

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



L'INVITÉ DE CONJONCTURE
XAVIER TYTELMAN

Nouveaux modes de travail

Une tendance qui s'installe ?



Rencontre digitale dans
le cadre la Journée
Économique de Toulouse



Réunion d'information
sur la formation
professionnelle



À Rabat, succès de la
dernière édition de
l'After-Work CFCIM



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

DESTINATION : LE MONDE.

DACHSER Air & Sea Logistics

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





Editorial

Nouveaux modes de travail : une tendance qui s'installe ?

De nouveaux outils au service du lien humain

Jean-Pascal DARRIET
Président

Redécouvert par la force des choses durant le confinement, le télétravail existe pourtant depuis longtemps. Même s'il ne se prête évidemment pas à tous les postes, le travail à distance offre aux entreprises une certaine souplesse tout en réduisant ses coûts, notamment ceux liés à l'acquisition et à l'entretien de locaux. Du côté des salariés, il peut permettre de gagner en productivité et en qualité de vie, à condition qu'ils aient également le choix de venir travailler en présentiel si le distanciel ne leur convient pas. L'important, pour que l'expérience ne tourne pas court, est d'instaurer certaines règles et bonnes pratiques respectant à la fois les objectifs de l'employeur et le bien-être du collaborateur.

Car, aujourd'hui, l'entreprise se définit bien au-delà des murs qui l'abrite. Le développement des nouvelles technologies a levé les dernières contraintes et rendu possible le travail collaboratif à distance en toute sécurité. Ces nouveaux modes de travail représentent néanmoins un défi pour le management qui doit savoir s'adapter pour maintenir ses équipes soudées et renforcer leur sentiment d'appartenance. Le risque étant de déshumaniser les relations interpersonnelles et surtout d'isoler les collaborateurs. Des solutions dites hybrides permettent justement d'éviter ces écueils.

Au Maroc, le cadre juridique du télétravail n'est pas encore bien défini pour le secteur privé. Pourtant, même après la levée du confinement, beaucoup d'entreprises ont continué de privilégier le télétravail, d'où l'importance de combler ce vide réglementaire.

S'ils ont permis aux entreprises d'assurer la continuité de leurs activités durant le confinement, les outils de travail collaboratifs ne vont certainement pas remplacer définitivement les réunions et autres séminaires en présentiel. C'est notamment le cas de la CFCIM qui, dans le respect des règles sanitaires, a continué d'organiser des événements tout en laissant le choix aux participants d'y assister en présentiel ou en distanciel, via sa plateforme My CFCIM.

Cette volonté de renouer le contact humain se retrouve également au niveau des voyages d'affaires qui, avec la levée progressive des restrictions sanitaires dans le monde, devraient connaître un fort essor à l'avenir. Tel est l'avis de notre invité du mois, Xavier Tytelman, qui partage avec nous les dernières tendances du secteur aérien et aéronautique. Contrairement aux idées reçues, le redémarrage est d'ores et déjà enclenché et c'est dès maintenant qu'il faut saisir les nombreuses opportunités. Je vous donne d'ailleurs rendez-vous lors de la prochaine édition des Journées Économiques qui se tiendra le 23 mars prochain à Toulouse, cœur battant de l'aéronautique mondiale.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ► 15, avenue Mers Sultan 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : conjoncture@cfcim.org. Site Web : www.cfcim.org
► **Directeur de la publication** Jean-Pascal Darriet ► **Rédacteur en chef** Jean-Charles Damblin ► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ► **Secrétaire de rédaction** Nadia Kabbaj ► **Ont collaboré à ce numéro** Cécile Humbert-Bouvier, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Sofya Benchekroun, Rémy Pigaglio, Ilham Bahij, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ► **Crédits photos** CFCIM, Shutterstock, Fotolia, Ambassade de France, DR ► **Conception graphique** Sophie Goldryng ► **Mise en page** Mohamed Afandi ► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ► ISSN : 28 510 164 ► Numéro tiré à 7 000 exemplaires.

PUBLICITÉS **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Nadia Kais Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com

Assureur Mutualiste

Depuis 1969



Plus d'informations sur nos
produits et services sur le :

3113



WWW.MAMDA-MCMA.MA

Sommaire

Echos Maroc

- 6 Délais de paiement au Maroc : une légère amélioration selon Coface
- 7 Réouverture des frontières : de nouvelles conditions d'accès pour les voyageurs
- 7 Le HCP revoit les prévisions de croissance à la hausse pour 2021
- 8 Xavier Tytelman, invité de Conjoncture
- 10 Service économique de l'Ambassade de France
- 12 Indicateurs économiques et financiers

Echos International

- 14 Coût des matières premières : quelle évolution ?
- 15 Inflation record dans de nombreux pays



ZOOM

Nouveaux modes de travail : une tendance qui s'installe ?

- 18 Le travail à distance, de l'urgence du confinement à la normalité
- 20 Interview de Me Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca, Managing Partner de Roudane & Partners Law Firm, Présidence de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM
- 22 Tour d'horizon des modes de travail alternatifs
- 24 Interview de Philippe Montant, Directeur Général de ReKroute
- 26 Interview de Badra Hamdaoua, Site Leader et General Manager Mid-market Maroc et Afrique du Nord de Dell



Initiatives durables

- 27 2021 est l'une des sept années les plus chaudes jamais enregistrées
- 27 Le Maroc vise 80 % d'énergies renouvelables en capacité installée en 2050

Regards d'experts

- 29 **RH** : Impact de la transformation digitale sur le processus de recrutement

Actus CFCIM

- 30 Rencontre digitale dans le cadre la Journée Économique de Toulouse
- 31 Programme de prospection et salons à l'international 2022
- 31 Réunion d'information sur la formation professionnelle
- 32 À Tanger, réunion d'information sur le management

On en parle aussi...

- 38 **L'association du mois** : Al Karam



Délais de paiement au Maroc : une légère amélioration selon Coface

79 jours : tel est le délai de paiement moyen des entreprises au Maroc, selon l'étude de Coface réalisée en 2021. Cette problématique structurelle continue ainsi de peser lourdement sur l'économie marocaine et le climat des affaires. Même si ce délai demeure important, Coface note toutefois une amélioration de 14 jours par rapport à sa précédente enquête menée en 2019. Autre constat, un peu moins d'un tiers des entreprises interrogées estime que le délai de paiement légal maximal de 60 jours n'est pas respecté tandis que près d'un tiers d'entre elles a constaté des délais de paiement maximaux supérieurs à 180 jours.

Suite aux recommandations de l'Observatoire des paiements, le Ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, a récemment présenté un projet de loi visant à apporter des modifications à la précédente loi en la matière. Parmi les mesures proposées : la fixation du délai de paiement à partir de la date d'émission de la facture et non plus de la date d'exécution de la prestation ou encore l'instauration d'un délai de paiement maximum de 120 jours pour une durée transitoire deux ans à partir du 1er janvier 2022. Certains secteurs se verront néanmoins accorder un délai dérogatoire de 180 jours dans le cadre d'accords professionnels à signer avant fin 2023. À noter que les personnes physiques ainsi



que les sociétés réalisant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à deux millions de dirhams ne sont pas concernées par ces mesures. Autre proposition phare du projet de loi, l'instauration d'une amende de 3 % pour le premier mois de retard, augmentée de 1 % pour chaque mois de retard supplémentaire, applicable aux factures dont le montant hors taxes est supérieur à 10 000 dirhams. Enfin, il est aussi prévu d'obliger les entreprises à déclarer annuellement la situation de leurs paiements, sous peine de sanction. *

Tanger Med publie son bilan 2021

Dans un communiqué publié mi-janvier dernier, Tanger Med a présenté ses statistiques concernant 2021. L'un des principaux faits marquants de l'année est le nouveau record de nombre de conteneurs traités : plus de 7 millions, soit une hausse de 24 % par rapport à 2020.



Selon le communiqué, ce résultat s'explique par la montée en régime continue du port Tanger Med 2 suite aux démarrages successifs des terminaux TC4 en 2019 et TC3 en 2021.

Un autre record a également été battu au niveau du tonnage : 101 millions de tonnes ont en effet été manutentionnées sur le port au cours de l'année, un chiffre en hausse de 25 % comparativement à l'année précédente. Cette performance est notamment due à la reprise des exportations industrielles et agricoles, en particulier les exportations de véhicules qui ont progressé de 20 % par rapport à 2020 pour atteindre 429 509 unités.

En revanche, en raison de la crise sanitaire, le trafic passager est en baisse de 14 % : seulement 587 320 passagers ont transité par le port en 2021.

Au total 10 902 navires, dont 929 mégaships (taille supérieure à 290 mètres) ont fait escale au port Tanger Med en 2021, un chiffre en augmentation de 12 % par rapport à 2020. Grâce à ces performances, le port confirme ainsi sa position de leader en Méditerranée et en Afrique. *

Réouverture des frontières : de nouvelles conditions d'accès pour les voyageurs

Le 3 février dernier, l'Office National Des Aéroports a publié sur son site internet les dernières conditions de voyage mises en place à partir du 7 février. Dans un communiqué publié mi-janvier dernier, Tanger Med a présenté, date de réouverture des frontières. Au départ du Maroc, les voyageurs doivent désormais présenter un pass vaccinal à jour, justifiant l'administration de trois doses de vaccin si la deuxième dose (ou la dose unique du vaccin Johnson & Johnson) remonte à plus de quatre mois.

Les personnes n'ayant pas encore reçu la troisième dose, mais qui ont été infectées par le Covid-19 il y a moins de quatre semaines (délai nécessaire entre l'infection et l'administration de la troisième dose) ont la possibilité de sortir du territoire en présentant leur ancien pass vaccinal accompagné d'une attestation de guérison ou d'un test PCR négatif, en plus du résultat du test (PCR ou antigénique) positif effectué au moment de l'infection.

En ce qui concerne les conditions d'entrée sur le territoire marocain, les voyageurs doivent présenter un passeport vaccinal valide et un test PCR négatif de moins de 48h. Ils doivent également remplir une fiche sanitaire à télécharger en ligne avant embarquement (fiche distribuée aussi à bord) incluant notamment l'adresse de résidence au Maroc ainsi que deux numéros de téléphone permettant d'être localisé, en cas de besoin, pendant 10 jours.



À leur arrivée à l'aéroport, les voyageurs sont systématiquement soumis à un test antigénique rapide. Des tests PCR aléatoires seront en outre effectués. Si le test est positif, le voyageur devra s'auto-isoler chez lui ou à l'hôtel.

En ce qui concerne les enfants, aucune condition d'accès n'est appliquée aux moins de 6 ans. Pour ceux âgés entre 6 ans et 18 ans, la seule condition d'accès est la présentation d'un test PCR négatif datant de moins de 48 heures, en plus d'un test antigénique rapide à l'arrivée. *

Le HCP revoit les prévisions de croissance à la hausse pour 2021

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) a publié, mi-janvier dernier, son budget économique prévisionnel pour 2022. Alors que la croissance économique marocaine était auparavant estimée entre 6% (selon le Ministère de l'Économie et des Finances) et 6,7% (d'après Bank Al-Maghrib), elle devrait atteindre 7,2% en 2021 selon les nouvelles prévisions

du HCP qui explique ce rebond par « une bonne campagne agricole et l'amélioration de la situation épidémiologique qui ont entraîné un raffermissement de la demande intérieure et extérieure ».

Grâce à la bonne campagne agricole et céréalière, ainsi qu'à la bonne performance de l'élevage et de la pêche, le secteur primaire a enregistré une forte croissance au cours de l'année : 17,9% contre une baisse de 6,9% en 2020. L'industrie a également contribué à la croissance de l'économie marocaine en 2021 : grâce à la demande en provenance de l'Union européenne, le textile et cuir a progressé de 13,5% après avoir connu un repli de 10,6% en 2020. De même, la demande extérieure en composants électroniques et en fils et câbles électriques à destination de l'automobile a permis aux industries mécaniques, métallurgiques et électriques d'enregistrer une hausse de 8,6% en 2021. Le secteur du BTP n'est pas en reste puisqu'il affiche une croissance de 10,8% en 2021.

En revanche, pour 2022, le HCP table sur une croissance à 2,9% en se basant notamment sur l'hypothèse d'une campagne agricole moyenne. Cela marquerait ainsi un retour à des niveaux de croissance équivalents à ceux enregistrés avant l'épidémie de Covid-19. *





« La crise a accéléré la vitesse de renouvellement de la flotte aérienne mondiale »

Xavier Tytelman, consultant en aéronautique et fondateur d'Aviation NXT

Conjoncture : Est-ce que l'aéronautique mondiale se trouve aujourd'hui à un tournant aujourd'hui ?

Xavier Tytelman : Depuis le Boeing 707, nous n'avons fait qu'améliorer l'existant. L'efficacité augmente dans des proportions incroyables, mais il n'y a pas réellement de rupture technologique majeure. On arrive à diminuer de 80 % la consommation pour transporter un passager, mais cela passe par une amélioration incrémentale. L'opportunité unique qui va attirer les jeunes vers les métiers de l'aéronautique, c'est de passer concrètement à une technologie 0 carbone reposant notamment sur de nouvelles énergies comme l'électrique ou l'hydrogène, grâce à une nouvelle génération de batteries plus denses et des piles à combustibles à haut rendement.

