.000 pieds, cela revient à une consommation de 3.000 m<sup>3</sup> par hectare. La plante consomme donc moins d'eau qu'un olivier, par exemple.

Mariem OUAZZANI TOUHAMI

## **ARTICLE N°39 :**

### **PME: Bruxelles propose un plan d'action**

#### **• Nouveau statut pour la société privée européenne**

Créer un statut spécial PME ou faciliter leur accès au financement: Bruxelles proposera aujourd'hui plusieurs mesures en faveur des petites entreprises, moteur de l'économie européenne, que la présidence française de l'UE espère rapidement transformer en législation. Pour le secrétaire d'Etat français aux Affaires européennes, Jean-Pierre Jouyet, le paquet de mesures doit montrer qu'on peut «faire avancer l'Europe de façon concrète». Le commissaire européen à l'Industrie prépare depuis plusieurs mois à leur intention un «Small Business Act», ainsi baptisé en référence à une législation américaine assurant aux PME nationales des quotas d'accès aux marchés publics. La France espérait initialement une mesure similaire au niveau européen. Mais 42% des marchés publics dans l'UE reviennent déjà aux PME. Finalement, il n'y aura pas de quotas pour les PME européennes, simplement «plus de transparence». La première plainte des PME européennes concerne leurs trop lourdes charges administratives. A divers allègements déjà proposés, Bruxelles ajoutera mercredi un nouveau «statut de la société privée européenne». Spécialement conçu pour les PME, il devrait «les autoriser à opérer en utilisant une seule forme juridique dans toute l'UE», avait expliqué récemment le commissaire au Marché intérieur Charlie McCreevy. L'autre grande difficulté des PME européennes, c'est l'accès au financement, d'autant qu'en Europe le «capital-risque» disponible est moindre qu'aux USA. La Commission devrait ainsi «recommander aux Etats membres de développer des programmes de financement» spécifiques pour les PME. Bruxelles va aussi proposer un régime préférentiel simplifié pour l'attribution des aides d'Etat aux PME. Et la Banque européenne d'investissement devrait réviser bientôt ses procédures pour les PME, et mettre en place de nouvelles formes de financement dédiées.

Synthèse L'Economiste

## **ARTICLE N°40 :**

### **Bureautique et papeterie Les ambitions d'une PME marocaine en Algérie**

- **Gros succès pour Ferembal Maghreb à la Foire internationale d'Alger**
- **Prévision d'une augmentation de 30% du chiffre d'affaires en 2008**

UN des pavillons les plus prisés lors de la Foire internationale d'Alger (FIA), qui s'est tenue du 9 au 13 juin, a bien été celui du Maroc (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Les stands ont été pris d'assaut par des centaines de visiteurs qui n'ont cessé d'affluer jusqu'au jour de la clôture.

De même, nombre de professionnels algériens ont eu des contacts avec plusieurs exposants, notamment ceux opérant dans les secteurs de l'industrie textile, câblage, artisanat, agroalimentaire, fourniture de bureau, cahier scolaire et parachimie. Selon les chiffres établis au dernier jour de cette foire, des dizaines de propositions de partenariat et de joint-venture étaient en cours de réalisation, a expliqué Abderrahim Omary, gérant de la société marocaine Ferembal Maghreb, spécialisée dans la fabrication, la transformation et la distribution d'articles de classement, de papeterie, de fournitures de bureau et de cahiers scolaires, sous la marque le Dauphin.

Omary a affirmé avoir reçu pas moins de 25 partenaires algériens très intéressés par ses produits. L'un d'eux aurait même proposé l'installation d'une unité de production similaire. Pour Omary, la mission serait «accomplie dans d'excellentes conditions si les frontières viendraient à s'ouvrir». Car, poursuit-il, cela reste «le seul handicap à la promotion des échanges commerciaux». Le gérant de Ferembal a été également sollicité par des exposants français pour étudier un éventuel partenariat. Selon lui, sa société souhaite que les mêmes contacts se fassent avec les opérateurs algériens. «Notre but est de rechercher des partenaires algériens, dont les relations ne se limiteraient pas à de simples échanges commerciaux, mais aussi pour promouvoir nos produits et procéder à l'installation d'une unité de fabrication d'articles de classement en polypropylène en faisant bénéficier ce partenariat de notre expérience».

Par ailleurs, le management de Ferembal prévoit le développement de ses lignes de production et envisage la fabrication d'articles de packaging pour le cosmétique, la pharmacie et l'alimentaire.

---

#### **1.200 références**

Créée en 1991, Ferembal Maghreb fabrique un ensemble d'articles comprenant plus de 1.200 références. Son chiffre d'affaires hors papeterie avoisine les 13 millions de dirhams. Pour ce qui des ventes, celles-ci se chiffrent à environ 850.000 articles pour l'année 2007, et

la capacité de production est estimée à environ 2.500.000 articles toutes catégories confondues. Tandis que la capacité de production de cahiers scolaires, elle, est de 6 millions. Pour cette année, l'entreprise prévoit une augmentation de 30% de son chiffre d'affaires. Un véritable exploit, est-il expliqué, car les produits exposés arrivent à rivaliser avec ceux fabriqués et commercialisés en Europe. Selon le management, l'entreprise s'adapte aux demandes spécifiques de chaque marché, ce qui lui permet d'être présente dans plus de 10 pays.

Nacer OULD MAMMAR

## **ARTICLE N°41 :**

### **Bâle II: Frein ou opportunité pour le financement des PME?**

- **Evaluation des risques: Les enjeux de la nouvelle méthode**
- **BAM incite les banques à changer de palier**

Comment les critères Bâle II vont-ils s'appliquer? Quels seront leur impact sur l'octroi de crédits et le financement des entreprises? Quelles procédures d'accompagnement doivent être mises en œuvre? C'est en substance les questions auxquelles a essayé de répondre Abderrahim Bouazza, directeur de la supervision bancaire au sein de Bank Al-Maghrib. Invité au forum de la CFCIM, Bouazza a passé au crible les différentes caractéristiques de cette méthode d'évaluation des risques. Il s'est ensuite attardé sur son degré d'application au Maroc et ses conséquences sur le financement des entreprises. «Bâle II suscite les inquiétudes pour les entreprises et les banques, compte tenu de son caractère contraignant», reconnaît Bouazza. En effet, cette nouvelle réglementation touche essentiellement les fonds propres des banques. Et pour cause, «les établissements de crédits constituent le dernier rempart, du fait qu'ils gèrent l'épargne publique et sont attributaires de leur confiance», souligne le directeur de la supervision bancaire de BAM. De fait, leurs fonds propres doivent être renforcés en permanence pour pouvoir absorber les pertes éventuelles. Entrée en vigueur en 2007, Bâle II, contrairement à la première réglementation (Bâle I), est plus sensible aux risques. Globalement, 2 approches sont utilisées. La méthode standard permet d'évaluer les risques des entreprises en recourant à des notations externes délivrées par des organismes internationaux (Standard & Poor's, etc.). Comme son nom l'indique, la méthode de notation interne donne la possibilité aux banques de mesurer en interne les risques liés aux entreprises. Cependant, Bâle II ne se limite pas seulement à ces deux approches, mais s'appuie sur un certain nombre de piliers. Le premier a trait au ratio Cooke.

Les banques sont tenues de respecter un rapport minimum de 8% entre leurs fonds propres et la totalité des risques auxquels elles font face (risques de marché, opérationnel, etc.). Le second pilier concerne la Banque centrale et les établissements de crédits. «BAM a la possibilité d'exiger des fonds propres supplémentaires au-delà du ratio de 8%», souligne Bouazza. Le troisième pilier consiste en la communication spontanée d'informations financières fiables et prudentielles sur leurs risques et sur leurs fonds propres. Qu'en est-il de son implantation au Maroc? «Nous avons commencé par la première approche», indique Bouazza. Et d'ajouter: «Depuis quelques temps, BAM incite les banques à appliquer l'approche de notation interne». Toutefois, l'application de la seconde approche nécessite une classification des entreprises. Ainsi, en suivant des standards internationaux, BAM place la grande entreprise dans la catégorie des sociétés qui réalisent plus de 50 millions de DH. Les PME se situent entre 3 et 50 millions de DH. Les très petites entreprises sont celles qui réalisent un CA inférieur à 3 millions de DH et des engagements de crédits

inférieurs à 1 million de DH. Cependant, quelques inquiétudes subsistent. La nouvelle approche de Bâle II ne risque-t-elle pas de désavantager les PME par rapport aux grandes entreprises, «du fait de leur probabilité de défaut plus grande»? Ce ratio a été conçu pour ne pas pénaliser les PME, «parce qu'il y a un effet portefeuille». C'est-à-dire que les risques sont diversifiés et mutualisés. En tout cas, la transposition de Bâle II traduit les efforts des pouvoirs publics visant à aligner le secteur financier sur les meilleurs standards internationaux. Reste à mettre en place les outils d'accompagnement pour tirer profit des multiples avantages qu'offre cette nouvelle réglementation bancaire.

M.A.B.

**JUILLET 2008**

## **ARTICLE N°42 :**

### **L'ANPME décline son contrat-programme**

- **Accélérer l'adhésion des PME au programme de modernisation compétitive**
- **Adopter un nouveau mode de gouvernance**

La signature en juin du contrat-programme avec l'Etat donnera un coup de pouce à l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME). La mise en œuvre de ce programme a ainsi figuré en bonne place à l'ordre du jour du conseil d'administration de l'agence qui s'est tenu vendredi dernier en présence de Hilia Bouselham, secrétaire général du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies. «Avec la signature de ce contrat couvrant la période 2008-2012, notre agence passera à une autre étape dans laquelle elle sera indépendante financièrement vis-à-vis des bailleurs de fonds», souligne Latifa Echihabi, DG de l'ANPME. L'enveloppe accordée s'élève à 600 millions de DH dont 100 millions de DH déjà programmés au titre de la loi de finances de cette année. «Le reliquat de cette enveloppe sera réparti sur les autres années du contrat, mais à condition de réaliser les objectifs arrêtés pour l'année antérieure», explique Echihabi. Outre le soutien financier, l'Etat dotera également l'agence des moyens humains nécessaire pour la réalisation des objectifs fixés dans le cadre du contrat-programme. Sur ce point, le premier défi à relever par l'équipe de Echihabi est d'accélérer l'adhésion des PME au programme national de modernisation compétitive. Adopter un mode de gouvernance basé sur la contractualisation avec les différents acteurs concernés (filières, corporations, territoires, champions, autres institutions) figure également parmi les principaux engagements de l'agence. A cela s'ajoute aussi l'accroissement du taux de couverture régionale et sectorielle du programme avec la mise en place des opérations d'appui selon le niveau de compétitivité des entreprises. Pour cela, l'agence a adopté une stratégie basée sur deux programmes. Le premier, Imtiaz, vise à accompagner les entreprises à fort potentiel de croissance, dans un cadre contractuel. 210 unités sont programmées dans le cadre de ce projet. A travers le second programme, baptisé Moussanada, l'ANPME envisage d'accompagner des entreprises en phase de restructuration ou de modernisation par le biais principalement de programmes sectoriels ou territoriaux, sous forme de package d'actions groupées ou individuelles. Près de 6.300 PME bénéficieront des prestations de ce programme. A noter qu'un système de suivi sera mis en place pour évaluer l'efficacité et l'efficience des résultats obtenus par rapport aux objectifs et moyens utilisés, de même que l'impact sur la croissance de la valeur ajoutée et des exportations, notamment pour les entreprises bénéficiaires du programme Imtiaz.

"Pour Latifa Echihabi, directeur général de l'Agence nationale pour la promotion de la PME, avec la signature du contrat-programme avec l'Etat, l'agence passera à une nouvelle étape, marquée par son indépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds".

Nour Eddine EL AISSI



## **ARTICLE N°43 :**

### **Les PME catalanes intéressées par l’ALE Maroc-USA**

- La Catalogne représente 25% du PIB espagnol
- 20 entreprises installées au Maroc en 2007

A Barcelone, difficile de trouver une place dans les hôtels de la ville. Les rares chambres disponibles se trouvent dans la banlieue barcelonaise. Et les hôteliers en profitent pour louer à prix fort. La ville est en ébullition. Un chauffeur de taxi nous apprend qu'elle accueille, pendant quatre jours, «Butter and Bread», l'un des salons de l'habillement et du textile haut de gamme les plus importants d'Europe. Plus de 70.000 visiteurs y sont attendus. Pas étonnant, la région catalane est riche: elle représente, à elle seule, 25% du PIB espagnol pour 7 millions d'habitants. C'est dans ce contexte que la commission PME de la CGEM s'y est déplacée, la semaine dernière, dans le cadre de son désormais traditionnel road-show catalan. Mission: inciter quelques-uns des dizaines de milliers de chefs d'entreprises de cette région à réaliser des affaires avec leurs homologues marocains. Cependant, les représentants du ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies et de l'ANPME ont brillé par leur absence. L'événement s'inscrit dans le programme de partenariat signé, en avril 2008, entre la CGEM et la Pimec, son homologue catalane. Au programme du road-show, des interventions animées par des experts marocains, ainsi que l'état-major de la Pimec. «Le Maroc met à la disposition des investisseurs étrangers plusieurs atouts, dont la proximité géographique, une stabilité macroéconomique, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et multilingue, ainsi qu'une bonne intégration dans l'économie mondiale», déclare Khalid Benjelloun, président de la commission PME de la CGEM. Et comme le cadre s'y prête, il égrène les nombreux chantiers lancés au Maroc, «l'INDH, les grands programmes d'investissement supposés générer environ 12 milliards de DH sur les cinq années à venir, le plan Emergence, le plan Maroc Vert, le plan Azur, sans oublier l'accord de libre-échange Maroc-USA». Pour Joaquim Llimona, président de la commission internationale de la Pimec, «le Maroc est le pays le plus stratégique pour nous. Nos échanges commerciaux sont en nette progression. Grâce à notre collaboration et l'implication de l'Agence espagnole de coopération, nous accompagnons 100 entreprises catalanes au Maroc, essentiellement dans le nord du pays. Selon lui, «l'accord de libre-échange avec les USA constitue une excellente opportunité pour nos entreprises intéressées par le marché américain». Les opérateurs économiques catalans écoutent religieusement, visiblement intéressés par les explications des intervenants. «Outre sa proximité géographique, le Maroc se distingue par la compétitivité de sa main-d'œuvre. En 2007, plus de 80 entreprises catalanes nous ont exprimé leur intérêt pour le Maroc. 40 d'entre elles ont bénéficié d'un conseil personnalisé et 20 ont concrétisé leur projet au Maroc», déclare Josep Gonzalez, président de la Pimec. Mostafa El Jai, directeur de la division entreprise à la BCP, a présenté les différents produits et services bancaires pouvant intéresser les entreprises catalanes, dont, justement, la ligne de crédit espagnole d'un montant de 200 millions de DH. Pour sa part, Mohammed Dami, expert-comptable, a exposé le cadre fiscal et juridique régissant le monde des affaires au Maroc. Après la séance des interventions, Joaquim Ferrer,

directeur du département international de la Pimec, a ouvert la séance des rencontres bilatérales entre les entreprises catalanes et les membres de la commission PME. Selon Benjelloun, «plusieurs PME, et non des moindres, Abertis, par exemple, nous ont manifesté leur intention d’investir bientôt au Maroc».

