



**Maroc
Conseil**

*Monnaie de l'Atlas de la Salou
r. Hadjue '97.*

GÉRER



DÉVELOPPER



CONSTRUIRE



FINANCER



VALORISER



ORGANISER



Il y a toujours de nouvelles voies à explorer



Jeune établissement au potentiel prometteur, Réseau Ferré de France compte parmi les premiers gestionnaires d'infrastructures ferroviaires d'Europe. Il exerce ainsi un ensemble de missions majeures : l'aménagement, le développement, l'organisation des circulations, la cohérence et la mise en valeur de l'infrastructure du réseau ferré national. Conjuguant exigence économique et aménagement du territoire, il assure également la conduite de projets, la maîtrise d'ouvrage des réalisations nouvelles et de l'ensemble des investissements relatifs à son réseau.

Chacun de nos 630 collaborateurs concentre tout son savoir-faire sur ces missions à forte valeur ajoutée pour répondre à des enjeux majeurs exprimés au niveau régional, national ou international.

Pour assumer avec succès nos missions et dessiner ensemble de nouvelles lignes d'horizon, nous recherchons de nouveaux talents.

Ingénieurs, Gestionnaires, Techniciens supérieurs

- **Chefs de Projet,**
- **Ingénieurs d'Etudes,**
- **Chargés d'Opérations,**
- **Experts Techniques,**
- **Contrôleurs de Gestion,**
- **Juristes,**
- **Horairistes,**
- **Chargés de Missions,**
- **Ingénieurs Environnement,**
- ...

Dans le cadre de ses missions d'exploitation et d'entretien, d'aménagement et de développement, Réseau Ferré de France renforce ses effectifs au profit de la gestion opérationnelle du réseau : proximité avec les acteurs régionaux et conduite des projets.

Au delà de votre formation et de votre réel intérêt pour le domaine ferroviaire, vous êtes rigoureux, autonome, vous avez le sens de la négociation et de la communication, et aimez le travail en équipe.

www.rff.fr

Si vous souhaitez participer à notre développement,
adressez votre candidature à Réseau Ferré de France,
Direction des Ressources Humaines, 92 avenue de France,
75648 Paris cedex 13. E-mail : recrutements@rff.fr



RÉSEAU
FERRÉ DE
FRANCE

Gestionnaire
de l'infrastructure
ferroviaire

MAROC

Les fondements de la nouvelle politique du Tourisme à l'échelon national <i>Mohamed KABBAJ</i>	4
Nouvelles Orientations et réalisations 2003 du Ministère du Tourisme <i>Adil DOUIRI</i>	6
Le secteur touristique au Maroc <i>Mohamed BOUSSAID</i>	9
Le rôle prépondérant des transport aériens pour le développement du tourisme <i>Karim GHALLAB</i>	11
Rôle et stratégie de la CDG pour le développement du secteur touristique <i>Mustapha BAKKOURI</i>	16
Le Maroc, par ses importantes réformes engagées, devient un partenaire stratégique de l'UE "élargie" pour sa stabilité et sa croissance <i>Mouhssine BOUZOUBAA</i>	20
Réforme du Système de l'Enseignement Scolaire <i>Ahmed LAMRINI</i>	24
Rôle du Financement dans la Promotion de la Gouvernance <i>Karim MANSOURI</i>	27
La liaison fixe Europe-Afrique à travers le détroit de Gibraltar : Etats des lieux et perspectives <i>Jillali CHAFIK</i>	31

CONSEIL

Conseil en stratégie "à la Mars & Co" <i>Patrick FUVEL</i>	38
Du pouvoir des actionnaires et du rôle des conseils d'administration <i>Frédéric WISCART</i>	41
Naviguer au travers des périodes de prospérité et de crises dans l'assurance <i>Serge CALLET</i>	42
Le pilotage par les risques levier de meilleur gouvernance des entreprises <i>Thierry ZAGDOUN</i>	46

RUBRIQUES

Les ponts en marche	50
IPC Notoriété	52
Groupe Retraités	53
Courrier des lecteurs	55
Offres d'emploi	57

Rédaction, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS
Tél. 01 44 58 24 85
Fax 01 40 20 01 71
pcm@ponts.org

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Bruno ANGLES

DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION

Pierre BOURRIER

COMITE DE REDACTION

Jacques BONNERIC
Jean-Loup CHARRIER
Benoît CHEVALIER
Raymond COINTE
François GÉRARD
Guy KAUFFMANN
Pierre LAHOUCHE
Hervé LAINÉ
Brigitte LEFEBVRE
Gérard Le HOUX
Bertrand LEMOINE
Christian QUEFFELEC

Secrétariat général de rédaction

brigitte.lefebvre@ponts.org

Adeline PREVOST

Assistante de rédaction

Prix du numéro : 9,15 €

Abonnement annuel :

France : 91,50 €

Etranger : 95 €

Ancien : 46 €

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

Commission paritaire

n° 0605 G 79801

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2004

n° 6381

PUBLICITE :

FFE - 18, avenue Parmentier
75011 PARIS
Tél. 01 53 36 20 40
Fax 01 49 29 95 99

DIRECTEUR DE LA PUBLICITE :

P. SARFATI

RESPONSABLE PUBLICITE :

M. GALLET-NEKMOUCHE,
M. BARATTA

DOSSIERS REGIONAUX :

Coordinateur : F. CHIKLI

Chefs de publicité : M. BOUJENAH,
A. MAMOU, A. ABOULKNER, E. COHEN

RESPONSABLE TECHNIQUE :

Virginie SIMAO

COMPOSITION : La Compo

IMPRESSION : IMPRIMERIE

MODERNE U.S.H.A. - Aurillac

Couverture : Michel MONTIGNÉ

Palais de la Bahia à Marrakech

Mouhssine BOUZOUBAA

Docteur de l'ENPC
Coordinateur du Dossier sur le Maroc

Le Maroc, sous les orientations éclairées de SA MAJESTE LE ROI Mohammed VI, que Dieu l'assiste, emprunte la voie de la gestion moderne au service d'un projet de société démocratique et moderne pour la mise en oeuvre des changements politiques, économiques et sociaux qui répondent aux attentes des Marocains. Ainsi, plusieurs chantiers en matière de démocratie, des droits et des libertés publiques ont été réalisés et d'autres chantiers en matière du développement économique et social, de la promotion de l'emploi, de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et la culture, de l'habitat social, de la santé publique, du développement rural, de la réforme de l'administration, d'information et de communication sont en cours de réalisation. Pour ne citer que quelques exemples :

En matière du développement économique et social :

☛ Dans l'axe du renforcement et la modernisation des grands réseaux d'infrastructure et de superstructure; autoroutes, réseau routier, communications, énergie et ports... il y a lieu de citer en particulier : la réalisation du complexe industriel et commercial au port Tanger- Méditerranée (il est prévu que tous les chantiers de Tanger-Méditerranée, les zones franches programmées, l'autoroute et la voie ferrée s'achèvent à la fin de 2006) ; la poursuite de la réalisation de 400 kilomètres d'autoroutes entre 2003 et 2007 ; la poursuite de la réalisation du grand projet de la rocade méditerranéenne reliant Tanger à Saïdia ; la réalisation du plan d'extension du réseau ferroviaire en mettant en service une nouvelle ligne reliant Taourirt à Nador, une ligne en double voie entre Casablanca et Settat et la construction du dernier tronçon de la ligne en double voie entre Rabat et Fès.(dont l'achèvement est prévu pour l'année 2005)

☛ Dans l'axe de la mise à niveau du tissu économique national, le soutien de l'entreprise marocaine ainsi que sur la modernisation des modes et des outils de production... il y a lieu de citer en particulier : la mise en application d'un programme incitatif global via la création d'un fonds pour la mise à niveau de l'entreprise, l'activation des fonds de garantie existants et la dynamisation des capitaux-risques.

En matière de la promotion de l'emploi :

il y a lieu de citer : la mise en oeuvre d'actions pour la promotion de l'investissement en garantissant un environnement propice pour l'entreprise et en améliorant les conditions de drainage des capitaux nationaux et internationaux ; l'amélioration, la restructuration et la modernisation des systèmes d'éducation et de formation ; l'augmentation de la cadence de la formation professionnelle ; la dynamisation du rôle de l'Agence nationale de l'emploi et des compétences et l'amélioration de ses interventions de ses actions et de ses services au profit des jeunes et des entreprises.

En matière d'habitat social :

il y a lieu de citer : la prise d'une série de mesures (la révision de la politique de production publique de l'habitat ; la délégation de compétences en matière d'habitat social aux responsables régionaux ; la mise à contribution du patrimoine foncier relevant de l'Etat et des collectivités locales ; la prise en charge des coûts de raccordement au réseau d'infrastructures ; la réduction du coût des facteurs de production de l'habitat social ; l'amélioration des régimes d'incitation des promoteurs immobiliers privés et la révision du régime des crédits pour l'habitat social) pour atteindre à moyen terme une production de 100.000 unités d'habitat social chaque année.