Quel a été l'impact de la crise du Covid-19 sur les secteurs aérien et aéronautique ?

Les compagnies aériennes ont incroyablement souffert des restrictions liées à la pandémie. Plus que jamais affaiblies, elles ont perdu beaucoup d'argent et se sont retrouvées dans des situations qu'elles ne savaient pas gérer, avec des flottes d'avions dont elles n'avaient pas besoin et des appareils cloués au sol. Pour limiter les coûts de maintenance, elles ont dû abandonner des avions.

Mais, en même temps, le fait de mettre au rebut un certain nombre d'avions a accéléré la vitesse de renouvellement de la flotte mondiale à moyen-long terme même si, à court terme, les ventes diminuent. Autant la situation est compliquée pour les compagnies, autant le rajeunissement de la flotte mondiale du fait de cette crise est une bonne nouvelle pour les fournisseurs d'avion.

Actuellement, l'industrie se porte objectivement bien, notamment sur le segment des moyen-courriers, car les besoins sont croissants. Au début de la crise, on anticipait une baisse du besoin de transport aérien, en pensant que les voyageurs ne voudraient plus prendre l'avion et que les professionnels n'auraient plus besoin de se déplacer. Tout cela est faux.

On le voit aujourd'hui : les professionnels sont revenus et voyagent presque comme auparavant. Cette idée que tous les déplacements peuvent être remplacés par des visioconférences est fautive. Quant aux touristes, ils n'ont jamais été aussi nombreux à vouloir voyager et l'idée comme quoi l'aérien est un mode de transport dépassé est également fautive.

L'autre tendance de l'aérien, c'est l'accélération, de manière inattendue, de la décarbonation. Par exemple, Airbus s'est fixé pour objectif de lancer un avion à hydrogène en 2035. En investissant de l'argent et en développant la recherche, on s'est donné les moyens d'accélérer cette transition. La crise a aussi été une opportunité de jeter des ponts entre l'aérien et d'autres industries. Elon Musk a réussi à développer des batteries pouvant être industrialisées et offrant des densités suffisantes pour permettre à des avions de voler à l'horizon 2023-2024. Donc, cette crise nous a permis de prendre du recul et de nous rendre compte qu'il était possible de travailler en écosystème avec les autres industries, par exemple l'automobile.

En ce qui concerne les gros avions, les programmes d'investissement sont très longs. Par contre, en ce qui concerne les avions décarbonés, qui sortiront notamment en 2035 avec Airbus, c'est maintenant que les programmes se mettent en place.

Parallèlement à cette industrie lourde, vous avez de petits acteurs (fabricants de commutateurs, drones taxis...)



« Cette crise nous a permis de prendre du recul et de nous rendre compte qu'il était possible de travailler en écosystème avec les autres industries, par exemple l'automobile. »

qui s'inscrivent davantage dans des visions de startups et dont les cycles d'investissement sont plus courts, de l'ordre de cinq ans. Le marché des avions électrique de moins de 20 sièges ou commutateurs représente ainsi 20 000 à 30 000 unités à livrer entre 2025 et 2035. 25 000 unités à livrer en 10 ans : cela est gigantesque comparé à l'aviation de ligne classique et je ne parle pas des drones. Pour les drones, le cycle d'investissement est encore plus court : deux ans.

Dernier point, pendant un an et demi on a dissuadé les jeunes de s'orienter vers les métiers de l'aéronautique et maintenant que l'on prend conscience des besoins réels, nous avons du mal à recruter en France et à produire localement. On s'appuie alors sur des composants qui viennent d'Asie et qui, actuellement, ne peuvent plus être livrés.

C'est le moment de réintégrer la chaîne de valeur à moins de 5 000 km afin de ne plus dépendre des Chinois pour construire nos Airbus. Au Maroc, il y a une main-d'œuvre ultra qualifiée et ultra motivée.

Justement, quelles sont les opportunités pour le Maroc ?

Les opportunités sont tellement nombreuses. Le Maroc dispose d'un positionnement idéal. Il y a des écoles d'ingénieur, des écoles de commerce... Il existe de véritables ponts scientifiques, universitaires et technologiques. La langue facilite aussi énormément le travail. Cette main-d'œuvre est disponible à un coût très avantageux tout en offrant une proximité et une meilleure qualité par rapport à ce qui est produit à l'autre bout du monde. Donc, les liens avec le Maroc existent déjà, la confiance dans la qualité est établie et le savoir-faire industriel s'appuie sur des partenariats qui datent maintenant depuis plusieurs décennies.

Exemple de secteur porteur : le démantèlement d'avions. Au Maroc, il est possible d'industrialiser ce process et d'ouvrir une ligne de désassemblage pour 100 avions par an ou encore de stocker des appareils. Deuxième idée : la transformation des avions pour en faire des cargos. Il y a des centaines de vieux avions de passagers qu'il va falloir transformer en avions-cargos, car un autre effet de la crise a été l'explosion du cargo.

Parmi toutes les nouvelles technologies aéronautiques, lesquelles sont déjà opérationnelles et lesquelles relèvent encore de la science-fiction ?

On commence à voir émerger des technologies comme la pile à combustible grâce à laquelle les avions à hydrogène n'émettront aucun CO². Cette technologie sera d'abord mise en place dans des avions de petite taille et puis dans des appareils qui seront progressivement agrandis dans les 10-15 prochaines années.

Les technologies qui seront à coup sûr opérationnelles dans les cinq ans à venir sont les drones taxis et l'aviation électrique de petite taille pour lesquels des centaines d'unités ont déjà été vendues, représentant ainsi des milliards d'euros de contrats. Pour se positionner

sur ces marchés-là et entrer dans la chaîne de valeurs, on peut choisir son combat en se spécialisant dans un domaine en particulier, par exemple, la fabrication additive.

Des technologies comme le graphène - qui typiquement est une technologie de rupture - seront peut-être industrialisées à partir de 2035-2040, car jusque-là elles resteraient trop onéreuses à produire. Mais, si on attend 2030 pour vérifier si cette technologie est intéressante, cela sera déjà trop tard. C'est maintenant que nous devons envisager de produire le graphène pour pouvoir être opérationnel en 2035 et devenir leader mondial en 2040.

Il est évident que durant 5 à 10 ans des centaines de millions d'euros seront peut-être investies en toute perte. Mais en tout cas, pour disposer d'universités et de centres de recherche qui soient à la pointe en vue de pouvoir industrialiser les batteries à graphène à l'horizon 2035, c'est maintenant qu'il faut investir dans la recherche.

Après, il existe certains marchés dont on est moins sûr : est-ce que Airbus arrivera à fabriquer un avion à hydrogène en 2035 ? Il faudra le démontrer dans les cinq prochaines années. Cette période sera décisive pour nous permettre d'identifier les éventuelles barrières, d'évaluer la faisabilité ou encore de savoir si le projet est économiquement soutenable. C'est un pari risqué, mais qui, en cas de succès, peut être extrêmement porteur et rémunérateur avec à la clé la création de milliers d'emplois.

Quel est votre regard sur la région de Toulouse ainsi que ses potentialités dans le secteur aéronautique ?

À l'image de la Silicon Valley pour l'informatique, Toulouse est la ville de l'aéronautique par excellence. Elle abrite tout l'écosystème sans exception. Étant donné que l'aérien ne peut que croître dans les prochaines décennies, cette position ne peut que se confirmer. Toulouse est une ville qui va continuer de se spécialiser et de créer de plus en plus d'emplois dans ses différents secteurs de métiers.

Elle renforcera ainsi avec le temps son rôle de plaque tournante de l'aéronautique en Europe en valorisant l'énorme potentiel de croissance dont elle bénéficie sur tous ces sujets-là. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

Mot de la Cheffe du Service économique de l'Ambassade de France



Cécile HUMBERT-BOUVIER

Nous avons conduit avec le Directeur de l'AFD au Maroc une délégation d'un genre inédit à Agadir du 1^{er} au 3 février dernier. Cette mission, à l'invitation du Président du Conseil Régional du Souss-Massa, faisait suite à celle de l'Ambassadrice en décembre dernier qui avait permis de mesurer les opportunités de développer encore davantage la

coopération avec une Région en pleine mutation et en pleine diversification économique. La délégation comptait également la directrice régionale de Proparco, le président du comité Maroc des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) et le délégué régional de la CFCIM qui se sont joints à nous pour plusieurs réunions et ont permis de compléter le dispositif institutionnel par la vision et les attentes des opérateurs économiques. La mission était structurée autour d'une journée d'échanges et de visites de sites organisées par la Région, de rencontres institutionnelles avec le directeur du Centre régional d'investissement et le wali et de rendez-vous entreprises (SER et Proparco) organisés pour la plupart par le délégué régional de la CFCIM. Elles ont permis d'échanger sur les grands axes du nouveau Plan de développement régional et les enjeux de développement économique du Souss-Massa, sur les opportunités d'investissement dans la Région et sur les nouveaux secteurs d'activité qui pourraient émerger (cosmétique, silver economy...). Il a été convenu de préparer dans les prochaines semaines un MoU entre la Région Souss-Massa, l'Ambassade de France et le groupe AFD qui jettera les bases de cette coopération renforcée. ▶

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

1,4 %

Selon le Haut-Commissariat au Plan, l'indice des prix à la consommation, principal indicateur de l'inflation, a connu une hausse de 1,4 % en 2021 par rapport à l'année précédente

Ce chiffre est relativement faible, par rapport aux autres pays à revenu intermédiaire ou de la zone ANMO, mais le Royaume a enregistré une accélération de l'inflation au cours des deux derniers mois de l'année. En glissement annuel, l'IPC a ainsi augmenté de 2,6 % en novembre 2021, et de 3,2 % au mois de décembre. Les produits alimentaires ont ainsi vu leur prix augmenter de 4,4 % en décembre 2021 par rapport à la même période en 2020. Le pays est confronté à une inflation « importée » en raison des tensions inflationnistes à l'œuvre sur les marchés mondiaux. Un premier élément d'explication tient à la hausse des coûts du fret maritime, qui contribue à renchérir le prix des intrants nécessaires à la production industrielle. En outre, l'augmentation du cours des matières premières et des carburants participe également à alourdir les coûts des transports, dont les prix ont connu une hausse substantielle de 5,9 % en 2021. Fort de ces constats, Bank Al Maghrib prévoit un taux d'inflation moyen de 2,1 % en 2022. Enfin, on notera que l'inflation sous-jacente, qui exclut notamment les produits subventionnés, aurait connu une hausse annuelle de 1,7 % en 2021. La réforme du système de compensation (gaz butane, sucre, farine, blé tendre) qui est censée survenir en 2023 pourrait donc avoir des conséquences sur le sentier d'inflation à moyen-terme.

▶leo.mineur@dgtresor.gouv.fr

La Chronique économique

Une étude de la DEPF permet d'affiner les chiffres du commerce bilatéral

La direction des Etudes et des prévisions financières du ministère de l'Economie et des finances marocain vient de publier un policy brief consacré au positionnement du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales. Les résultats de cette étude offrent une bonne illustration de notre chronique du mois dernier, consacrée aux limites des chiffres des balances commerciales bilatérales, en particulier le « paradoxe de l'iphone ». Comme le rappelle l'étude, la segmentation croissante de la production à travers les chaînes de valeur mondiales induit des biais de surestimation des flux commerciaux dans le cadre des statistiques traditionnelles du commerce extérieur suite à une double comptabilisation de la valeur des produits intermédiaires dans les transactions internationales. La DEPF recalcule ainsi les balances commerciales bilatérales du Royaume à partir de la

base de données Trade in Value Added (TiVA) de l'OCDE qui évite ce biais en appréciant les flux commerciaux sur la base de la valeur ajoutée du produit. Avec cette méthode, il ressort que les niveaux de déficit commercial moyen enregistrés par le Royaume sur 2011-2018 avec ses principaux partenaires sont surestimés, que ce soit pour l'Espagne (-1,51 % en données brutes vs -0,69 % du PIB en valeur ajoutée), les Etats-Unis (-1,40 % vs -1,13 %), la Chine (-2,41 % vs -0,69 %) ou la Turquie (-1,18 % vs -0,67%). En revanche, dans le cas de l'Hexagone, c'est l'inverse : alors que les statistiques traditionnelles font apparaître un léger excédent commercial du Maroc vis-à-vis de la France (0,03 % du PIB), il s'agit en fait d'un déficit commercial en valeur ajoutée (0,35 % du PIB).