---

### **Un nouveau fonds d’investissement espagnol**

Doté d’un budget de 62 millions d’euros, le fonds Mediterrania vient d’être créé au Maroc. Il a pour objectif d’accompagner les PME catalanes désireuses de s’installer au Maghreb et les sociétés maghrébines dont la production est destinée à l’export ou qui ont vocation à s’installer en Catalogne. Les entreprises cotées sont exclues. Le nouvel opérateur en capital-risque bénéficie du soutien de l’Institut Catalan de Finances (ICF), l’Instituto de Crédito Oficial (ICO) et de la BEI. Le fonds se focalisera sur les secteurs à forte valeur ajoutée, présentant un réel potentiel de croissance. Le montant de l’investissement par projet variera entre 1 et 9 millions d’euros et prendra la forme de prise de participation temporaire. Selon ses responsables, le fonds Mediterrania compte réaliser 50% de son chiffre d’affaires au Maroc.

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°44 :**

### **Rapport BAM sur les banques Les PME ont meilleur accès au crédit**

- **La concurrence fait pression sur les marges**
- **Les primo-demandeurs sont les «bienvenus»**

Avec l'entrée en vigueur des accords de Bâle II sur les fonds propres, il était tout naturel pour Bank Al-Maghrib de porter une attention particulière au financement des petites et moyennes entreprises. Il ressort du rapport de la banque centrale que ces dernières ont un meilleur accès au crédit que par le passé. C'est donc une normalisation des rapports avec les PME.

L'explication de cet assouplissement tient en grande partie à la baisse de la marge bancaire. Ce qui n'est pas étonnant, au vu de la concurrence que se livrent les établissements de crédit pour attirer la clientèle. Cependant, l'analyse du risque n'est pas pour autant négligée, surtout au regard des accords de Bâle II (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Les premières demandes de crédit tendent également à être moins rejetées. Ainsi, selon le rapport, le nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un premier crédit en 2007 s'est accru de 20% par rapport à 2006. «L'encours des facilités, de montant unitaire compris entre 1 et 15 millions de DH, s'est établi à environ 80 milliards de DH, soit 30% du total des concours alloués aux entreprises non financières», ajoute le rapport.

La banque centrale distingue les PME comme étant les entreprises réalisant entre 3 et 50 millions de DH de chiffre d'affaires. Entre ces deux chiffres, il y a une énorme marge. Les PME de tout acabit ont-elles les mêmes chances de se voir octroyer un crédit? Nul doute que la transparence et la communication spontanée d'informations financières, fiables et prudentielles, constitueraient un atout de taille dans la course au financement. Par ailleurs, le rapport souligne également que «la décrue des taux d'intérêt de ces dernières années bénéficie aux PME, une baisse de 140 points de base a été enregistrée entre décembre 2006 et 2007».

L'assouplissement des conditions d'octroi de crédit ne profite pas qu'aux PME. Les particuliers ont en également bénéficié, notamment à travers le trend baissier des taux d'intérêt. Selon le rapport, «44% du total des crédits à l'habitat ont été accordés à des taux d'intérêt inférieurs à 6% contre 15% à fin 2006». Les crédits consentis à plus de 8% de taux d'intérêt représentent une part de 21%. Le second critère d'assouplissement est celui de la durée du crédit à l'habitat. Cette dernière s'est élevée à 18 ans, contre 15,8 ans à fin 2006.

---

## **PME, c'est quoi?**

La banque centrale a fixé, sur la base d'études statistiques menées auprès des banques, les seuils et critères prudentiels selon lesquels devrait s'effectuer la segmentation de la clientèle en portefeuilles. Ainsi, est considérée comme grande entreprise ou «corporate» celle qui réalise plus de 50 millions de DH de chiffre d'affaires. Les PME se situent entre 3 et 50 millions de DH. Quant aux TPE, ce sont celles qui réalisent moins de 3 millions de DH, et des engagements de crédits inférieurs à 1 million de DH.

A. B.

## **ARTICLE N°45 :**

### **Filière oléicole**

### **Une PME espagnole met le cap sur le Maroc**

• **Todolivo développe des solutions d'accompagnement**

• **Entre 90.000 et 100.000 ha de surface utile cultivable**

Implantée à Béni-Mellal, la société espagnole Todolivo mise sur le Maroc pour consolider son système de culture d'olivier appelé Todolivo olivier en haie. Pour son management, le Royaume est un très beau tremplin de par son potentiel des cultures oléicoles, et une base arrière de l'exportation de l'huile d'olive à travers les accords de libre-échange avec l'Europe et les Etats-Unis.

La consommation des huiles d'olive au Maroc, la relation de ce pays avec le reste des pays arabes, la proximité avec l'Europe et les accords commerciaux avec les Etats-Unis font de lui un exportateur potentiel des huiles d'olive, explique la direction de Todolivo. Au printemps (3 avril 2008), Sa Majesté Mohammed VI inaugurait à Béni-Mellal la première plantation mécanisée d'oliviers appartenant à la Société Agro Health, une exploitation dont la conception et la conduite technique ont été réalisées par les équipes de Todolivo. La PME, dont le QG est basé à Cordoue, trouve là une vitrine pour promouvoir son expertise et son savoir-faire. A ce jour, elle a planté et accompagné techniquement 8.000 hectares d'olivier en haies en Espagne, au Portugal et au Maroc. Cette surface la place parmi les tout premiers opérateurs oléicoles au niveau mondial.

Le modèle de cette PME consiste principalement à créer une structure d'olivier qui permet, d'une part, de profiter mieux de l'espace, de la lumière et de l'eau disponible pour produire un maximum d'huiles par hectare de la plus haute qualité et à un coût de production des plus réduits, et d'autre part, d'assurer une récolte mécanisée. Todolivo peut également racheter toute la production d'olives et/ou d'huiles d'olive de l'agriculteur qu'il accompagne. La société dispose d'une équipe d'ingénieurs, techniciens, tractoristes, planteurs et du personnel auxiliaire doté de tracteurs et des machines planteuses capables de planter plus de 100.000 plantes/jour. Après plusieurs années d'études et des résultats probants sur la viabilité de son concept au Maroc, Todolivo effectue les premières plantations d'olivier super-intensives ou en haie en 2006, 150 hectares dans la localité El-Borouj pour la société Agro-Health et 180 hectares à Meknès pour la société Deux Domaines. Les premières récoltes de ces deux exploitations sont attendues cet automne. La production prévue se situe entre 10.000 et 8.000 kg/ha respectivement. Depuis, ce sont plus de 900 hectares d'oliveraies en haute densité qui ont été plantées et conduites techniquement par cette PME, réparties dans les principales régions productrices (Marrakech, Béni Mellal, Meknès, El Borouj, etc.). En 2008, Todolivo plantera 600 hectares d'olivier en haie de plus, totalisant une superficie globale de 1.545 hectares. L'entreprise est également sur une série de projets qui devraient rapidement porter ce chiffre à 3.000 hectares dans les deux prochaines années. Sa direction estime le potentiel de la surface utile cultivable pour l'olivier entre 90.000 et 100.000 hectares! Le degré d'insolation est un facteur qui explique le rendement des olives grasses. De par son

potentiel, le Maroc rappelle à bien des égards des zones d'Andalousie comme Almeria, où le degré d'insolation est très grand et où on obtient des rendements gras très hauts en comparaison avec le reste de l'Espagne. Le voisin ibérique est, et de loin, le premier producteur mondial d'huiles d'olive. Un autre facteur important est celui de la précocité de la récolte. «En comparaison avec l'Espagne, elle est à peu près d'un mois ou un mois et demi», estime le management de Todolivo. Ceci confère au Maroc un avantage compétitif mais pas décisif, sur l'Espagne (principal producteur du monde), «puisque les premières huiles mises sur le marché sont aussi les mieux vendues». Dans la filière oléicole, le quinté du «Club Med» constitué de l'Espagne, du Portugal, de la France, la Grèce et l'Italie occupe les premières places du podium. La Turquie, le Chili et l'Argentine sont plus que des outsiders. Au Maghreb, la Tunisie et le Maroc sont des grands acteurs dans le secteur.

---

### **Partenariat avec des universités**

Todolivo et l'Université de Cordoue poursuivent les essais sur 12 variétés nouvelles pour leur introduction au système olivier en haie. Les deux parties travaillent en outre sur 75 autres variétés nouvelles. La PME participe par ailleurs à de nombreux projets de recherche en collaboration avec le département d'Agronomie de l'Université de Cordoue, de l'École supérieure agricole de Santarém (ESAS) au Portugal et du département de production végétale de l'Université polytechnique de Madrid.

J. R.

## **ARTICLE N°46 :**

### **Les PME marocaines s'accrochent malgré tout**

- Une enquête menée par la GTZ
- Climat des affaires, croissance, export... les aspects sondés

LES PME marocaines font preuve d'une dynamique encourageante dans un environnement de plus en plus compétitif, relève une enquête réalisée par la GTZ. L'économie marocaine a accompli des progrès importants et reconnus par la Banque mondiale, l'Office fédéral allemand de l'information économique et commerciale ou encore le cabinet d'audit Ernst & Young. Dans cette conjoncture, le climat des affaires est considéré comme «bon» par 46% des entreprises sondées, contre 48% en 2007, et 39% en 2006. Sous le thème «Les PME marocaines: une nouvelle dynamique», la rencontre organisée jeudi 24 juillet conjointement par la Chambre allemande de commerce et d'industrie (AHK) et la Coopération technique au développement (GTZ) à Casablanca a dressé le bilan sur l'état actuel des PME au Maroc ainsi que des énergies renouvelables. Dans un contexte de conjoncture internationale plutôt défavorable et de récession économique dans la zone euro, l'économie marocaine semble résister au choc par un changement de comportement au niveau des investissements en passant d'un profil «low-cost» à un autre plus qualitatif, soulignent les experts. Cette politique économique a jeté les bases d'une croissance durable et a positionné le pays au centre des investisseurs étrangers, poursuivent-ils.

Depuis 2001, le Maroc a en effet changé de division concurrentielle. Cette «confiance» est doublée par un «optimisme» quant aux perspectives d'avenir. Celles-ci devront s'améliorer pour 74% des PME sondées par l'enquête de la GTZ, rester stables pour 22% et se détériorer pour seulement 4%. Une confiance et un optimisme bien fondés eu égard à l'évolution de l'investissement qui a augmenté aux yeux de 60% des PME, stagné pour 31% et diminué pour 9%. Cette croissance de l'investissement n'a pas bénéficié à la seule production mais a aussi impacté l'emploi qui s'est accru pour 55% des entreprises sondées, resté stable pour 35% et régressé pour 10%. Les entreprises concernées restent également très optimistes concernant les prévisions de vente tant sur le marché local qu'international. Sur le plan interne, 69% des PME estiment que leurs ventes vont augmenter, 28% tablent sur une stagnation alors que 3% croient qu'elles vont régresser. A l'international, les ventes devront croître pour 56% des entreprises, rester stables pour 31% et baisser pour 13%. Auparavant, l'ambassadeur d'Allemagne à Rabat, Dieter Klemm, s'est félicité de l'évolution positive de l'économie marocaine grâce notamment à la politique d'ouverture et de libéralisation entamée au Maroc et qui s'est traduite par l'accroissement des investissements étrangers. Il s'est en outre déclaré confiant que la coopération entre le Maroc et l'Allemagne aura de nouvelles perspectives de se développer et de se raffermir davantage.

---

### **Une enveloppe de 1,7 milliard d'euros**

DEPUIS le lancement, dans les années soixante, de la coopération au développement entre les deux pays, le gouvernement allemand a mis à la disposition du Maroc une enveloppe de 1,7 milliard d'euros. Celle-ci a été dédiée, notamment, à la promotion du développement économique durable, à la protection de l'environnement et des ressources naturelles ou encore à la lutte contre la pauvreté.

Firas ADAWI-ADLER



**SEPTEMBRE 2008**

## **ARTICLE N°47 :**

### **Fès/Université: La FST s'ouvre sur la PME**

- **Qualité, sécurité, plans d'expérience... au menu de la formation continue**
- **Sont ciblés, le management et les cadres techniques**

SELON Mohcine Zouak, doyen de la Faculté des sciences et techniques de Fès (FST), son établissement a élaboré une stratégie de promotion de la formation continue où il est question de s'ouvrir davantage sur les PME de la région. «Ceci pour les amener à être plus présentes dans les séminaires de formations», indique-t-il. De fait, une campagne de communication vient d'être lancée pour présenter l'offre de formation dans des domaines d'excellence pour l'année universitaire 2008-2009. A travers la formation continue, la FST entend contribuer au développement socioéconomique régional via la valorisation des ressources humaines. Signalons à cet égard que l'établissement a intégré des programmes de formations qualifiantes touchant les domaines de la qualité, la sécurité, HACPP, ORCAD, les plans d'expérience, et la validation des méthodes d'analyse. Et déjà, l'an dernier, des cadres techniques de grands groupes nationaux, ingénieurs et techniciens, venaient régulièrement assister à des séminaires de formation. Formation qui a consacré durant le dernier printemps deux sessions sur les plans d'expérience et une autre sur la sécurité alimentaire.

#### **Un service dédié**

«Lors de cette première expérience, il s'est avéré que la formation continue est un levier essentiel pour le développement des ressources humaines et un outil stratégique de gestion de ses ressources», souligne le responsable de la faculté. Et d'ajouter que les cours ont permis de préparer et d'accompagner la PME, désormais confrontée au contexte d'ouverture sur le marché international. De fait, la FST a participé à l'évolution des contenus et des compétences des emplois ou des métiers. Ses programmes combinent stages courts et longs, formations diplômantes, formations dans l'entreprise, activités de consultant... Le tout répond à la diversité des attentes tant de la part des individus que des entreprises. En témoignent les dernières sessions de formation qui ont connu la participation de cadres et techniciens appartenant à plus d'une vingtaine d'établissements de renom tels l'Onep, le groupe OCP, Managem, la Radeef.

Côté programme, parmi les thématiques traitées figurent la conception assistée par ordinateur, les outils informatiques, l'analyse et le contrôle de qualité, l'hygiène et la sécurité alimentaire. Autant de thèmes qui touchent les grands secteurs d'activités de la région. Cette année, ces séminaires devront permettre l'adaptation et le développement des qualifications, suivant les évolutions technologiques et les nouveaux modes de production et d'organisation. D'autant plus que la FST dispose d'une infrastructure de pointe et de moyens matériels modernes, techniques et pédagogiques dédiés à la formation continue. Reste à signaler que cette dernière est désormais gérée par un service à part, chapeauté par un vice-doyen chargé de la recherche.