En matière du développement rural :

il y a lieu de citer : l'avancement du délai fixé pour parachever le programme national d'électrification du monde rural, et ce, en réalisant l'électrification de l'ensemble des zones rurales à travers le Royaume à l'horizon 2007 ; l'accélération du rythme d'approvisionnement en eau potable de l'ensemble de la population rurale ; l'accélération de la mise en oeuvre du programme national des routes rurales par une augmentation du taux de production pour atteindre quelques 1500 km au lieu de la moyenne de 1000 km enregistrée depuis le lancement du programme en 1995, ce qui permettra de réaliser près de 7000 km dans la période allant de 2003 à 2007 ; la décision de SA MAJESTE LE ROI Mohammed VI, que Dieu l'assiste, pour la mise en place d'un Haut Commissariat chargé de la gestion du secteur forestier et de la lutte contre la désertification. Cette instance aura pour mission la mise au point d'un ambitieux programme de redressement, étalé sur les deux prochaines décennies et visant essentiellement la sauvegarde de la richesse forestière et le redressement des moyens de gestion de ce secteur vital,

ainsi que sa promotion en oeuvrant principalement à la plantation d'un million d'hectares et l'élaboration d'un plan rigoureux pour lutter contre le rythme de la désertification.

En matière des réformes de l'administration :

il y a lieu de citer : la redéfinition des missions des secteurs publics à la lumière du nouveau rôle de l'État, en se limitant aux fonctions essentielles d'encadrement, d'organisation, d'orientation et de contrôle ; l'adoption et le développement des méthodes de gestion électronique ; le développement des capacités de l'élément humain ; l'établissement d'un système d'évaluation de la qualité des prestations des services publics ; la rationalisation de la gestion publique ; la simplification des procédures administratives.

Par ailleurs, Le Maroc considère l'espace euro-méditerranéen comme un choix stratégique, non seulement en tant que prolongement historique et ci-

vilisationnel pour les peuples entourant la Méditerranée, mais aussi parce que le Maroc est convaincu de l'importance de consolider les relations entre ces peuples dans le cadre de cet espace au service de la sécurité, de la stabilité et du développement de cette région du monde.

L'ensemble des articles présentés par nos camarades dans ce dossier permet de mettre en lumière certains autres projets phares de développements et/ou réformes menés dans des axes extrêmement importants (i.e. le tourisme, l'enseignement scolaire, les relations EU-Maroc, ...), ainsi que l'excellence et l'efficacité dont font preuve nos compétences nationales qui font avancer sereinement les chantiers du Maroc moderne.

Nous tenons à remercier très chaleureusement tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce dossier, tous ceux qui sont au service du développement du Maroc et en fin aux lecteurs qui réaliseront que l'idée émanant à travers la lecture de ce dossier ne fait que consolider l'image d'un Maroc Moderne Modèle de la Région Méditerranéenne. ■



Les fondements de la nouvelle politique du tourisme à l'échelon national



M. Mohamed KABBAJ
Conseiller de SA MAJESTE LE ROI

Né à Fès en 1946, Mohamed Kabbaj est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris en 1965 puis de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1969. Il a occupé de nombreuses responsabilités au sein de l'administration marocaine avant d'être nommé Ministre de l'Équipement de 1981 à 1984, puis Ministre des Travaux Publics et de la Formation Professionnelle pendant plus de dix années, puis des Finances et des Investissements Extérieurs de 1995 à 1997. Il est nommé Conseiller de SA MAJESTE LE ROI Mohammed VI en 2000.

Parallèlement à ses activités professionnelles, il mène de nombreuses activités associatives en particulier en tant que Président du Comité de Vigilance (Chargé de la Conception et de l'exécution du programme des arriérés des entreprises publiques) en 1984; Coordinateur du CIPEP (Comité Interministériel Permanent des Entreprises Publiques) de 1987 à 1993; Membre du Bureau Politique de l'Union Constitutionnelle en 1994; Président du Comité de Développement du FMI et de la Banque Mondiale de 1995 à 1997; Président de l'Association Fès-Saïss pour le Développement Économique, Social et Culturel et Président du Festival de Fès des Musiques Sacrées du Monde depuis 1986.

Décorations

1983, Ouissam du Trône Grade de Chevalier (Royaume du Maroc)
1984, Grand Officier de l'Ordre National de Mérite décerné par la France
1985, Ouissam du Trône de l'Ordre d'Officier du Royaume du Maroc
1989, La Grande Croix de Mérite Civil décernée d'Isabelle la Catholique d'Espagne
1990, Distinction "Homme de l'année" décernée par la Fédération Routière Internationale
1990, Grand Croix de l'Ordre de Mérite remise par le Président de la République Portugaise
1991, Chevalier de la Grande Croix décernée par le Président de l'Italie
1994, Grande Croix de l'Ordre Civil d'Alphonse X le Sage d'Espagne
1995, Médaille de Commandeur de la Légion d'Honneur, remise par le Président de la République Française
2004, Grand Officier de l'Ordre National du Niger.

associant à la fois le gouvernement, les différents opérateurs économiques et tous les intervenants.

Les aspects économiques liés au tourisme

L'objectif de «La vision 2010» est d'atteindre 10 millions de touristes par an. Pour atteindre ce but, SA MAJESTE LE ROI insiste non seulement sur la préparation des infrastructures et superstructures de base comme les aéroports, les routes, les télécommunications, les aménagements des stations balnéaires et les hôtels, permettant un séjour confortable et agréable pour le touriste, mais surtout et aussi sur la formation des femmes et des hommes qui vont devoir mener à bien cette mission.

La qualité première du tourisme réside non seulement dans la création d'emplois directs mais également d'emplois indirects notamment dans le secteur de l'artisanat et des services.

Le tourisme : un choix de société

Au-delà de l'intérêt de SA MAJESTE LE ROI pour le tourisme comme secteur prioritaire dans un développement économique durable, il est également considéré comme un choix civilisationnel qui s'exprime par l'ouverture du Maroc sur le monde extérieur.

En effet, le rôle du Maroc en tant que point de jonction entre l'Occident, l'Afrique et le monde arabe est de promouvoir une société ouverte et moderne. Pour mieux saisir les tenants et les aboutissants de cette vision, rappelons la conclusion récemment d'un accord de libre-échange avec les États-Unis, celle de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne ou encore l'apprentissage des langues étrangères par les jeunes générations.

Le tourisme est perçu comme capable de lancer les bases d'un Maroc moderne résolument engagé dans la démocratie, le respect des droits de l'homme et le développement d'une économie de marché libre à travers des efforts de privatisation.

Le tourisme souhaité par SA MAJESTE LE ROI est un tourisme à plusieurs facettes. Il est respectueux des valeurs culturelles et humaines marocaines et durable car il protège l'environnement. Le grand programme de développement balnéaire appelé « Plan azur »,

Les fondements de la nouvelle politique du développement du tourisme au Maroc résulte de la ferme volonté de SA MAJESTE LE ROI Mohammed VI, exprimée dans son discours du 10 janvier 2001.

Ce discours est considéré comme le point de départ de la relance du secteur auquel il fixe une vision pour 2010. Hissé au rang de priorité nationale, le tourisme est non seulement considéré comme un levier de croissance rapide et de création d'emplois mais aussi comme un facteur puissant d'ouverture et de modernité dans le contexte de la mondialisation.

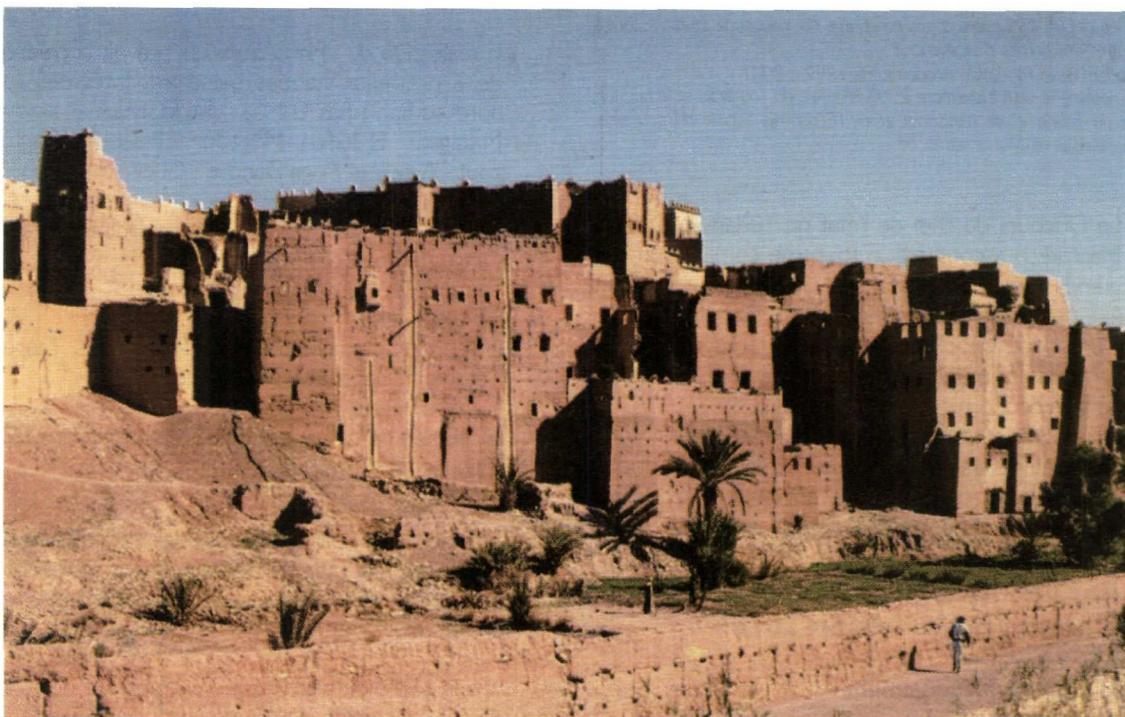
Cette vision novatrice associe l'ensemble des forces vives du Maroc. Elle fixe des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs dans le cadre d'un contrat programme

harmonieusement conçu, en témoigne. Cette vision développe également un tourisme culturel basé sur le patrimoine historique et les activités culturelles du Maroc qui se multiplient de plus en plus comme les festivals de cinéma et de musique et les rencontres de tout genre.