▶tarik.mouakil@dgtresor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Transformation digitale responsable et inclusive : recommandations du CESE

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a publié récemment un avis intitulé « Vers une transformation digitale responsable et inclusive », confirmant le caractère stratégique du secteur du numérique pour le Royaume. L'Institution reconnaît des avancées sur un peu plus de 10 ans (lancement des stratégies « Maroc Numeric 2013 » et « Maroc Digital 2020 » ; création de l'Agence de Développement du Digital et de la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel), avec une accélération notable au cours de la crise sanitaire. Il identifie toutefois les freins à une transformation numérique aboutie, et notamment : la fracture numérique (concernant 6 millions de personnes), le retard dans la mise en œuvre des politiques de transformation digitale au niveau de plusieurs secteurs (administration, santé, éducation et industrie), la faible couverture géographique en infrastructures internet haut/très haut débit, le manque d'acteurs technologiques locaux.

Partant de ce diagnostic, le CESE a émis des recommandations parmi lesquelles : développer des data-centers nationaux et régionaux, intégrer les systèmes académique, économique et industriel dans la R&D en matière de transformation digitale, œuvrer pour l'émergence d'un écosystème digital en utilisant le levier de la commande publique et des mécanismes de financement innovant, accélérer le déploiement du paiement mobile, en partie pour rattraper le retard en matière d'inclusion financière, et ériger l'intelligence artificielle en priorité nationale.

laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Alstom renforce sa présence industrielle au Maroc



Au 1^{er} plan : Mme Hélène Le Gal, Ambassadrice de France au Maroc, Mme Véronique Dan, Consule générale de France à Fès, Mme Cécile Humbert-Bouvier, Cheffe du Service économique, et M. Nourddine Rhalmi, Directeur général d'Alstom au Maroc

A l'occasion de son déplacement à Fès les 25 et 26 janvier, l'Ambassadrice de France, Mme Hélène Le Gal, accompagnée de la Cheffe du Service économique et de la Consule générale, a visité le nouveau site de l'usine de câblage et de transformateurs d'Alstom, implanté au cœur de la ville (sur un site emblématique, ex-COTEF), en présence de M. Youssef Laklalech, secrétaire général des affaires régionales de la Wilaya, et de M. Nourddine Rhalmi, directeur général pays de Alstom au Maroc.

Cette visite a permis de mesurer l'ambition du groupe de développer sa base industrielle au Maroc et de monter en gamme sur ses sites de production. Ancienne fabrique textile, le bâtiment a totalement été réhabilité par l'entreprise qui emploie 640 salariés, dont 65 % de femmes, avec la perspective d'un doublement des effectifs à l'horizon 2024. Il abrite deux unités de production exemplaires sur le plan de la RSE (conditions de travail très favorables, centre de formation interne, impact environnemental limité, autoproduction électrique à hauteur de 30 %, tri et valorisation des déchets) et dédiées à 100 % à l'export. La 1^{ère} unité, opérationnelle depuis août 2020, fabrique des faisceaux et armoires électriques (poursuite de l'activité de câblage initiée à Fès en 2011 pour équiper la ligne 1 du tramway de Casablanca) et l'autre unité, qui est encore en cours de construction et d'aménagement, permettra d'ici la fin de l'année de produire des transformateurs de traction embarquée pour compléter la production du site du Petit Quevilly et ainsi faire face à la demande mondiale. 16 M EUR ont ainsi été investis par Alstom sur le site depuis 2019 avec la vocation de faire de l'unité de production de transformateurs un centre d'excellence pour le groupe.

cecile.humbert-bouvier@dgtrésor.gouv.fr

Affaires à suivre



►► **Industrie pharmaceutique** : le Roi Mohammed VI a présidé le 27 janvier dernier, à Benslimane, le lancement des travaux de construction et de mise en seringue de vaccins et de biothérapies dans le cadre d'un partenariat public-privé, l'un des objectifs de ce projet étant d'assurer l'autosuffisance du Royaume. Fruit d'un partenariat technologique avec la société suédoise Recipharm, cette usine permettra de mettre en place 3 lignes industrielles, avec une capacité combinée de production pouvant atteindre 116 millions d'unités en 2024 (investissement de 200 M EUR dans sa 1^{ère} phase). L'ambition du Maroc est de développer la plus grande plateforme de Fill & Finish de vaccins en Afrique et, à terme, de se positionner parmi les 5 premières plateformes mondiales

►► **Dessalement** : une unité de dessalement sera construite, dans le cadre d'un partenariat public-privé, pour alimenter en eau potable la région de Casablanca-Settat (200 Mm³/an extensible à 300 Mm³). Pour ce faire, l'Office national de l'électricité et de l'eau potable a lancé plusieurs appels d'offres pour : la réalisation d'une étude d'adduction d'eau traitée pour alimenter plusieurs villes (remise des offres prévue le 9/02), le recrutement d'un conseiller technique (16/02) et d'un conseiller financier (16/03) et la réalisation de travaux topographiques et parcellaires (16/02)

►► **Métaux critiques** : Managem et Glencore (groupe suisse d'extraction et de négoce de matières premières) ont annoncé le 25 janvier la signature d'un partenariat stratégique pour la production au Maroc de cobalt à partir de matériaux de batteries recyclées.

Retrouvez l'actualité du Service économique sur



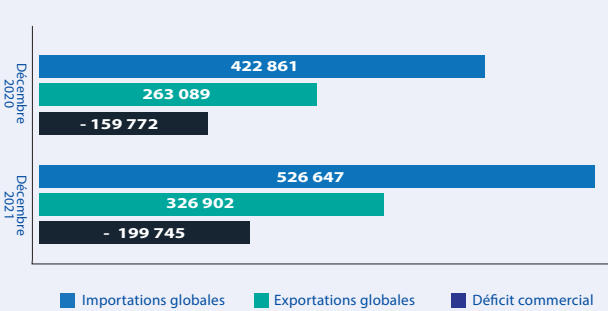
Indicateurs économiques et financiers

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



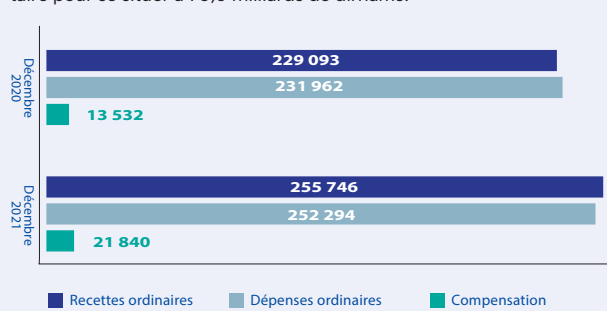
Balance commerciale

À fin décembre 2021, le déficit commercial s'alourdit de 25% par rapport à la même période en 2020.



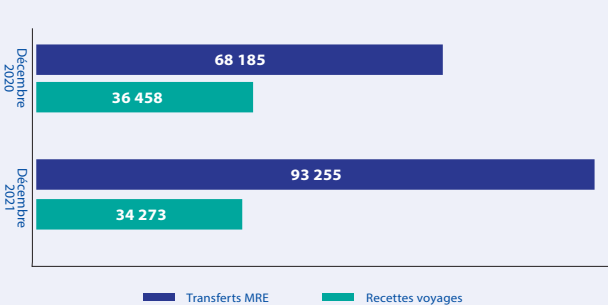
Finances publiques

À fin décembre 2021, la situation des finances publiques fait ressortir une atténuation de 13,9%, en glissement annuel, du déficit budgétaire pour se situer à 70,9 milliards de dirhams.



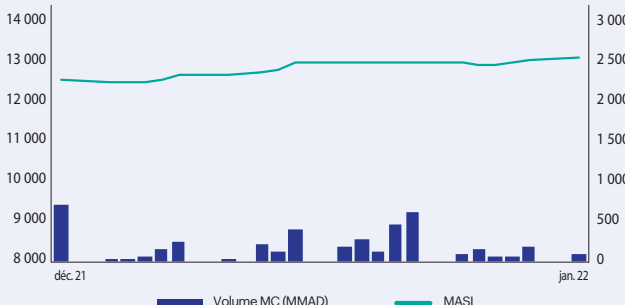
Transferts des MRE & recettes voyages

Les envois de fonds effectués par les MRE ont enregistré une hausse de 36,7% ou +25 MMDH à fin décembre 2021.



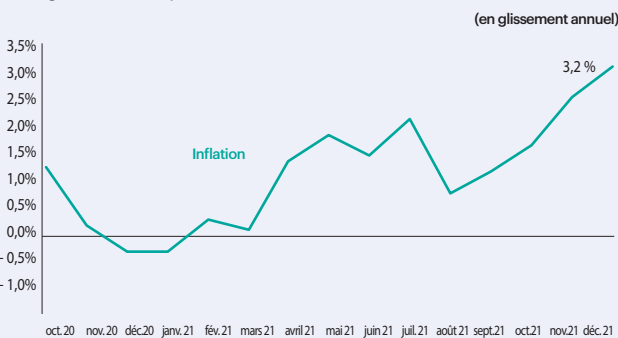
Bourse de Casablanca

Au terme du mois de janvier 2022, le MASI a enregistré une hausse de 3,9%.



Inflation

Sur l'ensemble de l'année 2021, l'inflation ressort à 1,4% après avoir enregistré une moyenne de 0,7% en 2020.



					Var %/pts
Échanges extérieurs	Importations globales (en mdh)	déc. 20/	422.861	526.647	24,54%
	Exportations globales (en mdh)	déc. 21	263.089	326.902	24,26%
	Déficit commercial		-159.772	-199.745	25,02%
	Taux de couverture (en %)		62,2%	62,1%	-14,41 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		68.185	93.255	36,77%
	Recettes voyages (en mdh)		36.458	34.273	-5,99%
Monnaie et crédit	Agrégat M3 (en mdh)	déc. 20/	1 485 118	1 562 749	5,23%
	Réserves Internationales Nettes (en mdh)	déc. 21	320 568	330 832	3,20%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		239 391	273 905	14,42%
	Créances sur l'économie (en mdh)		1 131 670	1 182 401	4,48%
	Dont Créances des AID (en mdh)		966 928	996 664	3,08%
	Crédit bancaire		959 005	988 212	3,05%
	Crédits immobiliers (en mdh)		284 199	291 953	2,73%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		180 060	172 147	-4,39%
	Crédits à la consommation (en mdh)		54 249	55 712	2,70%
Prix	Indice des prix à la consommation (100=2006)	déc. 20/			
	Indice des prix à la consommation	déc. 21	102,5	103,9	1,37%
	Produits alimentaires		102,3	103,1	0,78%
	Produits non-alimentaires		102,6	104,4	1,75%
	Taux de change (prix vente)				
	1 EURO	déc. 21/	10,5	10,5	0,18%
1 \$ US	jan. 22	9,3	9,4	1,70%	
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(52 semaines)	déc. 20/	1,93%	1,56%	-37,0
	(2 ans)	déc. 21	2,18%	1,73%	-45,0
	(5 ans)		2,31%	2,01%	-30,0
(10 ans)		2,62%	2,32%	-30,0	
Bourse Des valeurs	MASI (en points)	déc. 21/	13 358,32	13 883,49	3,93%
	MSI20 (en points)	jan. 22	1 085,71	1 131,96	4,26%
Activités sectorielles					
Énergie	Energie totale appelée (GWh)	nov. 20/	35 199	37.174	5,61%
	Consommation d'électricité (GWh)	nov. 21	27 527	29 039	5,49%
Industrie	Exportation de l'Automobile (en MDH)	déc. 20/	72 283	83 783	15,91%
		déc. 21			
Mines	Chiffre d'affaires à l'exportation de l'OCPE (MDH)	déc. 20/	50 869	79 893	57,06%
		déc. 21			
Ports	Débarquements de la pêche côtière (mille tonnes)	déc. 20/	1 297	1 333	2,78%
		déc. 21			
BTP	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	déc. 20/	12 174	13 975	14,79%
		déc. 21			
Marché d'Auto-mobilité	Ventes automobiles au Maroc (en unités)	jan. 21/	13 335	12 439	-6,72%
		jan. 22			

Finances publiques

À fin décembre 2021, la situation des finances publiques fait ressortir un allègement de 13,9 % du déficit budgétaire, soit de 11,5 milliards de dirhams, par rapport à l'année précédente. Le déficit budgétaire s'établit ainsi à 70,9 milliards de dirhams contre 82,4 milliards de dirhams un an auparavant. Cette évolution couvre en particulier une hausse des recettes ordinaires (+11,6 %) plus importante que celles des dépenses globales (+4,9 %). Rapporté au PIB, le déficit budgétaire s'est amélioré de 1,6 point pour s'établir à 6 %, contre 7,6 % en 2020, un résultat en ligne avec les prévisions de la Loi de Finances.

