

RSE

COURAGE L'ENTREPRISE DURABLE

ZLECAF

L'ADHÉSION DU MAROC EN VEILLEUSE

ÉTUDE

QUEL LIEN ENTRE LA MUSIQUE ET LA BOURSE?

UNIVERSITÉ

UN SIMULACRE D'ÉGALITÉ DES SEXES



TRIBUNE

ABDELOUAHED EL JAI
ECONOMISTE ET
ANCIEN
DIRECTEUR À LA
BANQUE CENTRALE



ENTRETIEN

LEÏLA DOUKALI
PRÉSIDENTE
NATIONALE
AFEM MAROC



ENTRETIEN

NOUREDDINE
BACHIRI
PRÉSIDENT
RÉGIONAL
CGEM-ORIENTAL

Business Connect ADSL



ADSL pour entreprises

Jusqu'à **20 Méga**

+

Appels illimités

vers le fixe national

+

2h vers le mobile national

à **199** DH TTC /mois

entreprises.inwi.ma
☎ 05 29 10 10 10

inwi
BUSINESS



mounjid@libreentreprise.ma

Les destructeurs de richesse!

Libre Entreprise



Directeur de publication
et de la rédaction :

Mohamed Mounjid

• Rédaction :

Abdeslam Bouhani, Hassnaa Dahab

• Ont collaboré à ce numéro :

Jean-michel Huet, Amine Elbied,
Nabil Boubrahimi,

• Service Commercial :

Gsm : 06 41 79 09 11

redaction@libreentreprise.ma

• Libre entreprise est édité

par Ratus Sarl 26, Avenue Mers
Sultan, Appt 3, Etage 1. Casablanca

• Tél/fax : 0522 27 05 85

• Dossier de presse : 47/2014

• Dépôt légal : 2015PE0068

• ISSN : 2422-006X

• Distribution : Sochpress

• Impression/CTP : BahiPrint

www.libreentreprise.ma



Il y a le Marocain utile et le Marocain inutile partout ailleurs. Il est urgent que nous remettons au centre du débat l'utilité que l'Etat ou la société tire d'un individu assoiffé d'une utilité marginale croissante. Autrement dit, l'utilité et la valeur économique de l'être humain « amélioré ». Quand on observe les conditions de création de richesses et les coûts des modes de vie que nous menons aujourd'hui, on débouche sur le constat amer de l'exacerbation des disparités et des inégalités aussi bien au niveau national qu'international. Il s'agit de faire le distinguo entre création et production de valeur ajoutée.

On pourrait croire que plus les investissements sont nombreux, plus l'emploi et la consommation augmentent, plus le PIB en profite, mais ce n'est pas toujours le cas. Penser uniquement production de valeur ajoutée revient à réduire comme une peau de chagrin le terme d'«éducation» à celui d'«élevage intensif», et transformer l'Homme avec ses lettres de noblesse à des chiffres têtus. L'observation méditative de secteurs non monnayables, aussi stratégique que vitaux, comme la Santé, l'Education et l'Immobilier, montre un attachement obstiné à un mode de gestion économique visant à rendre le plus productif possible « des races améliorées » dans un espace confiné, dans un temps limité ; son objectif ultime est le rendement maximal. Le modèle de développement au Maroc d'aujourd'hui n'est pas viable sur le long terme, car il détruit sa propre base de ressources. Dit autrement, il favorise la prolifération des destructeurs de richesse

comme des champignons.

Qui sont-ils alors ces destructeurs de richesse, ces suceurs d'énergie positive, contre producteurs et perturbateurs de notre vie au quotidien?

Ils sont à l'origine de l'explosion de divorces ; l'aggravation des harcèlements et abus sexuels; l'accentuation de la violence, délinquance et abus de drogues, criminalité, radicalisation et sentiment d'insécurité; le pullulement de la fainéantise, du découragement, la déception et le stress ; la propagation de la nonchalance, l'arrogance, la corruption, l'irrespect et l'effronterie... Et la facture est lourde pour le budget : un coût économique et social insupportable. Les destructeurs de richesse sont inopportunément un manque à gagner économique. Prenons ce contre-exemple d'une vidéo qui a enflammée la toile, où Moha, un pauvre berger habitant au douar Tilmil, offre généreusement du pain à deux globetrotteuses françaises. Un petit geste de gentillesse pour l'homme, mais un grand message pour l'humanité.

Une vidéo amateur très réussie, d'un effet grandiose et très positif sur l'image de marque de la destination Maroc, que même les dépenses les plus folles du département du Tourisme ne pourraient y parvenir à toucher.

Cette vidéo sonne comme un douloureux rappel à l'ordre, un impératif d'un retour aux sources et aux valeurs ancestrales et universelles. Un message fort qui fait écho des appels de détresse des défenseurs du développement durable. La générosité n'est-elle pas une valeur caractéristique de la durabilité...?

SOMMAIRE

EN COUV

RSE

**COMMENT LES ENTREPRISES
AU MAROC PRENNENT LEURS
RESPONSABILITÉS**

6-13

JE CONNECTÉE

**BANK OF AFRICA
DÉSIGNÉE
«TOP PERFORMERS
RSE 2021»**

13

ENTRETIEN



9

SAID MOULINE



14-15

LEILA DOUKALI

FOCUS

16-17 IS PROGRESSIF : L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT !

L'INVITÉ

18-20 « LES ENTREPRISES DE LA RÉGION RÉCLAMENT
DES AVANTAGES FISCAUX »

ÉVÉNEMENT

22 ZLECAF L'ADHÉSION DU MAROC EN VEILLEUSE!

ACTU

23 PHOSPHATES L'EFFET CHINE

FLASH

24 ASSURANCE SCOLAIRE : À LA CHARGE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES !

25 LE GROUPE CIH BANK : RENOUE AVEC SES PERFORMANCES

26 CRÉDIT AGRICOLE : CRÉDIT AGRICOLE EN BONNE FORME MEGAZODUC DU MAGHREB

27 NÉGOCIATIONS EN COURS AVEC LE MAROC

28 MAROC TELECOM : LA DÉGRINGOLADE DE MAROC TELECOM PROFITE À INWI

29 LANCEMENT DU ROADSHOW NATIONAL SUR L'AGRÉGATION AGRICOLE

LES EXPERTS

32-34 UNIVERSITÉ MAROCAINE
DÉMOCRATIE ET ÉGALITÉ DES SEXES !

35-37 QUEL LIEN ENTRE LA MUSIQUE ET LA BOURSE ?

38-39 MARKETING POLITIQUE AU MAROC
VERS UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE

40-41 L'ENJEU DE L'EXPERIENCE CLIENT
RENDRE HEUREUX SES CLIENTS

TRIBUNE LIBRE

42 QUELLE EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE
FACE À LA MENACE D'INFLATION ?

COVID 19

Tous mobilisés pendant la crise

Merci



تمويلكم
TAMWILCOM

La CCG devient **TAMWILCOM**

Parce que le Maroc change, que les entreprises et leurs besoins évoluent, la CCG devient TAMWILCOM. Nos missions : faciliter l'accès au financement des entreprises, stimuler l'investissement et favoriser l'entrepreneuriat à grande échelle.

Tamwilcom est la marque commerciale de la Société Nationale de Garantie et du Financement de l'Entreprise

Construire l'avenir
www.tamwilcom.ma



RSE

COMMENT LES ENTREPRISES AU MAROC PRENNENT LEURS RESPONSABILITÉS

A peine le rideau tombait-il sur la COP26, le rendez-vous mondial du climat qui s'est tenu à Glasgow début novembre, voici que les questions fusent sur les intentions des entreprises privées de saboter leurs engagements en faveur de la planète. Face à l'échec cuisant de la grand-messe environnementale cette année, qualifiée par certains de « Flop26 », comment les entreprises au Maroc prennent-elles leurs responsabilités en matière RSE (Responsabilité sociétale ou sociale des entreprises)? Société, écologie et économie s'influencent mutuellement pour forger un concept fourre-tout, baptisé RSE.

Au-delà de certaines actions concrètes et pertinentes qui ont bel et bien été mises en place par de grandes entreprises, il faut dire que la RSE au Maroc est réduite encore à des opérations de parrainage d'actions

culturelles, sociétales, ou encore sportives. Nous sommes encore loin de cette prise de conscience écologique et sociale qui engage la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de ses parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants, clients, investisseurs...). Sécurité et santé au travail, formation des employés, égalité des sexes, accords syndicaux et droit des salariés, lutte contre la corruption, protection du consommateur, concurrence loyale, impacts économiques territoriaux, efficacité énergétique en entreprise, gestion des déchets, protection de la biodiversité... autant d'engagements dont bon nombre d'entreprises ont encore du mal à assimiler, encore moins à mettre en œuvre. En matière d'investissement, trouver l'équilibre entre l'économiquement rentable, d'une part, et le socialement responsable et l'écologiquement durable, d'autre part, n'est pas

“ **33 % des sociétés de gestion du capital investissement affirment avoir réalisé des due diligences ou audits RSE en phase d'acquisition ou de cession** ”



UNE ÉNERGIE PROPRE POUR UNE RELANCE DURABLE

**BANK OF AFRICA
S'ENGAGE DANS
LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE**

une mince affaire. Mais, ce déséquilibre et cette ignorance ne sauraient durer pour longtemps. La pression sociale sur les entreprises s'accroît de jour en jour, d'autant plus que le concept de la durabilité prend de plus en plus de poids chez les particuliers et les institutions. L'accélération du changement climatique oblige les entreprises à se pencher sérieusement sur le sujet et à développer et affûter leurs stratégies, surtout que les réglementations ou propositions volontaires n'ont eu qu'un succès très limité.

Dès 2006, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) s'est engagée pour promouvoir la RSE au sein des entreprises marocaines en élaborant une charte RSE. A ce jour, à peine près de 80 entreprises sont labellisées par la CGEM, dont 16 sociétés cotées. Un chiffre qui en dit long dans la mesure où les régulateurs et acteurs du secteur financier marocain (ACAPS, AMMC, BAM, Bourse de Casablanca, CFC Authority, GPBM et FMSAR) ont élaboré et adopté des feuilles de route afin d'accompagner les entreprises dans leur engagement en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes. Mais, au-delà des messages verts, la réalité est toute autre.

Seulement 37% sur l'ensemble des sociétés cotées qui intègrent la dimension RSE dans leur rapport annuel, dont la totalité des banques cotées, selon le baromètre des rapports ESG, publiée par l'Institut marocain des Administrateurs (IMA). Et d'ajouter que près de 93% des sociétés faisant appel public à l'épargne au Maroc ont décrit leur stratégie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

(RSE), mais seul un tiers a publié une matrice matérialité en 2020.

Les émetteurs hésitent à parler de leurs actions RSE et de se mettre à la communication responsable. Le baromètre souligne que seule une minorité, soit 16% des sociétés faisant appel public à l'épargne, communiquent sur l'évaluation de leur conseil d'administration, et le

“
*Au-delà de
certaines actions
concrètes et pertinentes
qui ont bel et bien été
mises en place par de
grandes entreprises, il
faut dire que la RSE
au Maroc est réduite
encore à des opérations
de parrainage
d'actions culturelles,
sociétales, ou encore
sportives*”

tiers de cette minorité a déclaré que la RSE faisait partie des questions examinées à l'ordre du jour par les conseils.

« Il en ressort aussi que 4 sociétés sur 78 ont mis en place un comité RSE émanant du conseil d'administration, et que huit sociétés du panel sur 78 ont communiqué sur des critères environnementaux ou sociaux « indigènes » qui leur sont propres », note-t-on.

Qu'en est-il des sociétés de gestion du capital investissement? 33 % des sociétés de gestion affirment avoir

réalisé des due diligences ou audits RSE en phase d'acquisition et/ou de cession. Et 53 % des sociétés de gestion disposent d'une politique RSE formalisée qui définit leurs engagements en matière sociale et environnementale.

Par ailleurs, en première ligne de la lutte se trouvent les entreprises tournées vers l'export, avec les nouveaux enjeux de la décarbonation et la neutralité carbone. Selon les médias, « toutes les entreprises ayant leur siège social dans l'UE ou qui sont actives au sein de l'UE seront concernées par l'obligation de rendre compte des aspects non financiers dans l'entreprise, ainsi que de leurs fournisseurs ».

Dans le moyen terme, les entreprises doivent démontrer le pilotage de leurs impacts jusque dans leurs émissions de gaz à effet de serre. Et voici que l'étau commence à se resserrer et devient de plus en plus difficile se permettre d'ignorer ce sujet tant contraignant qu'incitatif. La course aux sociétés décarbonnées est lancée, avec le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Europe, dont l'instauration est prévue pour le 1er Janvier 2023.

Cette exigence de réduire le bilan carbone des entreprises qui exportent vers l'UE donnera certainement un coup d'accélérateur à l'engagement sociétal des entreprises dans l'atteinte des objectifs de développement durable (ODDs). Bien qu'il s'agit d'un surcoût d'investissement à supporter durant cette phase transitoire. Mais aussi un facteur déterminant de contrer cet effet de délocalisation des entreprises hors de l'UE. Ce qui invite à poser la question de savoir réellement si la RSE représente une opportunité ou une menace pour le business? Le « Business ethics » dites-vous !



ENTRETIEN SAID MOULINE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE MAROCAINE
POUR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (AMEE)

LES ENTREPRISES DOIVENT TRANSFORMER LEUR PROCESS DE PRODUCTION POUR POUVOIR S'ALIGNER SUR LA CONCURRENCE INTERNATIONALE

Où en est le Maroc en matière d'efficacité énergétique?

Depuis 2014, le Maroc a accéléré le développement de l'efficacité énergétique à travers l'élaboration d'une stratégie nationale d'efficacité énergétique visant à réduire sa consommation énergétique de 20% à l'horizon 2030. Le volet réglementaire a connu aussi une accélération à travers l'adoption de deux textes d'application de la loi 47-09. En ce moment de crise sanitaire mondiale, avec ses lourdes conséquences sur l'économie et aussi dans un contexte caractérisé par une volonté internationale visant à réduire au maximum l'empreinte carbone des différentes activités humaines, l'Efficacité Énergétique a un rôle très important à jouer. En effet, l'UE vise la neutralité carbone d'ici à 2050 et une réduction de 50% des gaz à effet de serre en 2030 et prévoit d'instaurer une taxe carbone aux frontières.

Quelles sont les actions menées par l'AMEE pour l'amélioration

de l'efficace énergétique dans l'industrie?

L'industrie, et particulièrement le transport, est un des secteurs clés de la diminution des émissions de GES. Pour l'entreprise nationale, la décarbonation est un défi

par ceux plus performants ou transformer leur process de production pour pouvoir s'aligner sur la concurrence internationale en matière d'efficace énergétique. Dans ce sens, plusieurs actions ont été menées par l'AMEE dans le secteur de l'Industrie dans la perspective d'accélérer leur décarbonation, notamment avec la réalisation des audits énergétiques pour permettre une connaissance du profil de consommation et par conséquent, la mise en place d'actions d'économies d'énergies adaptées au secteur et au contexte marocain, l'accompagnement des unités industrielles dans la mise en place d'un système de management de l'Energie conformément à la norme marocaine NM ISO 50001, et la mise en œuvre conjointement avec Maroc PME du programme d'aides financières «Tatwir croissance verte» ciblant les TPME industrielles. L'AMEE travaille également avec ses partenaires pour développer un outil permettant aux entreprises de réaliser des bilans carbonés selon les normes internationales.

“
L'AMEE
travaille également avec ses partenaires pour développer un outil permettant aux entreprises de réaliser des bilans carbonés selon les normes internationales.”

tant technique, qu'économique : elles doivent faire évoluer leurs approvisionnements énergétiques vers les énergies propres et l'efficace énergétique, changer les équipements industriels

DÉCARBONATION

UN ENJEU POUR LE MAROC ET SES ENTREPRISES EXPORTATRICES

Le Maroc est un pays engagé pour le climat et la décarbonation mondiale et pionnier en Afrique en matière d'énergie renouvelable et de lutte contre le changement climatique. Le Maroc dispose actuellement d'une vision d'évolution de son secteur énergétique jusqu'à 2030, déclinée en programmes et en projets bien définis pour sa mise en œuvre.

En dépit de son faible niveau d'émissions de gaz à effet de serre (GES), le Maroc a décidé à s'engager encore davantage pour le climat et pour la décarbonation mondiale à travers l'élaboration d'une Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD) ambitieuse reposant sur sept enjeux, dont la réussite de la transition vers une économie verte avec des objectifs déclinés par secteur. A titre d'exemple, le Royaume prévoit de promouvoir la mobilité durable en repositionnant l'industrie automobile marocaine sur la voiture du futur: la voiture électrique à batterie et à hydrogène, en développant des moyens de transport propres et en mettant en place une agence de contrôle des émissions provenant des véhicules de transport.

Par ailleurs, le Maroc a également mis en place un programme d'accompagnement aux TPME visant à soutenir les industriels dans la transition verte (programme Tatwir – Croissance Verte) et élaboré une nouvelle stratégie de relance industrielle 2021 – 2023 qui met l'accent sur le renforcement du capital humain dans l'industrie et la décarbonation de l'industrie

pour préserver et renforcer l'export vers les marchés exigeants et à fort potentiel.

Cependant, l'Union Européenne et plus particulièrement la France, premier client des exportations marocaines, s'est dotée d'une nouvelle stratégie de croissance « le Pacte Vert » visant la neutralité carbone en 2050. Cette stratégie prévoit une réglementation majeure, en cours de discussion, pour forcer les acteurs à respecter les engagements du Pacte Vert, à savoir, un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières prévu pour 2023, dont les recettes annuelles sont estimées entre 5 et 14 milliards d'euros. Ce surcoût pousserait les entreprises exportatrices à se tourner vers des technologies moins polluantes et permettrait à l'UE de limiter son bilan climatique "externe" en fixant un prix du carbone aux frontières.