Cet aspect de sa culture représente selon «la vision 2010» un élément essentiel de développement car il permet de hisser le Royaume au niveau international lui permettant d'être reconnu dans le monde comme une terre d'échange, d'ouverture sur l'Autre et de tolérance entre les cultures et les civilisations. ■



Couché de soleil à Agadir



Ouarzazate

Nouvelles orientations et réalisations 2003 du Ministère du Tourisme



M. Adil DOURI

Ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale

Né en 1963, Adil Douiri est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Il gère pendant six ans, pour le compte de banque d'affaires Paribas, les investissements en propre de la Banque et ceux de ses clients « Grands comptes » aux Etats-Unis (plus de sept cent millions de dollars sous gestion).

Rentré au Maroc pour participer au développement de son pays, Adil Douiri est co-fondateur de la première banque d'affaires du Royaume, Casablanca Finance Group – CFG Group aujourd'hui,

pionnière des innovations dans le secteur financier marocain et en développement continu depuis sa création. Il a été Président de cette banque d'affaires jusqu'en novembre 2002.

Parallèlement à son activité professionnelle, il multiplie les actions d'engagement citoyen :

- ❑ Membre du groupe de réflexion G14 auprès de feu Sa Majesté le Roi Hassan II (1996-1999) ;
- ❑ Membre du parti de l'Istiqlal ;
- ❑ Membre du bureau exécutif de la CGEM (Association des Entreprises du Maroc) et Président de sa commission économique et financière ;
- ❑ Contribution aux travaux de l'ONG «Alliance Pro » par la présentation d'une politique économique intégrant une stratégie sectorielle et visant l'accélération de la création d'emplois dans le contexte de l'accord de Libre Echange avec l'UE .

Et les activités caritatives :

- ❑ Co-fondateur de la Fondation Académia pour le mérite et l'excellence (1997). Académia a pour vocation de financer les études dans les plus grandes universités et écoles du monde des étudiants marocains issus de milieux défavorisés ; chaque année depuis 1997, elle a pris en charge dix nouveaux étudiants et offert à 15 autres des primes d'excellence ;
- ❑ Il a été Président de la Fondation Académia de 1999 à 2001. Adil Douiri est nommé le sept Novembre 2002 Ministre du Tourisme et le huit Juin 2004 Ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale du gouvernement de Sa Majesté Le roi Mohamed VI.

Le Discours du chef de l'état du 10 Janvier 2001 à Marrakech a consacré le tourisme comme l'un des grands métiers exportateurs du pays. Il a en effet fixé des objectifs quantitatifs au tourisme à l'horizon d'une décennie, c'est la « vision 2010 », et en a fait l'une des priorités parmi les savoir-faire marocains au plan économique.

La nouvelle stratégie du Tourisme marocain est donc une stratégie de rupture car les rythmes qui sont planifiés et les méthodes pour y arriver sont complètement différents des rythmes passés.

Rappel des objectifs, enjeux et plan d'action de la «vision 2010» :

1) Produits/Hébergement :

Premièrement, la nouvelle stratégie consiste en fait à tripler les capacités d'hébergement sur une décennie,



Agadir

c'est-à-dire à passer de 80 ou 90 000 lits existants en 2001 et de qualité internationale à environ 230 000 lits de qualité internationale. Elle prévoit donc l'addition de 160 000 lits supplémentaires, dont 130 000 lits de balnéaire et 30 000 lits de culturel, qui sont planifiés en addition aux 80 ou 90 000 lits aujourd'hui commercialisés.

Ceci sera atteint grâce à :

Pour le balnéaire :

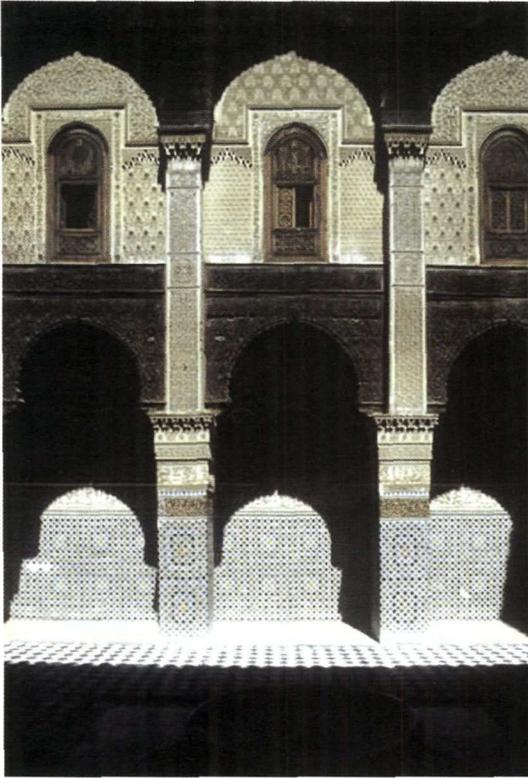
- la réalisation du «Plan Azur» qui prévoit la création de 6 nouvelles stations balnéaires intégrées (du nord au Sud : Ras El Maa - Saidia, Lixus - Larache, Mazagan - El Jedida, Mogador - Essaouira, Taghazout - Agadir et Plage Blanche - Guelmim)
- la restructuration du balnéaire existant : Agadir, Tanger/tétouan

Pour le culturel :

- le repositionnement des destinations : Fes, Tanger, Tetouan, Ouarzazate-Zagora, Meknes
- la création de nouvelles zones d'aménagement touristiques

Cette nouvelle répartition nous permettra de rééquilibrer à terme la capacité d'hébergement en fonction du cœur du marché européen, à savoir le séjour en bord de mer.

Dans le cadre du plan Azur, 2 stations ont doré et déjà été concédées : il s'agit des stations de Saadia au groupe espagnol Fadesa et Essaouira au consortium Thomas & Piron/L'atelier. 2 autres stations, celles de



Mdersa el Attarin Fes

Larache et Mazagan sont en cours d'attribution, respectivement à Thomas & Piron et Kerzner (négociations abouties en 2004).

2) Aérien :

Ensuite, la nouvelle stratégie consiste à développer en parallèle l'offre de sièges au niveau de l'aérien en multipliant le nombre d'intervenants dans le secteur grâce à un programme de libéralisation cadré de l'aérien et une refonte de l'organisation du bras armé national la Royal Air Maroc.

La réforme de l'aérien prévoit également la mise en place d'une nouvelle carte du ciel qui ouvrirait l'accès aux destinations touristiques peu desservies à travers un programme de vols réguliers points à point en partenariat avec les TO et investisseurs étrangers.

Plusieurs étapes du volet aérien ont dorénavant déjà été franchies, notamment :

- la planification de l'adéquation «nouveaux sièges/ nouveaux lits» à horizon 2010 par marché émetteur et par destination ;
- la définition de la « carte du ciel 2010 » ;
- la définition du schéma cible de libéralisation ;

Dans l'attente de l'annonce des modalités définitives (effectuée en Février 2004), le gouvernement a signé en 2003 des contrats de partenariat stratégique avec des TO intégrés tels que TUI et Globalia, concrétisés notamment par l'ouverture de lignes régulières prioritaires telles que Paris/ Marrakech, Paris/Fès et Madrid Marrakech.

3) Marketing/Promotion :

Dans ce cadre, le troisième chantier de la Vision 2010 consiste à mieux commercialiser et distribuer le produit Maroc, à travers la mise en place au niveau de l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), agence de promotion et de Marketing du Ministère, d'un marketing moderne axé sur un partenariat étroit avec les TO des principaux marchés émetteurs de touristes et une forte collaboration avec les professionnels et les régions.

Plusieurs étapes ont également été franchies au plan du marketing et de la promotion et un important travail de fonds accompli.