Perspectives du marché actions

Les analystes de M.S.IN anticipent une poursuite du trend haussier du marché boursier marocain en 2022, après avoir marqué une progression de plus de 18 % pour le MASI en 2021. La dynamique de la Bourse de Casablanca devrait se poursuivre sur sa lancée, mais à un rythme inférieur qu'en 2021. Sa progression devrait se situer entre 5 % et 10 %. Ce constat est valable malgré les niveaux de valorisations élevés, les craintes autour de l'inflation qui est tirée par les pressions externes transitoires, mais aussi la propagation du variant Omicron qui pourrait jouer le rôle de « vaccin naturel ». D'autres éléments viennent également conforter ce constat. Il s'agit, en effet, du maintien des taux obligataires à un niveau historiquement bas, de l'amélioration en 2022 de la masse bénéficiaire par rapport à 2021 en lien avec la poursuite de la reprise de l'économie nationale et, enfin, de l'annonce, dans le cadre du PLF 2022, de la privatisation d'un certain nombre de sociétés étatiques qui ont atteint un degré de maturité économique suffisant pour alléger le déficit du Trésor.

Bourse de Casablanca

Au terme du mois de janvier 2022, le MASI s'est établi à 13 883,49 points, affichant une performance annuelle de +3,9 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont respectivement été enregistrées par les secteurs suivants : Ingénieries et Biens d'équipement industriels (+64,1 %), Sylviculture et Papier (+27,6 %) et Services aux Collectivités (+18,6%). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, Transport (-2,4 %), Sociétés de portefeuille (-1,9 %) et Télécommunications (-1,0 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est établie à 719,8 milliards de dirhams, en hausse de 4,1 % par rapport à fin 2021.

Coût des matières premières : quelle évolution ?

Pandémie, tensions géopolitiques, désorganisation des chaînes de valeurs, crise du fret maritime, aléas météorologiques... autant de facteurs qui ont lourdement impacté le cours des matières premières en 2021. Le 22 janvier dernier, le think tank Policy Center for the New South a publié un rapport sur le thème « Bilan 2021 et perspective 2022 : une persistance des tensions sur les marchés mondiaux de matières premières ? ». Explications.

Selon l'auteur, Yves Jégourel, hormis les métaux précieux (or, argent et platine), l'ensemble des « commodities » (produits énergétiques, produits agricoles, engrais, aluminium, cuivre, étain, nickel, plomb, zinc...) a connu une forte hausse de prix entre avril 2020 et août 2021. Au second semestre, les cours se sont toutefois stabilisés, à l'exception de celui des engrais qui a poursuivi sa croissance.

Toujours selon le rapport, entre janvier et décembre 2021, le prix des produits énergétiques a progressé de 36 à 37 %. Le prix du gaz européen atteint un record : le Title Transfer Facility (TTF) a augmenté de 423 %. Fin octobre 2021, le Brent a quant à lui retrouvé un niveau record depuis 2018 : plus de 85 USD/bbl.

La hausse du prix des produits énergétiques a impacté le cours d'autres matières premières, notamment celui des engrais et des métaux de base. En raison de sa grande dépendance aux prix gaziers, le prix de l'urée s'est ainsi accru de 236 %. Hormis le fer, dont le cours a diminué, les autres métaux de base tels que l'aluminium, le cuivre ou le zinc ont également connu une hausse. L'étain a vu son cours exploser : ce dernier a augmenté de 80 % entre janvier et décembre 2021.

En ce qui concerne les produits agricoles, particulièrement impactés par la crise des containers, la plupart des cours ont enregistré une hausse, notamment les céréales dont la production n'a pas entièrement couvert la demande mondiale (production estimée à 2 287 Mt pour une consommation de 2 290 Mt). Les prix du soja et du riz ont toutefois connu un repli au cours de l'année. Autre exemple, les cours de l'Arabica et du Robusta ont respectivement progressé de 67 % et 59 % en 2021 en raison des perturbations engendrées par la pandémie ainsi que par une météorologie défavorable dans les principaux pays producteurs. Les huiles végétales ont pour leur part enregistré des hausses comprises entre 6 % (tournesol) et 52 % (colza).

2022 sous le signe de l'incertitude

Selon, l'auteur du rapport les prix des matières premières devraient se stabiliser en 2022, même s'il persiste encore de grandes incertitudes, portant notamment sur l'évolution de la situation sanitaire ainsi que sur la croissance de l'économie mondiale. Du fait de mécanismes d'interdépendance, l'inflation en hausse dans la plupart des pays devrait également impacter le prix des matières premières. Autre source d'incertitude, la transition énergétique vers l'économie décarbonée et un désengagement trop rapide des énergies fossiles pourraient accroître les tensions sur le prix de l'énergie qui, à son tour, devrait accentuer le phénomène de volatilité des cours. *



Inflation record dans de nombreux pays

Début février 2022, l'OCDE a publié les nouveaux chiffres de l'inflation. Cette dernière a atteint 6,6 % en décembre 2021 (en glissement annuel), son plus haut niveau depuis 30 ans. La forte hausse de l'inflation en Turquie (+36,1 % en glissement annuel) en décembre explique en partie ce record. Dans d'autres pays, l'inflation (en glissement annuel) augmente plus modestement : +0,2 point de pourcentage aux États-Unis (7 % en décembre), au Royaume-Uni (4,8 %), en Italie (3,9 %) et au Japon (0,8 %), et +0,1 point de pourcentage en Allemagne (5,3 %) et au Canada (4,8 %). Elle est restée stable en France (à 2,8 %). Dans de nombreux pays, cette hausse de l'inflation a notamment été causée par l'augmentation des prix de l'énergie (+15,4 % en 2021) et, dans une moindre mesure, par celle des prix de l'alimentation.

Dans la zone euro, selon le bulletin publié par Eurostat le 2 février dernier, l'inflation atteint un niveau record de 5,1 % en janvier 2022 (contre 5 % en décembre 2021). D'après l'Office statistique de l'Union européenne, cette hausse s'explique la hausse du taux d'inflation de l'énergie qui « devrait connaître le taux annuel le plus élevé en janvier (28,6 %, comparé à 25,9 % en décembre), suivie de l'alimentation, alcool & tabac (3,6 %, comparé à 3,2 % en décembre), des services (2,4 %, stable comparé à décembre) et des biens industriels hors énergie (2,3 %, comparé à 2,9 % en décembre) ».

En France, l'Insee estime qu'en janvier l'indice des prix à la consommation a progressé de 2,9 % en un an et anticipe une



inflation comprise entre 3 et 3,5 % (en glissement annuel) dans les prochains mois. L'augmentation des prix de l'énergie (du gaz et de l'électricité notamment) impacte directement les ménages. Afin de permettre aux foyer les plus modestes de faire face à cette hausse exceptionnelle de leur dépenses, la France a mis en place une série de mesure baptisée « Bouclier tarifaire ». Un chèque énergie supplémentaire de 100 euros a été versé en décembre dernier aux personnes déjà bénéficiaires du chèque énergie, soit 6 millions de ménages. Autres mesures, le gel des tarifs réglementés du gaz et la limitation de la hausse du tarif réglementé de l'électricité à 4 % début 2022. *

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

My CFCIM

Votre communauté d'affaires à portée de main

Disponible sur votre mobile store



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

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

Jean-Pascal DARRIET - Président de la CFCIM



Journées économiques Maroc-France

3^{ème} étape à Toulouse

Du 23 au 25 mars 2022

Sur le thème

**« L'aéronautique : un secteur prioritaire
du Plan d'Accélération Industriel au Maroc »**



Conférences
et ateliers



RDV B to B



Visites
de sites

Un événement de la



Partenaire de la tournée



Partenaires Platinum



Partenaires Silver



Transporteur Officiel



SAVE THE DATE

ZOOM

- 18** Le travail à distance, de l'urgence du confinement à la normalité
- 20** Interview de Me Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca, Managing Partner de Roudane & Partners Law Firm, Présidence de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM
- 22** Tour d'horizon des modes de travail alternatifs
- 24** Interview de Philippe Montant, Directeur Général de ReKrute
- 26** Interview de Badra Hamdaoua, Site Leader et General Manager Mid-market Maroc et Afrique du Nord de Dell

Nouveaux modes de travail : une tendance qui s'installe ?



Avec la pandémie et le confinement qui a suivi, beaucoup d'entreprises sont passées pour la première fois au télétravail, parfois de manière forcée. Une expérience plus ou moins bien vécue par les salariés en fonction des profils, des moyens déployés et surtout de la capacité des managers à encadrer et à motiver leurs équipes à distance. Mais, au-delà de la situation sanitaire, certaines entreprises ont décidé de pérenniser l'expérience en prenant l'initiative de revoir en profondeur leur mode de fonctionnement. Si les nouveaux modes de travail offrent de multiples avantages à la fois pour les salariés et les employeurs, attention toutefois à respecter certaines règles pour éviter tout débordement.

Dossier réalisé par Rémy Pigaglio et coordonné par Nadia Kabbaj

Le travail à distance, de l'urgence du confinement à la normalité

Le confinement instauré début 2020 a précipité de nombreuses entreprises dans un télétravail forcé et inattendu. Néanmoins, celui-ci s'est souvent pérennisé, employeurs et employés y trouvant de nombreux avantages. Il présente toutefois des inconvénients et nécessite la mise en place d'un cadre clair en concertation avec les salariés.



Le 2 mars 2020, un premier cas de nouveau coronavirus est détecté sur le territoire du Maroc. Alors que le Covid-19 se répand à grande vitesse dans l'Europe toute proche, les autorités appellent le 18 mars à l'« isolement volontaire » avant d'instaurer un confinement dès le 20 mars. Les déplacements sont fortement restreints et les trajets liés au travail sont limités à ceux qui sont absolument nécessaires. Près d'une entreprise organisée sur trois a alors arrêté totalement son activité, selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP).

Beaucoup ont décidé de mettre en place, dans l'urgence, le télétravail pour permettre la poursuite de leurs activités.

Les cadres, premiers concernés

Dans une enquête publiée en juillet 2020, le HCP indique que « 28 % des entreprises ont déclaré que le confinement les a poussées à adopter une flexibilité des modalités de travail (télétravail, travail en alternance...) ». C'est en particulier le cas des grandes entreprises qui sont 51 % à choisir cette proposition.

La dynamique concerne avant tout, bien sûr, les entreprises et les fonctions pour lesquelles le travail à distance est possible. Ainsi, à l'échelle de l'ensemble des personnes en situation d'emploi, seulement 16 % ont adopté le télétravail pendant le confinement, toujours selon le HCP. En revanche 62 % des cadres supérieurs ont eu recours au télétravail, que ce soit de manière partielle ou non.

En avril 2020, une enquête du site Rekrute.com, réalisée auprès de 1 778 personnes contactées par courriel, illustre l'urgence dans laquelle le télétravail a été instauré. Parmi ceux qui travaillent à distance, 63 % témoignent que leur entreprise a mis en place ce mode de fonctionnement en quelques jours à peine, 22 % en une semaine et 15 % en deux semaines et plus. Un constat qui ne va pas sans des écueils : 57 % confessent avoir rencontré des difficultés techniques pendant des réunions à distance. Ils sont néanmoins 68 % à considérer qu'elles sont plus efficaces.

Une plus grande productivité

Près de deux ans après le début de la pandémie, les habitudes semblent s'installer durablement. Certaines entreprises avaient entamé le chantier du travail à distance bien avant la crise et celle-ci l'a accélérée. D'autres ont saisi l'occasion de cet événement inédit pour s'engager dans la transformation de leurs modes de travail.

Une autre enquête de Rekrute.com, publiée en novembre 2021, a recueilli les réponses de 2 709 personnes présentes dans sa base de données. Parmi les répondants, 48 % indiquent que leur entreprise applique partiellement le travail à distance et 13 % complètement. Ils précisent en outre que, globalement, leur productivité est meilleure avec le télétravail. 67 % considèrent ainsi qu'il s'agit d'un bon mode de travail.

Dans une publication de juillet 2020, l'Organisation des Nations unies montrait l'étendue de l'adoption du télétravail à l'échelle mondiale, même si ce mode de travail ne peut être utilisé que par 18 % des travailleurs. Ses avantages, d'après l'organisation, sont notamment la réduction du temps de trajet et donc des émissions de CO2 et du stress lié au déplacement. Selon les travaux de Jon Messenger, de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), évoqués par l'ONU, le temps optimal de télétravail se situerait entre deux et trois jours par semaine, afin de garantir qu'aucun membre du personnel ne soit dissocié de son équipe.



Si le travail à domicile n'est pas bien encadré et organisé, il peut mener au burnout des salariés n'arrivant plus à séparer vie professionnelle et personnelle.

Risque sur la santé mentale

Le travail à distance présente néanmoins un autre risque important. « Pour les personnes travaillant à domicile, la limite entre le temps consacré au travail et le temps consacré à la vie privée devient floue, augmentant le stress et les risques pour la santé mentale », avertit Susan Hayter, une conseillère technique de l'OIT. Pour nombre d'entre elles, le passage au télétravail a « aggravé le sentiment d'isolement et la perte d'identité et d'objectif », précise-t-elle.