Youness SAAD ALAMI

**NOVEMBRE 2008**

## **ARTICLE N°48 :**

### **Budget 2009**

### **Le patronat pour une fiscalité plus PME**

#### **• Les amendements de la CGEM**

#### **• Réduction de 30% de l'IS en cas d'augmentation de capital**

La CGEM n'en démord pas. Elle vient de formuler de nouvelles propositions fiscales dans le cadre du projet de loi de Finances 2009. La nouvelle mouture reprend les mêmes doléances de départ, avec quelques légers amendements touchant différents points, le patronat insistant sur une fiscalité orientée PME. Au registre de l'IS, la CGEM s'en tient toujours à sa proposition initiale de voir cet impôt réduit en cas d'augmentation de capital de certaines sociétés. Concrètement, cette baisse devrait concerner les sociétés existantes au 1er janvier 2009, procédant, entre le 1er janvier et le 31 décembre 2011, cette fois-ci, à une augmentation de capital. A ce titre, elles se verraient accorder une réduction de l'IS non plus de l'ordre de 10%, comme dans le premier scénario proposé par la CGEM, mais de 30% du montant de l'augmentation de capital réalisée. Pour cela, cette dernière énumère un certain nombre de conditions applicables aux entreprises en question: l'augmentation du capital social doit être réalisée par des apports en numéraires ou de créances en comptes courants d'associés ou encore par incorporation de réserve, prime d'émission ou report à nouveau. Le capital social, tel qu'il a été augmenté, devrait être entièrement libéré avant le 1er janvier de l'année qui suit celle où l'augmentation a été réalisée et non plus le 1er janvier 2010, comme réclamé dans le schéma de départ. Autre condition: l'augmentation de capital opérée ne doit pas être suivie d'une réduction de capital pendant une période de cinq ans à compter de la date de clôture de l'exercice au cours duquel a eu lieu l'augmentation de capital. Les amendements proposés par la CGEM ont, en fait, pour but de contribuer au renforcement des capitaux propres des PME. Et cette mesure devrait être couplée à l'application d'un droit fixe en matière de droits d'enregistrement des augmentations de capital. Au chapitre de l'IR, et plus précisément le relèvement du plafond des frais professionnels de 24.000 à 40.000 DH par an, la CGEM réclame la déductibilité des sommes brutes énumérées à l'article 56 du Code général des impôts (CGI), abstraction faite de celles exonérées au titre de l'article 57 comme les frais inhérents à la fonction ou à l'emploi calculés au taux forfaitaire de 20%. Cette déduction ne pouvant excéder 40.000 DH au lieu de 24.000 comme demandé dans les propositions initialement adressées au ministre des Finances. La CGEM estime que «le plafonnement des frais professionnels à 2.000 DH depuis 1990 est devenu anachronique, au moins du fait de l'inflation cumulée depuis plus de 18 ans». Ces propositions fiscales viennent donc compléter celles déjà formulées officiellement il y a quelques jours au ministre des Finances et de l'Economie. Reste à savoir le sort qui leur sera réservé au moment où le projet de loi de Finances fera l'objet de discussions sous la coupole du Parlement.

---

## Répit

Concernant les procédures fiscales, là encore, le patronat réclame que le délai de réponse du contribuable aux notifications soit porté à 60 jours au lieu des 30 prévus par le Code général des impôts (CGI). Motif: ce répit permettrait aux contribuables de mieux préparer leur dossier en cas de redressement, d'où un règlement plus rapide des contrôles fiscaux.

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°49 :**

### **Moulay Hafid Elalamy: «La PME est hors zone» *Entretien avec le président de la CGEM***

• «La PME c'est de l'économie réelle»

• **Abattement sur les plus-values boursières: «Nous réclamons une réponse conjoncturelle»**

- **L'Economiste: Vous semblez hausser le ton sur la fiscalité PME?**

- **Moulay Hafid Elalamy:** Nous travaillons avec la DGI et les Finances de façon sereine. C'est important à préciser. Sans cela, je ne pense pas que nous obtenons une cote d'écoute améliorée. Maintenant, il est clair qu'à l'issue des mesures proposées à différents ministères, nous ne sommes pas en accord avec les propositions qui sont faites pour l'IS concernant la PME. Si les «mesurettes» sont celles-là, nous pouvons répondre d'ores et déjà qu'elles ne donneront aucun résultat.

- **Est-ce que vous pensez que le gouvernement a assez de gras au niveau budgétaire pour satisfaire vos demandes?**

- Oui. Il y a d'abord une situation positive des recettes. Et si elle l'est, c'est en raison certes de la qualité du travail de collecte de l'impôt, mais aussi au dynamisme des entreprises et du développement économique du pays. Ne l'oublions pas, des taux d'imposition appliqués à des chiffres d'activité plus importants donnent forcément des recettes fiscales plus importantes. Sur les 5 dernières années, le taux de croissance moyen a été supérieur à 5%. Les cinq années d'avant, il était à 2,5 ou 3%. C'est ce qui explique aussi nos recettes record.

- **Quel est votre argumentaire pour la PME?**

- La crise mondiale a clairement démontré qu'il y a un retour à l'économie réelle. Or, c'est un tissu qui est représenté en grande majorité par la PME. Partout, on commence à l'encourager car ce n'est pas ici où vous allez rencontrer du subprime, si je devais caricaturer. Nos propositions sont techniques. Aujourd'hui, si nous parlons impôt, la PME paie entre pas grand-chose et rien du tout, alors même que seules 200 entreprises supportent 80% de l'IS. La PME est hors zone, la majorité est dans l'informel et même celles qui ne le sont pas s'arrangent pour ne pas payer, déclarer des résultats déficitaires. C'est la raison pour laquelle nous insistons pour réclamer une fiscalité intelligente et éthique. L'idéal est que tout le monde contribue à l'impôt dans notre pays. Demander à une entreprise qui se trouve dans l'informel de passer de 0 à 30% d'IS est une vue de l'esprit. Nous avons travaillé avec les Finances pour que les impôts soient regardés cette année avec un accompagnement de la PME. Nous avons proposé que l'on puisse intégrer au capital une partie du résultat, celle-ci entraînant un abattement fiscal. Quelque part, nous faisons d'une pierre deux coups: baisser la fiscalité pour la PME mais avec un conditionnement nouveau, c'est qu'on l'oblige à réinvestir à travers une augmentation de capital.

**- Oui, mais la fiscalité n'est pas l'unique chantier de mise à niveau pour la PME?**

- C'est justement ce que nous disons aussi. Au sein de la CGEM nous avons joué notre partition à travers notamment la mise en place d'un label. Les entreprises qui rentrent dans ce système doivent investir dans la transparence, la responsabilité sociale, etc. C'est pour accompagner tout cela, pour que l'assiette fiscale s'élargisse, pour que les PME puissent présenter aux banques des bilans qui ont un sens, que nous réclamons cette fiscalité plus intelligente. Que l'on soit clair, nous ne voulons pas défendre la baisse de la recette, mais plutôt une démocratisation de l'impôt.

**- Dans votre cahier revendicatif, certaines mesures ne sont pas spécialement dédiées à la PME, comme c'est le cas pour les plus-values boursières?**

- Sur l'abattement fiscal sur les plus-values sur les cessions de valeurs mobilières, je pense que la Bourse parle d'elle-même. Aujourd'hui, les institutionnels au lieu de viser l'épargne longue sont dans l'obligation de se transformer en «chpilers», autrement dit en boursicoteurs qui rentrent le matin et sortent le soir. Je ne pense pas, et vous partagez sans doute mon opinion, que cela corresponde à la vocation des assureurs et des fonds d'investissements, par définition draineurs d'épargne longue. Si nous n'adoptons pas dans l'état actuel des choses, des solutions conjoncturelles, et j'assume ce mot, la situation pourrait s'aggraver.

**- Dans la conjoncture actuelle, la confiance des milieux d'affaires reste l'une des clefs pour mieux résister aux turbulences extérieures. Est-ce qu'il n'y a pas un manque de visibilité chez les patrons?**

- Il faut reconnaître aux patrons une qualité, et c'est à mon sens un phénomène récent, ils ne sont plus dans une phase d'attentisme. Maintenant, je ne dis pas qu'il faut se priver de les accompagner. Il existe incontestablement des gisements chez un tissu de PME marocaines qui peut s'exporter, qui est de plus en plus puissant. Nous devons veiller à renforcer leur capacité à s'organiser, à devenir des acteurs de référence. Et croyez-moi, il ne s'agit même pas de corporatisme: 95% de ces entreprises ne sont pas chez nous, à la CGEM.

Propos recueillis par  
Mohamed Benabid

## **ARTICLE N°50 :**

### **France Expo**

### **«Notre challenge, attirer encore plus de PME»**

### ***Entretien avec Bernard Digoit, président de la CFCIM***

- France Expo n'a pas connu la crise, à l'image des relations franco-marocaines
- Le Maroc n'est pas la chasse gardée des entreprises françaises
- Presque tout le CAC 40 est présent dans le Royaume, il faut cibler davantage de PME

Coorganisatrice du salon France Expo, la Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc (CFCIM) est par la densité de son activité un observatoire des relations d'affaires entre le Maroc et la France. Son président, Bernard Digoit, se lance un nouveau challenge: faire venir encore plus de PME françaises au Maroc. France Expo, dont le succès ne se dément pas au fil des éditions, constitue à ce propos une excellente plateforme de mise en relations entre PME franco-marocaines. La CFCIM est prête à accompagner les opérateurs.

- L'Economiste: La crise économique en Europe ne va-t-elle pas impacter France Expo?

- **Bernard Digoit** : Les derniers chiffres dont nous disposons montrent que cette édition sera encore meilleure que les trois précédentes: 21 régions françaises sur 22 sont représentées, le nombre d'exposants dépasse 400 dont 380 sociétés qui viennent de France ou sont des filiales de sociétés françaises implantées au Maroc. C'est un excellent indicateur de l'attractivité du Maroc même dans un contexte économique difficile. France Expo n'a pas connu la crise, à l'image des relations franco-marocaines.

- **Quelle analyse faites-vous de la présence des entreprises françaises au Maroc?**

- Vous avez quasiment tout le CAC 40 au Maroc par le biais de filiales importantes. Quand Renault, par exemple, implante une usine à Tanger, c'est là aussi un bon indicateur sur l'attractivité du Maroc. Lorsqu'on regarde l'ensemble des entreprises ou les intérêts français qui sont présents au Maroc (plus d'un millier d'entreprises avec des capitaux français), cela montre l'évolution très positive du partenariat entre les deux pays. Mais la difficulté est de pouvoir attirer plus encore les PME/PMI car elles ne sont pas bien armées pour le développement à l'international. C'est le rôle de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc de les aider.

- **Qu'en est-il du climat des affaires?**

- Si le chiffre des sociétés présentes augmente et les IDE de même, c'est que le pays a un pouvoir d'attractivité important. Et les Français en profitent.



**- Comment qualifiez-vous le règlement des litiges commerciaux au Maroc?**

- La véritable contrainte réside dans l'application des jugements. Les autorités sont en train de régler cette difficulté. La création de la cour d'arbitrage qui est très bien structurée est une bonne réponse dans ce sens. La CGEM et la CCI nous ont appelés pour participer à leur comité de pilotage. Cela montre bien la qualité des relations qui nous lient à elles.

**- Que pensez-vous des comportements en matière de paiement?**

- Il y a des pratiques de place partout dans le monde qui sont plus ou moins occultes et plus ou moins longues. Il y a des efforts importants qui ont été entrepris en matière de régulation (chasse aux impayés et aux chèques sans provisions...). Il y a aujourd'hui tout un cadre juridique, réglementaire et bancaire pour améliorer les choses. Le reste, c'est du coup par coup. La tendance est à l'amélioration.

**- Pour diverses considérations, vos concurrents étrangers considèrent le Maroc comme une chasse gardée des entreprises françaises. Quelle est votre analyse?**

- Aujourd'hui, les entreprises se mesurent par la qualité des services qu'elles rendent et leur capacité à répondre aux demandes. Il est évident que le Maroc et la France entretiennent des relations de très grande qualité, donc il y a des répercussions favorables. Mais ce n'est pas cela qui va permettre de faire des affaires. Actuellement, avec la mondialisation, il y a une concurrence rude et il faut d'abord avoir la capacité de suivre et de répondre aux demandes.

---

**Loi de Finances: «Prêts à donner notre avis»**

**- L'Economiste: Quel est votre commentaire sur le projet de loi de Finances de 2009?**

- **Bernard Digoit:** Aujourd'hui la Chambre a une commission qui est en train d'examiner cette loi et va en tirer des conclusions. Notre mission ce n'est pas de critiquer mais d'informer nos adhérents et ceux qui veulent s'installer au Maroc, de son contenu et de le leur expliquer. Il faut savoir que la CGEM justement fait un excellent travail à ce niveau. Les autorités viennent régulièrement à la Chambre présenter à nos adhérents le contenu de cette loi. Mais nous restons disposés à la demande des autorités, si elles nous le demandent, à donner notre avis.

Propos recueillis par Jalal BAAZI

## **ARTICLE N°51 :**

### **Budget 2009**

#### **IS PME: Le patronat à moitié gagnant**

- **20% au lieu des 30% demandés**
- **Vignettes auto: Les changements**
- **Le PJD «débouté» sur l'alcool**

LE projet de budget est revenu hier en séance plénière. Ce retour a démarré par l'intervention des chefs de groupes parlementaires selon l'ordre de leur poids politique au sein de la Chambre des représentants. La réponse du ministre des Finances sera politique. C'est la dernière ligne droite de l'adoption de la première et la deuxième partie du projet de budget avant de le transférer à la Chambre des conseillers. Il est à préciser que cette séance plénière intervient après l'examen et le vote des amendements au niveau de la commission des Finances et du développement économique. Au cours de cette étape qui aura duré plus de deux semaines, les groupes qui composent la majorité n'ont pas été percutants. Ils se sont contentés de jouer un rôle de figuration face à une opposition offensive incarnée par le PJD et qui a donné du fil à retordre à Salaheddine Mezouar. Tout au long de la commission, le parti de Abdelilah Benkirane a multiplié les interventions et les propositions. Cela a, sans doute, poussé Salaheddine Mezouar à leur faire des concessions en acceptant certains de leurs multiples amendements. L'un des plus importants concerne les produits dits alternatifs, marqués par une double imposition. Ainsi, les droits d'enregistrement des produits Mourabaha seront calculés au coût de l'acquisition de la banque (première acquisition) au lieu du produit final qui inclut la marge de la banque, indique Saâd Khayroune, député PJD et membre de la commission des Finances. Quant au deuxième volet de cet amendement (la rémunération déductible de l'IR et de la TVA), il sera certainement introduit dans le prochain budget, comme l'a souligné un responsable du ministère des Finances. Un tollé s'est élevé lors de l'examen d'un amendement du PJD qui consiste à «augmenter la TIC sur la bière, les vins et alcool n'ayant pas bougé depuis plus d'un quart de siècle». Cette proposition est également soutenue par le MP. Sur ce point, Mezouar, ne voulant rien lâcher, a sorti le fameux article 51 de la loi organique des Finances pour rejeter tout changement susceptible de provoquer un déséquilibre entre les recettes et les dépenses. Le ministre a évité de soumettre au vote cet amendement de crainte de voir l'Istiqlal s'aligner sur le PJD, ce qui constituerait un camouflet pour lui et une fissure dans la majorité. Ce qui a mis le PJD en rogne est que cet amendement augmentera les recettes de l'Etat. Après d'intenses échanges, le parti de Benkirane s'est résigné à saisir le Conseil constitutionnel. Il est à préciser que Mezouar a eu recours à l'article 51 près de 25 fois. A part cet intermède tendu, plusieurs amendements ont été adoptés. L'un concerne la taxe sur les profits de cession des OPCVM actions qui passera de 20% à 15%. Mais pour en bénéficier, une condition: le portefeuille géré par l'OPCVM comporte 60% en actions et non 85% comme l'exigeait le gouvernement auparavant.

Pour la TVA sur l'aliment de bétail et le savon en morceaux, le gouvernement a fait marche arrière. Il a laissé cette taxe à 7% au lieu de 10% comme il l'a prévu dans le projet de budget. Les médicaments destinés à traiter le cancer ne seront pas les seuls à être exonérés dès 2009. Les produits pour soigner l'hépatite B et C seront exonérés de la TVA à l'intérieur et à l'importation.