Parmi elles, sont effectives à la date d'aujourd'hui :

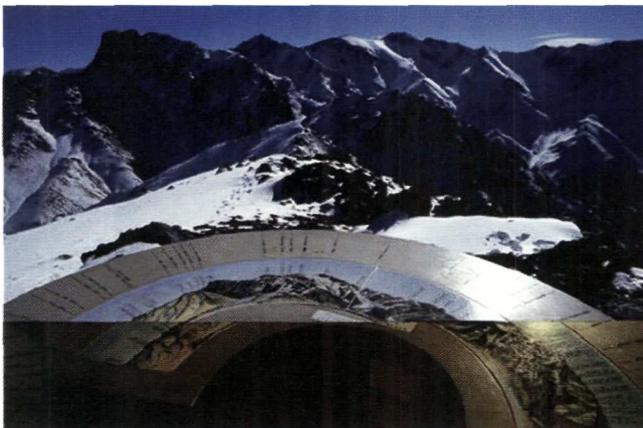
- La mise en place d'une procédure d'allocation du budget de l'ONMT par marché, par nature de dépenses et par région ;
- La signature d'accord de co-marketing avec des TO sur les principaux marchés (18 accords signés) ;
- Le lancement d'opérations promotionnelles à but de dynamisation du marché (Kounouz Biladi Avril/Mai 2003 et Kounouz Biladi Eté 2003, plus particulièrement adressée au MRE), à but de relance de la destination Fès (TO, RAM, ONMT : Septembre 03/Mars 04 sur les 3 marchés français, italiens et espagnols).

Sont en cours actuellement :

- La définition d'une stratégie de conquête des marchés cibles ;
- La mise à niveau organisationnelle de l'ONMT ;
- Le lancement de partenariats Marketing/Aérien pluriannuels et multi marchés avec des TO intégrés sur les marchés émetteurs prioritaires.

4) Formation :

Quatrièmement, la nouvelle stratégie prévoit la formation en une décennie de 70 000 professionnels du tourisme et pour y arriver, l'accélération du rythme annuel d'inscriptions à travers d'une part la maximisation de l'outil en nombre d'inscrits, et d'autre part la mise en commun des moyens avec l'Office de formation professionnelle.



L'Oukaimeden Haut-Atlas

L'année 2003 a enregistré une hausse significative des lauréats et des inscrits dans les écoles hôtelières. L'objectif fixé de 3400 inscrits en 2003 a été dépassé pour atteindre 4200 inscrits la même année, à comparer à un nombre d'inscrits de 2600 environ en 2001/2002. Un bond similaire (+30%) devrait être fait en 2004.

5) L'environnement

Concernant le cinquième chantier, l'environnement, les priorités sont données à l'accueil dans les aéroports, la qualité des prestations et l'animation. Ce chantier devrait à terme être relayé par les conseils régionaux du tourisme et les autorités locales.

A ce niveau, sont à l'ordre du jour actuellement (en cours de conception et de mise en œuvre) 2 principaux chantiers :

- la mise en place d'un projet pilote au niveau d'un aéroport
- la conception et le design de bureaux «Touristes Info»

6) Organisation institutionnelle

A ces cinq chantiers, un sixième chantier s'est imposé comme fondamental et élément clé du succès de la vision 2010, celui de l'organisation institutionnelle qui consiste à mettre en place des institutions représen-



Les remparts et l'Atlas

tatives des professionnels tant au plan national que régional, en vue d'assurer un pilotage conjoint privé public parfaitement efficace, une coordination des efforts de chacun et une communication fluide entre tous les intervenants.

L'année 2003 a été l'occasion pour les professionnels d'entamer l'organisation des institutions professionnelles à travers notamment :

- la restructuration de la fédération du tourisme
- la création d'autres CRT



Le secteur touristique au Maroc



M. Mohamed BOUSSAID

Ministre Chargé de la modernisation des secteurs publics

Né le 26 septembre 1961 à Fès, Mohamed BOUSSAID est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Civ. Promotion 1986) et titulaire d'un Master of Business Administration (Ecole Hassania des Travaux Publics. Promotion 2000).

De 1986 à 1992, il a été cadre de la Banque Commerciale du Maroc, avec

le grade de Directeur à partir de 1990. Les principaux postes occupés sont :

- *Co-responsable du Département de la Grande Entreprise (Direction du Marketing et Marchés),*
- *Evaluateur des projets d'investissements industriels à la Direction du Crédit,*
- *Directeur du Département de l'Immobilier et du Tourisme à la Direction du Crédit,*
- *Divisionnaire à la Direction du Crédit chargé d'un portefeuille régional,*

De 1992 à 1994, il a été Directeur Général Adjoint d'une société privée de négoce et de fabrication de produits chimiques destinés partiellement à l'export.

De 1994 à 1995, il a été chargé de portefeuille à la Direction des Grandes Entreprises à la Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie (BMC).

De 1995 à 1998, il a été Chef du Cabinet du Ministre des Travaux Publics, puis Chef de Cabinet du Ministre de l'Agriculture, de l'Équipement et l'Environnement.

De 1998 à 2001, il a été Directeur des Programmes et des Etudes au Ministère de l'Équipement.

De 2001 à 2004, il a été Directeur des Etablissements Publics et des Participations (puis Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation) au Ministère des Finances et de la Privatisation.

Mohamed BOUSSAID est nommé le huit Juin 2004 Ministre chargé de la Modernisation des Secteurs Publics du gouvernement de Sa Majesté Le roi Mohamed VI.

Le Tourisme a bénéficié, durant les quatre dernières décennies, à travers les divers plans de développement, d'une attention particulière dans la politique économique du Maroc en raison de l'importance de sa contribution à l'équilibre du compte extérieur, à la création de valeur ajoutée et à l'emploi.

C'est ainsi que sa contribution à la Balance des Paiements qui occupait la 3ème place après les recettes des RME et des phosphates s'est hissée à la 2ème place dès le début des années 90 pour devenir la 1ère ressource en devise en 1999 avec 19,9 Milliards de DH.

En outre, si le Tourisme, dans sa globalité, représentait en 1998, 7 % du PIB, et plus de 600.000 emplois directs et indirects, il représente en 2000 près de 8 % et près de 630.000 emplois.

En ce qui concerne les recettes touristiques en devises, elles ont enregistré un accroissement de 13% en 2000 pour passer à 21,6 Milliards de DH en 2000.

En matière de part de marché au niveau des pays du bassin méditerranéen, elle a évolué positivement de 1996 à 1999 passant ainsi de 13,3 % à 17,6 % derrière la Tunisie (19,3 % à 21,8 %) et l'Égypte (17,5 % à 20,1 %) sans retrouver ses positions du début des années 80.

Cette évolution bien que favorable, laisse apparaître, bien avant la crise du golfe en 1990 et 1991, les premiers symptômes d'essoufflement du tourisme national.

En effet, à partir de 1992, la nature de la crise du tourisme national a connu une mutation progressive passant ainsi d'une crise de la demande à une crise de l'offre dont les signes se sont manifestés à travers la crise de l'endettement des entités touristiques, de la baisse des investissements (1,5 MMDH en 1995 et 254 MDH en 1998) liée à la suppression du code des investissements touristiques en 1995 et de la stagnation des capacités hôtelières (94.600 lits en 1992 contre 93.580 en 1999).

Cette crise s'est aggravée sous l'effet de la vive concurrence de certains pays méditerranéens en l'occurrence de la Turquie, de l'Égypte, et de la Tunisie, de l'absence d'une politique marketing agressive sur les principaux marchés émetteurs et de la faiblesse de la promotion de l'image de marque de notre pays.

La relative embellie du secteur touristique national est à mettre à l'actif de certaines mesures telles que les efforts de promotion de la Royal Air Maroc et la mobilisation des professionnels, ainsi que le transfert vers la destination Maroc d'une partie du flux touristiques suite aux accidents en Égypte et en Turquie et à l'implication des grands tours operators internationaux dans des projets d'investissement pilotés par quelques grands groupes hôteliers internationaux.

Malheureusement, cette embellie va connaître quelques années après, un essoufflement en raison de la subsistance d'éléments de crise structurels fondamentaux.

Face à cette situation, tous les acteurs publics et privés se sont mobilisés pour élaborer une nouvelle vision du secteur touristique nationale en mesure de lui assurer un nouvel élan. Cette entreprise a été conduite suivant une nouvelle approche qui

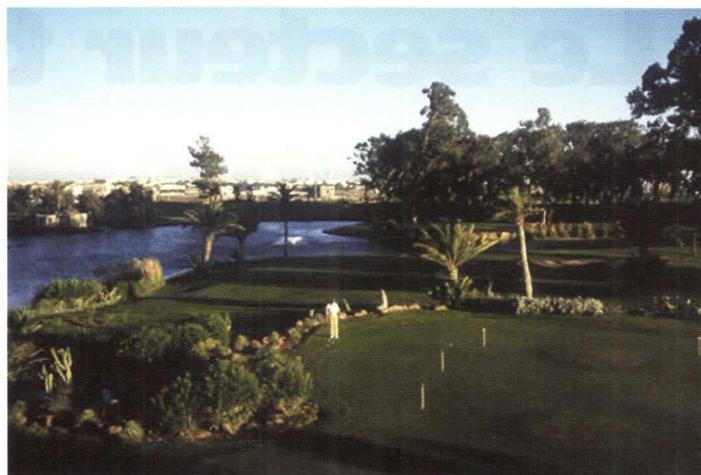
a rompu avec les pratiques usuelles et traditionnelles en privilégiant la concertation et l'adhésion de l'ensemble des opérateurs publics et privés. Elle a permis d'imaginer avec beaucoup d'optimisme et de détermination ce que pourrait être ce secteur en 2010.