La mise en place réussie du télétravail dépend ainsi de la création de règles claires au sein de l'entreprise et en concertation avec les collaborateurs. L'OIT a d'ailleurs publié un guide pratique du télétravail pour guider les employeurs. Il faut anticiper une nouvelle manière de diriger les équipes, une gestion différente du temps de travail, l'enjeu de la déconnexion, la sécurité informatique, la prise en charge de l'achat du matériel de bureau, l'équilibre entre présentiel et télétravail... Ce qui n'a souvent pas été permis par la soudaineté de la crise, d'autant plus que le Maroc ne dispose encore d'aucun cadre légal dédié au travail à distance (voir interview p. 20). *

► Rémy Pigaglio

« Un texte de loi consacré au télétravail serait le bienvenu »



Interview de Me Nesrine Roudane, Avocate au Barreau de Casablanca, Managing Partner de Roudane & Partners Law Firm, Présidence de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM

Conjoncture : Existe-t-il un cadre légal du télétravail au Maroc ?

Me Nesrine Roudane : Pour le secteur privé, il n'en existe pas. Au début de la pandémie, certains ont estimé que l'on pouvait appliquer les dispositions du Code du travail qui concernent le travail à domicile au télétravail. Or, il existe une confusion entre ces deux modes de travail, car la pandémie a coïncidé avec le confinement pendant lequel la plupart des gens sont restés chez eux pour travailler. Des employeurs et des praticiens ont paniqué et ont comblé le vide législatif sur le télétravail tant bien que mal.

Le télétravail est une notion qui est beaucoup plus large que le travail à domicile. Il suppose l'utilisation de la technologie pour continuer à effectuer les tâches, missions, fonctions du travail d'une personne. Le travail à domicile, en revanche, peut se faire sans utiliser la technologie.

Alors, quelle base légale a été utilisée pour pratiquer le télétravail ?

Il faut distinguer entre la période d'état d'urgence sanitaire et le temps normal. Nous sommes aujourd'hui en état d'urgence sanitaire, les autorités peuvent ainsi prendre toute sorte de décisions, qui s'imposent aux entreprises, par le moyen d'avis ou de communiqués, comme l'indique l'article 3 du décret-loi édictant l'état d'urgence sanitaire. L'on se réfère alors aux déclarations du Ministère du Travail, de l'Intérieur, de la Santé... qui incitent les entreprises qui peuvent y avoir recours à mettre en place le télétravail.

Il peut en effet être imposé par l'employeur en période d'état d'urgence sanitaire, car il existe une recommandation du gouvernement et, bien sûr, dans la mesure où la fonction s'y prête. L'employeur doit néanmoins mettre à la disposition du salarié les moyens nécessaires pour exercer ses missions en télétravail.

Qu'en est-il hors des périodes d'état d'urgence sanitaire ?

Des entreprises qui se projettent dans le futur, en espérant que nous ne serons plus en situation pandémique, ont saisi l'occasion de cette période particulière pour mettre en place un cadre contractuel du télétravail afin qu'il soit régulé au sein de la structure. Ceci permet d'éviter les risques juridiques que peut engendrer ce mode de travail pour les salariés et les employeurs.

En quoi consistent ces accords ?

Il peut s'agir d'accords individuels entre employeur et salarié dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant. Ce peut aussi être fait à travers une négociation collective qui permettrait la mise en place d'une charte du télétravail ou d'un accord-cadre. Il s'agit donc soit d'une approche individuelle, soit d'une approche collective.

Si la solution adoptée est un avenant au contrat de travail, il faut garder à l'esprit les impératifs liés à la discrimination. Je ne peux pas prévoir le télétravail pour un salarié et pas pour un autre alors qu'ils occupent une fonction similaire. C'est un principe général qui s'applique à toute situation.

Dans votre expérience, quelles sont les solutions qui ont été les plus nombreuses à être adoptées par les entreprises ?

C'est majoritairement la solution collective qui a été adoptée. Depuis le début de la pandémie, nous avons intensément travaillé avec beaucoup de mes clients pour mettre en place de tels dispositifs !

Au sein de chartes relatives au recours au télétravail, nous avons inclus les conditions qui doivent être réunies pour avoir recours à ce mode de travail. Nous y avons inséré des garde-fous afin que l'adoption du télétravail ne mette pas en péril la santé et la sécurité des salariés. Nous y avons aussi prévu une période d'adaptation et la réversibilité. Ces chartes doivent en outre permettre d'éviter que le lien ne soit coupé avec l'entreprise. Le tout, en respectant le processus de concertation avec les délégués des salariés.

Les entreprises doivent-elles prévoir systématiquement la prise en charge des frais liés au télétravail, comme par exemple ceux liés au matériel informatique ou de bureau ?

Que ce soit au sein de l'accord-cadre, de la charte ou même dans les modifications des clauses contractuelles individuelles, ma recommandation est de toujours bien préciser les contours du télétravail, les éléments mis à disposition, de déterminer les frais inhérents... Cela peut donner lieu à une indemnisation forfaitaire ou à une inclusion dans le salaire. Mais il ne faut pas passer ces éléments-là sous silence, car cela peut être source de conflits.

Avez-vous constaté un développement du contentieux à propos du télétravail depuis le début de la crise du Covid-19 ?

Oui, et la plupart des procédures sont toujours en cours. Une grande partie de celles-ci concernent le principe même du recours au télétravail : un salarié veut ou ne veut pas être en télétravail. D'autres sont relatives aux moyens mis en place pour l'accomplissement du télétravail. J'imagine que d'autres types de contentieux verront le jour, notamment par rapport au principe de l'indemnisation. Ils pourraient donner lieu à une interprétation fiscale et sociale de la défiscalisation de certains aspects liés au télétravail.

Estimez-vous nécessaire que le gouvernement se penche sur la réglementation du télétravail ?

C'est un mode de travail fortement apprécié et un texte de loi spécifique serait le bienvenu. Au cours de presque deux années d'état d'urgence sanitaire, nous avons suffisamment de retours d'expérience d'un déploiement « libre », « freestyle » du télétravail et de ses conséquences.



« Le télétravail est une notion qui est beaucoup plus large que le travail à domicile. Il suppose l'utilisation de la technologie pour continuer à effectuer les tâches, missions, fonctions du travail d'une personne. Le travail à domicile, en revanche, peut se faire sans utiliser la technologie. »

De plus, nous avons constaté dans les législations comparées que le télétravail a donné lieu à des textes de loi bien avant la pandémie ; nous disposons donc d'un retour suffisant quant aux best practices dans le domaine. Aussi, le secteur public a avancé plus rapidement que le secteur privé en mettant en place un cadre pour le télétravail, ce qui peut constituer une référence. Il faut également repositionner ce mode de travail dans un contexte plus large. Il est temps de revisiter tout le Code du travail, de le dépeussier. Il est entré en vigueur le 8 mai 2004, il y a presque 20 ans. Le télétravail pourrait être inclus dans une révision globale du Code. Il est nécessaire d'en faire un instrument de la compétitivité du travail au Maroc. *

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



Tour d'horizon des modes de travail alternatifs

Du jour au lendemain, la pandémie de Covid-19 a, au Maroc comme dans le reste du monde, modifié les façons de travailler à partir de mars 2020. Si certains métiers imposaient de continuer à se déplacer sur le lieu de travail, beaucoup de salariés ont été contraints de passer au télétravail. À mesure que la crise se prolongeait, la réflexion a porté sur d'autres modes de travail.



Télétravail, mode hybride, flex-office, ou encore coworking se sont davantage imposés dans le monde de l'entreprise. Tour d'horizon et définitions de ces modes de travail qui pourraient devenir omniprésents dans les années à venir.

Télétravail

S'il était encore largement minoritaire au Maroc comme en Europe, le télétravail est devenu un mode de travail massivement adopté à partir de mars 2020 dans le contexte de la crise

sanitaire, qu'il ait été conseillé ou imposé par les autorités. Selon un article publié en mars 2021 par la banque publique française Bpifrance sur le site d'informations La Tribune, cette pratique a été imaginée par le mathématicien américain Norbert Wiener dans les années 1950. Considéré comme le père de la cybernétique, il supervisa à partir de l'Europe les travaux d'un bâtiment situé aux États-Unis. Le terme de « telework », traduit en télétravail, apparaîtra néanmoins la première fois dans un article du Washington Post en 1972, alors que les moyens de télécommunication se développent.

C'est évidemment l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les années 1990 qui permettront d'élargir son adoption. Plus ou moins encadré selon les pays, le télétravail consiste en la réalisation par un travailleur qui se situe hors des locaux de l'entreprise des tâches habituellement réalisées dans ceux-ci grâce aux NTIC. Pour éviter toute déconnexion de la vie de l'entreprise, d'éventuels abus, ou encore pour permettre le financement d'équipements au domicile du travailleur, les règles du télétravail doivent être bien définies au sein de l'entreprise.

Mode hybride

Si la majorité des pays du monde a imposé ou conseillé le télétravail pour limiter les contaminations par le Covid-19 début 2020, les restrictions ont été généralement moins rigides à mesure que la crise se prolongeait. Un mode de télétravail hybride s'est répandu. Il consiste en un temps de travail effectué en partie en télétravail, le reste étant effectué dans les locaux de l'entreprise. En théorie, il permet de tirer parti à la fois des avantages du télétravail et de la présence sur le site de l'entreprise. Car, si le télétravail a souvent été perçu comme positif, il présente aussi des difficultés. En novembre 2021, le Cigref, une association française représentative des grandes entreprises et administrations publiques dédiée aux enjeux numériques, et Numeum, un syndicat professionnel du numérique, ont publié une étude baptisée « Le mode hybride, vecteur de la transformation de l'organisation du travail et des relations humaines ». Dans sa synthèse, ils rappellent que, à côté des constats « stimulants » des effets du télétravail, celui-ci présente deux écueils principaux : « l'usure naturelle qui touche les équipes en mode distanciel d'une part, et la perte parfois silencieuse du sentiment d'appartenance à un collectif ou une entreprise, d'autre part ». Le mode hybride pourrait ainsi perdurer et dans les activités qui s'y prêtent, ce qui demandera un effort d'organisation au sein des entreprises, en termes d'organisation du temps de travail, d'adaptation des locaux, ou de moyens et de sécurité informatique.

Flex-office

La pandémie et l'adoption massive du télétravail ou du mode hybride qui l'a accompagnée ont poussé les entreprises à la réflexion sur leurs espaces de travail et la manière de les utiliser. Une des tendances qui s'est accélérée avec la crise est le flex-office. Cet étrange anglicisme, qui n'existe pas dans la langue de Shakespeare, désigne un mode de travail où les collaborateurs n'ont pas de bureau dédié. Des emplacements « génériques » sont mis à leur disposition.

La pandémie et l'adoption massive du télétravail ou du mode hybride qui l'a accompagnée ont poussé les entreprises à la réflexion sur leurs espaces de travail et la manière de les utiliser.

Dans un article publié début 2021, le quotidien français Les Échos explique que « le concept est loin d'être récent. Adopté dès les années 1990 par les grands cabinets de conseil dont les collaborateurs passent leur temps chez les clients, le flex est revenu à la mode en France dans les années 2010 ». Il peut permettre la réduction de la surface utilisée par les bureaux de l'entreprise et implique généralement de repenser les espaces communs des salariés et le matériel informatique des travailleurs. Ce partage de bureau peut être organisé via un système de réservation, mais il n'est pas adapté à toutes les fonctions. Il peut également représenter une difficulté pour certains collaborateurs qui préfèrent s'approprier un espace de travail.

Coworking

Avec le coworking, ou cotravail, les entreprises ne sont tout simplement plus propriétaires de leurs bureaux. Les espaces de coworking peuvent accueillir des travailleurs nomades, des indépendants, ou être des lieux partagés par plusieurs entreprises. C'est un système qui est notamment apprécié par les startups, car il peut leur permettre d'éviter d'importantes dépenses pour leurs bureaux, mais aussi de bénéficier des synergies offertes par des espaces communs partagés par plusieurs entreprises innovantes. En croissance depuis les années 2000, les espaces de coworking peuvent présenter des caractéristiques très différentes : ils peuvent être loués pour une longue ou une courte durée, être des bureaux à part entière ou bien dépendre d'un établissement hôtelier, être adaptés à de grandes entreprises ou au contraire à de petites structures... Ils offrent souvent des services annexes, par exemple de restauration ou de loisirs. Les espaces de coworking semblent avoir pâti de la crise du Covid-19 au moment où les travailleurs étaient obligés ou incités à rester à leur domicile et que les autorités imposaient de fermer les lieux recevant du public. Un article du site d'informations The Conversation publié début 2021 montrait que, en France, « de nombreux [espaces de coworking fragilisés ont connu une baisse de leur fréquentation » alors que le pays est l'un des mieux dotés dans le monde. Mais ils pourraient représenter un mode de travail particulièrement adapté aux travailleurs et aux entreprises qui ont adopté le télétravail, mais souhaitent néanmoins disposer d'un lieu dédié aux professionnels et conserver une certaine flexibilité. *

► Rémy Pigaglio

« Le télétravail fait désormais partie de la routine »

Interview de Philippe Montant,
Directeur Général de ReKroute



Conjoncture : Vous venez de publier une enquête consacrée au rapport au télétravail des employés et des entreprises (voir p. 19). Pourquoi s'être penché sur ce thème ?