En effet, plus de 66% des exportations marocaines sont destinées à l'Europe et principalement portées par l'industrie automobile et l'industrie agroalimentaire. Ainsi, les industries marocaines exportatrices seront principalement touchées par ce nouveau mécanisme.

Pour anticiper davantage cette exigence, les industries exportatrices devraient se doter d'une plateforme automatisée et opérationnelle permettant de mesurer et piloter l'empreinte carbone de leurs industries puis d'élaborer des plans d'actions concrets pour la décarbonation de leurs produits et services. C'est un enjeu économique et environnemental clé pour les prochaines années.



Jean-Michel Huet, associé
BearingPoint

“
Les industries exportatrices devraient se doter d'une plateforme automatisée et opérationnelle permettant de mesurer et piloter l'empreinte carbone de leurs industries puis d'élaborer des plans d'actions concrets pour la décarbonation de leurs produits et services”

amee

Agence Marocaine
pour l'Efficacité Energétique



POUR UN AVENIR ENERGETIQUE DURABLE

- 1 Proposer à l'administration un plan national et des plans sectoriels et régionaux de développement de l'efficacité énergétique.
- 2 Concevoir et réaliser des programmes d'efficacité énergétique.
- 3 Suivre, coordonner et superviser les actions de développement dans le domaine de l'efficacité énergétique.
- 4 Mobilité durable et production industrielle propre.
- 5 Suivi et coordination de la réalisation des audits énergétiques et de la mise en œuvre de leurs recommandations.
- 6 Mobiliser les instruments et les moyens financiers nécessaires à la réalisation des programmes qui relèvent de nos missions
- 7 Proposer et vulgariser les normes et les labels en matière d'efficacité énergétique des équipements et appareils

INWI PLACE LA RSE AU CŒUR DE SON PLAN DE TRANSFORMATION

“

L'opération «classes connectées» est un exemple concret de l'usage utile et bénéfique du numérique dans le but d'offrir aux élèves marocains un accompagnement de proximité et de qualité qui leur permettra d'améliorer les conditions de leur scolarité”

Fidèle à son engagement en faveur de l'action sociale, notamment dans le domaine de l'éducation, inwi ambitionne de participer à faire du numérique un levier de renforcement et d'excellence dans le système scolaire national. A l'occasion du 10ème anniversaire de « Dir iddik », inwi lance l'initiative « classes connectées » pour l'inclusion numérique des écoles dans le monde rural. Bénévoles et associations partenaires seront mobilisés dans plusieurs régions rurales du Maroc pour mettre en place et équiper des salles multimédias au profit de 5000 élèves. L'opération «classes connectées» est un exemple concret de l'usage utile et bénéfique du numérique dans le but d'offrir aux élèves marocains un accompagnement de proximité et de qualité qui leur permettra d'améliorer les conditions de leur scolarité. Cette année, l'initiative « Dir iddik » de inwi, référence dans le domaine de l'entrepreneuriat social au Maroc souffle sa 10ème bougie. L'occasion

pour l'opérateur de franchir une nouvelle étape dans la promotion de l'inclusion numérique du pays, en facilitant l'accès au numérique au profit des écoles du monde rural: Au total, pas moins de 5 000 élèves et 100 enseignants bénéficieront de cette action et seront ainsi équipés des meilleurs moyens numériques.

Par ailleurs, plus de 500 bénévoles seront impliqués dans cette opération qui concernera plusieurs zones rurales du Royaume. Ces bénévoles participeront à l'installation du matériel de la salle multimédia, l'amélioration de l'aménagement des classes, ou encore aux formations et ateliers ludiques qui seront déployés.

L'objectif derrière une telle opération est la généralisation du numérique à travers un apport en équipements destinés à assurer une meilleure connectivité au sein d'écoles identifiées. Ces écoles sont localisées au niveau de zones blanches bien précises par le programme PNHD qui vise à fournir un accès internet à plus de 10.000 localités au Maroc.



080 100 8100

BANK OF AFRICA DÉSIGNÉE «TOP PERFORMERS RSE 2021»

BANK OF AFRICA a été désignée « Top Performers RSE 2021 » et classée 1ère sur 90 Banques des marchés émergents, 2ème sur 852 sociétés notées dans ces marchés - tous secteurs confondus - et 37ème sur 4963 sociétés notées de par le monde, à l'issue du Rating effectué par l'agence de notation extra-financière filiale de Moody's - Vigéo Eiris -. Par ailleurs, BANK OF AFRICA a été primée, pour la 8ème année consécutive, dans la catégorie Financial Services Sector de la région MENA pour son Leadership en matière de Responsabilité Sociale et de Durabilité, spécifiquement la résilience démontrée face à la crise Covid-19, lors de la 14ème édition des Arabia CSR Awards, tenue en octobre dernier à Dubaï. Ces distinctions confortent le positionnement du Groupe BANK OF AFRICA, en tant qu'acteur majeur de la transition vers une finance durable à impact positif et confirme ainsi son Leadership en tant que Groupe bancaire et financier panafricain opérant dans

des activités contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU.

A rappeler que BANK OF AFRICA a obtenu les scores les plus élevés en "respect des droits des clients et transparence de l'information", "respect des droits humains fondamentaux et contribution à leur promotion sur le lieu de travail et dans la société", la "prévention active des discriminations et promotion de l'égalité professionnelle en faveur des femmes" et la "pertinence et clarté de sa stratégie environnementale et prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans ses activités de financement". Il s'est illustré également dans les facteurs: l'"engagement en faveur de la finance durable en appui sur le développement de produits à impact positif en faveur de la transition énergétique", la "contribution à la réduction de l'empreinte carbone", la "maîtrise des impacts liés à la distribution et aux transports", "contribution aux causes d'intérêts général à travers la promotion de l'éducation dans le monde rural (programme Medersat.com) et l'entrepreneuriat

social durable en Afrique (African Entrepreneurship Award)", ainsi que le "renforcement des compétences et promotion de l'employabilité de ses collaborateurs", a précisé le communiqué.

Enfin, BANK OF AFRICA pilote sa démarche RSE en s'appuyant sur des instances dédiées. En 2019, la Gouvernance de la RSE au sein de la Banque s'est renforcée par la création du Comité ESS - Environnemental, Social et de Soutenabilité. Présidé par l'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe, le Comité ESS est chargé de la surveillance et la supervision de la mise en œuvre et la mise à jour des objectifs Environnementaux, Sociaux et de Soutenabilité du Groupe. Ses missions et responsabilités consistent à suivre le déploiement du plan d'action Environnemental, Social et Genre à l'échelle du Groupe ; Veiller à l'efficacité des pratiques de Gestion des Risques ES au sein du Groupe ; Développer et superviser les indicateurs de performance relatifs à la Finance à Impact ; Superviser les engagements globaux en matière de développement durable et RSE.

ENTRETIEN T, PRÉSIDENTE NATIONALE AFEM
(ASSOCIATION DES FEMMES CHEFFES D'ENTREPRISES DU
MAROC)

« LE PLF 2022 NE COMPORTE AUCUNE MESURE FISCALE CONCERNANT L'ENTREPRENARIAT FÉMININ »

Concrètement et chiffres à l'appui, quel bilan d'étape pour votre mandat à la tête de l'AFEM?

Malgré une conjoncture difficile due à cette pandémie, je peux annoncer un bilan d'étape fort encourageant. Avec le bureau exécutif, nous n'avons cessé d'être à l'écoute de nos membres et de l'écosystème féminin. Il était primordial pour moi d'être au plus près de cette femme cheffe d'entreprise lourdement impactée par la Covid 19.

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps organisé une quinzaine de webinaires avec des

femmes, dont l'activité a été menacée de cessation suite aux répercussions liées à cette pandémie.

Nous avons réaménagé notre siège afin de pouvoir accueillir temporairement des entrepreneures et donc maintenir leur activité et leurs emplois.

Dès que les conditions sanitaires ont été assouplies, nous avons repris nos réunions en présentiel sous la forme de Coffee Networking et Afterwork. A ce jour, une dizaine ont été organisées avec un intérêt certain de femmes désireuses d'intégrer notre association. D'ailleurs, plus d'une vingtaine d'entrepreneures nous ont rejoint sur la région de Casablanca, 10 sur Dakhla et 8 sur Guelmim.

Avec Maroc PME, des sessions de formations pour les porteuses de projets et les femmes cheffes d'entreprises en activité ont été initiées au siège de notre association. Une attention particulière a été donnée au développement à l'international, permettant ainsi à nos membres d'identifier des opportunités d'affaires à l'export.

Et enfin, nous avons obtenu à Istanbul, la confiance du Réseau Mondial des Femmes Cheffes d'Entreprises (FCEM) pour l'organisation du congrès 2022 qui se tiendra à Marrakech en novembre.

A l'épreuve de la covid19, y-a-t-il parmi vos membres des entreprises qui ont déposé le bilan ou en cessation d'activité?

Justement, nous nous sommes



“

Il reste néanmoins une problématique à régler, celle des appels d'offres publics. On dit souvent que c'est une affaire d'hommes mais les femmes commencent à faire leur place ”

mobilisées afin que nos membres en difficulté puissent venir nous en parler dans un premier temps. Cette phase d'écoute a été primordiale pour pouvoir identifier ensemble les actions à mener pour maintenir l'activité. Il pouvait s'agir de repenser le Business Model, d'activer notre force Networking pour donner un nouveau souffle ou encore d'identifier les besoins en formation afin d'être en phase avec les nouveaux modes de consommation.

A l'heure actuelle, aucune de nos membres n'a déposé le bilan. Vous savez, les femmes sont très résilientes et résistantes. Il leur en faut beaucoup plus pour abandonner.

“

Plus d'une vingtaine d'entrepreneures nous ont rejoint sur la région de Casablanca, 10 sur Dakhla et 8 sur Guelmim ”

choix de thématiques bien ciblées, répondant ainsi aux besoins de notre communauté.

Le programme Amally est venu enrichir nos services aux membres. Il a été spécialement conçu pour les

Pouvez-vous nous évaluer l'impact de la covid19 sur la femme cheffe d'entreprise marocaine?

L'impact de la covid19 a été violent sur la femme cheffe d'entreprise, et ce, à double titre. D'un point de vue personnel tout d'abord, leur quotidien a été lourdement impacté par la charge familiale supplémentaire qu'elles ont, pour la plupart, dû gérer de manière unilatérale.

Et d'un point de vue professionnel, l'écosystème entrepreneurial féminin étant essentiellement composé de femmes œuvrant dans les secteurs du commerce et des services, leurs activités ont été tout naturellement fortement touchées par la pandémie. Nous n'avons pas de chiffres actuellement à partager avec vos lecteurs, mais ce que je peux vous dire c'est que cette période covid les a rendues plus fortes et davantage déterminées.

Trop souvent les femmes entrepreneurs ont tendance à douter de leur potentiel, à céder au statu-quo et attendre que les choses changent. Qu'en pensez-vous?

Je pense malheureusement que vous avez raison pour la tendance à douter de leur potentiel. Paradoxalement, ce sont elles qui sont brillamment diplômées, ce sont elles qui allient rigueur et détermination. Elles sont pour la plupart du temps découragées, évoluant dans une société patriarcale, où la femme n'est pas mise en valeur et est plutôt destinée à un rôle d'épouse, de mère, de belle-fille...

Mais, j'ai le sentiment que les choses sont en phase de changement. Les consciences se réveillent, la société civile se mobilise pour que justement sensibiliser plus de la moitié de la population marocaine à être une actrice incontournable du nouveau modèle de développement que nous soutenons au quotidien. Les objectifs ambitieux voulus par cette feuille de route ne pourront être atteints

qu'à travers une implication forte de la femme urbaine et rurale dans la sphère économique.

Pourquoi le Maroc enregistre l'un des faibles taux de l'entrepreneuriat

“

Le retour au taux proportionnel de l'IS sur les bénéfiques au détriment du taux progressif va pénaliser les TPME, catégorie où la femme cheffe d'entreprise est majoritairement présente ”

au monde?

Il est vrai que nous sommes très mal classés dans le ranking mondial, faisant partie des derniers de la classe. Une partie de la réponse se situe dans la question précédente. Ce sujet est sur la table depuis de nombreuses années, au programme des précédents gouvernements et nous observons des chiffres en baisse, et ce, depuis 2015. A mes yeux, la problématique réside dans la mise en place de ces programmes. Ils sont bâtis sans aucune concertation avec la société civile, qui elle maîtrise parfaitement le terrain et qui peut beaucoup apporter à l'édification d'un plan efficace.

Pour la femme marocaine, monter sa boîte relève d'un véritable parcours de combattant, défiant la résistance familiale et les freins structurels.

L'AFEM est là au quotidien dans un rôle d'écoute, d'encouragement et d'accompagnement pour

accompagner cette femme dans son émancipation et son autonomisation. Facile pour une femme de faire des affaires au Maroc et pourquoi?

Pas plus difficile ni plus facile que pour un homme. A partir du moment où elle se lance, rien ne peut plus l'arrêter. Elle ira chercher ses opportunités de business au même titre qu'un homme.

Il reste néanmoins une problématique à régler, celle des appels d'offres publics. On dit souvent que c'est une affaire d'hommes mais les femmes commencent à faire leur place.

Le projet de loi de Finances 2022 répond-t-il aux préoccupations de la femme cheffe d'entreprise marocaine ?

Je souhaiterais vivement que nous ne fassions aucune distinction entre la femme cheffe d'entreprise et l'homme chef d'entreprise.

Femmes et hommes sont mobilisés de la même manière dans la création de valeur et d'emplois et vous ne m'entendrez jamais porter un projet de fiscalité femme ou de taux d'intérêt bancaire féminin. C'est de la discrimination négative.

Je tiens à vous signaler que le projet de la loi de finances 2022 ne comporte aucune mesure fiscale concernant l'entrepreneuriat féminin. Toutes les mesures entrent dans le cadre général des entreprises marocaines.

Par contre, le retour au taux proportionnel de l'IS sur les bénéfiques au détriment du taux progressif va pénaliser les TPME, catégorie où la femme cheffe d'entreprise est majoritairement présente.

Et enfin, beaucoup de femmes sont présentes dans le secteur du commerce, elles sont souvent importatrices et souffrent considérablement de la hausse des taux de douane qui risquent de mettre en péril leur activité, en particulier, et le secteur en général.

IS PROGRESSIF

L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT !

Le Projet de Loi de Finances 2022 propose la suppression de la progressivité des taux du barème de l'impôt sur les sociétés (IS). « Afin d'assurer la convergence progressive vers un taux proportionnel unifié en matière d'IS, telle que prévue par l'article 4 de la loi-cadre portant réforme fiscale, en perspective de simplification de la structure des taux, il est proposé de supprimer la progressivité des taux du barème actuel de cet impôt et d'adopter un mode de calcul selon des taux proportionnels », explique la note de présentation de ce projet de loi. Et d'arguer que cette mesure permet « l'ouverture sur les bonnes pratiques internationales dans le domaine fiscal ».

Cette mesure ne fait pas l'unanimité au sein du monde des affaires pour ne pas dire catégoriquement rejetée. Et pour cause : « Pour l'impôt sur les sociétés, il est impératif de garder la progressivité car elle réduit les inégalités : ceux qui gagnent le plus paient le plus », avait déclaré l'économiste et ancien ministre des Finances, Mohamed Berrada.

L'argentier du royaume, Fouzi Lekjaa, ne l'entend pas de cette oreille. A ses yeux, ce principe de l'IS proportionnel a pour objectif de neutraliser les incidences des puissants mouvements de filialisation constatés ces dernières années, ainsi que les incidences des stratégies d'optimisation fiscale. Même son de cloche chez Nouredine Bensouda, trésorier général du royaume : « La progressivité de l'IS a fait perdre au trésor des recettes non négligeables, a augmenté inutilement la complexité du système fiscal dont la gestion a été couteuse aussi bien pour l'Etat que pour les opérateurs économiques », se défend-t-il dans une déclaration aux médias.

Ce débat houleux sur l'IS progressif nous plonge dans les

profondeurs de la vraie réforme du modèle de développement économique au Maroc. La clé de voûte réside dans le fait de trouver ce juste équilibre entre une perception purement comptable de techniciens et haut commis de l'Etat et la vision de politiciens endurcis.

D'une part, on ne peut que donner raison à la proposition du nouveau gouvernement dans la mesure où on observe au Maroc une rentabilité des investissements nettement plus supérieure à la rentabilité de projets identiques installés à l'étranger.

D'autre part, cela fait des années que nous sommes en état de sous-investissement, il est inévitable que le taux d'autofinancement soit très élevé et que le marché du travail se rétrécit. En 2019, les IDE nets au Maroc représentaient 21,3 % du PIB, au moment où les investissements du secteur privé national ne représentaient que 16 % du PIB. Et c'est là où le bât blesse ! Comment voulez-vous persuader les investisseurs nationaux d'investir alors qu'en permanence on change les règles du jeu fiscal et législatif, se demande ce patron français ?

« Si vous croyez que les patrons des PME vont se ruer vers l'investissement en se disant que tout ce qu'ils mettront dans leurs entreprises sera immédiatement l'objet d'une taxation supplémentaire, il n'y a pas d'autre raison à leur attentisme », se désole-t-il. Et d'ajouter que « la seule manière d'obtenir la reprise de l'investissement, c'est d'avoir de la visibilité sur la politique économique, c'est de dire à l'ensemble des entreprises : vous pouvez y aller, on ne changera pas sans arrêt les règles du jeu ». Plutôt que de tout miser sur la fiscalité, il aurait fallu accélérer les réformes structurelles et accroître la compétitivité de l'entreprise, seule mesure à même de développer le « Made in Morocco ». **M.M**

ILS NOUS ONT DÉCLARÉ



CHAKIB ALJ,
PRÉSIDENT DE LA CGEM

« Nous aurions souhaité que les ambitions et les orientations des assises de la fiscalité et du rapport sur le Nouveau Modèle de Développement, soient explicitement amorcées, dans le projet de loi de Finances 2022 pour, justement, appuyer les réformes structurelles attendues et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Le passage de l'IS progressif à l'IS proportionnel a été une surprise pour nous, car le taux maximum de 31% a été convenu en contrepartie d'un IS progressif. La CGEM a porté l'amendement au niveau de son groupe parlementaire, qui débattera du sujet lors des travaux de la Chambre des Conseillers. »



**ABDELAZIZ MESSAOUDI,
ANCIEN CADRE À LA DGI**

« A l'origine, la véritable intention n'était nullement de mettre en place un "IS équitable". Si tel était le cas, le même principe aurait été appliqué, d'abord, en priorité, en matière d'IR dont le "barème progressif" n'a pas été revu depuis 2010. Au contraire, les revenus fonciers, auparavant assujettis au même barème, ont été, depuis 2018, soumis à un taux proportionnel.