De même, le ministre des Finances a accepté de revoir à la hausse la réduction de l'IS des PME dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 50 millions de DH et qui procèdent à l'augmentation du capital. Cette réduction passera de 10% à 20% du montant de l'augmentation du capital et sera étalée sur deux années à partir du 1er janvier prochain au lieu d'une année comme prévu initialement par le gouvernement. Cet amendement a été voté à l'unanimité. Rappelons que la CGEM avait demandé 30%. Sur le registre des énergies renouvelables, Mezouar a accepté de baisser les droits de douane à 2,5%, particulièrement pour les lampes à basse consommation (LBC) et d'autres équipements dans ce domaine. Pour la constitution des sociétés et l'augmentation de capital, la taxe d'enregistrement a été réduite à 1% au lieu de 1,5%. Les vignettes de véhicules ne sont pas en reste (cf. [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)). Le gouvernement a décidé d'introduire une nouvelle tranche pour les véhicules de plus de 15 chevaux. Les vignettes de voitures diesel coûteront 10.000 DH et celles à essence 4.000 DH. Quant aux pick-up, ils seront alignés sur les véhicules essence. Sur le chapitre du Fonds destiné à la lutte contre les inondations, le ministre des Finances a décidé de lui réserver 600 millions de DH comme avance pour l'exercice 2009. Au sujet d'un amendement demandant la fixation du taux d'intérêt des financements du microcrédit, le ministre a demandé un délai. Son département et Bank Al-Maghrib travaillent actuellement sur cette question.

Mohamed CHAOU

## **ARTICLE N°52 :**

### **Location longue durée Les PME s'y mettent aussi**

- **Le marché affiche une croissance de 15%**
- **Il est estimé à 23.000 véhicules par la profession**

La location longue durée (LLD) a la cote. Longtemps considérée comme réservée aux grosses structures et établissements publics, la formule commence à être aussi appréciée par les PME. Ces dernières adoptent de plus en plus ce concept pour constituer et gérer leur parc automobile.

Un constat récent qui émane des acteurs du marché. «Depuis quelques mois, nous enregistrons une demande très forte de LLD de la part des PME qui trouvent les mêmes avantages que les grandes entreprises dans cette prestation de service», affirme Manar Talhi, présidente de l'Association nationale des loueurs longue durée (Analog). La formule, assez récente au Maroc, a en effet de quoi séduire. Son principe est simple: contre un loyer fixe sur la durée du contrat, le loueur met à disposition du client un véhicule et prend en charge toute la gestion de ce véhicule (assurance, entretien et réparations, changement de pneumatiques,...).

«Le client n'a plus qu'à payer le carburant», fait remarquer Talhi. Par ailleurs, le coût pour l'entreprise est faible, puisque le loueur longue durée «achète en gros» (des véhicules, des pneumatiques, de l'entretien, ...) et fait bénéficier le client des remises qu'il obtient, explique-t-on auprès d'Analog.

La LLD répond ainsi à la fois aux besoins de maîtrise des coûts et de recentrage des ressources de l'entreprise sur son cœur d'activité. Une tendance que le secteur a su explorer en s'adaptant de plus en plus aux besoins spécifiques de la clientèle. Ce qui explique aussi la bonne santé du secteur qui, avec une croissance annuelle de l'ordre de 15%, témoigne d'une forte augmentation de la LLD au Maroc. Il n'en demeure pas moins que le potentiel du marché est petit. C'est en tout cas ce qu'affirment les professionnels du secteur. «Malgré l'attrait évident du produit pour les entreprises, le potentiel du marché reste petit: le total access market (véhicules de l'Etat compris) ne dépassant pas les 70.000 véhicules», affirme la présidente de l'Analog. En effet, explique-t-on «l'évolution connue par la LLD ces dernières années n'est pas liée à la croissance de l'économie, mais tout simplement à l'adoption progressive de ce produit par les entreprises». Aujourd'hui, ce sont quelque 23.000 véhicules qui sont recensés (estimation de la profession, en l'absence de chiffres officiels). Les principaux acteurs du marché, à savoir ceux détenant un parc de plus de 1.500 véhicules, sont au nombre de sept. Cinq d'entre eux sont adossés à des groupes financiers. Le nombre d'immatriculations de véhicules destinés à la location longue durée est de plus de 7.000 pour l'année 2008, renouvellements compris. Mais les professionnels estiment que cette croissance subira un tassement au cours des années à venir.

---

## Cible?

La location longue durée est une solution clefs en main qui s'adresse à tous les professionnels et entreprises, quel que soit leur statut juridique, souhaitant contrôler les coûts de leur flotte, sans alourdir leur endettement. «C'est un mode très léger «d'acquisition» de ses véhicules puisqu'il n'impacte pas le bilan de la société», indique Manar Talhi, présidente de l'Analog. En effet, la LLD permet de connaître à l'avance tous les coûts d'exploitation de la flotte. «Il n'y plus de mauvaises surprises et de frais imprévus à déboursier».

Ces coûts sont répartis sur la durée du contrat sous forme de loyer. C'est également l'occasion de bénéficier de tous les services liés à la flotte de véhicules: assurance, assistance, changement de pneumatiques, visites techniques, mise à disposition d'un véhicule relais... Mais, l'argument qui pèse le plus, c'est le coût pour l'entreprise. De l'avis des professionnels, il est faible puisque le loueur longue durée «achète en gros» (des véhicules, des pneumatiques...) et fait bénéficier son client des remises qu'il obtient. Concrètement, le loyer des véhicules, généralement mensuel, dépend de plusieurs critères: le prix du véhicule, la durée du financement, le nombre de kilomètres effectués par an...

Khadija El HASSANI

**DECEMBRE 2008**

## **ARTICLE N°53 :**

### **IFRS: Un standard non encore adapté aux PME**

- Des normes qui ne sont pas à la base de la crise
- Un référentiel complexe

Les normes IFRS n'ont jamais suscité autant de débats et d'interrogations en cette période de turbulences des marchés. Compte tenu du degré d'avancement du Maroc dans ce chantier, certaines questions se posent quant au modèle de convergence. C'est, en effet, la problématique soulevée lors de la conférence annuelle du Conseil régional de Casablanca et Sud de l'Ordre des experts-comptables. Conscient des difficultés d'implémentation de ces normes, à travers la possibilité d'options qu'elles offrent sur plusieurs traitements comptables pour des opérations identiques, le Conseil a pu ainsi réunir toutes les parties prenantes dans la conversion aux IFRS. A travers cette conférence, tous les aspects liés au thème ont été traités, en commençant par les explications de Gilbert Gélard, membre de l'International Accounting Standard Board (IASB). Après avoir apporté des éclaircissements sur le travail du concepteur des IFRS, il a mis en avant l'importance d'un tel dispositif pour la comparabilité de l'information financière à travers le monde et donc la priorité de le réactualiser en fonction de la réalité économique. «Un référentiel stable est un référentiel mort», affirme-t-il. Aussi, il reste convaincu que le monde se dirige vers un référentiel mondial en dépit des vives critiques. Pour lui, les normes IFRS ne sont ni la cause de la crise ni sa conséquence. Elles n'ont fait que l'alimenter. Cependant, «compte tenu de leur implantation qui reste limitée à certaines sociétés au Maroc, les IFRS ne représentent aucun risque», indique un expert-comptable. Sur le plan de la convergence au Maroc, le CDVM a recensé dans une enquête en 2007 le nombre de sociétés ayant adopté le référentiel. L'objectif était de faire le point sur le respect de l'obligation légale, dresser un inventaire des problèmes rencontrés et finalement établir un plan d'action. Ainsi sur un total de 105 émetteurs, 10 seulement consolident leurs comptes selon les normes IFRS. De fait, il ressort que leur application soulève des problèmes divers de compréhension et d'application. Et pour cause, les IFRS comportent certaines contraintes. La première réside dans la difficulté d'apprécier la réalité économique dans certaines opérations complexes dans le cadre du principe de prédominance de la substance sur la forme. Autre problématique, la juste valeur, principe de base des IFRS, et difficilement définissable en l'absence d'un marché actif par exemple. Mais la limite principale vient de l'application de ces normes aux PME. Entre ceux qui estiment que le référentiel reste trop complexe pour ces sociétés et ceux qui pensent qu'il faut leur façonner un référentiel simplifié, les avis divergent. Une chose est sûre, «les IFRS pour les PME c'est n'est pas pour demain».

M. A. B.

## **ARTICLE N°54 :**

### **Les PME ont leur code de bonne gouvernance**

- **Conseil de gérance, implication des associés, réseautage... les commandements**
- **Un plan de succession pour les entreprises familiales**

C'EST officiel. Les PME ont enfin leur code de bonne gouvernance. Pour son lancement effectif, une rencontre est prévue aujourd'hui, vendredi 18 décembre, au siège de la CGEM. Elaboré par la Commission nationale de gouvernance d'entreprise (CNGE), ce document est, rappelons-le, une annexe au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise publié en mars 2008. A l'instar d'une charte d'éthique, ce code constitue un recueil de lignes de conduite et de recommandations à l'attention des PME en général et des entreprises familiales en particulier. Il passe au peigne fin les relations au sein de l'entreprise même et avec les différentes parties prenantes (fournisseurs, clients, banques, bailleurs de fonds...). Le code a pour but d'aider les dirigeants de PME et entreprises familiales à intégrer progressivement un ensemble de règles et de bonnes pratiques adaptées à leur réalité socioéconomique. L'objectif, in fine, est de faire progresser leur performance, compétitivité, rentabilité et croissance, tout en améliorant leur image auprès des investisseurs, des banques et des autres parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, administration...). Ainsi, pour commencer, la PME est encouragée à avoir une vision et une mission bien explicitées. En effet, souligne le document, «un bon positionnement stratégique confère à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et contribue à la création d'emplois et de richesses». Autre recommandation: le recours aux conseillers externes (experts-comptables, commissaires aux comptes, consultants...). L'idée est, pour le chef d'entreprise, de confronter ses idées et ses choix avec le vécu et l'expertise de conseillers et experts en différentes situations (élaboration de diagnostics stratégique, financier..., accès plus facile au financement des banques, ouverture à l'international...). Un troisième commandement a trait, quant à lui, au dispositif de gestion. Le code encourage la PME à se doter, à l'instar de la société anonyme à conseil d'administration ou à conseil de surveillance et directoire, d'un «conseil de gérance». Celui-ci interviendrait dans la prise des décisions concernant les affaires importantes et stratégiques. Il permettrait d'intégrer les préoccupations des parties prenantes et de fournir des avis au comité de direction et au management. Il aiderait enfin à sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et/ou de conflits. A côté, le code incite les chefs des PME à disposer d'une équipe dirigeante performante, et à une meilleure implication des actionnaires ou associés. Sur un autre registre, le code conseille aux entreprises d'adhérer aux associations professionnelles et patronales et de nouer des liens étroits ainsi que des interactions régulières. Le code s'attarde sur les entreprises familiales au vu de leur particularisme. Pour ce type particulier d'entreprises, dont la pérennité est souvent menacée par des problèmes de succession et de relève, le code préconise, entre autres, l'adoption du conseil familial ou encore un plan de succession. Il s'agit d'un processus (documenté le cas échéant, sous forme de plan de succession) permettant d'identifier, évaluer et préparer les successeurs potentiels.

Khadija EL HASSANI



## **ARTICLE N°55 :**

### **Gouvernance des PME** **Après le code, comment passer à l'acte**

- **Communication tous azimuts, relais régionaux... pour une large diffusion**
- **Une version en arabe bientôt disponible**

COMMENT réussir l'implémentation du code de bonne gouvernance dans les entreprises? A peine lancé, ce recueil destiné aux PME suscite déjà des interrogations sur son applicabilité. Comment le diffuser auprès de la cible et quels modes opératoires pour en assurer l'adoption? Des questions qui ont d'ailleurs focalisé une bonne partie du séminaire organisé, vendredi dernier à Casablanca, pour le lancement officiel de cette nouvelle charte. S'il est vrai que l'apport d'un tel document est indéniable pour l'accroissement de la compétitivité de la PME, son application est une autre paire de manches, conviennent différents intervenants. En effet, comme le souligne Latifa Echihabi, directrice générale de l'ANPME, «au vu de la cible, il est nécessaire d'aller plus dans le détail». En effet, dans les PME et structures familiales, ciblées par le code, les pratiques de gérance sont plutôt classiques et loin de correspondre aux recommandations de bonne gouvernance. Pour passer à l'acte, ces PME doivent par conséquent bien assimiler les dispositions du code. «Il faut en parler tout le temps sur le terrain», suggère El Hadi Chaibainou, directeur général du Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM). A l'instar de ce qui a été fait pour son élaboration, suggère-t-il, des synergies doivent être établies pour la diffusion du code auprès de la population cible. Tous les acteurs (CGEM, ANPME, administrations, banques, ...), chacun à son niveau, doivent participer pour expliquer aux entreprises comment l'appliquer. Pour cela, une communication tous azimuts s'impose. Des campagnes de vulgarisation et de sensibilisation doivent être multipliées. Et pas uniquement sur l'axe Casablanca-Rabat, insistent différents conférenciers. «Des relais régionaux doivent être mis en place pour garantir la diffusion sur l'ensemble du pays», propose-t-on. Dans ce sens, le rôle des auditeurs, commissaires aux comptes et experts-comptables est crucial. «De par notre relation étroite avec les PME et la large couverture nationale dont il jouit, l'Ordre des experts-comptables peut constituer un bon vecteur de transmission du code», note d'ailleurs son président, Abdellatif Bernossi. Pour commencer, annonce-t-il, tous les membres de l'Ordre recevront un exemplaire du code. Des formations permettront ensuite de s'en imprégner pour pouvoir ensuite au mieux le diffuser. Pour sa part, l'ANPME assure que la réflexion est déjà amorcée sur des modes opératoires pour accélérer la diffusion et la vulgarisation du code. Concrètement, explique Echihabi, il s'agit d'expliciter aux PME le contenu du code, ses enjeux et ce qu'elles gagneraient à s'inscrire dans une démarche de bonne gouvernance. La transparence est synonyme de rentabilité. Un accompagnement collectif est prévu et l'ANPME, indique-t-on contribuera également au financement de l'expertise qui sera mise en place.

---

## Vulgarisation

POUR donner plus d'envergure aux actions de vulgarisation, le président de l'Ordre des experts-comptables suggère plusieurs pistes. Parmi elles, l'organisation de séminaires dans les établissements et écoles de commerce (ENCG, ISCAE, Facultés de droit et sciences économiques...) pour présenter le code aux futurs cadres. L'implication des associations professionnelles locales peut aussi constituer un relais de diffusion. Bernossi propose aussi l'organisation d'un événement annuel qui consacrerait la PME qui aurait le mieux intégré les bonnes pratiques de gouvernance.