Philippe Montant : Nous sommes partis d'un simple constat : le télétravail est devenu le mode de fonctionnement normal pour beaucoup de nos clients. Même avec l'allègement des mesures sanitaires, les entreprises continuent, à des degrés divers, à travailler à distance. Cela nous a poussés à formuler une question : s'agit-il d'un choix managérial délibéré ou imposé ? Nous avons voulu, afin de vérifier cela, identifier les facteurs derrière le maintien du télétravail, déterminer comment les salariés marocains le perçoivent, et savoir à quel point cela a impacté la performance de l'entreprise marocaine.

Avez-vous eu un taux important de réponse ?

Nous avons envoyé nos questions à un échantillon aléatoire d'environ 45 000 candidats. 2 709 ont participé à l'étude.

Dans les réponses à votre enquête, le télétravail semble avoir été très largement adopté parmi les membres de votre base de données, deux ans après le début de la crise... Est-ce que vous vous y attendiez ?

Comme nous le savons tous, la crise sanitaire a accéléré le rythme de la digitalisation. Le Covid n'a, en outre, toujours pas disparu après deux ans. Ce n'est donc pas étonnant si les structures maintiennent ce mode de fonctionnement. Ce qui nous a surpris, c'est le fait qu'on l'ait gardé non pas uniquement par habitude, mais aussi parce que, contre toute attente, il est réclamé par les collaborateurs. Ils sont nombreux à estimer que ce mode de travail augmente leur productivité. 71 % des salariés sondés disent être plus productifs en télétravail. 80 %, parmi ceux qui font des réunions à distance, pensent que ces dernières sont plus efficaces que les réunions physiques.

La crise a donc été un accélérateur, selon vous ?

Clairement oui ! Auparavant, les entreprises qui proposaient ce mode de travail se comptaient sur les doigts d'une main. Aujourd'hui, presque toutes les grandes structures le proposent. C'est beaucoup moins fréquent dans les boîtes de petite taille à moyenne, en revanche.

Pensez-vous que c'est une tendance durable ?

Nous croyons que les salariés et les entreprises se sont mis d'accord sur une seule chose sans s'en rendre compte : révolutionner le fonctionnement de l'entreprise. Deux entreprises sur trois appliquent toujours le télétravail, 72 % des télétravailleurs admettent avoir opté pour ce mode volontairement, et la majorité écrasante en est satisfaite.

Le seul facteur qui puisse causer un retour en arrière serait les difficultés techniques. L'utilisation du matériel informatique personnel, la mauvaise connexion Internet et l'inadaptation des outils de travail peuvent être source de démotivation et d'une baisse de productivité. Si les patrons ne les préviennent pas, ces difficultés peuvent mettre fin à cette expérience de télétravail. Ce mode de travail s'installera durablement aussi à la condition que les entreprises sauront maintenir, au sein de leur équipe, une culture commune. L'entreprise est un groupe, et non pas un ensemble d'individus. En somme, nous pensons que le télétravail va perdurer, mais partiellement. Il sera instauré pour quelques jours par semaine.

Les personnes interrogées estiment majoritairement que le télétravail est plus simple à mettre en œuvre qu'au début de la crise. Est-il rentré dans les habitudes ?

En effet, 72 % des personnes en télétravail sont allées jusqu'à aménager un espace de travail chez eux. Cela montre à quel point elles se sont accommodées à ce mode de travail. Il fait désormais partie de leur routine. On pourrait même dire qu'elles s'y projettent sur le moyen et long terme.

Les patrons, de leur côté, étaient d'abord sceptiques. Ils ont ensuite été nombreux à réaliser que c'était un mode de travail qui fonctionnait.

Quels sont les bénéfices du télétravail? Et ses inconvénients?

Les sondés qui sont en télétravail y perçoivent plusieurs avantages : un gain de temps, un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la réduction du stress et de la fatigue, un gain de productivité... Cependant, le débordement du temps de travail sur la vie personnelle représente l'inconvénient principal. D'autres écueils d'ordre managérial sont évoqués : le manque de reconnaissance, une charge de travail plus importante et le management à distance. Nous croyons fermement qu'il est temps d'innover en termes de management. Il est nécessaire de faire en sorte que le bien-être des employés en télétravail soit assuré.

Constatez-vous que d'autres modes de travail sont adoptés? Comme le flex office, par exemple?

Nous assistons à une hybridation accrue du travail. Les modes les plus courants sont l'alternance, qui implique que tout le personnel se rende au bureau deux ou trois jours par semaine, et la rotation des équipes. Mais nous sommes encore loin de repenser l'architecture classique du bureau. Cela nécessite une remodelisation de la culture de l'entreprise. Il s'agit d'investissements que l'entreprise marocaine n'est pas encore prête à faire.



« 71 % des salariés sondés disent être plus productifs en télétravail. 80 %, parmi ceux qui font des réunions à distance, pensent que ces dernières sont plus efficaces que les réunions physiques. »

Va-t-on, d'une manière générale, vers plus de flexibilité dans la manière de travailler?

La crise a obligé les entreprises à remettre en question leur modèle organisationnel et à s'orienter vers plus de flexibilité. L'adoption du télétravail et le maintien du mode hybride après la fin du confinement reflètent cette transformation. Mais cela reste limité, car il existe un vrai problème de perception de la flexibilité, qui est parfois associée à une baisse de performance. *

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio



« Le “flex office” nous a permis de devenir plus agiles »

**Interview de Badra Hamdaoua, Site Leader
et General Manager Mid-market Maroc
et Afrique du Nord de Dell**



Conjoncture : En mars 2020, le confinement généralisé et la mise en place du télétravail sont décrétés au Maroc. Comment Dell Maroc, dont le site est situé à Casablanca, a-t-il fait face, dans l'urgence, à cette situation ?

Badra Hamdaoua : Nous avons déjà développé, bien avant la crise sanitaire, des solutions dédiées à l'amélioration de la flexibilité du travail, dans le cadre de la stratégie Connected Workplace de Dell Technologies. Elles se sont avérées extrêmement utiles dans le contexte de la crise. 65 % de nos effectifs utilisaient déjà nos solutions de travail à domicile et environ 30 % travaillaient à distance au moins un jour par semaine.

Grâce à notre équipe d'intervention Covid-19, 100 % de notre main-d'œuvre au Maroc travaillait à distance deux semaines seulement après le début de la pandémie. Ainsi, nous avons pu maintenir notre chaîne d'approvisionnement opérationnelle pour nos clients, mais aussi notre force de vente internationale. Très rapidement, nous avons enregistré des milliers d'interactions virtuelles avec nos clients. Notre engagement envers ces derniers et les partenaires a été poursuivi.

Quelle est la politique de l'entreprise aujourd'hui (au Maroc et dans le monde), en ce qui concerne le télétravail ?

Nos employés continuent à suivre une politique de travail flexible, tant au Maroc que dans le monde. Notre programme Connected Workplace a été lancé en 2009 ! Nous avons constaté, à travers celui-ci, que la flexibilité du travail présentait plusieurs avantages, aussi bien pour nos employés que pour l'entreprise. Nous avons également relevé son impact positif sur l'environnement grâce à des économies d'énergie accrues et à une réduction importante des émissions de carbone.

Notre expérience de dix ans dans le domaine du travail à distance est la preuve incontestable que la productivité peut être maintenue même lorsque des crises surviennent, à condition que les employés disposent de toutes les technologies et ressources qui leur permettent d'exécuter leur travail correctement.

Pouvez-vous décrire davantage les bénéfices, selon vous, du télétravail ?

Grâce à plusieurs études, nous avons constaté que les performances

professionnelles d'une entreprise se trouvent systématiquement améliorées à chaque fois qu'elle adopte un modèle flexible de travail. Par exemple, selon le rapport du cabinet de conseil ESG (Entreprise Strategy Group) sur le travail à distance, publié en 2020, pas moins de 78 % des employés s'avéraient être nettement plus productifs lorsqu'ils travaillaient à distance. La flexibilité de la main-d'œuvre est le catalyseur de l'engagement et de la productivité des employés.

En plus du télétravail, Dell Maroc a mis en place le « flex office ». Depuis quand et pourquoi ?

Selon JLL [un cabinet de conseil immobilier, NDLR], le marché du « flex office » est appelé à connaître une croissance rapide. Il s'agit d'un espace de travail qui permet aux équipes d'une entreprise de se réunir périodiquement et de collaborer sur les tâches à accomplir. Un tel espace constitue une excellente alternative à l'aménagement traditionnel d'un bureau.

Chez Dell Technologies, le « flex office » nous a permis de devenir plus agiles au sein d'un monde qui évolue rapidement. Il nous aide également à rationaliser nos frais généraux tout en maximisant la collaboration entre pairs et en boostant la productivité globale.

Selon vous, l'avenir réside-t-il dans une plus grande flexibilité dans notre manière de travailler ?

Le travail ne doit plus être cantonné à un seul lieu ou à un moment précis. Au contraire, il se doit d'être axé sur les résultats. En outre, les entreprises doivent éviter d'adopter une mentalité de « retour en arrière » et de s'attendre à ce que les choses reviennent à l'époque pré-pandémique.

La main-d'œuvre hybride ne se limite pas à diviser les employés en équipes distinctes qui alternent entre le travail à domicile et le travail au bureau. Il s'agit plutôt de créer une structure qui puisse permettre aux employés d'optimiser leur productivité tout en bénéficiant du meilleur des deux mondes en termes de flexibilité, d'interaction sociale et de maintien des liens culturels. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants ont un rôle clé à jouer pour façonner et guider leur entreprise vers un avenir de travail hybride. Les employés attendent de leurs dirigeants qu'ils définissent en permanence des orientations claires, établissent des bases saines et fassent preuve de compassion. *

► Propos recueillis par Rémy Pigaglio

2021 est l'une des sept années les plus chaudes jamais enregistrées

L'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), qui dépend de l'ONU, a dévoilé mi-janvier dernier que 2021 a été l'une des sept années les plus chaudes jamais enregistrées. La température moyenne sur la planète a été supérieure d'environ 1,11 °C à sa moyenne préindustrielle (1850-1900). Pour arriver à ce résultat, l'OMM a procédé à la synthèse de six jeux de données internationales « afin de garantir l'évaluation la plus complète et la plus fiable possible des températures », indique l'organisation dans un communiqué. « L'année 2021 restera dans les mémoires en raison d'un record de température de près de 50 °C enregistré au Canada – soit une température comparable aux valeurs relevées dans le Sahara en Algérie –, de précipitations exceptionnelles et d'inondations meurtrières en Asie et en Europe ainsi que d'épisodes de sécheresse dans certaines régions d'Afrique et d'Amérique du Sud. Les effets du changement climatique et les aléas liés aux conditions météorologiques ont eu des conséquences catastrophiques sur des populations de tous les continents », indique Petteri Taalas, le Secrétaire Général de l'OMM, cité dans le document. Le responsable précise que le « réchauffement global à long terme dû à l'augmentation des gaz à

effet de serre est désormais bien plus marqué que la variabilité annuelle de la moyenne des températures du globe causée par des facteurs climatiques ». *



Le Maroc vise 80 % d'énergies renouvelables en capacité installée en 2050



Le 21 décembre dernier, le Maroc a transmis à l'ONU sa « stratégie de développement à long terme à faibles émissions de gaz à effet de serre ». Dans ce document prévu par l'Accord de Paris (signé en 2015 lors de la COP21), les États doivent détailler leur vision des mesures à appliquer pour atteindre les objectifs fixés par le traité. Pour rappel, ce dernier vise à limiter la hausse de la température mondiale à bien moins que 2 °C, et si possible 1,5 °C. Cette stratégie révèle ainsi que le Maroc a fixé un « objectif indicatif » d'une proportion de 80 % d'énergies renouvelables de la capacité électrique installée en 2050. Cette perspective s'ajoute à celle fixée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2015 lors de la COP21 d'atteindre 52% en 2030. Le Royaume visait aussi 42% en 2020, ce qui n'avait pas pu être atteint. Cette année-là, sur les 10 557 MW de capacité installée, 36,8 % étaient issus d'énergies renouvelables, selon l'Office National de l'Électricité et de l'Eau potable (ONEE). *

Regards d'experts

Des solutions concrètes pour toutes les problématiques qui vous concernent.

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

Vous aussi, rejoignez la communauté des experts de Conjoncture !

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

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

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



Contact : conjoncture@cfcim.org

● **RH : Impact de la transformation digitale sur le processus de recrutement**

Impact de la transformation digitale sur le processus de recrutement

Aujourd'hui on ne parle plus du recrutement 2.0 mais plutôt recrutement 4.0 qui voit s'inverser l'équilibre employeur-candidat. En effet, c'est désormais l'entreprise ou l'employeur qui doit séduire et courtiser ses futurs employés. De quelle manière? En argumentant, en faisant preuve d'inventivité et d'originalité, notamment dans les secteurs où les profils sont les plus rares, à savoir l'IT, la relation client et les métiers de l'ingénierie où sévit une véritable guerre des talents.