De manière générale, la progressivité de l'IS est très discutable. Car il s'agit pour cet impôt d'assujettir des bénéfices réalisés par des personnes morales, pour ensuite imposer à nouveau les bénéfices distribués, en tant que revenus de capitaux mobiliers, à des taux proportionnels, en matière d'IR. Ce sont donc les bénéfices distribués à des associés ou actionnaires personnes physiques qui devraient être assujettis au barème progressif, en matière d'IR. Au lieu d'être soumis à un taux proportionnel libérateur.

La mise en place du barème, en matière d'IS, est en fait une "manœuvre tactique" pour évoluer vers un objectif stratégique de « simplification » (un mot très galvaudé), d'évolution vers un seul taux, avec une baisse de ce taux. Déjà, la CGEM commence à réclamer un taux unique de 15% ! Pour obtenir en fin de compte un taux unique de 20%. Sociologiquement et politiquement, la CGEM représente avant tout le grand capital. Elle n'a que foutre des PME, et encore moins des TPE.

La fiscalité a un poids très relatif, à ne pas exagérer, en matière d'encouragement de l'acte d'investir. D'autres facteurs sont de loin plus

importants. C'est notamment le cas de la transparence dans l'accès aux marchés publics et l'accès au financement bancaire.

Par contre, les aspects fiscaux, méritant d'être défendus en priorité, devrait être, d'une part la cotisation minimale (CM), calculée "aveuglement" sur le chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation et d'autre part, la "neutralité de la TVA". La CM sanctionne négativement surtout les entreprises qui investissent et se développent, et qui, de ce fait, se retrouvent souvent provisoirement déficitaires. Leur déficit a pour origine principale les dotations aux amortissements inhérents aux nouveaux investissements. Le maintien de la CM a pour principale explication, le déficit structurel du contrôle fiscal. La faiblesse de l'administration fiscale et des recettes fiscales est palliée par le maintien de la CM. La neutralité économique de la TVA doit permettre aux entreprises d'avoir "zéro crédit TVA" dans leurs comptes. Or, actuellement, le cumul du crédit TVA à rembourser aux entreprises s'élève, au niveau national, tous secteurs confondus, à plus de 40 milliards de dirhams. Ce qui impacte négativement la trésorerie des entreprises, en particulier les PME, et affaiblit leur possibilité d'autofinancement.

Par ailleurs, le maintien de la cotisation sociale de solidarité (CSS), introduite depuis 2013, est aussi un signe de faible volonté politique d'entamer réellement une véritable réforme du système fiscal. Cette CSS est devenue un « complément » ou « roue de secours », afin de pallier à l'insuffisance structurelle des recettes fiscales.

Trois principes fondamentaux devraient guider le chantier de la réforme fiscale : Équité, Transparence et Efficience. Le potentiel fiscal réel au Maroc pourrait permettre à l'Etat de disposer d'une marge de manœuvre budgétaire assez importante, et d'éviter la fuite en avant, à travers l'endettement, la privatisation ou l'aggravation de l'inégalité face à l'impôt ».



**SALAH GRINE,
EXPERT-COMPTABLE**

« L'instauration du barème proportionnel en lieu et place du barème progressif pour le calcul de l'IS, prévue par le projet de loi de finances pour l'année 2022, créera de l'iniquité à cause de l'effet de seuil. Puisqu'il suffira de dépasser le seuil d'un Dirham pour voir l'impôt de la société doubler en cas de passage à la 2ème tranche du barème et augmenter de 55 % en cas de passage à la 3ème tranche. Ce qui en fait une mesure contraire aux dispositions de l'article 39 de la Constitution, à la Recommandation n° 10 des Assises de la fiscalité de 2019 qui a consacré « le principe général de la progressivité de l'impôt » ; et ce qui est également contraire à la Loi-cadre 69-19 portant réforme de la fiscalité qui a fait sienne, dans son préambule, les recommandations desdites Assises. Cela étant, et pour éviter de créer de l'iniquité en luttant contre l'optimisation par la filialisation (qui n'est pas toujours aussi facile à mettre en place qu'on pourrait l'imaginer), le mieux serait de revenir à un taux proportionnel unique d'IS en prévoyant un abattement aux TPME dont le chiffre d'affaires et le total bilan ne dépasseraient certains seuils et ce, pour leur permettre de continuer de bénéficier d'une imposition réduite ».

« LES ENTREPRISES DE LA RÉGION RÉCLAMENT DES AVANTAGES FISCAUX »

Le PLF 2022 répond-t-il, un tant soit peu, à vos préoccupations en tant que patronat régional?

Préservation de la compétitivité des entreprises, garantie de l'équilibre dans leurs trésoreries, renforcement des mécanismes de confiance entre le contribuable et l'administration et soutien de l'investissement du tissu productif, telles sont les grandes lignes des recommandations de la CGEM pour le projet de loi de Finances 2022. Fidèle à sa démarche annuelle, la CGEM Oriental fait part de ses recommandations pour le projet de loi de Finances 2022 à la commission Fiscalité et Douane de la CGEM siège.

Cette année, les propositions de notre confédération répondent principalement aux défis liés à la relance économique post-Covid et aux ambitions du nouveau modèle de développement, qui appelle non seulement à mobiliser des recettes pour le financement des politiques et des investissements publics, mais également à orienter la fiscalité en faveur de la solidarité, de l'innovation, de la compétitivité et de la durabilité. Ainsi, les CGEM Régions ont été concertées en amont, pour apporter leurs propositions quant au projet de LF. Or, et pour revenir à votre question, on ne peut que se réjouir de la poursuite d'une politique budgétaire expansionniste, qui prévoit une augmentation générale des dépenses de l'Etat, reste à savoir combien sera la part de la région de l'Oriental de ces dépenses ?

Mais par contre je peux vous exprimer ma réserve quant aux ambitions affichées par le PLF en matière de

croissance, que je trouve faible et qui doit être à la hauteur des exigences du nouveau modèle de développement.

Avec 3,2% de croissance du PIB, il sera très difficile de passer à la transformation structurelle de l'économie marocaine qui nécessite au moins 6 % de croissance. Je crois que ce niveau faible de croissance n'aura pas l'impact souhaité sur la création d'emplois, notamment dans les régions où le taux de chômage est élevé, notamment l'Oriental.

Quelles sont actuellement les doléances des chefs d'entreprises de la région ?

D'abord, il faut situer le territoire de l'Oriental dans son positionnement géographique, qui fait de lui une région éloignée des sources d'approvisionnement en matières premières, mais également éloignée des portes d'export notamment des grands ports, à savoir celui de Casablanca et de Tanger, cela veut dire que les entreprises de la région, notamment celles qui font de la transformation, et celles qui exportent, paient un coût supplémentaire par rapport à leurs homologues situées à proximité de l'axe Tanger-Casablanca, ce qui signifie que nos entreprises sont moins compétitives et génèrent moins de profits étant pénalisées par cet éloignement.

Aussi, le nombre d'entreprises que contient la région de l'Oriental est limité et représente peu pour un territoire aussi grand qui compte huit provinces ; Les chefs d'entreprises de la région estiment qu'il est " injuste " que leurs entreprises soient assujettis aux charges fiscales au même titre que les entreprises dans les grands pôles industriels et économiques bénéficiant



Noureddine Bachiri, Président régional de la CGEM-Oriental

“ *Les entreprises régionales réclament des paiements conformes et ponctuels pour qu'elles puissent garder et améliorer leur compétitivité* ”

d'une proximité logistique et d'un meilleur accès aux matières premières et aux marchés internationaux, et bénéficiant également d'une rotation des contrôles fiscaux jugée moins fréquente que celle dans la région de l'Oriental du fait que les entreprises dans ces régions sont plus nombreuses. Or, les entreprises de la région réclament des avantages fiscaux pour combler les charges dues au coût du transport des matières premières et de leurs produits, mais réclament également un délai du contrôle fiscal plus adapté pour que leurs trésoreries puissent être plus résistantes.

À cela, s'ajoute le souci d'accès au foncier, notamment au niveau des zones industrielles aménagées par MEDZ, où le prix est estimé de cher et inaccessible. Les chefs d'entreprises de l'Oriental réclament des prix plus accessibles, ou bien des zones industrielles plus abordables pour pouvoir monter leurs investissements. Un autre souci, que je qualifierai de persistant peut-être, est celui lié aux délais de paiement; je dirais que malgré les efforts déployés par

l'ensemble des acteurs, notamment le gouvernement et la CGEM, ce problème continue à persister et à peser lourd sur l'entreprise de l'Oriental.

Donc, les entreprises régionales réclament des paiements conformes et ponctuels pour qu'elles puissent garder et améliorer leur compétitivité. Ce sont quelques doléances d'ordre général, sans évoquer certaines spéciales à chaque entreprise et à son secteur d'activité et/ou son organisation.

Que fait la CGEM Oriental pour promouvoir l'entrepreneuriat et surtout l'écosystème startup?

Conscients du rôle de la startup pour la création de la valeur ajoutée et de l'emploi, nous avons multiplié nos partenariats avec les différents acteurs régionaux qui opèrent dans le champs de la startup, notamment l'Université Mohammed Premier d'Oujda, parce que nous la considérons comme principal acteur de l'innovation et R&D, mais également avec le Conseil Régional de l'Oriental, les Banques et institutions financières, et avec des associations travaillant dans le domaine de la startup et de l'entrepreneuriat.

- Avec l'Université: nous avons une convention de partenariat qui vise à accompagner les jeunes étudiants voulant créer des startups, où le rôle de la CGEM Oriental se résume dans l'accompagnement en termes de mentoring.

- Le Conseil Régional de l'Oriental: avec qui nous avons une convention également portant sur la collaboration et la coordination pour la mise en place d'une pépinière de startups au sein de l'Université Mohammed Premier toujours,

- Avec deux institutions bancaires pour la mise en place de dispositifs offrant un accompagnement intégré et gratuit au profit des porteurs de projets, des auto-entrepreneurs et des très petites entreprises, mais aussi à travers une insertion de ces startups

dans le réseaux des entreprises membres à la CGEM pour favoriser le B to B et le contact entre startuppeurs et PME et/ou GE membres à la CGEM.

“
Je peux vous exprimer ma réserve quant aux ambitions affichées par le PLF 2022 en matière de croissance, que je trouve faible”

La CGEM Oriental est également membre du Conseil d'Administration de l'Association de micro-crédits Oriental Moubadara, ainsi que d'autres partenariats avec des associations ayant une vocation d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes notamment, Injaz Al MAGHRIB.

Concrètement et chiffres à l'appui, quel bilan d'étape pour vos mandats à la tête de la CGEM Oriental ?

Depuis l'élection de notre bureau à la tête de la CGEM Oriental, le 27 Avril 2017, je pourrais dire que nous avons mené un travail sur certains chantiers que nous avons estimé prioritaires pour les entreprises de la région. Et pour mieux répondre aux attentes des entreprises Régionales nous nous sommes organisés selon des axes et des dimensions (sectorielle, territoriale,...) que nous avons estimé adaptées aux spécificités de notre région, avec 19 Présidents (tes) de commissions, et de province, accompagnée par une équipe permanente à sa tête, le Directeur Régional de la CGEM, Abdelmoutalib LAHBIL. A titre d'exemple, je voudrais souligner quelques actions que nous avons mené pour promouvoir l'entreprise

régionale à l'international, notamment auprès des pays partenaires et amis du Maroc :

Rencontres avec l'ancien Consule Général de France à Fès ou l'ex-Consule d'Espagne à Nador dans l'objectif de faciliter les procédures de demande des visas aux chefs d'entreprises;

Rencontre avec l'Ambassadeur du Vietnam au Maroc, pour faciliter les échanges et le B to B avec les opérateurs vietnamiens ;

Rencontre avec l'Ambassadeur du Burkina Faso au Maroc, qui nous a accompagnés lors d'une visite d'affaires qu'a organisée la CGEM Oriental pour ramener une vingtaine de chefs d'entreprises de la région dans un voyage de prospection à Ouagadougou en 2018.

Il faut dire que le chiffre le plus marquant est celui des adhérents que compte la CGEM Oriental aujourd'hui, et l'augmentation du nombre des membres qui était de 100 membres en 2017, pour atteindre 218 actuellement. Donc le nombre des adhérents a dépassé le double, ce qui signifie que le travail de fond que nous avons effectué a payé et a donné ses fruits. Nous avons travaillé aussi sur la fidélisation des membres existants, cela veut dire que les actions que nous avons menées ont été adaptées aux besoins des adhérents et à leurs attentes. En termes d'événements, nous avons multiplié le nombre d'événements pour assurer davantage d'accompagnement et de présence de la CGEM dans la région.

Nous avons également débloqué des investissements qui étaient en instance, résolu des dossiers et des affaires d'une trentaine d'entreprises qui étaient en stand by auprès de certaines institutions régionales, et cela dans le cadre du service d'intermédiation qu'offre la CGEM .

Donc, on peut qualifier humblement que notre bilan est plutôt positif, mais il reste encore beaucoup de travail à faire, notamment pour améliorer le climat des affaires en général dans la

région et créer des investissements à forte valeur ajoutée.

Dans le cadre de contrats-programmes entre l'Etat et les régions, le nouveau gouvernement cherche à accélérer la mise en œuvre des plans de développement régional (PDR). Cette mesure permettrait-elle de lutter contre les disparités territoriales en matière des investissements pour ne prendre que votre cas?

Je crois que la déconcentration administrative s'impose pour réduire les disparités interrégionales qui persistent, il faut dire que les efforts déployés au cours des dernières années n'ont pas permis de résorber le problème des disparités régionales en termes de développement et de croissance, c'est ce qui est perçu pour l'oriental.

En vue de favoriser la transition vers un nouveau palier de croissance plus avantageux, les pouvoirs publics sont visiblement bien conscients que le redressement de la contribution de nombre de régions dans l'activité nationale s'impose. Donc, le lancement des plans de développement régionaux est considéré par le gouvernement comme un levier important pour relever substantiellement la compétitivité et l'attractivité des régions en vue de

corriger les disparités entre régions et de diversifier les relais de croissance de l'économie nationale. Les PDR sont en effet une opportunité de taille pour faire valoir les projets adéquats en les sélectionnant en fonction des spécificités régionales et des besoins de la population locale. Cela exige une certaine intelligence collective, et un partenariat exemplaire entre l'ensemble des acteurs régionaux, Publics et Privés, pour réussir notre PDR et faire de lui un modèle de développement adapté aux spécificités de notre région.

Je trouve que depuis le démarrage de cette nouvelle expérience, certaines régions ont mieux fait que d'autres. Pour accélérer la mise en œuvre des plans de développement régionaux, il a été convenu de sélectionner les projets prioritaires au titre de la période 2019-2021 qui feront l'objet de financement dans le cadre de contrats-programmes État-régions. Le nombre des projets et des programmes prioritaires dans l'ensemble des PDR est de l'ordre de 454 sur un total de 2.368. Ils totalisent une enveloppe de 109,93 MMDH, soit 26,7% du coût global estimé. La mobilisation du financement est un élément clé dans la réduction des disparités régionales. Par ailleurs, le rôle du gouvernement est très attendu sur la mise en œuvre

du chantier de la déconcentration administrative pour réduire les disparités spatiales. On aspire à ce que la nouvelle vision de développement donne un coup de fouet aux régions, notamment celles qui restent à la traîne et dont le comportement de croissance reste similaire à celui des pays les moins développés. Quatre régions sur douze comptent plus de 60% du PIB (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Marrakech-Safi et Fès-Meknès). Rappelons aussi que seules quatre régions sur douze ont un PIB nominal par habitant supérieur à la moyenne nationale (23.244 DH/habitant): Laâyoune-Sakia Al Hamra, Casablanca-Settat, Dakhla-Oued Eddahab et Rabat-Salé-Kénitra. Et même au niveau des objectifs de développement durable, on note des capacités différenciées des régions à les atteindre à l'horizon 2030, ce qui se répercute sur le développement du pays dans son ensemble. Le différentiel de croissance est alimenté par plusieurs facteurs. Il ne s'agit pas uniquement d'atouts en termes démographiques et de dotations en termes de ressources naturelles, mais aussi de la qualité des plans d'aménagement établis et celle des infrastructures socio-économiques mises en place.

CHIFFRES CLES

- PIB régional: 4,9%
- Nombre d'entreprises dans la région :
 - 27 298 (Personnes Morales)
 - 122 164 (Personnes Physiques)
- Nombre d'emplois dans la région :
 - 76.088 emplois déclarés
 - 791000 personnes actives dont 68% résident en milieu urbain de la région
 - 682000 : La population active occupée dans la région de l'Oriental
- La valeur ajoutée des entreprises s'élève à 3 MMDH (48% par les GE et 43% par les TPME).
- Volume Export : 4 MMDH.