Cette volonté des parties de faire aboutir le projet a donné lieu à l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement du secteur apportant ainsi des réponses pratiques aux différents types de problèmes. Cette stratégie s'articule autour de 4 axes fondamentaux qui concernent à la fois les volets institutionnel, industriel, financier et commercial. De façon concrète, les mesures préconisées visent l'amélioration de l'offre touristique, la baisse des coûts des transports en activant le processus de libéralisation du transport aérien, l'amélioration de la qualité des services d'accueil, des prestations, du taux d'occupation et de la situation financière des entreprises touristiques viables.

La mise en œuvre des différentes mesures et actions devraient permettre à l'économie nationale de réaliser à l'horizon 2010 des investissements de l'ordre de 30 Milliards de DH, de porter l'emploi à près de 600.000, d'atteindre un PIB de 708 Milliards de DH dont près de 20 % généré par le secteur touristique et enfin une recette cumulée de 475 Milliards de DH.

Confiants dans cette stratégie, et en vue de lui assurer le succès qu'elle mérite, les pouvoirs publics en étroite collaboration avec les opérateurs publics et privés l'ont intégré dans un contrat-programme sur 10 ans (2001-2010) revêtant la forme d'un accord-cadre et d'un accord d'application signés successivement le 10/1/2001 et le 29/10/2001.

La volonté de l'Etat d'aller de l'avant pour promouvoir et développer le secteur touristique se



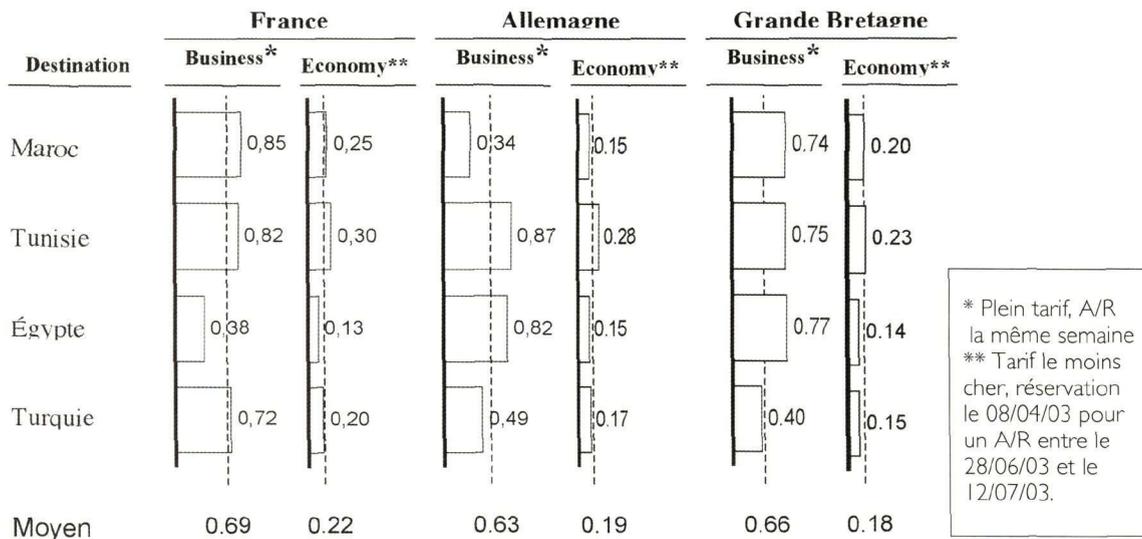
Golf du Soleil Agadir

manifeste aussi à travers le projet de restructuration de l'ONMT sur les plans institutionnel et organisationnel afin de recentrer sa mission sur la promotion et l'image du Maroc de le doter des moyens financiers nécessaires.

Ainsi et en attendant la création du fonds dédié à la promotion, l'office a, au cours des derniers exercices, bénéficié d'une augmentation de ses dotations budgétaires y afférentes qui passeraient à 350 MDH en 2004.

Enfin, il importe également de signaler, que l'office avec l'appui du Ministère des Finances et de la Privatisation a procédé à l'assainissement de ses arriérés vis-à-vis des hôteliers, des banquiers, des caisses sociales ainsi qu'à l'apurement des arriérés du patrimoine cédé dans le cadre des privatisations. ■





GRAPHIQUE 2 : COMPARAISON DES PRIX MOYENS HUB-HUB AU KM
 Prix A/R en EUR, 2003

Concernant les prix, un benchmarking effectué pour les tarifs pratiqués à partir de la France, l'Allemagne et la Grande Bretagne montre que le Maroc n'est pas une destination aussi "chère" que l'on peut imaginer en comparaison avec des pays comme l'Égypte, la Tunisie et la Turquie (Graphique 2).

Toutefois, pour se positionner au niveau visé par le projet "Vision 2010", le Maroc doit gagner des parts de marché face à ses concurrents. Le prix du billet d'avion devra constituer un argument de taille pour toucher notamment des segments de clientèle très sensibles au prix.

- Une régulation du transport aérien assez libéralisée mais pas assez communiquée

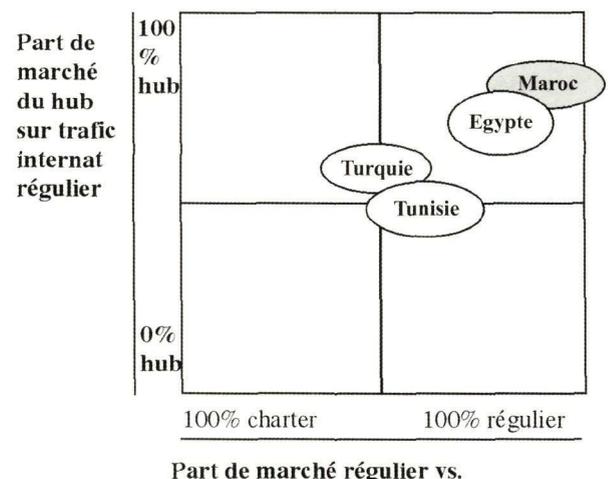
Nombreuses sont les critiques formulées à l'égard de la régulation du secteur du transport aérien. De ce fait, elle a fait l'objet d'un intérêt particulier au cours de la phase de diagnostic. La situation de cette régulation peut être résumée comme suit :

- les services aériens réguliers internationaux sont régis par les différents accords bilatéraux conclus par le Maroc qui offrent des possibilités importantes d'amélioration de la desserte souvent inexploitées. Leur degré de liberté varie de la liberté totale des capacités (accords conclus avec les Etats-Unis, la Suisse, l'Italie et la Hollande) à une liberté conditionnée par des limitations de capacité (France, Espagne,...) qui font souvent l'objet de négociations visant l'augmentation progressive des capacités.

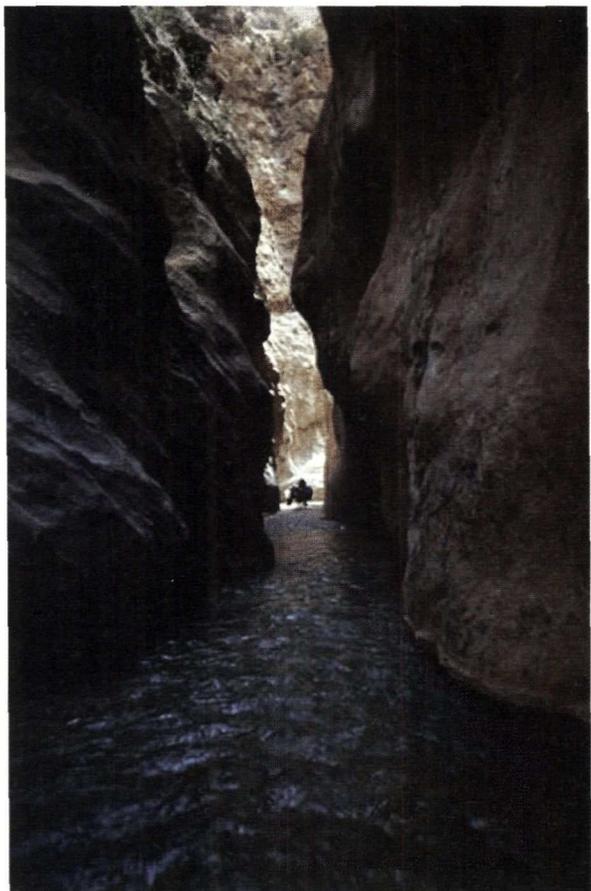
Toutefois, ces possibilités ne garantissent pas à elles seules l'intérêt des compagnies aériennes internationales pour le marché marocain. En effet, on constate que le degré d'implication des compagnies étrangères d'un pays donné dans le marché marocain n'est pas forcément fonction du degré de libéralisation de l'accord bilatéral. A titre d'exemple, aucune compagnie américaine n'opère des services réguliers sur le Maroc même si les

deux pays sont liés par un accord de type "Open Sky".