Khadija EL HASSANI

**JANVIER 2009**

## **ARTICLE N°56 :**

### **UPM: Les opportunités pour la PME**

*Par Amine Benslimane*

*Amine Benslimane est président du Centre des Jeunes Dirigeants Casablanca*

Pour certains, l'Union pour la Méditerranée (UPM) est une utopie en raison du trop grand nombre de pays impliqués (43), des conflits armés ou frontaliers ou même de certains types de régimes de pays concernés. Pour d'autres, c'est au contraire une opportunité historique, le défi du partage de la modernité et du développement entre le Nord et le Sud permettant d'apporter prospérité, sécurité et stabilité à chacun. Certes, les visions pour l'avenir, les façons de faire et les cultures diffèrent, et les économies tournent à des vitesses inégales; cependant l'espoir suscité reste fort, la confiance et l'évocation positive rassemblent la majorité. Le Maroc a amorcé un tournant important, lorsqu'au milieu des années 90, il a signé un accord d'association avec l'Union européenne et dont la concrétisation totale est programmée pour 2012. La zone de libre-échange est, à n'en pas douter, un moyen très concret de promouvoir la stabilité politique et économique d'un pays, permettant de favoriser le développement des entreprises au travers du jeu d'économie d'échelle et en attirant les investissements directs étrangers. L'UPM vise gros avec des projets géants en infrastructure, logistique, énergie favorisant le développement des grandes entreprises. Cependant, la PME a son mot à dire et l'UPM dans son projet a mis l'accent sur le renforcement des structures de la TPE/PME en mettant l'accent sur une plus grande facilité au financement et sur la formation des cadres. Les espoirs suscités semblent générer de fortes attentes des chefs d'entreprise qui estiment que l'UPM doit en priorité protéger l'environnement et promouvoir le développement durable, améliorer l'enseignement et la formation, améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail, sécuriser les approvisionnements en énergie, développer les infrastructures de transport et de communication entre pays, développer les relations commerciales entre les entreprises et développer l'aide à l'investissement des entreprises et faciliter leur mise en réseau.

Dans le domaine de l'entreprise, les attentes concernent surtout le soutien à la création d'entreprises, l'association des PME à l'élaboration des nouvelles réglementations, l'harmonisation fiscale, la facilitation d'accès au financement, le soutien à l'innovation, la simplification d'accès aux marchés publics et le transfert de technologie entre les pôles d'excellence et les entreprises.

Le CJD, fidèle à son habitude d'agitateur d'idées, lance le débat ce samedi 31 janvier en organisant une journée nationale sur les opportunités des PME du sud dans le cadre de l'UPM et s'engage à enrichir le débat chaque année en organisant avec ses partenaires des conférences, séminaires et formations pour chefs d'entreprise sur les deux rives de la Méditerranée.

---

## Programme

C'est sous le thème «Union pour la Méditerranée: Défis et perspectives pour nos PME» que se tiendra ce samedi la journée nationale du CJD. Et ce en présence d'acteurs du monde politique, entrepreneurial et associatif, marocain et étranger. Différents thèmes seront abordés, notamment «les enjeux et perspectives du projet Union pour la Méditerranée», «l'impact sur la PME du sud» et regards croisés sur «le réseau des réseaux accélérateur d'une Méditerranée gagnante».

Pendant cette journée sera également signée «la charte des jeunes dirigeants méditerranéens». De même, 5 trophées seront remis aux entrepreneurs de l'année 2008 par le CJD avec l'ANPME, partenaire de l'événement. Il s'agit ainsi du Trophée de la performance globale, Trophée de l'entrepreneur de moins de 25 ans, Trophée Rebondir, Trophée de l'entrepreneur «social inspiration» et le Prix spécial à l'entrepreneur de l'année 2008.

**FEVRIER 2009**

## **ARTICLE N°57 :**

### **Bourse: A quand le financement alternatif pour les PME?**

- **Critères d'éligibilité difficiles pour cette catégorie d'entreprises**
- **Pour certains, le marché boursier reste «un club» réservé aux grandes capitalisations**

Quelles sont les chances pour une PME d'intégrer le marché financier et se procurer les liquidités nécessaires à son développement? C'est la question sur laquelle s'est penchée une pléiade de professionnels de la finance lors d'une conférence organisée par l'école de management ESCA. Il faut dire que la PME se taille la part du lion au niveau des entreprises marocaines. Cette catégorie représente plus de 95% du tissu de l'entrepreneuriat national et absorbe plus de 60% de l'emploi au niveau du secteur privé. «La PME ne participe toutefois qu'à hauteur de 10% à la valeur ajoutée nationale, ceci, à cause de différentes contraintes qui l'empêchent de se développer», affirme Khalid Benjelloun, président de la commission «PME» à la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM). En effet, outre les problèmes classiques (communication défaillante, management limité et absence de fiscalité adaptée) qui minent cette catégorie d'entreprises, le manque de la diversité des sources de financement reste le premier frein à son développement.

«Il n'existe pas au Maroc de banques destinées uniquement aux PME comme on en trouve dans d'autres pays. Les banques nationales sont généralement frileuses et exigent un nombre important de garanties que les PME ne détiennent pas forcément», estime Benjelloun. Pour Youssef Benkirane, président de l'Association professionnelle des sociétés de Bourse (APSB), il existe un moyen pour pallier cette situation. Selon lui, la Bourse a son rôle à jouer dans la mesure où elle constitue un mode alternatif de financement destiné à lever des fonds pour les entreprises. Tout le monde peut y gagner. «Aller en Bourse, c'est davantage de transparence pour l'économie nationale et donc plus de croissance» déclare Youssef El Hadi, responsable du service marketing à la Bourse de Casablanca (BVC). Pourtant, les critères d'éligibilité à la Bourse de Casablanca demeurent particulièrement difficiles pour les PME. D'aucuns comparent le marché financier à un véritable «club fermé», qui intègre uniquement les grandes capitalisations, faisant fi du reste.

N'empêche que la Bourse contient plusieurs compartiments destinés à différents types de sociétés (marché central pour les grandes entreprises et marché de développement qui suppose des conditions d'intégration un peu plus souples). Pour rappel, le marché boursier est un système de mise en relation entre ceux qui offrent des ressources et les demandeurs qui ont besoin de financement. Les premiers mettent à la disposition des seconds leurs excédents en ressources disponibles moyennant l'acquisition de titres de participation d'un certain potentiel de rémunération.

---

### Composante importante

Les PME ont un poids indéniable au niveau du tissu de l'entrepreneuriat marocain. Plus de 50% des salaires au niveau national sont déboursés par cette catégorie d'entreprises. Ces dernières fournissent d'ailleurs 31% des exportations, assurent 51% des investissements nationaux, se chargent de 40% de la production du secteur privé et, enfin, participent à hauteur de 20% au PIB.

Mohamed MOUNADI



## **ARTICLE N°58 :**

### **Les PME méditerranéennes, un relais de croissance**

- Les lauréats des oscars du CJD
- Une charte pour booster les connexions

Des idées, une charte et des trophées! Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) a réussi le joli coup, samedi dernier à Casablanca, de joindre la réflexion aux actes. Lors de la 5e journée nationale de l'entreprise, organisée en partenariat avec l'ANPME, cinq trophées ont été remis. Celui de la performance globale a été remporté par une entreprise spécialisée en électronique, A2S industrie. Le prix de l'entrepreneur de moins de 25 ans a été décerné à Zakaria El Khayari qui, à 22 ans, vient de lancer une publication, Men's MAG. Pantex, une entreprise de textile, décroche l'oscar de l'entrepreneuriat social.

Elle s'active depuis 10 ans dans des programmes d'alphabétisation. Une société de plasturgie, G3P, a eu le prix «Rebondir» qui récompense les PME ayant bataillé pour leur survie. Promadec, équipementier médical, a eu le trophée de l'Entrepreneur 2008. Les statuettes remises aux lauréats sont l'œuvre de l'artiste Abdelkrim Belamine. En mélangeant calligraphie et sculpture, il a symbolisé l'avenir à travers le mot «demain». Justement, le futur c'est aussi les réseaux.

#### **Le difficile accès aux marchés publics**

Une charte a été signée entre quatre CJD: Maroc, Tunisie, Espagne et France. L'Algérie et l'Italie, invitées mais absentes, devraient les rejoindre prochainement. L'idée est de dynamiser les connexions entre les entrepreneurs des PME. Raison pour laquelle aussi cette 5e édition a choisi pour thème «L'Union pour la Méditerranée: défis et perspectives pour nos PME». Plusieurs propositions ont émergé. Parmi elles, associer les petites entreprises à l'élaboration et l'harmonisation des normes ou une Agence de crédit et d'assurance à l'export.

Dans cette quête, le lobbying est indispensable. Mais pas seulement. Les PME souffrent toujours d'un faible financement. Le délégué général de l'Institut des perspectives économiques MED, Jean Louis Guigou, s'est même engagé à appuyer les CJD du Sud (Maroc, Tunisie...) auprès des grandes banques. Seule condition, parvenir à créer un réseau CJD Med. Autre difficulté, l'accès des PME aux marchés publics. Les Tunisiens, par exemple, ont légiféré une «loi qui réserve 20% des contrats à cette catégorie d'entreprises», selon Monia Essaidi, présidente du CJD Tunisie. Ce genre d'initiative aux Etats-Unis date de 1953. Sa duplication au Maroc serait revigorante pour une économie qui compte plus de 90% de PME. Sur le plan régional, la zone Med a du chemin à faire: une région économiquement boiteuse et pénalisée par des querelles politiques. Sans évoquer les conflits frontaliers des pays Sud, sa croissance n'a pas dépassé 4% entre 2001-2006. Ce n'est pas assez pour créer des

emplois. Elle a pourtant des mannes à valoriser. Les immigrés transfèrent annuellement entre 10 à 12 milliards d'euros. Et l'Union européenne injecte à peine 1 milliard d'euros dans les pays de la rive Sud, soit 2% des investissements. Les Etats-Unis ou le Japon font beaucoup mieux dans leurs zones d'influence, 18% et 25% de plus. Rien n'est perdu. Les PME ont une carte à jouer. L'entrepreneur peut apprendre des échecs du politique. «Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès. Travailler en commun est la réussite», disait l'industriel américain, Henry Ford.

F. F.

## ARTICLE N°59 :

### **Emergence industrielle acte II** **Le package PME**

#### **· Imtiaz, Moussanada, fonds d'investissements...**

UN Pacte national pour l'émergence industrielle 2009-2015. Le contrat-programme a été signé vendredi dernier à Fès (voir p. 3). C'est le plan «Industrie horizon 2015» qui est à l'origine de la nouvelle convention. Il a été d'ailleurs présenté par le ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies au Souverain, le 29 juin 2008 à Tanger. La signature du contrat-programme vient clore finalement un processus engagé depuis l'année dernière. Car le fameux plan «Industrie horizon 2015» dans sa page 9 chute justement sur cet objectif.

Que contient exactement ce contrat-programme? Il y a d'abord la formule d'Imtiaz dédiée au PME. Celle-ci s'appuie sur une prime à l'investissement versée annuellement par l'Etat à 50 entreprises. Un «jackpot» calculé sur la base de 20% de l'enveloppe des investissements injectée par chaque entreprise. La prime ne devrait pas dépasser pourtant 5 millions de DH. L'on peut déjà pronostiquer que les sociétés bénéficiaires seront sélectionnées selon le type d'activité. Des secteurs stratégiques, tels l'électronique ou l'agroalimentaire, seront en première ligne. Performances financières, fiscales, et responsabilité sociale vont faire la différence. Car qui dit investissement, dit emploi. Le gouvernement vise à compresser le chômage, surtout urbain. En 2008, le chômage a atteint dans les métropoles «14,7% mais 153.000 emplois ont été créés», selon le Haut commissariat au plan. Les prévisions annuelles du gouvernement tablent sur plus de 200.000 emplois. Dur challenge: d'une part, il y a une faible qualification des demandeurs d'emplois, de l'autre, des secteurs pointus qui ont du mal à recruter des techniciens... La PME encore et toujours. Mise à niveau et compétitivité sont les axes du programme Moussanada. Restructuration, aides techniques, financements... tout y passe. C'est une sorte de programme d'appui similaire à celui qui touche notamment les associations professionnelles. Cinq cents entreprises seront ciblées annuellement. Cette préoccupation émane de plusieurs constats. Le premier est que les PME, si l'on se tient à leur définition fiscale -moins de 50 millions de chiffre d'affaires-, constituent 98% du tissu économique. Elles sont au total 30.000 entreprises avec une taille moyenne 15 fois plus petite que celle des PME européennes. Selon des données du ministère de l'Industrie et du Commerce, le taux de création et de transmission est très faible. D'où justement l'idée de remodeler le profil économique: assistance technique et managériale, accès au crédit... C'est ce qui explique aussi la création de deux fonds. L'un pour le capital investissement, l'autre pour la reprise et transmission des PME. Le Pacte mise sur la relance industrielle des sept métiers mondiaux du Maroc: offshoring, automobile, aéronautique, électronique, agroalimentaire, textile... Qualifiée de «futur moteur de croissance», l'industrie assure actuellement 1,2 million d'emplois et s'adjuge 50% des exportations. Mais l'amélioration de l'environnement des affaires s'impose, notamment en matière de lutte contre la corruption et la bureaucratie.

F. F.

## **ARTICLE N°60 :**

### **Des mesures pour soutenir les PME**

- Elles s'intègrent dans les programmes Moussanada, Imtiyaz et Jeune Entreprise
- Des médiateurs entre banques et entrepreneurs au programme

EN ces temps d'instabilité, l'on ne jure que par la PME. Lors du douzième rendez-vous de la PME tenu cette année à Tanger, la thématique était au centre des débats qui ont réuni tout ce qui compte dans le monde de l'entreprise. A noter que la rencontre organisée, le week-end dernier, par la CGEM en collaboration avec la section du Nord est la première rencontre dédiée à la PME après la signature du contrat-programme public-privé 2009-2015. Selon Latifa Chihabi, directrice générale de l'ANPME, la PME reste l'une des principales bénéficiaires de ce contrat-programme. Chihabi a présenté plusieurs mesures d'accompagnement incluses dans ce plan et dédiées à la PME. Parmi elles, et certainement la plus attendue, l'amélioration de l'accès des PME au financement ainsi que la mise en place de fonds dits d'amorçage. Ces mesures seront introduites dans le cadre des programmes d'appui Moussanada, Imtiyaz et celui de la Jeune Entreprise.

C'est que la compétitivité de la PME est au centre des stratégies sectorielles annoncées. Dans le cadre du programme Moukawalati, l'ANPME innove en assurant un accompagnement des entreprises issues du programme pendant 24 mois. L'initiative est prise en charge grâce à un financement du Millenium Challenge Account (MCA) doté de 13 millions de dollars, environ 100 millions de DH. D'autres mesures concernent l'accès privilégié de la PME lors des marchés publics, un accès qui devrait être facilité et encouragé. Dans le cadre du programme Imtiyaz, l'ANPME a annoncé vouloir accompagner une cinquantaine de PME à fort potentiel. Celles en restructuration seront épaulées à travers un suivi dans le cadre du programme Moussanada. L'objectif dans ce cas est d'assurer le suivi de près d'un demi-millier de PME. L'Agence nationale pour les PME travaille aussi à un système de rating pour les PME, «un système qui devrait aussi servir pour l'évolution de l'entreprise dans le temps», assure Chihabi. Mais l'une des actions les plus urgentes reste, selon Chihabi, la révision de la définition de la PME, chaque partie avançant sa propre vision. Il s'agit aussi de mettre en place un programme accéléré pour la création de nouvelles PME compétitives. L'idée, selon la directrice de l'ANPME, est de s'inspirer de l'exemple du Technopark de Casablanca et de la démultiplier. D'autres mesures concernent le développement de l'esprit d'entreprenariat et l'introduction de la notion de transmission des PME. Et aussi aider à mettre en place des mécanismes de transmission de la PME, en particulier la transmission du relais de dirigeants. «Il ne s'agit pas seulement de résister à la crise, mais aussi de préparer l'avenir», précise Khalid Benjelloun, président de la Commission PME à la CGEM. Ce dernier a avancé plusieurs idées originales comme la désignation d'un médiateur pour les négociations PME face à la banque, ainsi que l'instauration d'un parrain PME dans les administrations marocaines. L'objectif est de tendre la main aux petites et moyennes entreprises et à tout porteur d'idées novatrices.