E-Services de l'OMPIC

Pour faciliter vos démarches, l'OMPIC met à votre disposition
une large gamme de services électroniques :

Démarches de protection
des marques, designs,
brevets d'invention :
www.directompic.ma

Demandes liées au
Nom Commercial :
<https://nc.directentreprise.ma>

Services d'information légale,
juridique, technique et
commerciale :
www.directinfo.ma

Taux d'utilisation de nos services en ligne fin 2021 :

Plus de **85%**
Marques, Brevets,
DMI*

100%
Nom commercial

100%
Information sur les
entreprises

Consultez
gratuitement les
statistiques et indicateurs actualisés
sur les créations d'entreprises au Maroc ainsi
que les activités de dépôt des titres de propriété industrielle
via le baromètre : www.barometreompic.ma

* Dessins et Modèles industriels

ZLECAF

L'ADHÉSION DU MAROC EN VEILLEUSE!

Beaucoup d'encre a coulé sur la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF). Et grand bruit médiatique et politique sur un espace économique présenté comme la panacée continentale et la recette qui optimise le mieux les échanges commerciaux. Or, il n'y a pas une Afrique, mais plusieurs Afriques. La mise en œuvre de la ZLECAF est toujours en retard, quoique l'accord soit devenu pleinement opérationnel à partir du 1er janvier 2021 avec la possibilité pour les pays de commercer sous le régime de la ZLECAF. Au 30 septembre 2021, 38 pays avaient ratifié l'accord. Les pays dans l'attente du processus de ratification sont, entre autres, le Bénin, Madagascar, le Maroc, le Mozambique et la RDC, note une récente étude menée par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF), en partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD).

Les négociations sur les règles d'origine sont en retard, comme pour la mise en œuvre de l'accord sur les services sachant que le sommet de Johannesburg de décembre 2020 a exhorté les ministres du commerce à conclure toutes les négociations avant le 31 décembre 2021.

« Selon le Secrétariat, les pays membres se sont mis d'accord sur près de 90 % des règles d'origine. Les questions en suspens concernent les produits laitiers, l'automobile, l'habillement et les textiles, le sucre et les huiles alimentaires », explique-t-on.

Le Maroc ne semble pas être pressé à y adhérer et on voit bien ses réticences. D'autant plus vrai que « l'Afrique n'est pas, de loin, le partenaire commercial le plus important du Maroc », peut-on lire dans l'étude. Ajoutant que l'Afrique ne représente que 9,4% des exportations marocaines de marchandises, soit 1,5% du PIB marocain. Cette réticence s'appuie probablement sur les directives royales prononcées à l'occasion du dernier discours de la marche verte : « Nous tenons à exprimer Notre considération aux pays et aux groupements qui sont liés au Maroc par des conventions et des partenariats et pour qui nos provinces

du Sud constituent une partie intégrante du territoire national. En revanche, à ceux qui affichent des positions floues ou ambivalentes, Nous déclarons que le Maroc n'engagera avec eux aucune démarche d'ordre économique ou commercial qui exclurait le Sahara marocain ».

Le doute apparent conforte le constat de l'étude que l'accord ZLECAF ne peut avoir qu'un impact limité sur le PIB marocain, ainsi qu'un effet modéré sur les recettes publiques. Mais pour bien comprendre les tenants et les aboutissants nous allons approfondir l'analyse. L'étude s'appuie sur deux scénarios. Le premier consiste en un scénario d'élimination totale (ZLECAF0%) des droits de douane (sans produits sensibles et exclus). Le second conçoit l'accord ZLECAF avec

réduction des mesures non tarifaires de 50% (ZLECAF-MNTs50%). Et c'est dans ce dernier scénario, que l'accord serait significativement profitable à l'activité au Maroc. « Si l'accord de la ZLECAF inclut une réduction ambitieuse des coûts liés aux Mesures Non Tarifaires, par exemple de 50 pourcents, l'impact de l'accord commercial continental sur le Maroc est plus conséquent : hausse significative du PIB (+0.3%), du revenu réel des ménages marocains (+0,6%), hausse des exportations totales marocaines en volume (+2,3%), hausse de la rémunération du travail non qualifié (+0,3%), du travail qualifié (+0,5%) et du capital (+0,6%) », est-il détaillé. Par contre, le scénario ZLECAF0% aurait un impact très légèrement négatif (-0,1 % pour le PIB, et +0,1% pour le revenu réel). (Lire la suite sur notre site).

Tableau 3. Impact sur les recettes douanières – 2035 - Maroc

	ZLECAF 0%	ZLECAF MNTs50%
Variation des recettes douanières en US\$ mlns	-4.8	-14.5
Variation des recettes douanières en %	-0.2	-0.6
Taxe additionnelle à la consommation	-0.02%	-0.03%

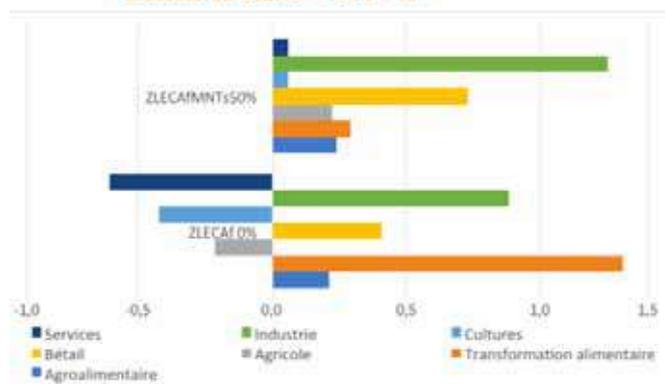
Source : MIRAGRODEP et calcul des auteurs

Tableau 4. Taux de variation (%) des rémunérations réelles - Maroc - 2035

	Travail qualifié	Capital	Travail non qualifié rural	Travail non qualifié urbain	Ressources naturelles	Terre
AfCFTA Full	0.0	0.1	0.3	0.3	-3.5	-0.1
AfCFTA+MNTs 50%	0.5	0.6	0.6	0.6	-3.4	0.4

Source : MIRAGRODEP et calcul des auteurs

Figure 6. Impact sur la valeur ajoutée en volume par grands secteurs au Maroc – 2035 - %

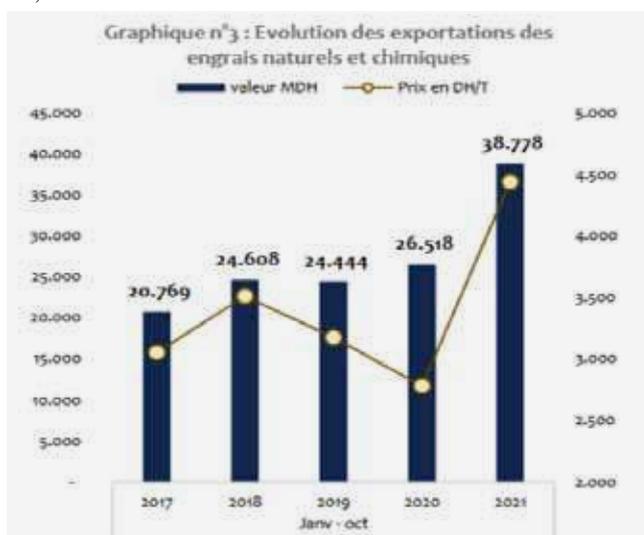


PHOSPHATES

L'EFFET CHINE

Si le marché mondial des phosphates s'inquiète en cette période inflationniste, les grands fournisseurs comme l'OCP se frottent les mains, en observant la hausse des prix, une aubaine pour les rentrées en devises. Et ce n'est pas Mostafa Terrab, Président Directeur Général du premier exportateur mondial des phosphates qui dira le contraire : « Le Groupe OCP poursuit sa croissance au troisième trimestre 2021, affichant une performance significative à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur. Notre excellence industrielle et commerciale nous a permis de faire face à la demande croissante de nos clients durant les neuf premiers mois de cette année tout en profitant pleinement des tendances de prix favorables. Ajoutant à cela nos efforts constants en matière d'optimisation des coûts de production et d'efficacité opérationnelle, cela s'est traduit par une croissance de 79% de notre EBITDA correspondant à une marge d'EBITDA de 42%, parmi les meilleures du secteur », note le communiqué officiel.

Cette tendance haussière tient en fait au facteur prix et non au volume exporté. Chiffres à l'appui, les exportations de phosphates en volume ont baissé de 8,3 millions de tonnes à fin octobre 2020 à 7,9 millions de tonnes à la même période de 2021, selon l'Office des changes. Par contre, les expéditions en valeur ont passé de 5,9 à 7,1 milliards de dirhams sur la même période de référence. Même constat pour les ventes des engrais naturels et chimiques : En volume, elles ont baissé à 8,7 millions de tonnes au lieu de 9,5 millions de tonnes. En valeur, elles ont augmenté à 38,7 milliards de dirhams contre 26,5 milliards. L'acide phosphorique déroge à cette courbe, aussi bien les exportations en volume qu'en valeur se sont inscrites en hausse. A fin septembre 2021, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 38% par rapport à la même période de l'année précédente, pour culminer à 57,6 milliards de dirhams.



Jetons un coup d'œil sur les fluctuations des prix mondiaux : Le phosphate de monoammonium (MAP) et le phosphate diammonique (DAP) sont en hausse de 74% et 63%, respectivement, par rapport à l'année dernière. Tandis que les engrais azotés tels que le nitrate d'ammonium et d'urée (UAN) ont augmenté de 78% et la potasse de 85%.

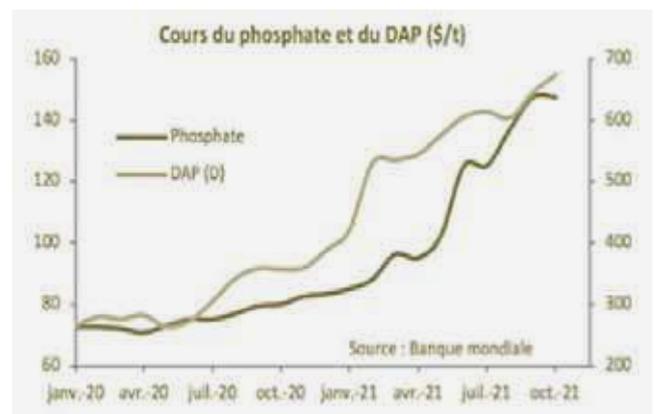
Pour bien comprendre les rouages du négoce et les dessous de cette hausse en flèche des prix mondiaux, il faut souligner la forte demande mondiale, le resserrement continu de l'offre, la hausse des prix des récoltes et les faibles niveaux de stocks sur les marchés clés.

Selon les experts, les droits compensateurs c.-à-d. les tarifs douaniers sur les engrais phosphatés imposés l'année dernière par les Etats Unis contre la Russie et le Maroc ont contribué à la montée des prix du phosphate.

Après l'imposition des droits de douane au printemps dernier sur la Russie (9,19 %) et le Maroc (19,97 %), l'Arabie saoudite, la Jordanie et l'Australie ont chacune obtenu des contrats d'exportation plus élevés pour expédier des phosphates vers les États-Unis, selon le site dtnpf.com

Autre facteur contribuant plus que probablement à la poursuite de cette tendance : la décision de la Chine au début du mois de septembre dernier d'interdire les exportations de phosphate jusqu'au moins juin de l'année prochaine met encore plus de pression sur le commerce mondial du phosphate, selon les experts. Lesquels expliquent que la décision chinoise intervient à l'approche des Jeux olympiques d'hiver en 2022, et quasiment le même scénario reproduit lorsque le pays a accueilli les Jeux olympiques en 2008. Seulement que les prix actuellement n'ont pas atteint les sommets que les marchés des engrais ont enregistrés en 2008. Pour ne prendre que l'exemple du DAP, dont le prix est d'environ 675 dollars aujourd'hui par rapport à son sommet de 1.100 dollars en 2008.

En somme, 2022 s'annonce plus coûteuse pour les agriculteurs de par le monde que ce soit en termes d'intrants que de chaîne d'approvisionnement.



ASSURANCE SCOLAIRE À LA CHARGE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES !

Les frais d'assurance scolaires sont du ressort des établissements scolaires privés et non des parents et tuteurs des élèves, selon le Conseil de la Concurrence qui a publié un avis relatif à l'état de la concurrence dans le secteur de l'enseignement scolaire privé au Maroc. Le Conseil recommande, en conséquence, aux services concernés de l'Etat de veiller à l'application stricte de la loi, tout en imposant l'obligation d'information des parents du périmètre de couverture des contrats d'assurance souscrits par l'établissement au profit de ses élèves. En contrepartie, lesdits établissements peuvent intégrer ces frais d'assurance en tant qu'élément de leurs coûts. Sur le volet du cadre contractuel, le Conseil oblige les établissements scolaires à opérer sur la base d'un cadre contractuel avec les ménages, répondant aux normes de contractualisation transparent et contraignante pour les deux parties, et définissant clairement leurs obligations, notamment les aspects liés au contenu et à la qualité des services rendus, et aussi aux ressources allouées pour prendre en charge les services objets de l'engagement.

INTELAKA 23.630 ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES

Le Programme intégré d'appui et de finances des très petites entreprises « Intelaka » a profité à pas moins de 23.630 entreprises avec la création de 73.904 emplois depuis son lancement en février 2020 et jusqu'au 3 septembre 2021, note un rapport accompagnant le projet de loi de Finances 2022.

Un total de 1.736 entreprises actives au niveau de la région Fès-Meknès a bénéficié, à fin septembre dernier, du Programme intégré d'appui et de financement de l'entrepreneuriat (Intelaka), pour un montant global de 348 millions de dirhams. Pour rappel, au premier semestre 2021, les produits qu'offre ce programme, à savoir « Damane Intelak », « Intelak Al Moustatmir Al Qaraoui » et « Start-TPE », ont profité à 11.353 entreprises à l'échelle nationale, pour un total de 2,1 milliards de dirhams de crédits ayant bénéficié de ces garanties exceptionnelles, soit un montant global d'engagements s'élevant à 1,7 milliards de dirhams.

CHIFFRE

43,1 MILLIARDS
DE DHS

Les primes émises par les compagnies d'assurances et de réassurance ont atteint près de 43,1 milliards de dirhams à fin octobre 2021.

ASSURANCE- CRÉDIT LE MAROC UN MARCHÉ PROMETTEUR

L'assureur-crédit espagnol Cescce informe dans une étude que les garanties émises pour le compte de l'Etat espagnol au Maroc ont dépassé au cumul les 6.800 millions d'euros. « En 2020, la compagnie a émis 145 millions d'euros de garanties assurances dans ce pays. Le Maroc occupe la 20e place dans le classement de concentration des risques du portefeuille de Cescce, ce qui révèle qu'il y a encore de la marge d'émission puisque le pays est bien classé dans le groupe 3 dans la classification des risques pays de l'OCDE », a expliqué Lucía Bonet, analyste des risques pays de Cescce. A noter qu'en 2020, plus de 18.000 entreprises espagnoles ont exporté des marchandises vers le Maroc pour une valeur de 7.400 millions d'euros.

« GLOBAL GATEWAY » UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À L'AFRIQUE

L'Union européenne lance une magra stratégie « Global Gateway » en vue de mobiliser jusqu'à 300 milliards d'euros d'investissements entre 2021 et 2027 pour soutenir une reprise mondiale durable, en contrant l'initiative chinoise des nouvelles routes de la soie («Belt and Road»). Elle s'appuie sur les réalisations de la stratégie de connectivité UE-Asie de 2018, les partenariats en matière de connectivité récemment conclus avec le Japon et l'Inde, ainsi que les plans économiques et d'investissement lancés pour les Balkans occidentaux, les pays du partenariat oriental et ceux du voisinage méridional, mais accorde également une attention particulière à l'Afrique, à l'Asie centrale et à l'Amérique latine. L'UE offrira à ses partenaires des conditions financières solides en leur octroyant des subventions, jusqu'à 18 milliards d'euros. L'UE, dans le cadre d'une approche «Équipe Europe», proposera à ses partenaires une réponse au besoin urgent de développer des infrastructures numériques, climatiques, énergétiques et de transport durables et de qualité élevée, et de renforcer les systèmes de santé, d'éducation et de recherche dans le monde, en tenant compte à la fois de leurs besoins et des intérêts de l'UE. Nous investirons dans des projets qui peuvent être réalisés avec des normes élevées, dans le respect de la bonne gouvernance et de manière transparente, tout en garantissant la viabilité financière.

PME**LE DIAGNOSTIC DE LA BANQUE MONDIALE**

La Banque mondiale a « pris le pouls » des entreprises, en particulier les PME, de 76 pays (y compris le Maroc) grâce à plusieurs séries d'enquêtes destinées à rendre compte de l'impact de la COVID-19 sur leurs performances depuis le début de la pandémie (les Business Pulse Surveys et les Enterprise Surveys). Il en ressort que trois entreprises sur quatre qui avaient fermé temporairement au cours des premiers mois de la pandémie sont à nouveau en activité. Aussi, 37 % des entreprises disent avoir désormais surmonté le risque de retards de paiement des premiers mois de la pandémie, 30 % sont à présent en situation d'arriérés de paiement ou en passe de le devenir. La vulnérabilité financière est plus importante pour les entreprises dirigées par des femmes que pour celles détenues par des hommes. La part des firmes diminuant le temps de travail ou les salaires est passée de 44 % au début de la crise à 32 % quelques mois plus tard. La proportion d'entreprises ayant intensifié leur recours à des technologies numériques est passée de 31 % dans les premiers mois de la pandémie à 44 % environ 7 à 12 mois après le début de la crise.

TAXE PROFESSIONNELLE**L'IMPOSITION QUI DIVISE!**

La Taxe Professionnelle avait fait et faisait encore l'objet de contestations répétées. Les TPE se plaignent cette année du fait que le fisc n'a pas pris en compte la baisse d'activité voire la période de cessation et de fermeture provisoire à cause de la pandémie covid19. Accusée de tous les maux, cette fois-ci par les auto entrepreneurs, dont certains n'arrivent pas à digérer son imposition, alors qu'ils ne disposent pas d'immobilisations corporelles, base de calcul. Par ailleurs, les recettes au titre de la Taxe Professionnelle ont chuté de 42,7% à 137 millions de dirhams à fin octobre 2021 contre 239 millions de dirhams sur la même période de l'année précédente, selon le dernier Bulletin de statistiques des finances publiques publié par la TGR.