- le charter international est totalement libéralisé pour les compagnies aériennes marocaines et étrangères. La seule restriction actuelle concerne le transport des résidents au Maroc vers l'étranger. A titre provisoire, les vols charter ont été interdits sur les aéroports de Casablanca et Rabat durant la saison d'hiver 2003-2004 pour éviter des pratiques anti-concurrentielles constatées dernièrement mais cette mesure a été annulée avec l'entrée en vigueur de la nouvelle régulation du secteur qui a apporté une définition plus claire des vols charters plus adaptée à leur vocation touristique.
- L'assistance en escale (Ground Handling) a été pendant très longtemps un monopole de fait de la Royal Air Maroc. Un appel d'offres international a été lancé en juillet 2003 pour l'introduction d'un deuxième opérateur de cette activité dans les aéroports de Casablanca, Marrakech et Agadir qui devra être opérationnel courant 2004. Cette



GRAPHIQUE 1 : BENCHMARKING SUR LA STRUCTURE DU TRAFIC INTERNATIONAL



Vallée du M'Goun Haut-Atlas

LA NOUVELLE POLITIQUE SECTORIELLE

- Une nouvelle politique sectorielle en cinq axes stratégiques

La réflexion menée a permis de retenir une nouvelle politique du secteur du transport aérien au Maroc constituée autour de cinq axes stratégiques :

1. Poursuite d'une libéralisation cadrée et transparente.

La libéralisation du ciel marocain est transcrite dans un document publié par le Ministère en février 2004 "Référentiel de la Régulation du Transport Aérien au Maroc" qui décrit clairement les règles et les procédures applicables pour l'accès et l'évolution dans le ciel marocain de l'ensemble des compagnies aériennes.

2. Création d'un nouvel acteur national fort et spécialisé dans la desserte de destinations touristiques.

Un accord a été conclu le 10 février 2004 entre l'Etat et la Royal Air Maroc, pour la création d'une nouvelle compagnie aérienne, filiale de RAM, spécialisée dans la desserte des destinations touristiques en vols réguliers point à point et en vols charters.

nouvelle situation devrait améliorer le coût de l'assistance en escale grâce à la mise en concurrence des deux opérateurs, de même qu'elle réglerait la question de l'affectation des slots jusqu'à présent tributaire de la "capacité" du handling.

En résumé, la libéralisation du transport aérien au Maroc est assez avancée et elle s'oriente vers une ouverture du ciel marocain de plus en plus importante. Toutefois, il est nécessaire de la clarifier et de la communiquer.

- Des besoins considérables en nouvelles lignes internationales avec une priorité impérative pour la province

Recevoir 10 millions de touristes en 2010 revient à transporter 16 millions de passagers aériens environ (contre 4,9 millions en 2002) dont presque 14,5 millions pour les touristes. Pour suivre cette évolution du trafic, le nombre des rotations internationales desservant les aéroports marocains devra passer de 591 rotations par semaine en 2002 à presque 1.300 rotations par semaine en 2010.

A la lecture de ces chiffres, l'effort d'ouverture des lignes sur le Maroc sera très important. Il devra (i) se faire en alignement avec les ouvertures des nouvelles capacités hôtelières prévues d'ici 2010 et (ii) s'orienter vers le renforcement de la part de la province en lignes internationales directes afin de tirer profit de la proximité du Maroc par rapport aux principaux pays émetteurs de touristes (Graphique 3).



Surf aux environs d'Agadir.

3. Focalisation stratégique de la RAM sur le régulier traditionnel,

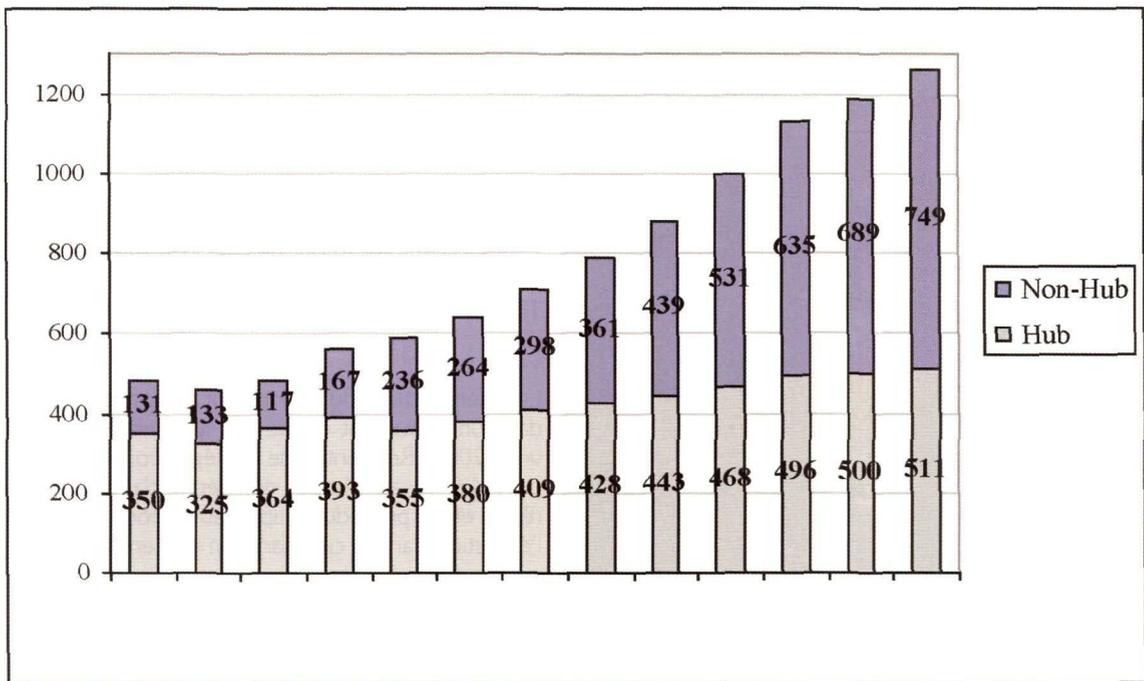
4. Approche pragmatique et différenciée par pays cible en coordination avec le Ministère du Tourisme,

5. Politique d'accompagnement volontariste non discriminatoire dans la phase de lancement.

- Des premières retombées très encourageantes...mais l'effort est à poursuivre

Dans ce processus, l'implication des tours opérateurs possédant des compagnies aériennes dans le cadre d'accords de partenariat tourisme-aérien est une piste à exploiter pleinement.

Les résultats concluants des premières expériences menées de concert avec le Ministère du Tourisme



GRAPHIQUE 3 : TENDANCE (1998-2002) ET PRÉVISION D'ÉVOLUTION DES BESOINS EN VOLS INTERNATIONAUX (2003-2010)
En fréquences par semaine

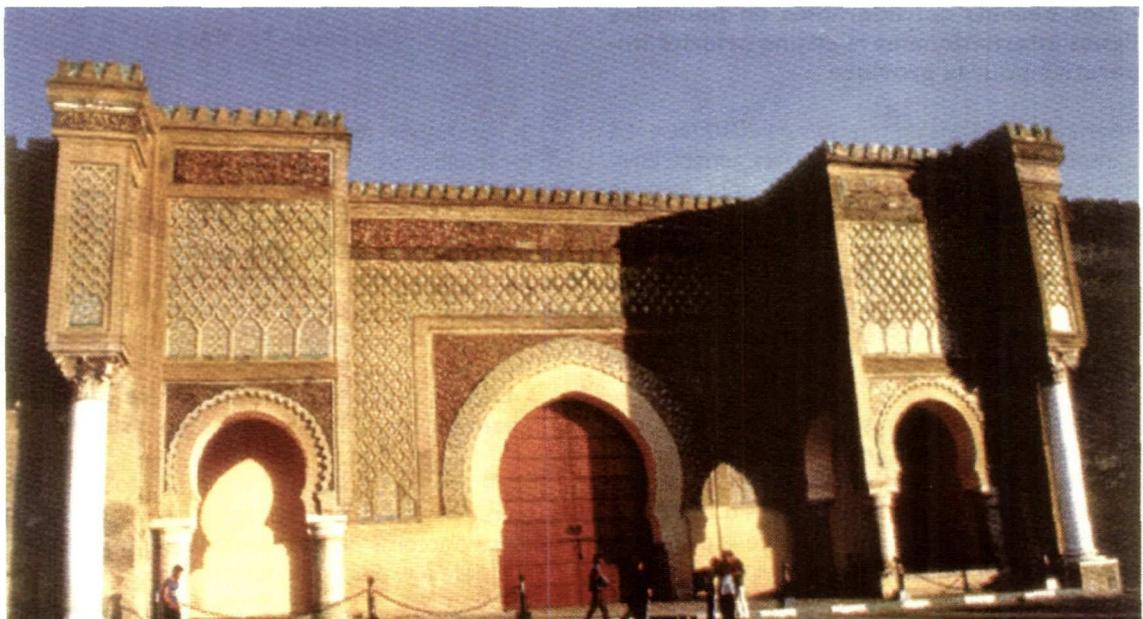
et l'Office National Marocain du Tourisme et concrétisée par la signature de plusieurs accords dont l'un accord cadre avec TUI, premier TO européen, et de trois accords d'application avec ses filiales française, belge et Allemande, ainsi que l'accord avec le premier TO espagnol Globalia pour la mise en place de vols réguliers directs au départ des grandes capitales européennes vers Fès, Agadir et Marrakech, nous conforte dans notre confiance en cette forme de partenariat.