---

## Exportations: Mesures d'accompagnement

Malgré l'absence du ministre de l'Economie, Salaheddine Mezouar, le département était représenté en force avec Mohamed Chafiki, directeur des études et des prévisions financières, ainsi que Jawad Hamri, du cabinet. Si le premier a tenu à rassurer quant à la solidité de l'économie marocaine et sa «résilience» face à la crise, Hamri a, pour sa part, présenté les mesures d'accompagnement du gouvernement. Pour aider à la trésorerie des tissus exportateurs, il a été mis en place une garantie sur les fonds de roulement des entreprises exportatrices allant jusqu'à 50%. «Pour les secteurs de l'automobile, textile et celui du cuir, le taux peut atteindre les 65%», annonce Hamri. Le financement des actions de prospection passe lui de 50 à 80% alors que le taux de l'assurance sur l'exportation est réduit de 1,6 à 0,3%. Enfin, dernière mesure, l'Etat prendra en charge en totalité les cotisations sociales CNSS des entreprises des secteurs fragilisés par la crise. Elle concerne les entreprises ayant accusé des baisses de l'activité de plus de 20% et optant pour le maintien de leurs employés. «Toutes ces mesures feront l'objet de conventions spécifiques à signer incessamment», assure le ministère des Finances.

Ali ABJIOU

## **ARTICLE N°61 :**

### **Emploi et Carrière**

#### **Le prix RH de l'Agef s'ouvre aux PME**

- **Dépôt des candidatures jusqu'au 6 mars**
- **Pour cette édition, un concours réservé à la PME**

Globalisation, crise économique, comportements des salariés de plus en plus imprévisibles. Autant de facteurs auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui. «Pour gagner en compétitivité, il faut avoir un management des ressources humaines doté d'une vision stratégique et une excellente capacité d'exécution», soutient Hicham Zouanat, président de l'Agef. Afin de mesurer cette performance, l'association a lancé la semaine dernière la deuxième édition de son prix RH. «L'initiative encourage et récompense les meilleures pratiques en matière de gestion et de développement du capital humain aussi bien dans les grandes structures que dans les PME et PMI», précise Zouanat. Le concours est ouvert à tous les établissements et entreprises privés ou publics quelle que soit leur activité. Le dépôt des candidatures doit être effectué avant le 6 mars. L'édition 2009, qui comprend quatre prix, sera marquée par le lancement de la catégorie PME. Pour les organismes non primés, des certificats d'encouragement seront distribués. «En nous contentant de deux catégories, nous visons la consolidation des acquis de la première édition», précise le président de l'Agef. Le concours portera sur dix aspects (leadership, stratégie et objectif RH, systèmes d'information RH, gestion de la performance, politique sociale et responsabilité sociale, politique de rétribution communication interne, gestion des compétences et des carrières, recrutement et sélection, formation et développement). Parmi les difficultés auxquelles les DRH font aujourd'hui face, figure l'infidélité des jeunes cadres qui ne restent en moyenne que 2 à 3 ans dans la même entreprise. Les DRH seront de plus en plus jugés sur leur capacité à fidéliser leurs meilleurs éléments. Mais pour cela, il faut que la fonction ne soit pas tournée «plus business», dominée par le souci de se conformer aux directives de la direction aux dépens des salariés. C'est ce qui risque d'arriver si la crise devrait se répandre. «Durant ces périodes, la fonction DRH comme toutes les autres d'ailleurs n'a pas le choix, et elle doit faire avec la donne», note Zouanat.

Jalal BAAZI

# MARS 2009

## **ARTICLE N°62 :**

### **PME: Les fonds ne suivent pas**

- **La Femip lance un plan de soutien**
- **Plus de 288 millions d'euros engagés par la BEI en 2008**

«Les PME ont un problème de financement et de garantie. Lorsqu'on demande les crédits aux banques, elles nous exigent 150% de garanties», témoigne Brahim Jai, DG de Maroc Invest. Et cela illustre, à plus d'un titre, les difficultés des PME à obtenir des prêts. Le constat fait lors du débat engagé par la Facilité euroméditerranéenne d'investissement et de partenariat (FEMIP), bras financier de la BEI sur les solutions appropriées aux pays méditerranéens, confirme la fragilisation des banques par la crise mondiale. Ceci n'est pas spécifique au Maroc. «Le développement des PME est un enjeu majeur et il a été retenu parmi les six objectifs prioritaires de l'Union pour la Méditerranée. Pourtant, au nord comme au sud, elles ont des difficultés à obtenir des prêts auprès des banques pour financer leur développement», souligne Philippe de Fontaine Vive, vice-président de la BEI. Les débats, qui ont connu la participation d'un panel d'entrepreneurs, de banquiers et de représentants d'instances internationales, ont donné lieu à des recommandations pratiques. Primo, mieux informer les PME des financements disponibles auprès des banques et des modalités pratiques d'y accéder. Deuisio, diversifier les interventions de la Femip. Celle-ci a dédié 1,5 milliard d'euros depuis 2002 sous forme de lignes de prêts aux banques commerciales locales, de capital-investissement et de prises de participation dans le capital d'institutions de micro-finance. Et Tertio, continuer de bancariser et de valoriser les fonds envoyés par les méditerranéennes d'Europe vers leur pays d'origine. La Femip a estimé ces transferts d'argent entre 12 et 14 milliards d'euros chaque année.

Ahmed Chami, ministre du Commerce et de l'Industrie, qui a pris part à ce débat, a rappelé dans ce cadre «le Pacte national pour l'émergence industrielle», signé le 13 février à Fès. Pacte qui compte 111 mesures dans le contrat-programme 2009-2015, dont 48 mesures sont dédiées à la compétitivité des entreprises, en particulier la compétitivité des PME. Pour lui, il s'agit de mettre l'accent sur «les aspects inhérents à la culture de l'échec et de faillite qui hante les potentiels entrepreneurs».

A noter que la Femip, opérationnelle depuis octobre 2002, est aujourd'hui l'acteur du partenariat financier entre l'Europe et la Méditerranée, avec près de 8,5 milliards d'euros de financement, débloqués pour la période d'octobre 2002 à décembre 2008. Sur la période 2007-2013, elle dispose d'une enveloppe de prêts de 8,7 milliards d'euros pour soutenir des projets dans ses neufs pays d'intervention. Au Maroc, la BEI a effectué trois opérations de financement de prêts en ressources propres destinées aux réseaux électriques (170 millions d'euros), aux routes rurales III (60 millions d'euros), et au 2e terminal TangerMed (40 millions d'euros).



---

## Bilan

En 2008, la BEI a confirmé sa position de bailleur de fonds concessionnel parmi les plus importants du Maroc avec près de 288,5 millions d'euros engagés. Ce niveau représente 22% des engagements totaux pris dans la région méditerranéenne. La banque a terminé l'année écoulée en ayant conclu cinq opérations de financement en faveur de projets marocains. Trois de ces opérations qui totalisent un montant de 270 millions d'euros l'ont été sous forme de prêts à long terme financés sur les ressources propres de la banque. Les deux autres l'ont été sous forme de prises de participation en capital pour un total de 18,5 millions d'euros financés à partir du budget communautaire européen.

Tarik HARI

## **ARTICLE N°63 :**

### **Formation: Levier de compétitivité de la PME**

LA force de l'entreprise est fonction des compétences de ses ressources humaines. Mais encore faut-il apprécier à sa juste valeur le caractère stratégique de la formation continue. Surtout en période de crise et dans le cadre d'une économie globalisée. C'est l'objectif que s'assigne la première édition du Carrefour international de formation continue qui aura lieu les 20 et 21 mars à Casablanca. Initiée par l'Ecole supérieure de gestion, en partenariat avec de nombreux organismes publics et privés, cette rencontre s'inscrit dans une approche prospective. Il s'agit de permettre aux entreprises, notamment les PME, d'opérer leur adaptation à un environnement économique et financier mondial en mutation constante.

Conçu, selon ses organisateurs, «sous forme d'espace de réflexion et d'échange des expériences, ce carrefour international se propose d'apporter des réponses aux préoccupations de l'entreprise marocaine». De fait, il interpelle les acteurs économiques à travers de nombreuses interrogations. A commencer par le degré de sensibilisation des entreprises à la problématique de la formation. De leur côté, les opérateurs de la formation (cabinets, ingénierie...) sont-ils préparés pour accompagner les entreprises dans leurs projets de développement?

Pour tenter d'apporter des réponses à ces interrogations, la réflexion sera menée selon 3 grands axes. Avec à la clé des conférences, tables rondes et présentation d'expériences réussies au Maroc et au-delà des frontières. Au final, il s'agira d'apprécier les équilibres à atteindre pour faire de la formation continue un véritable levier de compétitivité. Ces derniers ont d'abord traité à la politique RH et l'employabilité. Ils se basent ensuite sur la problématique de gouvernance.

A. G.

**AVRIL 2009**

## **ARTICLE N°64 :**

### **La CIMR au-delà de 6.000 DH pour les PME**

La Caisse marocaine interprofessionnelle de retraite (CIMR) vient de lancer un nouveau produit au profit des PME dont les effectifs ne dépassent pas 50 salariés. Pour ces entreprises, les cotisations s'effectueront sur la tranche supérieure à 6.000 dirhams et non sur la totalité du salaire brut. La CIMR va donc pleinement jouer son rôle de retraite complémentaire. Les taux de cotisation démarreront à partir de 6% pour les salariés et ne porteront que sur la partie non soumise à cotisation CNSS.

## **ARTICLE N° 65 :**

### **Emploi et Carrière CIMR lorgne les PME de moins de 50 salariés**

- Elle leur propose de cotiser uniquement sur la partie non soumise à la CNSS
- L'objectif est de recruter 2.000 affiliés en 2009

La CIMR courtise les PME de moins de 50 salariés. Pour relancer les adhésions à son régime, elle a mis en place un produit spécial PME qui limite les cotisations à la partie du salaire non soumise à la contribution obligatoire de la CNSS. Les cotisations s'effectueront donc au-delà de 6.000 dirhams. Ce qui fera jouer à la CIMR son rôle de retraite complémentaire et non de retraite supplémentaire comme c'est le cas avec son offre tout entreprise dans laquelle les cotisations s'effectuent sur la totalité du salaire brut. C'est même une vieille doléance des associations professionnelles, mais qui a été finalement appliquée aux seules PME de moins de 50 salariés.

Lancé depuis le 1er avril, ce produit spécial PME vise 2.000 entreprises en 2009. Ce régime facultatif était à 4.116 entreprises affiliées au 31 décembre 2008 contre 3.990 en 2007. «Les PME n'adhèrent pas suffisamment au régime. Elles ont besoin d'un dispositif plus adapté», affirme Jaouad Tadlaoui, directeur commercial de la CIMR. Pour ce produit, une grille de 7 taux de cotisation est mise en place. Ceux-ci démarrent à partir de 6% et non de 3% comme c'est le cas pour les autres entreprises. Surtout que la partie sujette à la cotisation n'est pas soumise à la CNSS. Selon le management de la Caisse, le fonctionnement de l'offre PME obéit aux mêmes règles de fonctionnement que le produit standard. Les cotisations salariales et patronales sont converties en points. Et au moment du départ à la retraite, le nombre de points acquis est multiplié par la valeur du point, ce qui donne le montant de la pension de retraite. Ce produit spécial PME se caractérise aussi par sa souplesse puisqu'il permet aux bénéficiaires d'effectuer les versements supplémentaires à tout moment. Comme pour le régime normal, un transfert des droits est opéré en cas de décès du retraité à ses ayant droits. Le conjoint se voit donc octroyer une pension de réversion, égale à la moitié de la

pension. Les mineurs bénéficient d'une pension d'orphelin et le mineur handicapé garde sa pension même s'il atteint la majorité.

### **Déplafonnement et fusion de régimes**

Cette prestation aux PME a été validée par l'assemblée extraordinaire tenue en décembre 2008. Celle-ci a également donné son feu vert à plusieurs changements rendant le régime plus «souple» et adapté aux besoins des entreprises. Des changements qui constituent un préalable à la grande réforme des retraites attendue depuis quelques années et qui tarde à se mettre en place. Depuis le début de l'année, la CIMR a mis en place un seul régime avec 12 taux de cotisation. Elle a fusionné son régime normal et son régime complémentaire, facilitant ainsi la tâche aux entreprises qui peuvent augmenter les cotisations sans trop de tracasseries. Dans cette offre tout entreprise, les cotisations démarrent à partir de 3% pour les salariés contre 3,90% pour le patronat alors que le maximum est fixé à 10% pour la part salariale contre 13% pour la cotisation patronale. La Caisse a donc mis en place quatre nouveaux taux de cotisation: 8,5, 9, 9,5 et 10%. Elle a également déplafonné le salaire de cotisation. En 2007, par exemple, le salaire plafond a été à 88.854 dirhams par mois (soit 1,066 millions de dirhams par an) pour la retraite normale. La Caisse a également mis en conformité l'âge minimum d'affiliation avec la législation du travail. Elle l'a donc ramené à 15 ans contre 18 ans auparavant. La CIMR a aussi opéré un assouplissement des conditions de rachat des points de retraite supplémentaire. Les salariés disposent donc de la possibilité de verser à tout moment une partie de la rémunération, les primes par exemple, pour l'amélioration de la pension. Les points rachetés rapportent ainsi un complément de pension annuel une fois à la retraite.

Khadija MASMOUDI

## **ARTICLE N°66 :**

### **Les PME veulent produire propre**

- **Dépolluer pour mieux rentabiliser**
- **Le Maroc, premier pays à lancer l'initiative Greco**

La compétitivité verte commence à inspirer de plus en plus de chefs d'entreprises. Investir écolo, produire tout en préservant l'environnement est la priorité. Loin de tout cliché marketing car, avouons-le, les produits vert, écolo et bio font vendre, le besoin de restructuration environnementale du paysage industriel commence à se faire ressentir. Mercredi 15 avril, le lancement de l'initiative compétitivité verte au Maroc et un protocole d'accord entre le Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP) et le Centre marocain de production propre (CMPP) pour la concrétisation de cette initiative a également été conclu.

Ce projet baptisé Greco initiative (Green Competitiveness Initiative) est un projet dépendant des Nations unies dont l'objectif est de promouvoir la compétitivité verte dans la zone méditerranéenne. Selon la directrice du CAR/PP, Virginia Alzina, «cette initiative consiste en la mise en œuvre de mesures impliquant simultanément une amélioration de la rentabilité pour les entreprises et des bénéfices pour l'environnement». Le centre espagnol s'attache donc à diffuser et à aider les entreprises dans leurs projets de mise en place de techniques environnementales préventives qui se sont, selon le centre, d'ores et déjà avérées fructueuses dans les 100 cas pratiques publiés par le CAR/PP et mis en œuvre au sein d'entreprises implantées dans la région méditerranéenne. A travers ces cas, les entreprises peuvent faire un auto-audit et un benchmark pour mieux placer leurs entreprises dans une optique écolo. «Cette initiative vise à renforcer le processus de coopération, de coordination et d'échange de savoir-faire et d'expériences entre les pays méditerranéens dans le domaine de la protection de l'environnement en général, et des technologies propres en particulier», explique Reda Chami, ministre de tutelle. Le centre espagnol et le CMPP vont doter les entreprises désireuses de s'afficher en vert de toutes les aides techniques et financières nécessaires. L'aide espagnole qui se chiffre à 1,7 million d'euros prévoit également d'assister les sociétés pour définir les améliorations techniques et pratiques environnementales, calculer la rentabilité des projets de mise en œuvre, et évaluer le bénéfice environnemental. «L'objectif est d'inciter et d'engager le maximum de compagnies dans l'intégration de l'environnement comme un élément stratégique de rentabilité, à moyen et long termes, en visant simultanément l'obtention de bénéfices économiques et environnementaux. La production propre peut s'appliquer aux processus utilisés dans toute industrie, ainsi qu'aux produits et aux services», explique la directrice du centre.