ASEA**APPEL AU SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS**

La Bourse de Casablanca a abrité, les 24 et 25 novembre 2021, la 24ème conférence annuelle de l'African Securities Exchanges Association (ASEA). Dans son discours, Tarik Senhaji, Directeur Général de la Bourse de Casablanca, a appelé autant les pouvoirs publics que les bourses et l'ensemble de l'écosystème à travailler de concert pour le développement des marchés boursiers africains. « Parce que cette course à l'émergence nécessite des infrastructures résilientes et des cadres juridiques et réglementaires solides et flexibles, nous avons besoin du soutien des pouvoirs publics pour la dynamisation de nos marchés». Et en s'adressant aux représentants de ses homologues africains, il a appelé à la mobilisation pour la relance : «Nous devons nous mobiliser avec notre écosystème ainsi que celui des entreprises du secteur privé pour mettre en valeur les avantages des financements par IPO, innover et adapter nos offres notamment au profit des PME pour activer leur financement».

SANTÉ**SECTEUR LE PLUS RENTABLE AU MAROC**

Les secteurs investis par les fonds de capital investissement - ayant connu la plus forte croissance de leur chiffre d'affaires - en 2020 sont la Santé (25%), les TIC (12%) et les Services (8%), selon les résultats de la dernière étude de l'Association Marocaine Des Investisseurs En Capital (AMIC). Laquelle laisse dégager un taux de croissance enregistré par l'ensemble des secteurs investis par les fonds en 2020 se situant à 0,8 %. Sur près de 140 PME accompagnées entre 2000 et 2020 et dont les données sont disponibles, la contribution fiscale du secteur a augmenté de plus de 2.55 milliards de dirhams pour une durée moyenne de détention de 6 ans. Le chiffre d'affaires des start-up a enregistré en 2020 le plus fort taux de croissance, soit 56 % sur une année. Il en ressort également que la part moyenne du chiffre d'affaires à l'exportation a progressé de 30 à 34% entre 2019 et 2020, pour les entreprises exportatrices. Enfin, au terme de l'année dernière, 120 entreprises sont accompagnées par le capital-investissement marocain dont 43% sont des start-up et 57% des PME.

LE GROUPE CIH BANK RENOUE AVEC SES PERFORMANCES



Au titre du troisième trimestre 2021, le Groupe CIH BANK renoue avec ses performances en réalisant un **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** de 379.750 MDH contre 9.193 un an auparavant. Le PNB consolidé cumulé au 30 Septembre 2021 ressort à 2.266,3 MDH, en progression de 10,4 % par rapport à la même période de l'année précédente suite notamment à l'amélioration de l'activité bancaire. Au titre du troisième trimestre 2021, le Groupe CIH BANK confirme sa dynamique commerciale avec une progression continue de sa collecte de dépôts et distribution de prêts, traduite par une hausse du Produit Net Bancaire. Ainsi, le Groupe a continué d'accompagner sa clientèle dans un contexte qui reste impacté par la crise sanitaire COVID-19. Le PNB social au titre du troisième trimestre 2021 s'établit à 587,7 MDH, en progression de 8,4% par rapport à la même période de l'année précédente. Le PNB cumulé au 30 Septembre 2021 est de 1.851,2 MDH, en amélioration de 10,6% par rapport au 30 Septembre 2020.

TOTALENERGIES MARKETING MAROC CARBURE !

Au titre du 3ème trimestre 2021, le chiffre d'affaires TotalEnergies Marketing Maroc s'élève à 3,4 milliards de dirhams contre 2,1 milliards, un an auparavant. Les ventes de TotalEnergies Marketing Maroc se sont établies à 1.330 kt au 30 septembre 2021, en progression de 16% par rapport à la même période en 2020, grâce aux investissements réalisés sur le réseau de stations-service : 20 nouvelles stations créées en 2020 et 13 en 2021, portant le réseau de TotalEnergies Marketing Maroc à 360 points de vente au 30 septembre 2021. Aussi, à l'amélioration de la situation sanitaire au Maroc et au retour progressif de la demande à des niveaux d'avant-crise.

LAFARGEHOLCIM MAROC AFFICHE DES RÉSULTATS EN BÉTON

Le chiffre d'affaires consolidé du troisième trimestre 2021 s'établit à plus de 2 milliards de dirhams, en hausse de 16% par rapport à la même période en 2020. Comparé au troisième trimestre de 2019, le chiffre d'affaires est en hausse de 7%. Cette évolution positive du chiffre d'affaires s'explique principalement par l'augmentation des ventes sur les activités Ciment et Béton. L'endettement net s'élève à 5,3 milliards à fin septembre 2021, en baisse de 20% par rapport à la même période en 2020.

BANK OF AFRICA RETROUVE SES COULEURS



Les résultats financiers laissent dégager une amélioration significative du Résultat Net Part du Groupe à fin septembre 2021 de +35% à 1,7 milliard de DH et du Résultat Net Social de +40% à 1,4 milliard de DH -Hors contribution exceptionnelle au Don Covid-19. Au titre du 3ème trimestre 2021, le Produit Net Bancaire consolidé s'établit à 10,8 milliards de dirhams tiré par une bonne tenue du Core Business avec une croissance de la marge sur commissions de +7% et de la marge d'intérêts de +4%. En social, le PNB de la Banque SA a progressé de +9% à 5,4 milliards de DH, tiré par une croissance positive des revenus de l'ensemble des lignes métiers (+8% pour la marge sur commissions, +4% pour la marge d'intérêts, et +6% pour le résultat des opérations de marché). A fin septembre 2021, la dynamique commerciale se poursuit avec une bonne performance des dépôts de la clientèle consolidés de +3% et de +5% en social, et un renforcement du portefeuille crédits évoluant de +3% et de +5% pour les crédits à la clientèle -Hors Resales- en consolidé et en social, respectivement.

CTM SUR LA BONNE VOIE

Le chiffre d'affaires consolidé de la CTM s'établit à 158 millions de dirhams pour le 3ème trimestre de l'année 2021. La bonne performance de l'activité Messagerie a également contribué à l'amélioration du Chiffre d'Affaires du Groupe. En social, la CTM a enregistré un chiffre d'affaires de 127 millions au cours du 3ème trimestre 2021, soit une hausse de 76,4% par rapport à 2020, expliquée principalement par une activité de voyageurs plus importante durant les mois de juillet, août et septembre. Au cours du 3ème trimestre 2021, l'endettement du Groupe CTM s'établit à 151 millions, en baisse de 19,7% par rapport à fin 2020. En 2021, la CTM a réalisé des investissements pour le renouvellement d'une partie de son parc d'autocars ainsi que pour son infrastructure d'accueil.

DARI COUSPATE LANCE SA 3ÈME UNITÉ INDUSTRIELLE

Dari Couspate a poursuivi son projet d'investissement industriel (92 millions de dirhams) relatif à la nouvelle unité de production « Dari3 ». Cette nouvelle usine sera opérationnelle avant la fin de l'année 2021, note un communiqué. Le chiffre d'affaires du troisième trimestre 2021 s'établit à 161,1 millions de dirhams en hausse de 8,9% par rapport à la même période de l'année dernière. Cette croissance est notamment portée par l'effet de sur-stockage des clients anticipant les hausses de prix consécutives à la flambée des cours des matières premières (blé dur), d'emballage, du fret et de l'énergie au niveau international. Le chiffre d'affaires sur les neuf premiers mois de l'année en cours ressort à 506 millions de dirhams contre 477 millions un an auparavant.

BCP

BÉNÉFICES EN FORTE HAUSSE

Le Produit Net Bancaire du Groupe de la Banque Centrale Populaire se renforce ainsi de 3,6% sur les neuf premiers mois de l'année pour s'établir à 15 milliards de dirhams, tiré par l'ensemble de ses composantes. Le Résultat Net consolidé s'est fortement bonifié de 101,9% pour s'établir à 2,9 milliards de dirhams, profitant essentiellement de la baisse des charges et de l'amélioration du coût du risque. Pour leur part, les frais généraux baissent de 9,7% suite à la poursuite du dispositif d'optimisation des coûts et à la non récurrence du don COVID (750 millions de dirhams). En phase avec la tendance affichée au S1-2021, le coût du risque s'allège de 20,1%, à fin septembre 2021, à 3,3 milliards de dirhams, du fait d'un effort de provisionnement important en 2020 compte tenu de la crise sanitaire.



CHIFFRE

4,682 MILLIARDS
DE DHS

La hausse des importations de médicaments et autres produits pharmaceutiques attribuable aux vaccins anti-Covid19 à fin octobre 2021 par rapport à fin octobre 2020.

CRÉDIT AGRICOLE CRÉDIT AGRICOLE EN BONNE FORME



A fin septembre 2021, le Produit Net Bancaire du Groupe Crédit Agricole du Maroc est en progression de 12% et s'élève à 3,2 milliards de dirhams contre 2,9 milliards de dirhams à la même période de l'exercice précédent. La performance enregistrée est liée à une augmentation de la marge d'intérêts et de la marge sur commissions. Le Produit Net Bancaire Social s'affiche, quant à lui, à 3,04 milliards de dirhams (+9%) contre 2,8 milliards de dirhams à fin septembre 2020, sous l'effet de la bonne tenue de la marge d'intérêts et de la marge sur commissions. Au 30 septembre 2021, le Groupe Crédit Agricole du Maroc affiche un encours de crédits distribués de 96 milliards de dirhams contre 90 milliards de dirhams au 30 septembre 2020, marquant ainsi une progression de 7%.

En élargissant sa gamme de produits, le Groupe renforce sa participation à la dynamique de relance économique tout en consolidant son engagement envers le monde rural, les agriculteurs et les agro-industriels. Au terme du troisième trimestre 2021, l'épargne collectée par le Groupe Crédit Agricole du Maroc a connu une croissance de 15%, soit un encours de 97 milliards de dirhams, contre 85 milliards de dirhams au 30 septembre 2020. Cette augmentation est principalement liée à une évolution de 18% des comptes à vue.

ORANGE MAROC PROPOSE SHAHID VIP MOBILE EN EXCLUSIVITÉ



Orange Maroc a conclu un partenariat avec MBC Group, la plus grande et la plus importante société de médias au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA), pour proposer en avant-première le service de vidéo à la demande Shahid VIP, soit la plus grande bibliothèque de films et séries arabes au monde. De plus, grâce à Shahid VIP, la clientèle Orange pourra aussi accéder aux productions internationales les plus importantes, qu'il s'agisse de leurs séries préférées ou du meilleur du cinéma occidental. Soucieux de démocratiser l'accès au service et de garantir son accessibilité à l'ensemble des marocains, Orange Maroc offre «en exclusivité» 2 mois de gratuité à Shahid VIP Mobile à tous ses clients mobiles. Cette variante de l'offre premium Shahid VIP permet aux clients de regarder leur contenu préféré sur leur smartphone. Pour cela, il leur suffit simplement de recharger leur *9 et d'activer la promotion. A la fin de la période de gratuité, le client Orange pourra maintenir le service Shahid VIP Mobile pour 19 Dh/mois seulement, sans engagement. Et pour les férus du 7ème art qui souhaiteraient pouvoir accéder à leurs programmes préférés partout et en toutes circonstances, Orange Maroc propose aussi le service Shahid VIP à 33 DH/mois, pour un divertissement en haute résolution sur tous les écrans, au gré des envies du client.

MAROC TELECOM LA DÉGRINGOLADE DE MAROC TELECOM PROFITE À INWI

Après sa grande défaite réglementaire l'année dernière pour «abus de position dominante», Maroc Télécom ne



cesse de perdre des parts de marché au profit de son challenger inwi. Les derniers chiffres de l'Autorité nationale de réglementation des télécommunications du Maroc (ANRT) montrent une perte de vitesse significative de l'opérateur historique sur le segment du marché mobile. En effet, la part de marché de Maroc Télécom dans le parc de la téléphonie mobile tombe à 38,46% au troisième trimestre 2021, après 40,95% un an auparavant. Tandis que la part de inwi a grimpé à 27,99% au lieu de 25,16% sur la même période de référence. Pour plus de détails, dans le parc de la téléphonie mobile postpayée, Maroc Telecom dégringole à 39,55% contre 43,85% en un an. Au moment où inwi culmine à 31,98%, après 28,58%. Idem pour la téléphonie mobile prépayée, Maroc Telecom s'écroule à 38,32% au lieu 40,60%. Alors que inwi surmonte à 27,49% au lieu de 24,7%. S'agissant du parc Internet global, il faut dire que c'est là où Maroc Telecom a laissé des plumes. Sa part de marché s'est rétrécie à 39,15% au lieu de 45,37%. A contrario, inwi s'envole à 35,27% contre 29,7%, toujours sur la même période de comparaison. Dans le segment Internet mobile, la part de Maroc Telecom s'est effondrée à 36,34% au lieu de 42,35%. Alors que inwi caracole à 37,49% au lieu de 31,88%.

Par ailleurs, le parc de l'Internet au Maroc s'établit à 33,86 millions d'abonnés au 3e trimestre 2021, ce qui porte le taux de pénétration à 93,24%. Il enregistre une croissance annuelle de 17,78% (soit un accroissement de 5,1 millions d'abonnements sur une année). Dans ce segment, le parc de la fibre optique (FTTH) enregistre des hausses annuelle et trimestrielle respectives de 81,91% et 15,37% pour atteindre 330.185 abonnés. Le parc de l'Internet mobile atteint, durant la même période, 31,69 millions, en hausse annuelle de 18,41%.

LE PARC DES "LIAISONS DATA ENTREPRISES" EN PROGRESSION

Le parc des "Liaisons Data Entreprises" s'établit à 34.466 lignes enregistrant une hausse annuelle de 3,59%. Il est constitué majoritairement des "Liaisons Entreprises Data Nationale" (99,85% du marché). Le parc des noms de domaine .ma s'établit à 102.909 noms de domaine à fin septembre 2021, en hausse de 14,71% sur une année. Durant le 3e trimestre 2021, 6.985 nouveaux

noms de domaine ont été enregistrés. La portabilité des numéros a concerné, à fin septembre 2021, 930.194 numéros mobiles (soit une hausse de 23,29% par rapport à septembre 2020). La même évolution est enregistrée au niveau des numéros fixes portés. Leur nombre a progressé de 25,42%, sur une année, pour atteindre 45.430 à fin septembre 2021.

LANCEMENT DU ROADSHOW NATIONAL SUR L'AGRÉGATION AGRICOLE



À l'initiative de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA), en collaboration avec l'ensemble des directions régionales de l'Agriculture, Mohamed Sadiki, Ministre de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, a présidé le lancement officiel du Roadshow sur l'agrégation agricole de nouvelle génération. Ce Roadshow a pour le but de mobiliser et de sensibiliser les différents acteurs et parties prenantes afin de favoriser la mise en place de projets d'agrégation agricole de nouvelle génération, notamment après la promulgation des deux nouveaux arrêtés ministériels en mai 2021. Les nouveautés les plus marquantes de ces textes se traduisent par la révision des conditions et critères d'éligibilité, ainsi que par l'intégration de nouveaux modèles d'agrégation et de nouvelles filières de production, et la mise en place d'un taux préférentiel pour les incitations octroyées au matériel d'élevage ainsi que pour l'aménagement hydro-agricole et le matériel d'équipement agricole. La stratégie de Génération Green vise à mettre en place au moins 200 projets d'agrégation agricole de nouvelle génération d'ici 2030.

L'ONEE INSTALLERA 100 000 COMPTEURS INTELLIGENTS

L'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable du Maroc (ONEE), Atos et Siemens annoncent un projet de grande envergure lié à la gestion intelligente du réseau électrique local "smart grid". Il s'agit d'installer 100 000 compteurs intelligents sur toute l'étendue du territoire national. L'objectif est d'optimiser la consommation énergétique et le pilotage du réseau national tout en répondant aux besoins énergétiques croissants du Maroc. Ce qui permettra à l'ONEE de prendre le contrôle des données collectées par les 100 000 futurs compteurs intelligents qui seront installés. Avec l'implantation de la plateforme EnergyIP de Siemens, l'exploitation des données récoltées de manière automatisée, la sensibilisation des utilisateurs finaux à leur consommation et la génération d'un flux de revenus plus garanti seront possibles.

L'OMPIC DÉLIVRE 113.180 CERTIFICATS NÉGATIFS



De nouvelles performances, selon le dernier bulletin de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) sur la propriété industrielle et commerciale au Maroc. Ainsi, un total de 113.180 certificats négatifs (CN) a été délivré à fin octobre 2021, en hausse de 28% par rapport à la même période de 2020. Les certificats négatifs accordés pour l'intention de création des personnes morales représentent 93%, soit 105.350, alors que les intentions de création des enseignes constituent 7% du total (7.830). La région Casablanca-Settat arrive en tête du classement par rapport aux intentions de création d'entreprises, avec 34% des CN délivrés, suivie de Rabat-Salé-Kénitra (15%) et de Marrakech-Safi et Tanger-Tétouan-Al Hoceima avec 11% de certificats délivrés chacune. L'immatriculation au registre du commerce a affiché une dynamique positive avec 80.324 entreprises immatriculées à fin septembre 2021, soit un taux d'évolution de 41%. L'OMPIC a reçu 14.451 nouvelles demandes de marques, dont 9.338 demandes d'origine marocaine (+18%) et 1.427 demandes étrangères. Un total de 3.686 nouvelles demandes internationales désignant le Maroc a été reçu durant la période janvier-octobre 2021, en augmentation de 8% par rapport à cette même période de 2020. L'OMPIC a reçu 2.255 demandes pour les brevets d'invention, dont 196 d'origine marocaine et 2.059 étrangères. Les dépôts d'origine étrangère et d'origine marocaine ont enregistré respectivement une augmentation de 10% et 7% par rapport à la même période de 2020, relève l'Office, notant que 578 brevets d'invention ont été délivrés durant cette période. Les dessins et modèles industriels (DMI) ont augmenté de 17%, avec 3.764 dessins ou modèles déposés, dont 2.757 DMI marocains et 1.007 DMI étrangers déposés directement au Maroc.