Ilham Bahij, Directrice Générale du cabinet de recrutement GO RH Maroc

Conjoncture : Quel sont les enjeux du recrutement pour l'entreprise ?

Ilham Bahij : Le premier enjeu qu'il faut bien cerner en tant que manager est la nécessité de répondre à la pénurie de compétences sur le marché en attirant les meilleurs profils de manière efficace et efficiente. Cela peut représenter un réel challenge, mais chaque entreprise doit être consciente de ces enjeux majeurs afin d'attirer et fidéliser les perles rares.

Chat, marketing viral, blog... Les nouvelles technologies s'immiscent partout, y compris dans le recrutement; d'où la nécessité de se focaliser également sur la marque employeur et de déployer les meilleures solutions pour gérer les candidatures et les tests de recrutement.

Autre volet important, n'oublions pas la maîtrise du turnover, car chaque départ coûte à lui seul à l'entreprise 1,5 fois le salaire du collaborateur démissionnaire (y compris les charges), une perte sèche qui peut doubler en fonction de l'activité de l'entreprise.

Quels sont les outils du e-recrutement ?

On distingue actuellement trois outils principaux utilisés pour la gestion du recrutement :

- Les jobboards (ou site web mettant en ligne des offres d'emploi) sont des outils qui offrent un accès gratuit aux candidats pour mettre à jour leurs profils et consulter les offres et les présentations des entreprises.
- Les réseaux sociaux représentent un vrai atout pour l'entreprise. Ils lui donnent en effet plus de visibilité et lui permettent de développer sa marque employeur. Aujourd'hui, un certain nombre d'entreprises privilégient ce canal plutôt que les traditionnels contacts par mail ou téléphone.
- Le site institutionnel de l'entreprise permet aux candidats de postuler directement auprès des structures qui les intéressent et dont les propositions d'emploi sont les plus motivantes (image de marque et culture de l'entreprise).

Quel est l'impact de la transformation digitale sur le processus de recrutement ?

Tout d'abord, la digitalisation a permis d'accélérer les processus de traitement de candidatures et de dégager du temps pour les

recruteurs en vue de leur permettre de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Elle a également créé une relation très personnalisée avec le candidat à travers l'envoi d'emails ciblés ou de tests adaptés à leurs profils. Cet accompagnement privilégié et sur-mesure au profit de chaque candidat contribue in fine au développement de la marque employeur.

Par ailleurs, les tests techniques proposés aux candidats sont également réalisables depuis des plateformes. Tous les intervenants dans le processus de recrutement ont alors la possibilité d'en consulter les résultats et d'émettre leurs avis et remarques par rapport à chaque profil.

Enfin, le processus d'onboarding (accueil et intégration des nouvelles recrues) digitalisé, et notamment la partie administrative liée à l'intégration du nouveau collaborateur, permet la consignation des documents d'embauche et l'organisation pratique de l'arrivée de la nouvelle recrue. Dans une autre mesure, l'expérience candidat, valorisée par l'outil numérique, participe à l'amélioration de l'image employeur de l'entreprise.

Quel est l'impact de la digitalisation sur le processus d'intégration ?

L'onboarding fait ainsi partie intégrante de l'expérience collaborateur et de la marque employeur. Il déterminera l'image que le nouvel arrivant aura de l'entreprise (ses valeurs, son nouveau poste, la culture d'entreprise...). Il s'agit d'une véritable opération de séduction du nouveau collaborateur qui doit « tomber amoureux » de son entreprise, et ce, dès les premières semaines. En utilisant un outil d'intégration digital, vous automatiserez une grande partie des tâches administratives ce qui allègera le process et vous permettra de vous concentrer sur la relation humaine.

Le mot de la fin

Aujourd'hui, nous sommes face à une digitalisation croissante de l'ensemble des processus en entreprise, dont le recrutement. Cela nous permet d'optimiser le temps, d'améliorer la marque employeur et de la rendre plus attractive, mais gardons en tête l'aspect humain tout au long du processus. *

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

Rencontre digitale dans le cadre la Journée Économique de Toulouse

Le 20 janvier dernier, a eu lieu la rencontre digitale dans le cadre de la Journée Économique de Toulouse, qui se tiendra du 23 au 25 mars prochain et qui portera sur le thème : « L'aéronautique : un secteur prioritaire du Plan d'Accélération Industriel au Maroc ». La rencontre a débuté par les allocutions d'ouverture de Jean-Pascal Darriet, Président de la CFCIM, Christian Jouve, Directeur Général de la CCI Occitanie, Saad Bendourou, Chef de Mission adjoint à l'Ambassade du Royaume du Maroc en France et Karim Cheikh, Président du GIMAS. Premier intervenant, Xavier Tytelman, consultant dans l'aéronautique et fondateur d'Aviation NXT, a présenté les perspectives du secteur aérien. Cécile Humbert-Bouvier, Cheffe du Service Économique Régional de l'Ambassade de France au Maroc est ensuite intervenue sur le thème « Environnement et opportunités d'affaires dans le secteur aéronautique ». Maria El Filali, Directrice Générale du GIMAS, a pour sa part effectué une présentation de l'écosystème aéronautique au Maroc.

Enfin, Jean-Charles Damblin, Directeur Général de la CFCIM, a décrit le concept et le programme prévisionnel de la Journée Économique Maroc – France à Toulouse. La rencontre digitale s'est conclue par un partage d'expérience d'entreprises ayant participé aux précédentes Journées Économiques. *



Réunion d'information sur la coopération franco-marocaine en matière de fiscalité



Le 20 janvier dernier, les Commissions Juridique & Fiscale et Services aux Entreprises de la CFCIM ont organisé une réunion d'information sur le thème « Coopération franco-marocaine en matière de fiscalité ». La rencontre a été animée par Nadia Legros, attachée fiscale pour le Maghreb à l'Ambassade de France au Maroc et modérée par Nesrine Roudane, Présidente de la Commission Juridique et Fiscale de la CFCIM et Managing Partner chez Roudane & Partners Law Firm et Bernard Muselet, Président de la Commission Services aux Entreprises de la CFCIM et Président du Directoire de Crédit du Maroc. *

Réunion d'information sur la formation professionnelle

Le 12 janvier dernier, la Commission Capital Humain de la CFCIM a organisé, dans le cadre de son nouveau cycle de rencontres dédiées au middle management, une réunion d'information sur le thème: «La formation, un outil de management». La rencontre s'est déroulée en présentiel et en distanciel via la plateforme My CFCIM. Elle a été animée par Hamid Bouidar, dirigeant du cabinet HB Audit, spécialisé en transformation d'entreprise et Salaheddine Sabik, Directeur des partenariats stratégiques du groupe Tecra et Président de la Commission Relations Sociales, Emploi et Formation Professionnelle de la CGEM Tanger-Tétouan-Al Hoceima. *



Programme de prospection et salons à l'international 2022

Salon	Date du salon	Lieu	Secteur
MINEXPO, Kenya	11 au 13 mai	Kenya, Nairobi	Matériel BTP et Mines
GLOBAL INDUSTRIE	17 au 20 mai	Lyon, France	Sous-traitance Industrielle
ITM	14 au 18 juin	Istanbul, Turquie	Machine Textile
BATIMAT, Interclima+Elec et Ideo Bain	3 au 6 octobre	Paris, France	Bâtiment, travaux public et décoration
SOMMET DE L'ELEVAGE	4 au 7 octobre	Clermont Ferrand, France	Élevage
SIAL	15 au 23 octobre	Paris, France	Agroalimentaire
K	19 au 26 octobre	Dusseldorf, Allemagne	Mondial de l'industrie du caoutchouc et du plastique

Contact :
Nadwa El Baine
nelbaine@cfcim.org

Ce programme peut-être sujet à modifications. Consultez la rubrique événements du site www.cfcim.org.

À Tanger, réunion d'information sur le management

Le 12 janvier dernier, à l'hôtel Mövenpick Hotel & Casino Malabata Tanger, la Délégation Régionale de la CFCIM à Tanger a organisé un petit-déjeuner d'information sur le thème « Importance de la qualité du management et du leadership dans l'entreprise et son impact sur la qualité de vie au travail ». La rencontre a été animée par Bouchra Cherkaoui, Consultante senior en développement personnel, Leila Fadil, Consultante senior en ressources humaines, Moulay Youssef Sbai, Fondateur de S3M, Services aux Métiers Mondiaux du Maroc. *



© CFCIM

À Rabat, succès de la dernière édition de l'After-Work CFCIM



© CFCIM

Le 27 janvier dernier, la Délégation Régionale de la CFCIM à Rabat a organisé un After-Work qui a remporté un franc succès auprès des adhérents et entreprises de la région. Ce rendez-vous networking incontournable de la communauté d'affaires de Rabat et des environs s'est tenue dans un nouveau lieu prestigieux : le Clubhouse Robuchon Royal Golf Dar Es Salam. Elle a réuni 103 participants qui ont pu ainsi partager leurs cartes de visite et rencontrer de futurs partenaires potentiels. *

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

Télécharger notre application My CFCIM

www.cfcim.org



Formations en double diplomation
Bac+3 et Bac+5



**L'EXCELLENCE
D'UN PARCOURS,
L'ASSURANCE
D'UN AVENIR**

05 22 35 53 53
www.esac.ma



Ecole Supérieure des Affaires
de Casablanca

— Depuis 1988 —

Une école de la



INSCRIPTION & RENSEIGNEMENTS

Campus Casablanca :

Bd Tarik El Ouahda - Aïn Sebaâ

esac@cfcim.org

Le Coin des Adhérents

Nouveaux adhérents à la CFCIM

SOCIÉTÉS	ACTIVITÉ PRINCIPALE	VILLE	TÉLÉPHONE
ABRI BACHE & STORE	Fabrication et assemblage de stores et de tentes	CASABLANCA	
DAMBA CAMARA	Commerce alimentaire général et prestations de services livraison à domicile	MOHAMMEDIA	
HAMID SARBAKOPA	Négoce - Importation et exportation	CASABLANCA	
MADINATI LILISKANE	Promotion immobilière	CASABLANCA	
RACHKA	Ameublement et décoration d'intérieur - Importation de salons, tables et objets de décoration	CASABLANCA	05 22 36 53 34
SEPROLAI SARL	Marchand de matériel agricole et d'élevage, montage et installation des bâtiments d'élevage, import-export.	FÈS - AGDAL	05 35 45 60 87
SOTRAPECHE	Traitement, congélation et commercialisation des produits de la mer.	DAKHLA	

Adhérents Industrie

AMAZING TECH CENTER	fabrication et vente de matériel et services de textiles et habillement	TANGER	
FAPEC	Fabrication de pièces électriques et faisceau pour véhicules	CASABLANCA	05 22 70 98 62
JBA SAMAK SARL	Mareyage de poisson	LAÂYOUNE	
MAROC-MODIS	Confection de lingerie féminine	FÈS	05 35 73 72 00
SADDLE CHOICE SARL	Sellerie : fabrication d'équipements équestres	SKHIRAT	
SONEL	Production d'oeufs	CASABLANCA	05 22 36 20 19
STE CHINO UNIBAS	Travaux d'assainissement BATIMENT VRD et divers	MEKNES	
STE INDOKA	Fabrication de dispositifs médicaux, commercialisation de semences - Fabrication, importation et exportation de produits cosmétiques	MEKNES	05 35 30 03 40
TH EQUIPEMENT	Textile, vêtements de travail, électroménager, accessoires de vin	SALÉ	

Adhérents Services

SOUSS PERFORMANCE LOGISTICS SPL	Transport de bagages et de marchandises	AGADIR	05 28 23 72 41
ALLIANSIS	Consulting, ingénierie, formation, coaching, élaboration de plans de formation des entreprises, suivi accompagnement GIAC/OFPPPT, accompagnement développement stratégique et international, rationalisation achats & logistique.	CASABLANCA	05 22 20 13 70
ATLAS MARAICHAGES	Exploitation agricole, culture maraîchages, arbres fruitiers, élevage de bovins, d'ovins et de caprins, aviculture, apiculture et heliculture	FÈS	
BELMEDIA	Telecommunication réseau, services et travaux divers, import export	MOHAMMEDIA	05 23 32 44 16
CAPCI	Service après-vente pour la marque ZF	CASABLANCA	05 22 20 01 90
CONSEP	Ingénierie de la sécurité incendie, fourniture, installation et maintenance des systèmes de protection contre les incendies, formation et assistance technique.	CASABLANCA	
EUREXMA	Expertise comptable	CASABLANCA	05 22 86 26 30
EXCELLENTIA CONSULTING	Tous travaux de fiduciaire, d'audit, de révision comptable et d'organisation. Organisation de la tenue de comptabilité, organisation systèmes d'information, diagnostics et études économiques.	CASABLANCA	
GENEPI SARL	Vente et installation de matériel de climatisation, désenfumage et ventilation	CASABLANCA	05 22 24 17 63