Les retombées positives de la dynamique de libéralisation et de coordination des efforts avec les autres partenaires se font déjà ressentir à travers

l'évolution des arrivées de touristes et du trafic aérien au début de l'année 2004.

Ainsi, le trafic aérien commercial global a connu une croissance de 12,8 % au cours des cinq premiers mois de 2004 et les aéroports de Marrakech, Agadir et Fès ont connu des croissances respectives du trafic commercial de 13,8 %, 7,7 % et 60,3 %.

Ces premiers résultats doivent constituer un encouragement à aller de l'avant et renforcer les efforts de tous les intervenants notamment en matière de qualité du "produit Maroc", premier argument pour la réussite du projet "Vision 2010". ■



Les Presses de l'ENPC

*des livres et des logiciels dans tous les domaines
d'enseignement de l'ENPC*

Mécanique
Géotechnique
Routes
Génie civil
Construction
Aménagement
Habitat
Génie urbain
Management
Transport
Tradition
Beaux livres

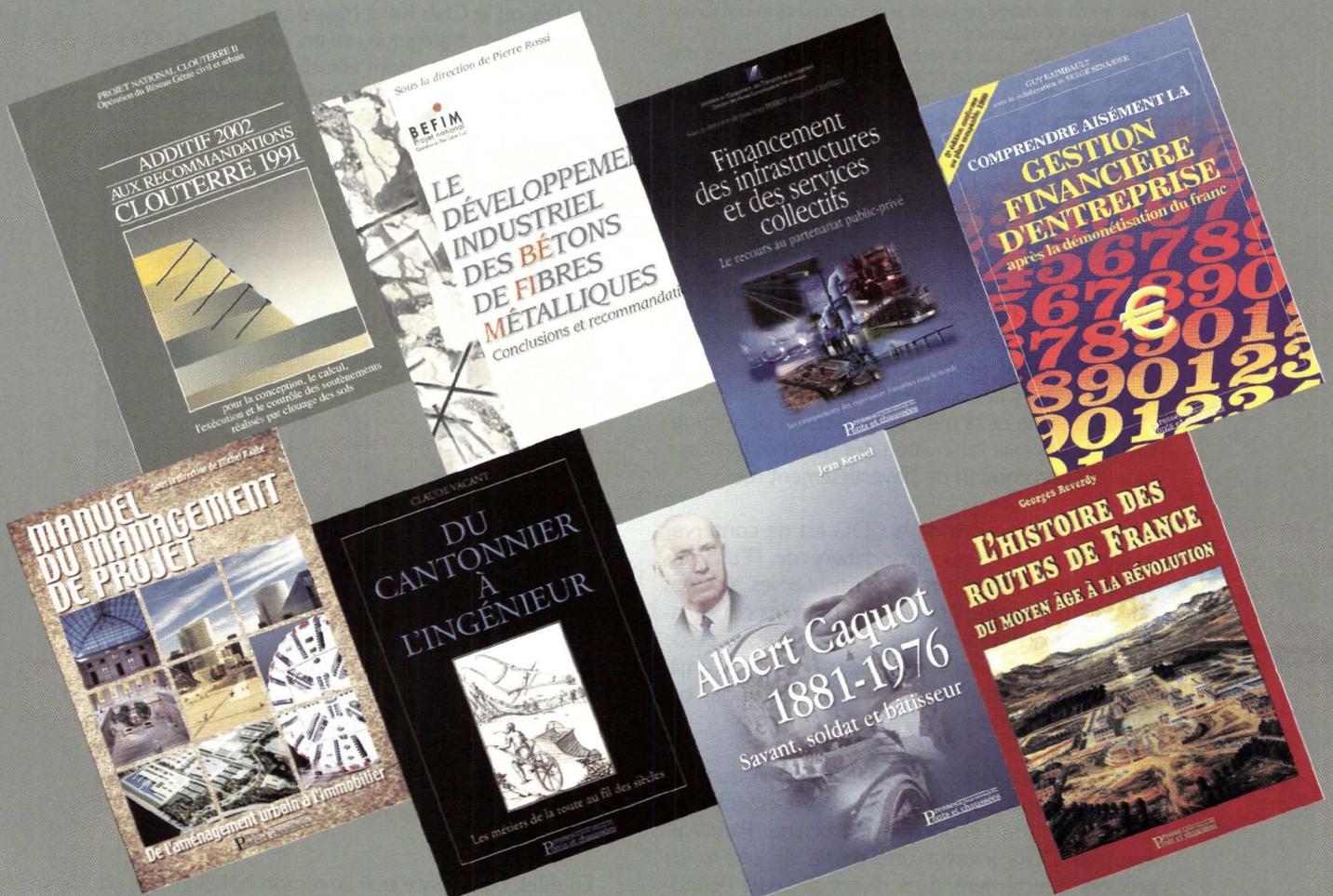
Pour mieux contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques et techniques, les Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées ont été créées en 1977.

Elles ont poursuivi depuis près de 25 ans une politique ambitieuse d'édition dans tous les domaines d'enseignement de l'École.

Avec 200 titres au catalogue, elles couvrent les secteurs de la géotechnique, du génie civil, de la route, de la construction, de l'aménagement, de l'habitat, du génie urbain, du transport et du management.

Elles diffusent également des logiciels de calcul technique destinés au professionnels et aux bureaux d'études.

Parallèlement, elles ont développé une collection de beaux livres et de livres historiques, en rapport avec ces domaines, destinés à un large public.



Département Édition de Ponts Formation Édition SA



Presses de l'École nationale des ponts et chaussées

28 rue des Saints-Pères - 75343 Paris cedex 7 - Tél : 01 44 58 27 40 - Fax 01 44 58 27 44

e-mail : presses.ponts@mail.enpc.fr - Web : <http://pressesponts.enpc.fr/>

Rôle et stratégie de la CDG pour le développement du secteur touristique



M. Mustapha BAKKOURY

Directeur général de la Caisse de dépôt et de gestion

Né le 20 décembre 1964 à Mohammédia, Mustapha BAKKOURY est diplômé de l'ENPC (Civ. Promotion 1990) et titulaire d'un DESS Banque et Finance.

De 1991 à 1992 il a été responsable des activités financières à la B.M.C.I.

De 1993 à 1995 il a été responsable de clientèle de grandes entreprises au sein de la B.M.C.I.

De 1995 à 1998 il a été responsable du développement et du financement des activités de

la Société nationale d'aménagement communal (SONADAC), société mixte, en charge de grands projets d'aménagement dans la métropole de Casablanca.

De 1998 à 2001 il a été responsable du pôle « Banques d'affaires » à la BMCI, filiale de BNP-Paribas

Depuis août 2001, il est Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion, l'un des principaux organismes financiers du Maroc avec présence importante dans le secteur de l'épargne institutionnelle, prévoyance, marché des capitaux ainsi qu'un acteur opérationnel dans les secteurs du tourisme et de l'immobilier (Actif global : environ 60 milliards de dirhams, Effectif : 1 500 personnes).

Depuis sa création en 1959, la Caisse de dépôt et de gestion a été activement impliquée dans l'accompagnement de la politique économique de l'Etat à travers la collecte d'une épargne d'origine institutionnelle et sa mise au service du développement du pays via l'animation des marchés des capitaux et la promotion de l'investissement réel.

La vocation première de la CDG est de conserver et gérer, en tant que mandataire de l'Etat, des fonds d'origines diverses, en particulier les réserves de la CNSS, les dépôts de la CEN et les consignations, ainsi qu'un certain nombre de caisses et de fonds. Elle gère ainsi directement près de 40 milliards de dirhams et 40 autres milliards via des organismes de retraite.

Ces fonds sont placés essentiellement en bons du Trésor et en actions couvrant pratiquement tous les secteurs de l'économie marocaine. Parallèlement, la CDG investit une partie de ses fonds propres directement dans divers secteurs économiques, particulièrement dans le secteur financier, l'immobilier et le tourisme.