REPORT DU GREEN ISC & DU WORLD PTX SUMMIT

En raison du contexte actuel lié au COVID 19 lié à la propagation rapide du nouveau variant Omicron et aux mesures prises par les autorités de suspendre tous les vols de passagers à destination du Maroc, les organisateurs sont dans l'obligation de reporter les deux événements: Le Green ISC et le World PTX Summit, prévu initialement du 1er au 3 décembre 2021 à Marrakech. Les événements seront donc reportés à une date ultérieure, probablement au courant du premier semestre 2022.

AKHANNOUCH GAGNE HAUT LA MAIN LES ÉLECTIONS

Le Souverain a désigné, le 7 octobre 2021, le nouveau gouvernement composé de 24 ministres, dont 6 femmes, en plus de son chef Aziz Akhannouch, dont le Projet de loi des Finances 2022 affiche un record de 245 milliards d'investissement public. Fait marquant des élections: l'humiliante et historique défaite du Parti de la Justice et du Développement (PJD), qui n'aura guère passionné les foules ni même les militants du parti islamiste. L'étrange revers marque le retour de Abdelilah Benkirane aux commandes du Parti de la lampe.



COUVERTURE SOCIALE DES TRAVAILLEURS NON SALARIÉS

Une première dans l'histoire de la couverture sociale des travailleurs non-salariés au Maroc. Le texte de loi, relatif au régime de l'assurance maladie obligatoire de base et de pensions pour les catégories des professionnels, des travailleurs indépendants et des personnes non salariées exerçant une activité libérale, a été adopté et entre enfin en vigueur après sa publication au Bulletin officiel.



MAROC-ALGERIE : JE T'AIME, MOI NON PLUS !

L'année que nous nous laisserons derrière nous a observé une escalade des tensions entre l'Algérie et le Maroc. Le 24 août 2021, Alger annonçait la rupture des relations diplomatiques avec le Maroc. Un mois plus tard, notre voisin traditionnel déclarait la fermeture de son espace aérien aux avions marocains. Fin octobre 2021, le président, Abdelmadjid Tebboune, révélait la décision d'Alger de mettre fin au contrat du Gazoduc Maghreb Europe (GME) passant par le Maroc et alimentant l'Espagne en gaz, «au vu des pratiques à caractère hostile du royaume (marocain) qui portent atteinte à l'unité nationale». Une nouvelle étape dans s'ouvre...

MAROC-UE: DOUCHE FROIDE

Les relations maroco-européenne ont subi d'importantes transformations depuis le rapprochement stratégique avec Israël et les Etats Unis. Preuve en est le ton du dernier discours royal de la marche verte : « Nous tenons à exprimer Notre considération aux pays et aux groupements qui sont liés au Maroc par des conventions et des partenariats et pour qui nos provinces du Sud constituent une partie intégrante du territoire national. En revanche, à ceux qui affichent des positions floues ou ambivalentes, Nous déclarons que le Maroc n'engagera avec eux aucune démarche d'ordre économique ou commercial qui exclurait le Sahara marocain ».



COP26

COP26 OU FLOP26 ?

Malgré des petites avancées, la COP26 a été une vraie déception pour les populations des pays victimes et vulnérables du dérèglement climatique. António Guterres, chef de l'ONU, est on ne peut plus claire : « en mettant fin aux subventions aux combustibles fossiles, en éliminant progressivement le charbon, en fixant un prix au carbone, en protégeant les communautés vulnérables et en respectant l'engagement de 100 milliards de dollars pour le financement du climat. Nous n'avons pas atteint ces objectifs lors de cette conférence. Mais... »

PENURIE MONDIALE D'APPROVISIONNEMENT

L'année 2021 a enregistré une pénurie mondiale d'approvisionnement (matières premières, semi-conducteurs...). La hausse des prix du pétrole, du gaz et de l'électricité et le risque de crise énergétique impactent certainement l'élan de la reprise économique. La pandémie entrave production ou ANGELA MERKEL assemblage avec des tensions sur les matières premières (bois, plastiques, coton, peaux, tissus imprimés, le caoutchouc, les déchets de divers métaux, étain, zinc, etc.) et sur le fret maritime : les coûts grimpent et les délais s'allongent.

GLOBAL GATEWAY : L'UE MISE GROS

L'Union européenne lance une maga stratégie « Global Gateway » en vue de mobiliser jusqu'à 300 milliards d'euros d'investissements entre 2021 et 2027 pour soutenir une reprise mondiale durable, en contrant l'initiative chinoise des nouvelles routes de la soie («Belt and Road»).



ADIEU ANGELA MERKEL

Une page d'Histoire se tourne. Chancelière depuis 2005, femme la plus puissante du monde, Angela Merkel quitte le pouvoir. Le Bundestag a procédé mercredi 8 décembre à l'élection au poste de chancelier du social-démocrate Olaf Scholz, mettant un terme définitif aux 16 années au pouvoir d'Angela Merkel



USA : « L'AMBIGUÏTE STRATEGIQUE

La tension monte entre Chine et États-Unis autour de Taïwan. La pression de la Chine sur Taïwan s'est accrue, au point de faire craindre une invasion voire mener à un conflit armé entre les deux grandes puissances mondiales. Les États-Unis attirent les regards aussi avec l'affaire des sous-marins australiens et s'attirent les foudres de Paris. La rupture par l'Australie du contrat français au profit des États-Unis laisse plusieurs questions en suspens



UNIVERSITÉ MAROCAINE

DÉMOCRATIE ET ÉGALITÉ DES SEXES !

Aicha EL ALAOUI,
Professeure-
Chercheuse en
économie

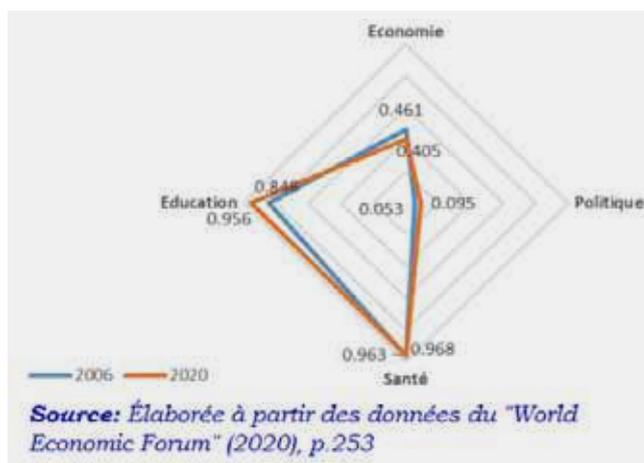


ÉCART ENTRE LES SEXES AU MAROC

Alors que le Maroc a entrepris une série de réformes ciblant le statut des femmes, son score relatif à l'Indice mondial d'écart entre les sexes (Global Gender Gap Index)[1] est encore très faible. Le Maroc se classe 143e sur 153 pays, loin derrière certains pays du Maghreb qui partagent "presque" la même situation économique et les mêmes caractéristiques sociales et culturelles, comme la Tunisie (124e), l'Algérie (132e), l'Égypte (134e) et Jordanie (138e) (Rapport du Forum économique mondial, 2020: 9). En effet, le classement du Maroc s'est légèrement amélioré depuis 2006, soit de +0,022 (passant de 0,583 en 2006 à 0,605 en 2020), malgré les mesures prises pour lutter contre la discrimination fondée sur le sexe, comme l'adoption d'un budget sensible au genre en 2002 et les quotas en politique et dans d'autres secteurs, la réforme du code de la famille et l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la constitution de 2011.

Le rapport de "World Economic Forum"(2020) a examiné, aussi, quatre domaines généraux d'inégalité entre les hommes et les femmes[2] où le Maroc a enregistré des classements catastrophiques par rapport à certains pays d'Afrique du Nord et Moyen-Orient. La figure suivante montre cette situation pour deux années de référence 2006 et 2020.

Figure 1. Tableau de bord de l'égalité entre les sexes pour le Maroc (WEF), 2006 et 2020



“

Les enseignantes-chercheuses ont besoin de responsabilités pour pouvoir avancer dans leur carrière.

Comment y parvenir si l'enseignante-chercheuse se heurte à des barrières (culturelles, politiques et organisationnelles)? ”

La figure ci-dessus montre l'écart qui persiste dans l'économie et la politique. Dans le domaine de la participation et les opportunités économiques, les inégalités sont enregistrées au niveau de la participation au marché du travail, l'égalité des salaires, les postes de hauts fonctionnaires, les conseils d'administration, les entreprises gérées par des femmes, les entreprises avec des femmes cadres supérieures, etc. Dans le domaine de l'autonomisation politique, les écarts sont très importants dont les scores sont aux alentours de 0,09. Les inégalités se manifestent dans les sièges occupés au parlement, droit à une justice égale, droit de voyager à l'extérieur du Maroc, etc.

In fine, le statut de la femme marocaine apparaît stable depuis des décennies malgré les directives royales, la constitution marocaine de 2011 et la ratification de plusieurs conventions internationales. Malheureusement, aucune femme n'échappe à l'injustice et à la discrimination. Certes, le statut social et la dépendance économique favorisent certaines femmes en leur conférant une position de "supériorité" ou de "force" dans la société, mais certains pratiques, préjugés et stéréotypes les empêchent de progresser normalement dans leur carrière.

“ *Je croyais que mon nouveau lieu du travail serait un environnement sain, juste et égalitaire, mais les pratiques dominantes m'ont révélé que le chemin vers l'équité et l'égalité est loin d'être atteint* ”

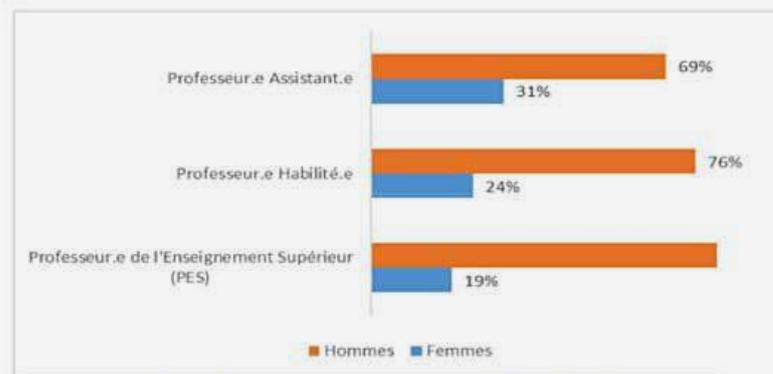
SITUATION D'UNE PROFESSEURE - CHERCHEUSE AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES

Les femmes présidentes des universités marocaines sont très limitées puisque la première femme présidente n'a été nommée qu'en 2002, lorsque Mme Rahma Bourguia est devenue présidente de l'Université Hassan II de Mohammedia. À l'heure actuelle, seulement environ 10% des femmes dirigent les universités marocaines, car ces postes sont perçus comme des postes politiques; ce qui signifie que les compétences et l'excellence ne sont pas les seuls critères de sélection d'un(e) président(e). Pour plusieurs raisons, les femmes manquent souvent du soutien adéquat des partis politiques ce qui fragilise souvent leur candidature. Ce constat continua de fragiliser et d'affaiblir le statut des femmes au sein des établissements universitaires et au sein de la société. Selon le rapport du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique du Maroc, CSEFRS, (2018), il a montré que

l'indice de parité femmes-hommes est faible, passant de 0,31 en 2001 à 0,36 en 2018, "soit une augmentation de deux points seulement de pourcentage sur plus d'une décennie et demie de 24% en 2001 à 26% en 2016" (CSEFRS, 2018: 73). Le manque de la parité entre les enseignants-chercheurs décourage la participation de la femme à la prise de décision et le changement de la domination masculine dans la gestion des universités et des établissements d'enseignement. En outre, l'avancement en grade des enseignants universitaires est lié aux activités scientifiques de recherche, aux activités pédagogiques, aux activités d'encadrement, aux responsabilités pédagogiques et scientifiques et autres (Bulletin Officiel N°6393, 7 septembre 2015). Pour cela, entre autres, les enseignantes-chercheuses ont besoin de responsabilités pour pouvoir avancer dans leur carrière. Comment y parvenir si l'enseignante-chercheuse se heurte à des barrières (culturelles, politiques et organisationnelles) pour accéder aux postes de responsabilités? Ainsi, les chiffres communiqués par le CSEFRS montrent bien ce constat. Dans les universités marocaines, les femmes ne sont pas rapidement en progression dans leur carrière par rapport aux hommes (Figure2).

Certes, le milieu du travail fait partie intégrante de la société, il en est le miroir; mais la profession, le type d'organisation et le statut socioculturel des travailleurs (ses) influencent la culture de l'établissement (entreprise) et le caractère dominant des relations professionnelles bien qu'il soit influencé généralement par la culture de la société toute entière. Toutefois, l'université et les instituts de recherche doivent normalement s'échapper à la domination de certaines pratiques sociales incompatibles avec l'éthique, la justice et l'équité, puisqu'ils sont des lieux propices au savoir, à la connaissance et au développement. Ils sont perçus comme le moteur de la création de bouleversements ou de changements "Soft" dans la société, car ils sont dirigés et encadrés par les élites, et en même temps ils les forment. Paradoxalement, je peux confirmer que les femmes universitaires souffrent énormément comme l'indiquent les données concernant l'avancement dans la carrière professionnelle, la représentation féminine dans les conseils, les postes de responsabilités (doyen, vice-doyen, président, vice-président, secrétaire général, etc.); alors que la présence de la femme dans des postes semblables peut changer la société, réduire les inégalités sociales et économiques

Figure 2. Répartition des enseignants es universitaires par grade et par genre, 2016



Source: Élaborée à partir des données de CSEFRS, 2018: 75

et s'engager sur le sentier de développement économique intégré, général et soutenable. Je crois que le fait d'avoir des femmes à des postes à responsabilité peut briser les barrières culturelles mises devant les femmes fonctionnaires notamment les professeures universitaires. D'après mon expérience professionnelle, j'ai connu beaucoup d'exclusion et de disqualification pour intégrer certains postes de responsabilité même si c'est difficile à prouver. Parfois, les femmes occupent des postes à responsabilité sans réel pouvoir de décision. Il m'est difficile de soulever ce constat, mais la réalité indique qu'il est très largement répandu au sein des universités et établissements d'enseignement.

à Comment une professeure-chercheuse peut-elle faire avancer sa carrière si elle est bannie par un collègue ou par une procédure administrative qui favorise les hommes?

à Comment une professeure-chercheuse peut-elle accéder à des postes de responsabilité tout en respectant son autonomie et ses compétences?

à Comment une professeure-chercheuse peut-elle accéder aux postes de responsabilité si la plupart des décisions sont prises dans des réunions informelles (les cafés, les restaurants, etc.)?

à Comment encourager les professeures-chercheuses à jouer pleinement leur rôle dans l'encadrement et la recherche scientifique si elles sont contraintes par la culture patriarcale?

CONCLUSION

Les réformes institutionnelles et juridiques ne sont pas suffisantes pour changer la réalité, les femmes devraient être encouragées à occuper des postes de responsabilités de "top manager", tels que présidents d'universités, décanat des facultés, directions des grandes écoles et ainsi de suite. Il ne suffit pas de poser quelques femmes comme "une marque marketing" d'égalité et de respect des droits des femmes, mais il faut changer la procédure de sélection et pourquoi pas imposer une discrimination positive à l'égard des femmes qui sont capables de gérer les grands postes.

Les difficultés rencontrées par les femmes sont multiples et multi-niveaux, je pense que les plus importantes d'entre elles sont celles liées aux procédures des élections des postes de responsabilité, qui sont le plus souvent des postes politiques. Pour ce faire, nous devons encourager les femmes à y accéder en mettant de nouvelles procédures basées sur la discrimination positive. La présence de femmes à des postes de décision dans les universités aura certainement un impact positif sur la génération présente et les générations futures, car elle perturbera et bouleversera la structure patriarcale dominante. De plus, cette présence aura également un impact positif sur le développement global du pays (développement à tous les niveaux).

Je recommande enfin d'entamer des stratégies en faveur de l'égalité des sexes à tous les niveaux dans les universités et les établissements d'enseignement, et d'établir un système de quotas obligatoires dans les organes directeurs des universités.

ENCADRE

Ayant débuté ma carrière dans le secteur, ensuite dans l'administration publique, j'ai basculé vers un métier qui comprend "normalement et généralement" les intellectuels de la société, c'est l'enseignement supérieur. Je croyais que mon nouveau lieu du travail serait un environnement sain, juste et égalitaire, mais les pratiques dominantes m'ont révélé que le chemin vers l'équité et l'égalité est loin d'être atteint même dans un milieu censé dominé par la justice sociale et la parité entre les deux sexes. Bref, le management au sein des universités est loin d'être soucieux de la justice sociale, et donc de la question de l'équité et de l'égalité des chances.

En effet, malgré les caractéristiques socioculturelles de la catégorie des professeurs universitaires, l'écart entre les sexes dans le contexte universitaire est un problème majeur au Maroc qui se manifeste par l'absence des femmes aux postes de décision. Évidemment, ce constat a un impact considérable non seulement sur les milieux universitaires, mais sur le développement du pays. Cette contribution tente de fournir une brève présentation des problèmes rencontrés par les femmes dans les établissements universitaires pour accéder aux postes de responsabilités et dans les instances universitaires. AICHA ELALAOU

QUEL LIEN ENTRE LA MUSIQUE ET LA BOURSE ?

Amine El Bied,
MBA, PhD
Scientifique,
Économiste et ex-
directeur de Salles
des Marchés



Une étude publiée dans le «Journal of Financial Economics» d'août 2021 établit une relation entre le « sentiment musical » et les cours boursiers à travers le monde. Intitulée « Music Sentiment and Stock Returns Around the World », elle a été réalisée par des professeurs de la London Business School, d'Audencia Business School et d'Auckland University of Technology. Elle montre que la musique qu'écoute la population d'un pays a un pouvoir prédictif sur l'indice boursier national, et que l'augmentation du « sentiment musical » est associée à celle du marché boursier du pays.