SOCIÉTÉS	ACTIVITÉ PRINCIPALE	VILLE	TÉLÉPHONE
GRAND R	Conseil en communication, formation, production audiovisuelle	CASABLANCA	
IDEMIA MOROCCO	Technologie de l'information	CASABLANCA	05 29 05 51 00
IMMO 101	Agence immobilière. Location longue durée, vente, acquisition, gestion de tous types de biens immobiliers : Appartements, villas, bureaux, commerces, terrains, dépôts.	RABAT	
INFRA INGENIERIE	Bureau d'études	CASABLANCA	05 22 27 91 17
IS INDUSTRIE MAROC	Expertise et étude - Formation - Contrôle non destructif de soudage - Inspection	MOHAMMEDIA	05 23 32 67 72
IT ROAD CONSULTING	Gouvernance IT - Edition SI - Sécurité SI - Formation et conseil SI - Ingénierie web et mobile	CASABLANCA	05 29 10 76 00
LAMHOLD HOLDING COMPANY	Promotion immobilière et gestion hôtelière	TANGER	
MABORNE	Editeur de solutions informatiques - Fabrication et commercialisation de bornes tactiles, pupitres, kiosques au Maroc et en Afrique.	CASABLANCA	05 22 98 07 98
MAITRE Jad ABOULACHBAL	Notaire	CASABLANCA	05 22 20 14 65
MAITRE ZINEB NACIRI BENNANI	Avocat au Barreau de Paris et au Barreau de Casablanca	CASABLANCA	05 20 30 80 88
NUXIA	Prestations et services informatiques	MARRAKECH	
PHARMACIE NAKHIL	Pharmacie	MEKNES	05 35 56 42 48
PROSOFT	Conseil en systèmes d'information - Expertise Sage X3	CASABLANCA	
RAY CARGO	Transport international	CASABLANCA	
SKILLS DEVELOPEMENT PARTNER		CASABLANCA	
THINK 1 CONSULTANCY (ThinkONE Research & Consulting)	Market intelligence, marketing & communication strategy	CASABLANCA	
TRUSTED ENERGY	Audit énergétique, accompagnement ISO 50001, accompagnement certification LEED & HQE, formation en efficacité énergétique, en énergies renouvelables et en développement durable	CASABLANCA	05 22 52 31 96
VISIT FOR YOU	Accompagnement et suivi à l'international : visites, sourcing, wellness management - Etude de marché - Gain de temps, réduction des frais de voyage et de l'empreinte carbone, levée de doute, validation d'une idée, présence physique auprès de vos partenaires commerciaux	TOULOUSE France	
ZO TRANSPORT ET LOGISTIC	Transport de marchandises pour le compte d'autrui, tous services administratifs, financiers, mobiliers	LARACHE	

NOUVEAU : LA BOUTIQUE My CFCIM

Boostez votre activité commerciale via votre Boutique B2B 100% en ligne



Mise en relation entre vendeurs et acheteurs Vitrine d'exposition personnalisée Base de données qualifiée d'acheteurs Visibilité sur nos supports de communication

Le Coin des Adhérents

Première édition de Let's Swing, Tournois Desert Challenge

Du 4 au 6 mars prochain, l'association Royal Golf organise la première édition de Let's Swing, Tournois Desert Challenge, rencontre des Golfeurs Marocain qui se tiendra au Royal Golf Dakhla. Ouverte aux joueurs amateurs, la compétition se déroulera selon la formule Strok Play.



Merci à nos adhérents premium !

La communauté d'affaires de nos adhérents Premium s'agrandit !
La CFCIM a le plaisir d'accueillir de nouveaux membres et remercie les anciens pour leur fidélité et leur soutien.

المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب

Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable

التعاضدية الفلاحية
mamda



التعاضدية المركزية
mcma



Contacts CFCIM

Service Commercial

► Nadia Aziz
Tél. : 05 22 20 90 90
naziz@cfcim.org
► Salma Litim
Tél. : 05 22 43 96 21
slitim@cfcim.org
► Karim Batata
Tél. : 05 22 43 96 12
kbatata@cfcim.org

Club Premium

► Séloua El Maataoui
Tél. : 05 22 43 96 11
selmaataoui@cfcim.org

Déplacements Professionnels

► Chantal Maurel
Tél. : 05 22 20 10 10
cmaurel@cfcim.org

Service Marketing & Communication

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

Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

► Siham Moussaoui
Tél. : 05 22 43 96 38
kidrissi@cfcim.org

Pôle Salons et Évènementiel

► Nadia Aziz
Tél. : 05 22 20 90 90
naziz@cfcim.org

Missions de Prospection sur les Salons Professionnels en France et à l'International

► Nadwa El Baine
Tél. : 05 22 43 96 23
nelbaine@cfcim.org

Pôle CFCIM-Team France Export

► Khadija El Idrissi
Tél. : 05 22 20 90 90
kelidrissi@cfcim.org
► Abla Bennouna
Tél. : 05 22 43 96 33
abenouna@cfcim.org

Centre de Médiation pour l'Entreprise

► Siham Moussaoui

Tél. : 05 22 43 96 38
centredemediation@cfcim.org

Parcs Industriels

► Mounir Benyahya
Tél. : 05 22 59 22 04
parcsindustriels@cfcim.org

Campus de Formation

Ecole Supérieure des Affaires de Casablanca

► Amine Barkate
Tél. : 05 22 35 02 12
abarkate@cfcim.org

CEFOR Entreprises

► Rédouane Allam
Tél. : 06 67 03 03 25
rallam@cfcim.org

Délégations Régionales

Agadir

► Maryam Sidat
Tél. : 05 28 84 41 91
agadir@cfcim.org

Dakhla

► Selma Zighem
Tél. : 06 11 33 00 03
dakhla@cfcim.org

Fès

► Wissale Naaza

Tél. : 05 35 94 30 36
fes@cfcim.org

Marrakech

► Siham Belain
Tél. : 05 24 44 94 91
marrakech@cfcim.org

Meknès

► Noura Moustir
Tél. : 05 35 52 22 10
meknes@cfcim.org

Laâyoune

► Mimouna Tolba
+212 (0)6 66 28 43 33
laayoune@cfcim.org

Oujda

► Abdenbi El Bouchikhi
Tél. : 05 36 71 05 71
oujda@cfcim.org

Rabat

► Bouchra Chliah
Tél. : 05 37 68 24 29
rabat@cfcim.org

Tanger

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

Bureau de Paris

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



My CFCIM

Votre communauté d'affaires à portée de main

Disponible sur votre mobile store



On en parle aussi...

L'association du mois

Association Al Karam À Safi et Marrakech, auprès de l'enfance en difficulté



جمعية الكرم
لرعاية الطفولة في وضعية صعبة
Association Al Karam
Pour La Protection De L'enfant En Situation Précaire

Au départ, c'est l'histoire de sept amies qui vivent à Safi et se posent une simple question : comment s'engager et faire en sorte d'aider un peu les enfants contraints de travailler ? Le groupe d'amies s'informe, se plonge dans la réalité des nombreuses difficultés de ces jeunes. Elles prennent conscience qu'il faut effectuer un travail en profondeur et ne pas en rester à de la simple assistance. Elles débutent ainsi leur action en 1997 et montent un projet de prise en charge des jeunes, en particulier de ceux qui sont abandonnés. Beaucoup d'entre eux n'ont même pas un endroit où dormir le soir. Elles prennent alors contact avec les autorités, décrochent des aides, et parviennent à créer un centre d'hébergement dans l'ancienne maison du pacha. Il sera inauguré par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2002. Depuis, l'association n'a cessé de grandir. Après le centre d'hébergement, Al Karam a créé un centre de formation des apprentis, toujours à Safi. Celui-ci est géré en partenariat avec les Apprentis d'Auteuil, une association française à la réputation internationale. Le projet gagne en notoriété et les autorités de Marrakech sollicitent alors l'association pour créer les mêmes structures dans la Ville ocre : un centre d'hébergement et un centre de formation des apprentis. L'objectif final est d'éloigner les jeunes de toutes les menaces qui les guettent : drogues, violence, émigration clandestine... Grâce à la prise en charge, à l'hébergement et à la formation qui leur sont proposés, ils ont toutes les chances de trouver une situation stable.

Les emplois pour lesquels ils sont formés relèvent généralement du secteur du tourisme, mais Al Karam offre aussi des formations en jardinage, en informatique, ou encore en poterie. Ses membres mènent par ailleurs d'intenses actions de sensibilisation et de prévention. L'association emploie désormais près de 60 salariés et 2000 jeunes bénéficient de ses actions.

► Contact

- Centre social Al Karam Marrakech :

06 61 49 42 84 - 06 61 17 47 01

alkarammkh@yahoo.fr

- Centre social Al Karam Safi

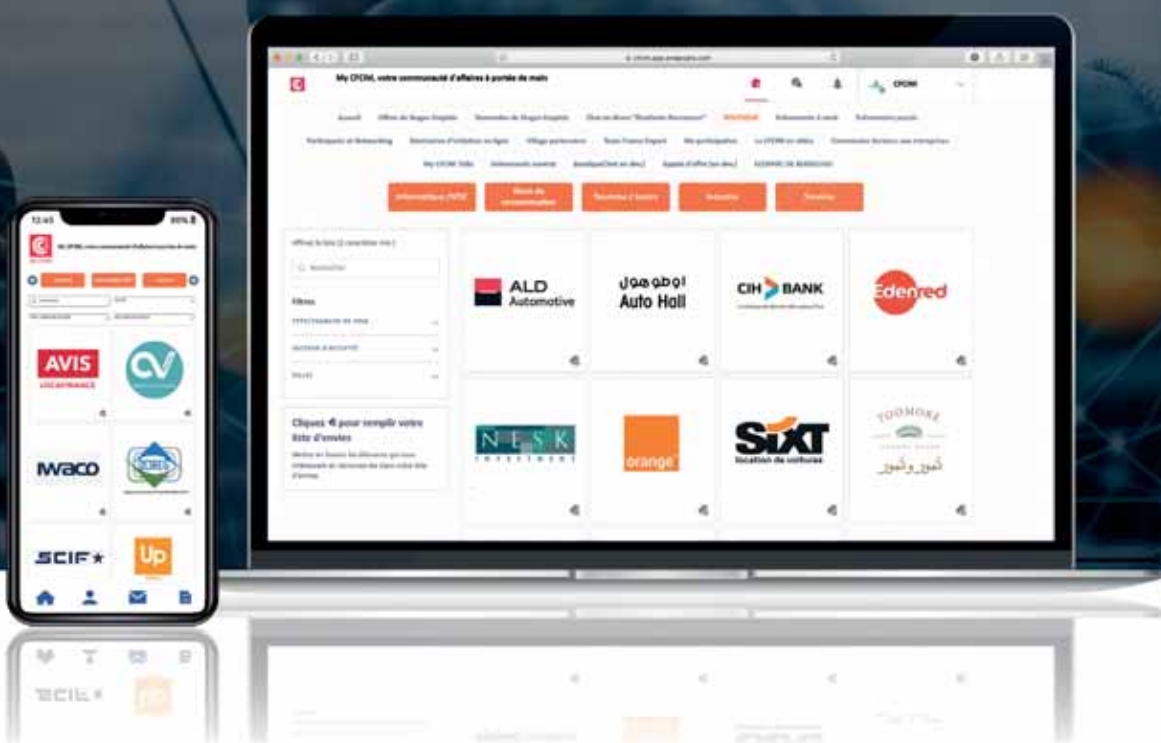
alkaram_safi@yahoo.fr

06 61 57 59 05



NOUVEAU : LA BOUTIQUE My CFCIM

**Boostez votre activité commerciale
via votre Boutique B2B 100% en ligne**



Mise en relation entre
vendeurs et acheteurs



Vitrine d'exposition
personnalisée



Base de données
qualifiée d'acheteurs



Visibilité sur nos supports
de communication

Partenaires Majeurs



BNCI
GROUPE BNP PARIBAS



inforisk
BASE D'INFORMATION LEGALES

dun & bradstreet
WORLDWIDE NETWORK



Partenaires

Soutien Institutionnel



EULER HERMES
ACMAR



Fidarc
Grant Thornton
L'instinct de la croissance





مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC
ENTREPRISES



0168188 Maroc, société anonyme à Directoire et à Conseil de Surveillance, au capital de 1.038.121.400 (Dir. RC n° 26.717, agréée en qualité d'établissement de crédit par arrêté du Ministre des Finances et des Investissements n° 2343-04 du 23 août 1994 relatif aux établissements de crédit agréés de plein droit en qualité de banque. Siège social : 48-58, boulevard Mohammed V, Casablanca.

**À TOUS CEUX QUI CONTRIBUENT
À L'ESSOR DE L'ÉCONOMIE NATIONALE**

TOUTE NOTRE EXPERTISE POUR SOUTENIR VOTRE ENTREPRISE



Accompagnement
et Conseil



Solutions
de Financement



Solutions Cash
Management



Commerce
International