Les entreprises sont de plus en plus poussées à respecter la législation environnementale et à introduire des techniques environnementales dans leurs processus de production. En ce sens, «la production propre devient un outil efficace pour la modernisation de l'industrie à travers l'introduction de techniques et de pratiques environnementales qui empêchent la génération de pollution à l'origine». Ce concept peut être entendu comme l'application de

différentes techniques et pratiques environnementales qui, tout en empêchant des effets négatifs sur l'environnement, génèrent de la valeur économique. Les problèmes de pollution les plus graves dans la zone méditerranéenne sont l'emploi abusif d'eau et d'énergie ainsi que l'utilisation de produits chimiques dans les processus de production selon le rapport de Greco.

En parallèle, un autre organisme, le Fodep (Fonds de dépollution industrielle), financé à hauteur de 24 millions d'euros par le gouvernement allemand, fournit également de l'assistance technique aux PME désireuses de s'offrir des stations ou des systèmes de dépollution. 95 entreprises ont déjà bénéficié du financement qui est de l'ordre de 20% de l'investissement global. A noter cependant que la démarche administrative liée au dépôt de dossiers accuse un retard. Selon les responsables de la Fodep, théoriquement, un mois est suffisant entre la démarche et son approbation.

---

### **Rentabilité**

Le rapport Greco édité par le CAR/PP vise par ailleurs à tirer des enseignements des cas pratiques (soit 176 actions de production plus propre). Des actions qui représentent des bénéfices annuels de plus de 14 millions d'euros pour ces entreprises. L'exigence du respect de la réglementation environnementale suppose un effort économique significatif pour tous les chefs d'entreprise. L'obtention de permis, les certifications environnementales, la gestion des effluents de tous types, les résidus, les consommations énergétiques, etc. ont tous une répercussion de plus en plus évidente sur le compte de résultat.

S. T.

**MAI 2009**



## **ARTICLE N°67 :**

### **PME: Le Parlement adopte le Small Business Act**

- **Objectif: accroître l'esprit d'entreprise et aider au développement**
- **Introduction d'un test PME**

LE Parlement a adopté le rapport d'initiative relatif aux mesures proposées dans le «Small Business Act» pour l'Europe. Les députés estiment que les PME, qui emploient 70% de la main-d'œuvre en Europe, constituent un énorme potentiel d'innovation et œuvrent en faveur de l'égalité des genres et du développement régional. Le «Small Business Act» vise à accroître l'esprit d'entreprise en Europe et aider les entreprises à se développer. Il comprend un ensemble de principes communs pour guider la politique envers les PME ainsi qu'un certain nombre de propositions d'action pour donner corps à ces principes. Il se concentre sur la promotion de l'entrepreneuriat, la mise en œuvre, au cœur du processus décisionnel, du principe «Think Small First» et la croissance des PME. Le rapport préconise aussi d'introduire un «test PME» pour les nouvelles législations, c'est-à-dire évaluer l'impact de toutes les futures législations sur les PME afin de vérifier qu'elles n'entraveront pas le potentiel de croissance de ces entreprises.

#### **Encourager la R&D et l'innovation**

Soulignant l'importance de l'innovation pour les PME et les difficultés qu'il y a à tirer parti des possibilités de recherche, les députés estiment que l'ensemble des programmes communautaires en matière de recherche et de technologie devraient être conçus pour faciliter la participation transfrontalière des PME. Ils invitent les États membres à multiplier les initiatives visant à abaisser le seuil permettant aux PME d'avoir accès à la recherche.

#### **Droits de propriété intellectuelle**

Le rapport met aussi l'accent sur l'importance pour les PME de bénéficier des droits de propriété intellectuelle. La Commission et les États membres devraient améliorer les conditions permettant de créer un cadre favorable à l'innovation des PME, en offrant notamment des moyens d'améliorer la protection de la propriété intellectuelle et de lutter plus efficacement contre la contrefaçon et la fraude sur l'ensemble du territoire de l'UE.

#### **Un délai de paiement plus court pour les PME**

Dans 1 cas de faillite sur 4, les PME sont contraintes de mettre la clé sous la porte en raison de retard de paiement de la part de leurs clients, en particulier de la part des administrations publiques. Les députés souhaitent donc établir, au niveau communautaire, un délai de paiement harmonisé qui puisse éventuellement être raccourci pour les paiements versés aux PME, ainsi que des sanctions en cas de retard.

## **Réduire les charges administratives pour les PME**

Les députés estiment qu'il est impératif de réduire les formalités administratives et de mettre en place une administration moderne adaptée aux besoins des PME. Le rapport appelle en particulier à établir un système unifié de création d'entreprises dans lequel le processus se déroule pas à pas et dont la création serait possible en 48 heures. D'autres mesures proposées par le rapport visent à renforcer l'accès et la participation des PME aux marchés publics en recourant davantage aux marchés publics électroniques, exiger l'obligation du paiement d'avance pour tous les contrats publics.

J.K.

**JUIN 2009**

## **ARTICLE N°68 :**

### **PME: Une incitation fiscale au goût amer**

- **Dégrèvement de 20% de l'IS sur l'augmentation du capital**
- **A force de verrous, l'incitation est vidée de sa substance, disent les experts**

La restriction posée par le fisc sur les conditions d'éligibilité à l'incitation à l'augmentation du capital est en train de vider cette disposition de toute sa pertinence. C'est le sentiment de tous les praticiens qui accompagnent au quotidien les PME. Par peur de représailles (c'est ainsi qu'ils le justifient), aucun de nos interlocuteurs n'a souhaité parler à visage découvert. La mesure (loi de Finances 2009) prévoyant un dégrèvement de 20% sur le montant de l'IS aux PME qui auront décidé et augmenté leur capital social entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2010 tourne à une quadrature du cercle. La condition de justifier d'un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dirhams hors taxes au cours des quatre derniers exercices exclut de fait des milliers de PME. La rédaction de la loi ne le spécifie pas. C'est le fisc, et il l'a exposé dans une note de service, qui a posé la condition de quatre bilans au moins.

A la traditionnelle rencontre entre l'Ordre des experts-comptables et la Direction générale des impôts (DGI) en janvier dernier, ce point avait soulevé un vif débat. Malgré les assurances du directeur général des impôts qui avait promis que la question serait à l'étude sans s'engager formellement sur ce que sera la position de ses services, l'exégèse de l'administration s'est transformée en casse-tête chinois. Les prédictions des experts-comptables se sont révélées exactes. Sur le terrain, le fisc applique sa propre interprétation et les dossiers présentés par les PME ayant moins de quatre bilans échus sont systématiquement rejetés. Quatre derniers exercices ne veut pas dire quatre exercices, font remarquer des professionnels qui parlent désormais d'«iniquité». Au nom de quoi devrait-on exclure les entreprises de 2 ou 3 ans? Même si cela n'est pas dit formellement dans la loi, les entreprises de moins de 4 ans d'existence n'ont aucune chance de faire passer leur dossier. Ce traitement pourrait se pérenniser car jusqu'à présent, la circulaire des impôts (qui constitue en fait une interprétation de la loi fiscale par l'administration) n'est pas encore prête. L'autre point de discussion porte sur la date à partir de laquelle l'opération d'augmentation du capital est juridiquement acquise. Il peut se passer une période entre le moment où l'augmentation est décidée et sa ratification par le conseil d'administration. Pour les experts-comptables, c'est la date de réalisation de l'augmentation de capital et celle de la décision qui constitueraient le fait générateur pour accéder à l'avantage prévu dans la loi de Finances.

La réponse du fisc est claire sur ce point: la décision d'augmenter le capital social ainsi que la libération des fonds doivent intervenir à partir du 1er janvier 2009. C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Une PME qui se serait décidée en 2008 par exemple, serait-elle exclue de facto de cet avantage? «Il faut respecter l'esprit de la loi, «il n'est pas possible de faire rétroagir la loi», précisait le directeur général des impôts devant les experts-comptables.

---

### **L'avantage imputable sur la cotisation minimale**

Afin de consolider la capacité d'autofinancement des PME assujetties à l'impôt sur les sociétés, qu'elles soient bénéficiaires ou déficitaires, le législateur a concédé une réduction soit de l'impôt, soit de la cotisation minimale de 20% du montant de l'augmentation du capital. Cependant, l'opération doit être réalisée entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2010. Cette augmentation de capital ne peut se faire que suivant deux modalités: soit par apports en numéraires, soit par incorporation des réserves.

Abashi SHAMAMBA

## **ARTICLE N°69 :**

### **La CGEM au forum Planète PME**

- **15.000 chefs d'entreprises attendus**
- **Des PME marocaines de divers secteurs y participent**

Comment dépasser la crise? Un thème qui s'est imposé de lui-même à la 7e édition du forum Planète PME, qui se tient mardi 16 juin, à Paris. L'initiative en revient au patronat français des PME (CGPME). Environ 15.000 visiteurs sont attendus, dont les 2 tiers seront des chefs d'entreprises. Les patrons viennent de différents secteurs d'activité. Des décideurs politiques sont également attendus au forum. La Commission PME, affiliée à la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), y participe à la tête d'une forte délégation de sociétés opérant dans des secteurs aussi variés que le textile-habillement, les nouvelles technologies, le bâtiment, la plasturgie... «La CGEM mettra son stand à la disposition des PME marocaines pour leur permettre de présenter leurs produits et rencontrer des partenaires ou des clients potentiels», explique Khalid Benjelloun, président de la Commission PME. Plusieurs institutionnels feront également partie de la délégation marocaine. Parmi ces derniers, le ministère du Commerce et de l'Industrie, le ministère du Commerce extérieur, de banques... Les régions marocaines ne seront pas en reste. Elles seront représentées par les Centres régionaux d'investissement (CRI) relayés par les Unions régionales de la CGEM... Pour sa part, la Chambre de commerce française de Casablanca aura son propre stand et procédera à la promotion des opportunités d'investissement et de partenariats au Maroc.

«Le forum a justement pour ambition de favoriser la création d'entreprises mixtes entre opérateurs économiques marocains et français», indique Benjelloun. Selon ce dernier, au cours de l'édition précédente, qui avait eu lieu à Marseille, le stand marocain a enregistré la visite de plusieurs centaines de chefs d'entreprises français, ce qui a permis la création de plusieurs entreprises mixtes. Le stand de la CGEM accueillera également les étudiants lauréats marocains des grandes écoles et universités européennes, qui souhaitent rentrer définitivement au pays pour y créer des entreprises. Les PME qui feront le déplacement cette année ambitionnent de créer des partenariats avec leurs homologues françaises intéressées par les différents marchés internationaux accessibles via les ALE signés par le Maroc.

La 7e édition du forum Planète PME s'articulera autour d'une série d'ateliers d'échanges, d'espaces thématiques, de conférences et de rencontres B2B. Planète PME se veut également un lieu d'information pour créer, innover, développer, reprendre ou transmettre son entreprise.

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°70 :**

### **L'OCP consacre 30% de ses investissements aux PME**

• **Business Opportunities les 23 et 24 juin**

• **Des rencontres B to B avec les fournisseurs internationaux du groupe**

LA Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), l'Office chérifien des phosphates (OCP) et le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies organisent, les 23 et 24 juin 2009 à Skhirat, les journées «Business Opportunities PME». Un événement qui remplace les assises de la PME organisées par la CGEM via sa commission PME, et qui se déclinera en conférences et ateliers. Les organisateurs prévoient aussi d'aménager des rencontres B to B pour permettre aux PME marocaines d'approcher les fournisseurs internationaux de l'OCP. De fait, la rencontre a pour objectif de créer des opportunités d'affaires entre les PME marocaines et les fournisseurs étrangers de l'Office. Ce dernier s'est engagé à réserver 30% de son programme d'investissement, étalé sur 6 ans (2009/2015) et qui est de l'ordre de 4 milliards de dollars, à ces PME. L'OCP réservera 70% de ses engagements en matière d'acquisitions de biens d'équipement et services pour des projets d'investissement inférieurs à 50 millions de DH. Au-delà, le groupe accordera 50% de ses engagements.

Le ministère, quant à lui, réalisera des infrastructures à côté des sites de l'OCP. Dans ce sillage, l'Office cédera 11 hectares au niveau de la province de Khouribga. Le ministère apportera une assistance technique et financière. Un guichet unique sera créé à cet effet pour servir d'interface entre les PME et les autorités. Le ministère devra également mobiliser les Chambres de commerce et d'industrie pour le coaching de ces PME.

Il sera aussi question d'un small business initié par l'OCP visant à encourager les PME au niveau régional. Ce dernier consiste à lancer des appels d'offres auprès des petites entreprises régionales pour des besoins déterminés ne dépassant pas 1 million de DH. Cependant, l'offre peut «s'effacer en cas de contraintes».

Quant aux garanties et financements, se sont la Caisse centrale de garantie et le groupe Banque populaire qui vont accompagner ces PME. La démarche qui participera à la promotion de la PME va également pousser cette dernière à améliorer la qualité de ses prestations dans la mesure où la passation des marchés de l'OCP obéit au respect des normes et standards internationaux. Approche qui manque sérieusement aux PME marocaines.

J. B.

## ARTICLE N°71 :

### **Forum Planète PME La CGEM en prospection à Paris**

- Des rencontres B2B entre patrons marocains et français au menu
- CRI, CCG, Anpme, Banque Populaire, PME marocaines, de la partie

Grande affluence, mardi 16 juin, au forum Planète PME, à Paris. Les patrons de PME avaient choisi pour cette 7e édition un mot d'ordre de circonstance: dépasser la crise. En effet, environ 15.000 visiteurs, dont le tiers étaient des chefs de PME, se sont donné rendez-vous au Palais des Congrès de Paris. Objectif de cet événement initié par la Confédération générale des PME françaises (CGPME) : «donner aux chefs d'entreprises les moyens de traverser la crise et d'appuyer leur lobbying». Le programme du forum Planète PME est ainsi résumé par Jean-François Roubaud, président de la CGPME et de l'UAIPME (Union d'action internationale des PME).

Tout au long de la journée, les patrons de PME ont exposé à François Fillon et sept membres de son gouvernement les résultats de la consultation nationale lancée par la CGPME pour évaluer l'impact de la crise économique sur un échantillon représentatif de 800 entreprises. Des mesures de soutien sont d'ailleurs à l'étude au gouvernement pour venir en aide aux PME. Pour dépasser la crise économique, les opérateurs français affirment que 65% des échanges extérieurs sont effectués avec l'Union européenne (UE). Mais le déficit commercial a atteint en 2008 près de 3% du PIB. Il faut donc aller chercher de nouveaux marchés hors de France, estimés à 30%.

Le Maroc a pris part à cette manifestation à travers la Commission PME de la CGEM. Plusieurs institutionnels étaient de la partie. Parmi eux, le groupe Banque Populaire (BP), sponsor officiel de la participation marocaine au forum, qui ne cache pas ses ambitions. «Nous avons invité quelques entreprises opérant dans la métallurgie, le textile, le cuir et mis à leur disposition des desks B2B. Notre banque veut aussi rencontrer les hommes d'affaires français intéressés par les multiples opportunités d'investissement offertes au Maroc», explique Mostapha El Jai, directeur de la Division animation et distribution de Banque Populaire Entreprises. Ce dernier a d'ailleurs animé une conférence qui s'est articulée autour de trois axes.