Ce résultat interpelle à plusieurs titres. D'abord, pour l'aspect supposé prédictif de la musique, en rapport avec la Bourse. Les scientifiques cherchent parfois à établir des corrélations entre deux phénomènes séparés dans le but de pouvoir prédire l'un en se basant sur l'autre. Ces phénomènes ne sont pas nécessairement reliés par un lien de causalité. Il n'y a pas forcément de relation de cause à effet entre les deux. Que deux phénomènes soient corrélés entre eux signifie qu'ils ne sont pas totalement indépendants l'un de l'autre. On peut trouver parfois des corrélations entre des phénomènes qui a priori semblent très éloignés, au point qu'on ne

puisse imaginer intuitivement un quelconque lien entre les deux. C'est ainsi que les auteurs de l'étude ont cherché à établir une relation entre l'évolution boursière et un indicateur des plus improbables, la musique. Quoi de plus éloignées en effet que la Bourse et les chansons écoutées sur Spotify ! L'idée est de pouvoir prédire l'évolution boursière par l'analyse des chansons écoutées

“ *Les auteurs de l'étude expliquent la corrélation entre la musique populaire et le cours de la Bourse par l'importance des émotions dans les décisions prises par les investisseurs* ”

sur cette plateforme suédoise de diffusion musicale. On pourrait de prime abord se faire la réflexion que si cette relation était réelle et bien fondée, et que les auteurs pouvaient vraiment prédire l'évolution boursière grâce à Spotify, ils auraient mieux fait, au lieu de publier leur étude, de chercher à faire fortune sur les grandes places

boursières du monde. Mais s'ils ne l'ont pas fait, c'est qu'ils ne prétendent pas justement pouvoir utiliser la musique pour anticiper l'évolution des cours boursiers. Leurs propos sont en réalité plus nuancés.

Les auteurs de l'étude expliquent la corrélation entre la musique populaire et le cours de la Bourse par l'importance des émotions dans les décisions prises par les investisseurs. On sait déjà depuis plusieurs décennies, à travers d'innombrables études et publications scientifiques, que le comportement des opérateurs financiers et des individus en général n'est pas totalement rationnel. L'étude vient donc confirmer ce que l'on sait déjà, l'influence des émotions sur les choix des investisseurs boursiers, et plus généralement des acteurs économiques. Les auteurs ne s'en cachent pas d'ailleurs en rappelant qu'une vaste littérature en finance comportementale a déjà montré que le sentiment des investisseurs affectait considérablement les rendements des actions, ce qui était en contradiction avec l'hypothèse d'un marché efficient. Le sentiment de bonheur ou de tristesse, donc un état purement subjectif, peut influencer sur une décision d'investissement, alors qu'elle devrait être basée sur des critères purement rationnels et objectifs. Selon les auteurs

de l'étude, cette émotion de l'investisseur, ou son humeur, qui influe tant sur ses décisions, pourrait être mesurée par la musique. Ils évaluent la positivité des chansons sélectionnées par les individus sur la plateforme Spotify et utilisent cette évaluation comme une mesure de leur humeur, cette dernière étant censée influencer leurs choix d'investissement. Comme le font remarquer ces auteurs, cette mesure du sentiment des investisseurs a l'avantage d'être continue, disponible à haute fréquence et à l'échelle mondiale.

On peut cependant s'interroger sur la pertinence à la fois des résultats de l'étude et des hypothèses sous-jacentes. L'étude établit une corrélation entre la musique populaire et le cours de la Bourse, sauf que les auteurs constatent un changement de signe de cette corrélation d'une semaine à l'autre. Ils trouvent en effet que le sentiment musical est positivement corrélé avec les rendements des marchés boursiers de la même semaine et négativement corrélé avec les rendements de la semaine suivante, ce qui selon eux correspond à une mauvaise évaluation temporaire induite par le sentiment. Le fait que l'effet s'inverse d'une semaine à l'autre est attribué donc à une erreur d'évaluation. Les auteurs estiment toutefois que, dans l'ensemble, leur étude fournit des preuves qu'une approximation du sentiment réel des citoyens d'un pays est significativement corrélée avec les prix des actifs.

En outre, l'étude repose sur un certain nombre d'hypothèses qu'il convient de discuter. Elle suppose

par exemple que le choix d'écouter une chanson ou une musique reflète notre état d'esprit et en est le miroir. Ce n'est en fait pas la première étude du genre. Un certain Andy Haldane avait déjà analysé la corrélation entre le choix musical d'un auditeur et son humeur. En analysant les musiques écoutées sur Spotify, cet économiste avait constaté que l'analyse musicale permettait de prévoir les dépenses des consommateurs tout aussi bien sinon mieux que les enquêtes de confiance. La corrélation entre l'humeur d'un individu et ses choix musicaux reste malgré tout discutable, car on peut très bien choisir d'écouter un morceau de musique pour la première fois pour le découvrir, sans savoir s'il est triste ou pas. On peut aussi choisir d'écouter des chansons joyeuses parce qu'on a besoin de se remonter le moral, alors que dans l'étude du *Journal of Financial Economics*, on suppose qu'un individu qui écoute des chansons gaies est de bonne humeur. Les chercheurs, pour conforter leur hypothèse, ont rappelé les travaux antérieurs de North et Hargreaves (1996), qui montrent que la préférence des participants pour la musique correspond à leur état émotionnel actuel. Ils ont rappelé également les travaux de Saarikallio et Erkkilä (2007), selon lesquels les individus malheureux écouteront de la musique triste pour exprimer leurs émotions. Les auteurs de l'étude reconnaissent toutefois que cette mesure du sentiment par la musique présente « des inconvénients potentiels », les gens pouvant en effet écouter des chansons pour atténuer plutôt que refléter leur humeur du moment.

Ils peuvent par exemple lutter contre leurs sentiments négatifs en écoutant une chanson optimiste. Les auteurs reconnaissent en fin de compte qu'une telle éventualité serait incompatible avec leur recherche. De plus, ils ont utilisé un algorithme pour quantifier la positivité de chaque chanson. Le choix de cet algorithme reste pour le moins arbitraire et on peut tout à fait en créer un autre obéissant à d'autres critères que ceux qui ont été utilisés.

Rien ne permet aussi de croire que les utilisateurs de cette application soient les mêmes individus que ceux qui investissent en Bourse. Les investisseurs les plus influents sur les cours boursiers n'ont peut-être jamais écouté de chansons sur Spotify et les utilisateurs de cette application n'ont peut-être jamais investi en Bourse ou boursicotent très rarement. N'en déplaise aux auteurs, pour qui le nombre élevé d'utilisateurs actifs de la plateforme musicale en ligne, de l'ordre de 365 millions en juin 2020, suffirait à garantir que la musique jouée est bien le reflet de l'humeur d'une part importante de la population d'un pays. Ils donnent pour exemple le cas des États-Unis, au 4^e trimestre 2017, où 74% des utilisateurs de Spotify avaient plus de 24 ans et plus de 30% avaient plus de 45 ans. Par conséquent, concluent les auteurs, les acteurs des marchés financiers sont susceptibles d'être représentés dans l'échantillon d'utilisateurs de Spotify. Assurément, mais cela ne suffit à prouver ni la représentativité des investisseurs dans cette plateforme, ni la pertinence de l'utilisation de cette

dernière comme indicateur pour leur humeur. Spotify concerne en effet toute la population d'utilisateurs de la plateforme, alors qu'on s'en sert pour expliquer le comportement d'un petit groupe peut être négligeable de cette population, celui qui investit en bourse. En mesurant en effet le sentiment musical de la population de la plateforme Spotify, on prend probablement en compte bien des individus qui n'investissent pas en bourse, et bien qu'ils ne soient pas des investisseurs, on mesure leur humeur à eux aussi pour expliquer l'évolution des marchés boursiers. A l'inverse, il y a certainement des investisseurs très influents sur les marchés boursiers qui devraient donc être pris en compte dans la mesure du sentiment musical sur Spotify, alors qu'ils n'écoutent pas de musique sur cette plateforme. Il y a donc d'un côté des individus qui écoutent de la musique sur Spotify et qui sont par conséquent dans le périmètre de l'étude, alors qu'ils ne devraient pas y être, n'investissant pas en Bourse, et de l'autre, il y a des individus qui n'écoutent pas de musique sur Spotify, et qui sont du coup hors du périmètre de l'étude, alors qu'ils devraient y être comme ils investissent dans les marchés boursiers.

L'étude se base sur la positivité des chansons pour mesurer la positivité de l'humeur des investisseurs et expliquer ainsi leurs choix d'investissement et l'évolution des marchés boursiers. A la lumière de ce qui a été dit, on peut mettre en doute la relation de cause à effet qu'il y a entre les deux variables, la positivité des chansons et l'humeur des investisseurs. On

peut également douter de la pertinence de la première variable et remettre en cause non seulement le choix de l'algorithme qui a permis son calcul, mais aussi le choix de l'application sur laquelle l'algorithme a été appliqué. L'évaluation du degré de positivité d'une chanson sur Spotify reste subjective et le choix de faire de cette évaluation une mesure de l'humeur de l'individu qui l'écoute ne l'est pas moins.

Et en supposant même qu'il y ait un lien de causalité entre la musique et l'humeur, on peut se demander dans quel sens est ce lien ; si c'est la musique qui reflète l'état d'âme de l'auditeur ou si à l'inverse c'est elle qui influe sur lui. Et dans ce cas, on peut noter que d'autres facteurs que la musique peuvent également influencer sur l'humeur de l'investisseur, comme l'arrivée d'une grosse facture, la panne de la voiture ou la mort du chat. Les auteurs d'ailleurs rappellent les résultats de travaux antérieurs (par ex. Hirshleifer et Shumway, 2003; Goetzmann et coll., 2015), qui montrent qu'un « choc exogène », tel que les résultats sportifs internationaux, les catastrophes aériennes ou la météo, affecte l'humeur de l'investisseur. Pour la météo, on s'en doutait un peu. On sait bien par exemple que le soleil a un effet sur l'humeur, et que le mauvais temps permanent influe négativement sur le moral. D'autres travaux (par ex. Terry, Parsons-Smith et Terry, 2020; Bueno-Notivol et coll., 2021), ont montré que la rigueur des restrictions imposées par un gouvernement en réponse à la Covid-19 a une incidence négative sur l'humeur

des citoyens. Ça aussi, on s'en doutait un peu...

Les auteurs de l'étude ont constaté que ces facteurs, en plus d'affecter l'humeur, influent aussi sur le sentiment musical. Les jours ensoleillés par exemple ne favoriseraient pas seulement la bonne humeur, mais aussi un sentiment musical positif. A l'inverse, les mois nuageux sont associés à une diminution significative de la mesure du sentiment musical. De même, une augmentation de la rigueur des restrictions imposées en réponse à la Covid est associée à une baisse du sentiment musical. Les auteurs estiment ainsi avoir validé leur mesure du sentiment musical en la corrélant aux changements d'humeur induites par des facteurs saisonniers, les conditions météorologiques et les restrictions liées à la Covid.

Enfin, en supposant l'existence d'un lien de causalité entre la musique et l'humeur, ce qui est, comme on l'a vu, contestable, il reste à démontrer un lien de causalité entre l'humeur et les cours boursiers. L'irrationalité des opérateurs est certes un élément à prendre en compte, et qui influe sur leurs décisions, mais l'émotion des opérateurs n'est quand même pas le seul facteur entrant en jeu dans leur prise de décision, et on ne peut penser que les marchés boursiers suivent uniquement les humeurs des opérateurs. Si on ne peut nier qu'il y a une part d'irrationnel dans leur décision, on ne peut nier a contrario qu'il y a aussi une part de rationnel, basée sur des indicateurs pertinents, comme par exemple les fondamentaux économiques.

MARKETING POLITIQUE AU MAROC

VERS UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE

Hassan AZOUAOU,
 Professeur Habilité à
 Diriger des Recherches
 Scientifiques en
 Marketing
 Université Ibn Tofail



Les partis politiques marocains ayant utilisé les réseaux sociaux pour communiquer avec leurs cibles ont réalisé les meilleures performances lors des élections du 08 Septembre 2021. Mieux encore, les deux partis ayant plus d'interactions sur internet ont pu avoir les deux meilleures performances. Le Rassemblement des Indépendants et le Parti de l'Istiqlal, en investissant dans le digital, gagnent en part de présence sur internet, pour représenter à eux deux, la part de présence la plus importante : le RNI a touché 300 millions de marocains et l'Istiqlal plus de 260 millions entre le début de l'année et la fin de Juin. Quant à la part de la présence numérique du Parti de la Justice et du Développement, elle a connu une chute de 13%.

Le succès des techniques du marketing en matière d'attraction et de fidélisation des clients des entreprises a fait que, de plus en plus, la sphère publique s'en inspire. Son intégration dans le domaine non marchand a conduit à l'apparition du marketing public, le marketing territorial et le marketing politique.

Le marketing politique n'est pas que de la communication...

Alors que la communication politique est définie, au sens large, comme tout échange d'informations entre hommes politiques et citoyens dans le but d'exercer ou de conserver le pouvoir hors ou en périodes électorales. Le marketing politique, quant à lui, est une mise en application du marketing en politique puisque cette discipline s'applique à la fois aux entreprises comme aux organisations à but non lucratif. C'est également le processus par lequel les candidats et les idées politiques sont orientés vers la satisfaction des besoins des électeurs afin d'obtenir leur soutien.

Si on remonte dans le temps, le marketing politique peut être assimilé à la propagande électorale. Ou encore l'ensemble des moyens modernes qu'utilisent les partis politiques pour tenter d'influencer l'opinion et en particulier les électeurs ; ces moyens concernent en premier lieu l'étude du corps électoral, en second lieu l'organisation et la conduite des campagnes électorales.

Et depuis les années 2000, le marketing politique partage avec les sciences politiques le désir de comprendre le comportement des partis politiques, avec l'histoire le désir d'étudier le comportement des leaders politiques et avec la communication l'art de la persuasion. D'un simple outil de propagande électorale, le concept du marketing politique s'est enrichi pour devenir une démarche stratégique et une campagne permanente de détermination des besoins et attentes des électeurs.

Le marketing politique, est donc plus qu'une simple communication politique. Il s'agit d'une stratégie de conquête de l'électorat, basée sur des sondages et des études de la cible électorale, en vue de concevoir et promouvoir un message et un programme avec un fond pertinent et une forme cohérente en ayant des candidats en cohérence avec leur offre.

Le marketing politique est toute une Démarche...

Le marketing politique, à l'instar du marketing dans le domaine professionnel, peut être défini comme une démarche. Cette dernière s'articule autour de deux grandes étapes essentielles.

La première étape consiste à analyser l'environnement et le marché ainsi que le comportement de la population. Il est donc indispensable de mener des études sur l'environnement politique en accordant une attention particulière à l'environnement national

et ses tendances principales ainsi que l'environnement régional et mondial. Pour les élections du huit Septembre au Maroc, la tendance principale est l'impact de la crise sanitaire engendrée par la COVID19 ainsi que le Nouveau Modèle de Développement du Maroc.

L'analyse du marché politique quant à elle, consiste à analyser l'ensemble des partis politiques. Cette analyse porte sur leur idéologie, leur stratégie du travail, leur programme politique et électoral. La connaissance de l'image des partis et des hommes politiques permet d'avoir une idée sur la cote de confiance, la courbe de popularité, et par conséquent l'image perçue dans l'opinion publique en termes d'aptitude, de crédibilité, et de sympathie

L'analyse du comportement des électeurs nous permet d'avoir une idée sur leurs attitudes politiques fondamentales. Celles-ci se manifestent dans l'intérêt pour la politique, la position sur les tendances et courants politiques en place, l'attitude à l'égard des grands principes d'organisation du système économique, et l'intérêt à l'égard des valeurs socioculturelles. On pourrait également s'interroger sur les opinions des électeurs sur les problèmes d'actualité, les attentes et les préférences et les principaux sujets de préoccupation des citoyens cibles.

La deuxième étape consiste à concevoir la stratégie adaptée aux résultats et conclusions de l'étape précédente. En effet, l'offre politique que ce soit en terme du programme ou de candidats, le positionnement du parti, le choix de la politique de communication se font sur la base de des résultats de l'étape d'analyse et des orientations stratégiques du parti politique. Une fois le plan d'action est conçu, il faudrait le mettre en œuvre avec des mesures d'accompagnement et prévoir des moyens d'évaluation sur la base d'une batterie d'indicateurs.

La digitalisation, un levier important mais non suffisant...

Les publications des Hommes politiques marocains sur les réseaux sociaux suscitent souvent des réactions de la part de leurs amis et/ou abonnés. Celles-ci prennent diverses formes : vues, J'aime, commentaires et partages. A priori, ces interactions dénoteraient d'un certain niveau de soutien ou du moins du succès de la stratégie de communication des acteurs politiques sur ces plateformes numériques. Dans ce sens, le volume des réponses des membres indiquerait au minima que le message a touché sa cible, ce qui pourrait reconforter son émetteur.

Cependant, l'objectif des Hommes politiques ne s'arrête pas là. Ultimement, leur performance dépendra de leur capacité à mobiliser ces soutiens virtuels lors des élections. C'est dire que si leur présence sur ces nouveaux espaces permet d'obtenir un certain nombre de gratifications virtuelles, l'enjeu qui persiste est à quel point celles-ci peuvent se traduire en soutien réel, notamment le vote à l'occasion des échéances électorales.

Nous pouvons distinguer trois positions différentes en fonction du contexte analysé.

Les tenants de la première position soutiennent qu'il y a une relation forte entre les opinions sur les réseaux sociaux et la vie réelle. Certes, le soutien provient d'abord de ce que l'Homme politique fait dans la réalité, « mais la présence sur les réseaux sociaux et les interactions qui en découlent influencent la réputation de l'Homme politique.