Il a d'abord évoqué l'état de santé du système bancaire marocain, à l'abri des soubresauts de la crise financière internationale. Autre thème abordé, les différents chantiers structurants ouverts au Maroc et qui représentent autant d'opportunités d'affaires pour les investisseurs étrangers. Et enfin, troisième axe, la présentation des différents produits et services offerts par la BP aux hommes d'affaires qui veulent investir au Maroc. Il a également été question des possibilités de financement à travers la présence de la Caisse centrale de garantie (CCG). «Notre mission, informer les investisseurs potentiels sur les différents instruments financiers qui existent soit pour la création d'entreprises, l'innovation ou encore les formules de financement par capital-risque», explique Hicham Zanati Serghini, secrétaire de la CCG. Ce dernier annonce avoir eu des contacts avec l'OSEO, l'équivalent français de la CCG. Autre institutionnel présent au congrès des patrons de PME, le Centre régional



d'investissement (CRI) de Chaouia-Ouardigha. Selon son directeur, Saïd Aqri, ce dernier a été classé 2e meilleur bilan de l'investissement après son homologue de la région Marrakech-Tensift-El Haouz, et 1re destination en termes de projets avec une valeur d'investissement de 40 milliards de DH avec à la clé plus de 30.000 emplois. Principaux secteurs concernés: le tourisme et l'industrie. La présence du CRI au forum Planète PME n'est pas fortuite. Aqri devait présenter l'événement qui se prépare dans sa région: «Les pôles de compétitivité au service de la dynamique territoriale», prévu pour les 29 et 30 septembre. «Une étude est en cours de réalisation avec le cabinet Ernst & Young sur le positionnement industriel et commercial pour définir la vocation de la région par rapport aux différents chantiers structurants.

Les résultats seront rendus publics à l'occasion des pôles de compétitivité», annonce Aqri. L'étude permettra de mettre en place dans la région une stratégie de développement à l'horizon 2015. Et notamment de déterminer la vocation de chaque site et d'élaborer un véritable plan marketing afin de donner un nouvel élan à l'investissement dans la région. Pour rappel, la Chaouia dispose d'une réserve foncière estimée à 4.000 ha. Les dirigeants du CRI de Chaouia ont profité de la tenue du forum des PME pour rencontrer les investisseurs institutionnels étrangers, ainsi que les chefs d'entreprises marocains et étrangers intéressés par une implantation dans un des sites de la région. L'autre objectif du CRI est d'entrer en contact avec les patrons de régions françaises qui ont des similitudes avec la Chaouia et qui pourraient être intéressées par des partenariats dans le cadre de la 4e édition du pôle de compétitivité. «La France a une grande expérience des pôles de compétitivité et la Champagne-Ardenne présente de nombreux points communs avec notre région», explique le directeur du CRI. D'ailleurs, l'Hexagone sera invité d'honneur de cette véritable version régionale des Intégrales de l'investissement. Jean-Paul Bachy, président de la Champagne-Ardenne et de l'Association des régions françaises, présentera l'expérience de son pays en matière de développement des pôles de compétitivité. Autre institutionnel présent au forum, la Chambre française de commerce et d'industrie (CFCIM) à travers sa délégation parisienne. Des entretiens ont été organisés avec des entreprises intéressées par des projets d'implantation, de création ou de partenariat. Selon Faiza Hachkar, chargée de mission auprès de la CFCIM de Paris, des contacts ont été pris avec le laboratoire pharmaceutique Zambon, actuellement intéressé par des débouchés en Afrique et au Maghreb. Cette dernière lui a d'ailleurs conseillé d'implanter une unité de production au Maroc afin de réduire les coûts et de profiter des multiples avantages générés par les ALE.

---

### Transfert de TIC

L'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (Anpme) n'est pas en reste. Son directeur général Latifa Echihabi a eu des contacts avec des opérateurs en technologies de l'information et de communication. «Dans le cadre de l'action de l'Anpme en matière d'introduction des nouvelles TIC en faveur des PME et des TPE, j'ai eu des entretiens avec des dirigeants d'Intel et de la Cefac», indique Echihabi. Pour rappel, Cefac est à l'origine du passeport numérique mis en place par le gouvernement français, en novembre dernier, pour permettre aux PME et aux TPE de se connecter à l'économie numérique. Le passeport numérique donne droit à un catalogue de formation. Pour Echihabi, l'idée est d'examiner la possibilité de transposer cette formule au Maroc avec l'accompagnement d'Intel et de Cefac.

Hassan EL ARIF

## **ARTICLE N°72 :**

### **OCP/PME: Des marchés pour 16 milliards de DH**

- Les détails présentés au business opportunities, organisé à Shkirat les 23 et 24 juin
- Un investissement de 4 milliards de dollars d'ici 2015
- Avec un minimum de 30% réservés aux PME marocaines

DÉSORMAIS, le ministre de l'Industrie, Ahmed Réda Chami, peut compter sur l'Office chérifien des phosphates (OCP), pour la promotion et le développement économique et industriel du Royaume. En tout cas, la volonté de l'Office d'agir pour la consolidation de ce programme gouvernemental n'a d'égal que son engagement au profil des PME marocaines. De fait, son programme d'investissement 2009-2015, doté d'un budget de 4 milliards de dollars, soit plus de 32 milliards de DH, fait la part belle à ces entreprises. Entre 30 et 50% de cette enveloppe leur sont réservés, comme le stipule le cahier des charges de l'Office. La démarche vise à faire bénéficier les PME marocaines du savoir-faire des entreprises et groupes industriels étrangers. A ce titre, l'organisation, les 23 et 24 juin à Shkirat, du business opportunities de l'OCP, dédié aux PME, est pertinente. Une rencontre qui a réuni quelque 70 fournisseurs et 2.000 PME nationales. L'OCP réalise 70% de ses engagements pour acquérir des biens d'équipement et de services auprès de ces dernières. D'ailleurs, Abdelhamid Zryouil, directeur exécutif du pôle ressources, infrastructures et environnement, a rassuré les PME marocaines, en réaffirmant que «l'OCP veillera à consolider cette part de marché et à la faire progresser». Notamment celles qui s'installeront à proximité des zones d'activité de l'OCP et celles qui opteront pour les offres foncières du ministère de l'Industrie (Parcs industriels intégrés) et d'accompagnement proposées par la Banque populaire (financement) et la Caisse centrale de garantie (CCG), seront privilégiées. Car elles feront partie des fournisseurs référencés du groupe ([www.businessopportunities.ma](http://www.businessopportunities.ma)). Le hub de Jorf Lasfar peut accueillir encore 10 nouvelles unités, en plus des 5 déjà opérationnelles. Pour l'heure, 16 partenaires sont en lice, sachant que 5 seront admis en 2009. A noter que l'installation d'une unité nécessite un investissement d'au moins 500 millions de dollars. De plus, l'OCP entend adopter des mesures incitatives au titre de ses projets d'investissement et de leur réalisation par les sociétés étrangères. Pour cela, concernant tout appel d'offres destiné à des entreprises internationales, l'Office pèsera de tout son poids pour qu'une part du besoin soit réalisée par des entreprises marocaines. Une exigence qui sera portée au critère de choix pour l'adjudication de ses marchés. Mais, il en faudra plus pour séduire le patronat, partenaire de ces rencontres Business Opportunities PME, aux côtés de la Banque Populaire, de la CCG et du ministère de l'Industrie. Le président de la commission PME à la CGEM, Khalid Benjelloun, appelle à faire de cette initiative une rencontre annuelle. Car, «cette expérience commune consolidera les acquis et la maturité nécessaire à la mise à niveau des PME et, par là même, leur permettra de se développer à l'international». Toutefois, cette ouverture ne peut se faire sans une implication et une volonté de changement des opérateurs de la catégorie. Ce qui fait dire à Benjelloun, qu'«il est impératif que ces acteurs prennent conscience de l'importance de l'enjeu afin d'assurer la pérennité

de leurs entreprises». Ce qui devrait passer également par l'assainissement de l'environnement économique de ces structures notamment en luttant contre l'informel. Reste peut-être à profiter de la mise à disposition d'infrastructures d'accueil industrielles à proximité de ses différents sites de production. C'est un enjeu de près de 16 milliards de DH.

---

### Où va aller l'argent

L'ENVELOPPE de 4 milliards de dollars que va investir l'OCP sur les 6 années, soit un peu plus de 32 milliards de DH, sera répartie comme suit:

- Développement des capacités d'extraction et de traitement du phosphate à Khouribga. Le potentiel de production passera de 18 millions de tonnes par an actuellement à 44 millions à l'horizon 2020.
- Réalisation d'un pipeline pour le transport du phosphate de Khouribga à Jorf Lasfar. La mise en service est prévue à partir de 2012.
- Transfert de l'export du phosphate de Casablanca vers Jorf Lasfar. Il s'agit d'un export de 10,5 millions de tonnes /an à partir de 2012.
- Réalisation à l'horizon 2020 à Jorf Lasfar de nouvelles unités. 10 unités intégrées de production d'acide phosphorique et d'engrais, moyennant des IDE
- Dessalement d'eau de mer pour des volumes de plus de 150.000 m3/jour.
- Extension du port de Jorf Lasfar: pour en faire le 1er mondial pour les exportations du phosphate et dérivés.

Bachir THIAM

## **ARTICLE N°73 :**

### **Business Opportunities PME L'OCP contribue au plan Emergence industrielle**

- **L'Office va soutenir les PME à travers sa politique d'achat**
- **Chami veut dupliquer le concept à d'autres donneurs d'ordre**

LES rencontres Business Opportunities PME, initiées par l'OCP, tenues les 23 et 24 juin à Skhirat, seront-elles érigées en rendez-vous annuel. Une sorte d'assises de la PME? Les premiers enseignements du ministre de l'Industrie, à l'issue de ces rencontres, semblent indiquer que oui. Parmi les 4 actions à court terme retenues par Ahmed Réda Chami, figure la volonté de dupliquer ce type d'événement avec d'autres grands donneurs d'ordre. En partenariat avec Banque Populaire, la Caisse centrale de garantie (CCG) et la CGEM, le ministère entend intéresser les grands groupes marocains à ce concept pour en faire de véritables acteurs pour l'amélioration de la compétitivité des PME. A l'origine de cette initiative, une stratégie nationale concoctée par les opérateurs publics et institutionnels. A l'arrivée, des grands donneurs nationaux d'ordre de la trempe de l'OCP ont mis la main à la poche. Un plan d'investissement de 4 milliards de dollars sur 6 ans (2009-2015). Entre les deux, les acteurs du privé, dans le rôle de fédérateur, apportent leur pierre au concept. Ainsi est né un événement structurant en faveur de la PME: Business Opportunities. Pour installer cette stratégie, le ministre de l'Industrie appelle à la duplication du concept. Les enjeux de la PME, représentant 95% des entreprises marocaines, en valent la chandelle. Leur contribution dans la création de richesse en fait des structures incontournables: 50% de l'investissement et autant de l'emploi, 40% de la production, 30% des exportations et 20% de la valeur ajoutée. Il n'empêche, au-delà, les PME sont soumises à des contraintes souvent insoupçonnées: fragilité de leurs structures; faiblesse de leurs moyens humains, techniques et financiers; manque de maîtrise de l'évolution des marchés; insuffisances en matière d'information, de formation et de conseil, d'innovation et de qualité, ainsi que dans les pratiques managériales; croissance des exigences à l'international; impact de l'ouverture des marchés; volatilité des fournisseurs/clients ou encore complexité des procédures... En clair, elles font face à trois types de besoins -le marché, le financement et l'accompagnement- auxquels il faut apporter des réponses. Les 111 mesures du Pacte national pour l'émergence industrielle 2009-2015, déclinées autour de 3 axes majeurs, intégrant un volet pour l'amélioration de la compétitivité des PME, sont dotées d'un budget de 12,4 milliards de DH (voir L'Economiste du 16 février). Mais pour aller encore plus vite, Chami a retenu des actions à court terme pour aider les 200 PME présentes au Business Opportunities de Skhirat à capitaliser sur cet événement. Comment? En plus de la duplication du concept, «nous allons rendre opérationnelle la circulaire Offset, qui permet à l'économie nationale de profiter des marchés des grands donneurs d'ordre, formaliser et généraliser le SBA à la marocaine (ndlr: Small business act) afin que nos PME puissent avoir un accès préférentiel aux marchés de l'Etat». Sur ce dernier point, la tutelle peut compter sur la volonté de l'OCP à encourager et promouvoir les entreprises marocaines au travers de sa politique d'achat. Elle prévoit un

volet promotion de partenariats entre entreprises internationales et marocaines (voir L'Economiste du 24 juin), en intégrant au niveau des appels d'offres, destinés à des sociétés internationales, l'exigence qu'une part du besoin soit réalisée par une entreprise marocaine.

Bachir THIAM

## **ARTICLE N°74 :**

### **Business Opportunities PME**

### **La Banque Populaire et la CCG pour le financement**

- **5,07% pour financer l'investissement et 5,27% pour l'exploitation**
- **La quotité de garantie de la CCG s'élève à 80%**

A côté de l'offre foncière du ministère de l'Industrie, soit 51 hectares, dédiée aux entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'investissement de l'OCP, il y a l'offre financière. Les groupes Banque Populaire et la Caisse de centrale de garantie (CCG) se sont engagés auprès du phosphatier à financer des projets de PME inscrites à ce programme. La Caisse désignera un interlocuteur qui sera chargé de suivre et de coordonner avec la banque les demandes de garantie et de cofinancement. Pour le volet financement, elle interviendra au travers de quatre structures. Ainsi Damane Crea garantira les crédits bancaires destinés au financement des projets de création. Les programmes éligibles à ce financement doivent porter sur des investissements physiques et matériels. Ce faisant, la Caisse offre une quotité de garantie allant de 70% pour un investissement supérieur ou égal à 1 million de DH et 80% s'il est inférieur ou égal à ce montant. Damane Dev finance les programmes d'extension et de modernisation pour une quotité de garantie de 60% du crédit principal. Le Foman finance, conjointement avec les banques, les programmes d'investissement d'extension/modernisation des entreprises du secteur industriel et/ou de services liés à l'industrie. La Caisse assure une garantie de 60% du crédit principal pour un taux d'intérêt de 2%/an HT pour la part couverte par la CCG, soit 40% avec un plafond de 5 millions de DH. Damane Exploitation vise à faciliter l'accès aux entreprises exportatrices (au moins 20% de leur CA en 2008 à l'export) aux crédits de fonctionnement. La quotité se porte à 50% du crédit principal et le plafond de garantie à 6 millions de DH. La Banque Populaire s'engage, elle, à financer l'investissement en proposant 5,07% HT, «le taux d'intérêt le plus bas du marché autorisé par Bank Al-Maghrib», sur une durée de 3 à 12 ans avec un différé pouvant atteindre 4 ans. De même, la banque finance l'exploitation à un taux de 5,27%. «Pour l'ensemble des financements proposés par la Banque Populaire aux entreprises sélectionnées par l'OCP, il sera appliqué un rehausseur de la notation de la banque pour les fournisseurs directs de l'Office. Des conditions préférentielles sont aussi prévues pour les fournisseurs indirects». Pour le volet développement, c'est la filiale capital-risque de la banque, Moussahama, qui sera mise à contribution.

B. T.