On évoque souvent les cas de Barak Obama et Donald Trump aux Etats Unis d'Amérique. L'utilisation performante des réseaux sociaux leur a permis d'obtenir d'abord un soutien virtuel qui s'est manifesté dans le nombre d'abonnés à leurs pages et comptes, mais aussi dans l'intensité des interactions suscitées par leurs posts.

D'un point de vue marketing, les interactions en ligne constituent aussi une source précieuse d'information pour les Hommes politiques. Elles

permettent de remonter des données utiles à la décision marketing.

La forte pénétration des réseaux sociaux fait que ceux-ci sont devenus une cible des Hommes politiques. Leur effet sur le comportement politique des citoyens est de plus en plus constaté. Dans ce sens, avoir un million de vues ou de "like" peut influencer énormément de monde et séduire des voix pour un politicien.

Cet argument est réfuté par d'autres qui supposent que les réactions positives sur les réseaux sociaux sont une forme de soutien qui donne de la visibilité à l'Homme politique et aux contenus qu'il partage, cependant, rien ne garantit que ces réactions soient corroborées par des comportements réels comme le vote et la recommandation aux élections en faveur de ce candidat. En effet, beaucoup de personnes sont actives sur ces plateformes numériques, mais leurs comportements réels sont souvent passifs. Ces interactions sont en fait une forme de soutien psychologique à la personne pour continuer à agir et communiquer plus. Elles sont aussi « un indicateur de la notoriété de l'Homme politique, et ce n'est pas parce qu'on vous connaît qu'on est d'accord avec ce que vous faites parce que mêmes vos adversaires vous suivent.

Au Maroc, le lien entre la sphère réelle et la sphère virtuelle nécessite un certain nombre de conditions : celles relatives à l'acteur politique, celles relatives au citoyen/électeur et celles relatives au cadre politique.

La performance des Hommes politiques est liée de plus en plus de la nature de l'usage qu'ils font des réseaux sociaux et d'internet de manière générale. L'efficacité de leurs actions sur ces espaces virtuels dépend du degré d'appropriation des dispositifs qu'ils offrent. Si les interactions en ligne façonnent l'e-réputation de l'Homme politique, car elles traduisent souvent les perceptions des membres, l'affichage de ces dernières pourrait affecter à son tour les perceptions des autres membres.

Le citoyen électeur devrait disposer de la liberté de choisir entre les candidats et les programmes. En disposant aussi de l'information sur ceux-ci, on

pourrait l'assimiler à un électeur-roi à l'instar du consommateur-roi dont on parle en marketing dans le domaine commercial.

Il est à noter également que la présence sur les réseaux sociaux ne remplace pas la présence sur le terrain plus encore, elle nécessite également un travail de proximité. Il ne peut avoir lieu sans des sacrifices sur le terrain et des exploits tangibles, car une grande partie des grands Hommes politiques n'ont même pas du temps pour le virtuel. Des facteurs liés notamment à l'éthique du déroulement des élections et la prédominance de pratiques de corruption et de fraude font que de nombreux citoyens ne s'engagent pas dans le processus électoral bien qu'ils s'expriment et agissent sur les plateformes de réseaux sociaux.

Le soutien hors ligne, en particulier dans sa dimension électorale est conditionné aussi par la présence d'un cadre politique favorable à la libre expression et action.

Le type de système électoral adopté, par exemple, pourrait favoriser ou défavoriser la participation des citoyens dans le processus électoral, et par conséquent influencer le taux d'abstention.

Dans ce sens, la possibilité de voter par voie postale a permis aux USA d'augmenter le nombre de voies exprimés. Le vote en ligne a permis aussi dans certains pays, tels que l'Estonie et la Suisse, d'élargir la base des participants aux élections.

Bref, le marketing politique n'est pas que de la communication malgré l'importance de cette variable dans la démarche marketing ; d'autres variables comme l'offre politique, le programme électoral, la crédibilité des candidats, le positionnement du parti politique, sont également non moins importantes.

La crise sanitaire engendrée par la COVID19 a incité les partis politiques à adopter la transformation digitale qui est un des facteurs qui pourraient expliquer les résultats des dernières échéances électorales au Maroc. Néanmoins, la présence numérique des partis politiques ne pourrait pas se substituer à un travail de proximité.

L'ENJEU DE L'EXPERIENCE CLIENT

RENDRE HEUREUX SES CLIENTS

SOUAD ELMANSSOURI,
PROFESSEUR
ENSEIGNANT-CHERCHEUR
ENCG CASABLANCA-
UNIVERSITE HASSAN II



POURQUOI L'EXPERIENCE CLIENT SERAIT IMPORTANTE POUR VOTRE ENTREPRISE?

Vous conviendrez que l'objectif de l'entreprise est d'attirer et garder ses clients, pour cela il faut les rendre heureux. La meilleure façon d'y parvenir est de leur offrir une expérience positive de votre marque, de vos produits et de vos services. Un consommateur ayant une bonne expérience est plus susceptible de devenir un client fidèle à votre entreprise et de partager ses avis et ses impressions positives avec les autres. Plus l'expérience client est bonne, plus vous recevrez de commentaires personnalisés et positifs, tout en réduisant simultanément la combinaison des plaintes et des commentaires des clients. Les clients estimeront l'expérience avec les marques plus importante que le prix proposé lors de leur décision d'achat. Offrir une excellente expérience client est extrêmement important pour toute entreprise.

C'EST QUOI LA DIFFERENCE ENTRE L'EXPERIENCE CLIENT ET LE PARCOURS CLIENT?

L'Expérience client, est la perception holistique que vos clients ont de leur expérience avec votre entreprise ou votre marque. L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. L'expérience client est un ensemble d'interactions créatrices d'émotions, de stimuli et de ressentis cumulés par le consommateur, en un moment d'achat et de contact avec les marques, dépassant ainsi son enchantement pour s'inscrire, au sein

d'un parcours client de bout en bout. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise. Elle débute de la navigation sur le site Web à la conversation avec le service client et à la réception du produit / service qu'il a acheté auprès de votre marque. Tout ce que vous faites a un impact sur les perceptions de vos clients et leur décision de revenir ou non. L'évaluation de l'expérience client se fait sur la base de l'expérience individuelle et de différents points de contact avec les attentes du consommateur à chaque étape. Le parcours client « Customer Journey »: Il s'agit de cartographier le parcours d'un individu tout au long de sa relation avec votre marque ainsi que les différentes phases et points de contact avec votre entreprise. Ce sont des étapes réelles ou potentielles par lesquelles passe votre client (ou l'utilisateur) tout au long de sa relation avec l'entreprise. Le parcours client fait partie de l'expérience client. Le parcours client dépend également de plusieurs éléments à savoir profil individuel d'une personne, des intentions d'achat, des moments de la vie, des émotions, des relations et de la carte des points de contact qui varieront considérablement. Il est donc important de présenter ces profils clients comme des archétypes représentant différents types d'utilisateurs qui peuvent éventuellement décider d'utiliser une marque, un produit ou un service de la même manière.

COMMENT LE CONSOMMATEUR A PRIS LE POUVOIR ?

La mobilisation de votre entreprise autour de l'expérience client devrait se faire nécessairement dans un contexte particulier où les relations

entre votre entreprise et les clients ont été refaçonnées par les évolutions technologiques. Le développement du digital a multiplié les points de contacts et de canaux, résultant une certaine complexification du parcours client, devenu omnicanal. Le parcours du client « expert » se rallonge en amont, étant donné que votre client accède à l'information avant même qu'il engage un premier contact avec votre entreprise. En plus, l'utilisation massive du mobile et des réseaux sociaux a permis d'accroître le pouvoir de négociation des consommateurs, qui peuvent échanger sur leur évaluation d'un produit ou d'un service. Le parcours du client « communautaire » se prolonge donc en aval, avec un potentiel de nuisance ou au contraire de mise en valeur de la marque non négligeable. Par conséquent, Vous devez tenir constamment de votre promesse marque, et offrir à vos clients une expérience optimisée et personnalisée.

QUELS SONT LES FONDAMENTAUX DE L'EXPERIENCE CLIENT

De prime abord, les composantes de l'expérience client peuvent fortement varier selon vos domaines d'activité stratégiques et sont liées à la notion de parcours client. Ainsi, dans certains domaines, l'expérience client va être essentiellement ressentie sur le point de vente / service, alors que dans d'autres cas elle sera centrée sur l'expérience d'usage du produit. Elle peut être beaucoup plus éclatée à travers différents points de contacts. En conséquence, plusieurs facteurs et éléments complexes pourrait impacter le parcours de votre client (environnement physique, la relation vendeur, expérience d'usage, relation

support client, etc.). L'expérience client peut être dissociée en plusieurs phases d'expériences plus ou moins importantes selon le domaine d'activité. L'expérience d'anticipation est la période où votre client anticipe ou prépare la consommation d'un produit ou service. Cette notion est particulièrement importante dans les domaines stratégiques du loisir, du tourisme (le temps est assez long entre la réservation, le paiement et la consommation du service). Cette expérience permet à votre entreprise de pouvoir aider votre client dans sa planification en envoyant des mails ou vidéo pour enrichir la qualité de l'expérience client.

L'expérience d'achat : est l'ensemble des émotions, sentiments et stimulations ressentis par un client en situation achat sur site physique ou digital. Dans certains domaines, l'expérience d'achat est simultanée avec l'expérience d'usage ou de consommation comme le domaine de restauration. Cette expérience d'achat peut impacter l'acte d'achat ou peut influencer le plaisir à consommer le produit ultérieurement ainsi que sur la fidélité. Vous pouvez utiliser plusieurs techniques pour optimiser cette expérience d'achat en ligne comme l'utilisation du V-Commerce (la réalité augmentée permet d'éviter des erreurs de tailles ou de mauvaises perceptions couleurs ou produits, et ainsi de faire baisser les retours par exemple, et contribuerait à augmenter la satisfaction client.

L'expérience de livraison phase sous-estimé de l'expérience et de la satisfaction client qui peut présenter à votre entreprise plusieurs opportunités comme le Q- Commerce. Elle pourrait également jouer un rôle clé dans la fidélisation de certaines enseignes et de certains services spécialisés dans la livraison à domicile. Pour certains domaines d'activité, elle joue également un rôle très important dans le domaine de la réputation et des avis clients dans la mesure où la livraison est le dernier contact d'expérience avant la sollicitation et ou la publication d'un avis. Une offre commerciale peut parfois subir une mauvaise notation

sans que la qualité, prix ou autre critères d'achat du produit soit remise en cause par le client. Cette phase ne concerne pas que l'évaluation du livreur mais peut porter sur l'expérience de déballage du produit reçu, sur les étapes et les délais de la livraison ou de remboursement.

QUELS SONT LES FACTEURS CLES POUR UNE TRANSFORMATION DE L'EXPERIENCE CLIENT POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Quel que soit le niveau de maturité du marché et de l'entreprise, Kurt Salmon propose 6 éléments indispensables pour mettre en œuvre un programme de transformation de l'Expérience Client :

1.Prise de conscience du management: souvent déclenché par des changements, non seulement dans les environnements micro ou méso-environnement (forte évolution de l'expérience client sur des marchés connexes, stratégie de communication orienté « client », ou même l'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché. Mais encore, au niveau micro environnement, des problèmes peuvent survenir (des baisses de performances globales de l'entreprise ou « Bad buzz » client sur la qualité de l'expérience sur les réseaux sociaux ou même sur les médias. L'expérience client ne sera pas la solution miracle à ces problèmes externes et internes, mais plutôt fera entrer la voix du client au cœur de l'entreprise.

2. Le vecteur pour cette transformation: est tributaire du niveau de maturité client de l'entreprise. Deux situations sont envisageables pour cette transformation :

-Bâtir un programme de transformation de l'Expérience Client

-Intégrer les actions directement au sein des feuilles de route de chaque BU.

3.Le rôle du COO-CHIEF CUSTOMER OFFICIER. Certes, l'implication du CEO est le point de départ du processus, en revanche on ne peut négliger le rôle structurant du Directeur de l'Expérience (CCO) client dans cette transformation. Son rôle est avant tout de « désiloter »

“
Un
consommateur
ayant une bonne
expérience est plus
susceptible de devenir
un client fidèle à
votre entreprise et
de partager ses avis
et ses impressions
positives avec les
autres ”

l'entreprise en mettant en place les conditions pour faciliter la collecte, la diffusion et l'exploitation de la voix du client selon le niveau de maturité de l'entité. Par conséquent, la création d'une direction de l'Expérience Client s'impose, avec la mise à disposition des moyens nécessaires, la construction d'une légitimité, et enfin l'importance de la circulation de l'information et du travail collaboratif.

4. Impliquer toute l'organisation dans cette orientation client : en faisant en sorte que la voix du client devienne «la» source d'information principale pour la Direction Expériences Client, en recoupant toutes les expressions d'un client (réclamations, observations, insatisfactions,...).

5. indicateurs de cette transformation: Au-delà du choix des indicateurs de performance pour mesurer cette transformation, Il est important de concevoir la performance client à différents niveaux : la satisfaction globale, l'efficacité intrinsèque des processus clients, et la satisfaction des employés.

6. La mobilisation de l'ensemble des collaborateurs : adapté à l'entreprise, sa culture ses ambitions... cette implication ciblera d'abord le front office avant de s'étendre back office et au Middleware....

QUELLE EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE FACE À LA MENACE D'INFLATION ?

En dépit des difficultés suscitées par une pandémie qui perdure, l'économie nationale semble connaître cette année une reprise à un rythme appréciable de 6,2 %, après la récession de 6,3 % enregistrée en 2020. Toutefois, cette relance se traduit par des pressions inflationnistes qui sont dues, en plus des perturbations internes, à des causes externes. Le prix des carburants y est pour beaucoup, sous l'effet d'un pétrole brut frisant les 70 dollars le baril, remontant d'un niveau abyssal atteint au début de la crise sanitaire. D'autres matières premières ont connu dans leur grande majorité une importante flambée. C'est également le cas des produits agricoles, l'indice FAO s'inscrivant entre janvier et septembre 2021 en hausse de 14,8 %, due notamment au sucre, à la viande et aux huiles végétales.

Dans ce contexte, l'indice des prix à la consommation pourrait enregistrer, au terme de l'année 2021, une augmentation sensible partout dans le monde, notamment autour de 4,4% aux Etats-Unis et de 2,3% dans la zone Euro. Au Maroc, cet indicateur resterait relativement maîtrisé à 1,2% en 2021, mais cette stabilité recouvre des tensions partielles et inégales au courant de l'année. Des perturbations ont ainsi été enregistrées au niveau de certains produits, en particulier par les carburants de manière constante ou, plus épisodiquement, par les produits alimentaires à prix volatils. Face à ces perturbations, que devrait faire BAM en tant que responsable de la politique monétaire ? Pour répondre à cette question, il est important de rappeler que Bank Al-Maghrib agit conformément à son statut légal. Dans ce cadre, elle conçoit et conduit une politique monétaire dans l'objectif de veiller à la stabilité des prix. Toutefois, cette politique doit être menée en tenant compte des orientations

générales de la politique économique du gouvernement. Par ailleurs, les instruments à utiliser sont définis par la loi, en particulier le taux directeur et le ratio de la réserve obligatoire que le Conseil de la Banque fixe en toute indépendance.

Dans la pratique, la Banque centrale poursuit depuis quelques années une politique accommodante qui essaie de satisfaire les besoins en liquidité de l'économie, d'influer sur les taux d'intérêt débiteurs pour les orienter indirectement vers un niveau optimal, évitant de décourager l'épargne, de limiter les risques systémiques en obligeant les banques à respecter une réglementation prudentielle inspirée des normes recommandées par le Comité de Bâle. Les mesures prises depuis près de dix ans dans le cadre de l'encouragement des TPME ont poussé les banques à accentuer leur effort de financement de cette catégorie d'entreprises en consacrant une ligne spéciale consistante de refinancement. Cette politique a été renforcée ces dernières années par la mise en place de la formule « Intelak » en 2019 et par le soutien aux entreprises décidé dans le cadre du programme de lutte contre les effets de la crise sanitaire.

S'il fallait confier à la Banque centrale une mission multiple visant, en plus de la stabilité des prix, un objectif de croissance et de plein-emploi, il faudrait modifier le statut de BAM dans ce sens. Le modèle actuel inspiré de la BCE devrait, en conséquence, muer vers un modèle dual de type Réserve fédérale américaine.

Quel que soit cependant le modèle adopté, l'économie marocaine est loin de réunir les conditions nécessaires pour une politique monétaire réussie. Ni les agents économiques ne sont imprégnés de la culture de marché pour avoir un comportement sensible aux signaux de la Banque centrale, ni le marché financier n'est assez développé pour jouer le rôle de transmetteur



Abdelouahed EL JAI, Ancien directeur à Bank Al Maghrib

“ *Quel que soit le modèle adopté, l'économie marocaine est loin de réunir les conditions nécessaires pour une politique monétaire réussie* ”

efficace de ces signaux, ni le système bancaire n'est suffisamment concurrentiel pour éviter les positions dominantes. D'autre part, la politique de change échappe encore largement à l'influence de la Banque centrale, dans la mesure où le régime de change n'accorde pas une place privilégiée à la flexibilité. L'orientation du taux de change est certes influençable par la Banque centrale sur le marché des changes, mais son action doit être, au préalable, concertée avec le ministère des Finances. Aussi, le canal du taux de change échappe-t-il à la Banque centrale dans sa quête de la stabilité des prix.

En tout état de cause, les fluctuations de prix que connaît l'économie marocaine dans le contexte actuel ne prend pas une ampleur incontrôlable. Les quelques frémissements au-delà de la tendance de fond ne sont que la manifestation de phénomènes saisonniers ou exogènes. Depuis près de 25 ans, la stabilité des prix est acquise sans trop de difficultés. Faut-il en conclure, pour autant, que tout le mérite revient à la seule politique monétaire menée par BAM ? Peut-être pas, mais elle y contribue pour beaucoup.