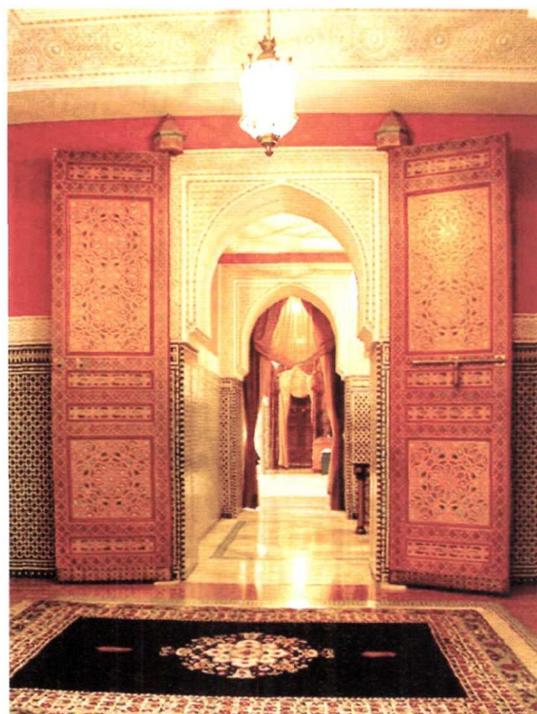
Ce dernier secteur revêt une importance particulière pour la Caisse dont l'histoire demeure amplement marquée par le développement de l'activité

touristique dans le Nord du Maroc, par exemple, où la CDG a été pionnier en réalisant dès les années 60, à travers sa filiale Maroc-Tourist, le premier Resort Restinga Smir, jouant ainsi le rôle de locomotive aux investisseurs privés dans la région et palliant leur aversion au risque.

Ce rôle de précurseur, la CDG l'a également assumé dans d'autres villes du Royaume en réalisant les tous premiers Motels à Nador, Al-Hoceima, Fès, Beni-Mellal et Ouarzazate ou encore à Chefchaouen et Ketama.

Le Groupe compte aussi d'autres unités hôtelières telles que le Royal Golf d'El Jadida, le Jnan Palace de Fès ou le Club Issil à Marrakech.

Sur le plan stratégique, et en dépit des 6.500 lits commercialisables dont elle dispose, la CDG ne se considère pas comme un opérateur hôtelier.



Hôtel Jnan Palace - Fès

En effet, consciente que la gestion hôtelière est un métier à part entière nécessitant une spécialisation et que, par ailleurs, les missions qu'on lui confie sont diverses et le placement des fonds requiert une diversification, la Caisse a toujours préféré confier la gestion à sa filiale dédiée, Société Générale d'Aménagement Touristique (SOGATOUR),

Ainsi, dès les années 60, la CDG a noué un partenariat, d'ailleurs valable jusqu'à aujourd'hui, avec le Groupe Club Méditerranée pour la gestion libre de 2 unités au Nord, El Manar et El Riad. En 2002, la collaboration avec ce Groupe a été élargie d'une part, au joint-venture Marrakech Villaginvest pour la réalisation d'un nouveau village à la Palmeraie de Marrakech et d'autre part, à l'acquisition par la CDG du Club Med Médina dans la même ville et sa location à ce partenaire.

Soucieuse de diversifier ses partenariats, la Caisse traite également avec d'autres groupes tel que Transat-Look Voyages pour la gestion déléguée du Club Issil, Le Méridien pour N'fis et Accor via sa marque Sofitel pour le Royal Golf d'El Jadida.

Cette politique de partenariat et de recherche de synergies, notamment dans le domaine de la gestion hôtelière, la Caisse compte la poursuivre dans le futur comme en témoigne le partenariat stratégique imminent avec la RAM pour rapprocher les deux filiales touristiques SOGATOUR et SOTO-RAM et créer un opérateur national d'envergure, aussi bien dans le domaine hôtelier que dans d'autres métiers du tourisme, capable de contrer la concurrence internationale dans un secteur largement mondialisé et fortement capitalistique.

La création et la gestion, via ses filiales ou en partenariat, d'unités hôtelières et touristiques n'est pas le seul champ d'intervention de la CDG. Ainsi, dans un processus d'investissement touristique distinguant aménagement, développement et exploitation, la Caisse s'est positionnée dernièrement en amont, au niveau de l'aménagement de zones dédiées à accueillir des investissements hôteliers et touristiques.

C'est dans cet esprit que la filiale Maroc Hôtels et Villages (MHV) a été créée afin d'aménager des zones touristiques répondant aux standards internationaux en matière d'équipement et répondant aux exigences des chaînes internationales les plus prestigieuses.

A titre d'exemple, dans la ville de Marrakech qui, bien que considérée comme l'une des premières destinations du Maroc, souffre encore d'un manque de capacité, MHV a procédé à la réalisation et la commercialisation de la zone d'Aguedal, d'une superficie de 96 ha et devant abriter près de 7.000 lits. Elle a aussi en projet la zone de Cherifa qui s'étend sur une superficie de 270 hectares. Ces deux projets permettront de multiplier par deux la capacité actuelle de Marrakech qui est de près de 20.000 lits.

A Tanger, ville disposant d'atouts considérables mais malheureusement mal exploités, MHV travaille sur trois zones touristiques d'une capacité de



près de 10.000 lits, à savoir El Ghandouri, Cap Spartel et le Lac. Pour ne citer que celle d'El Ghandouri, dont le lancement des travaux d'aménagement a eu lieu fin 2003, elle consiste à réaliser 18 lots dont 4 lots hôtels, 3 lots pour des résidences touristiques, des lots pour villas et des lots pour équipements d'accompagnement et ce, sur une superficie de 60 ha pour un coût d'aménagement estimé à 149 Mdh.

Le Groupe CDG mobilise par ailleurs, l'ensemble de ses synergies et savoir-faire, aussi bien dans le domaine touristique qu'immobilier, afin d'étudier les perspectives de réalisation d'autres zones d'aménagement dont certaines s'insèrent dans le cadre du plan Azur.

Il base son intervention sur la conception et l'imagination de schémas de financement originaux et à fort effet de levier. Il s'appuie sur l'expertise acquise dans l'immobilier pour intervenir en amont du secteur hôtelier et développer l'infrastructure nécessaire pour attirer les investisseurs, notamment internationaux.

Tout en inscrivant son action dans le cadre global de l'action étatique pour le développement touristique, le Groupe veille à optimiser le couple rendement/risque et a recours à la couverture de l'Etat, dans un cadre contractuel, quand le risque dépasse le seuil qu'il s'est fixé.

Enfin, il y a lieu de rappeler que la CDG a développé des capacités hôtelières importantes dans les années 60 et 70, notamment dans la région Nord du Maroc. Cependant, l'environnement a changé depuis et la Caisse a pris conscience que la gestion hôtelière requiert une spécialisation. Elle se devait donc de redéfinir son positionnement stratégique dans le secteur et ce, en cédant la place, sur certains créneaux, à d'autres professionnels de l'hôtellerie et en prospectant de nouveaux modes d'intervention, notamment l'aménagement et le développement de zones touristiques.

En se positionnant dans ce créneau, la Caisse met en avant son statut d'investisseur réel. Elle met à contribution ses synergies de Groupe, son réseau de partenaires et le capital image développé au fil des années, pour réaliser des zones aménagées qu'elle met à la disposition du secteur privé et, dans un cadre plus global, au service de la valorisation et du développement du patrimoine hôtelier national.

ZONE D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE GHANDOURI - TANGER



Encourager les champions de demain



Youssef HADJI
footballeur

En chacun de nous, il y a un talent, un projet, une ambition. Pour faire de ce rêve une réalité, la Banque Commerciale du Maroc et Wafabank se sont unies pour donner le jour à Attijariwafa bank, le numéro 1 de la banque et de la finance. Une nouvelle banque dotée de moyens étendus. Un champion national qui, aujourd'hui, a pour ambition de révéler les champions de demain.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

L'AVENIR EST EN VOUS

Attijariwafa bank :

Acteur central de l'économie marocaine

Des entreprises bénéficiant d'une forte croissance économique attendue ; une population jeune générant une importante demande de crédits : le marché bancaire marocain offre un potentiel de développement considérable. Un marché dans lequel Attijariwafa bank entend renforcer sa place de leader. Explications de son directeur général en charge de la banque de détail, Omar Bounjou.

Le groupe Attijariwafa bank est né de la fusion de Wafabank et de la Banque Commerciale du Maroc. Pourquoi cette fusion ?

Elle est intervenue pour deux raisons majeures.

En premier lieu, elle répondait à la volonté de créer, au sein de l'économie marocaine, une grande banque nationale, capable de concurrencer à la fois la Banque Populaire du Maroc et les banques étrangères présentes sur le territoire, notamment les filiales des banques françaises. La constitution du groupe vise ainsi à occuper une place déterminante dans le secteur bancaire national et, parallèlement, à permettre son développement hors de nos frontières.

En second lieu, elle était pleinement justifiée sur le plan industriel, les métiers exercés par les deux banques étant complémentaires : métiers de détail pour Wafabank (particuliers et PME ; crédits à la consommation ; gestion d'actifs privés,...) ; marché des grandes entreprises pour la Banque Commerciale du Maroc.

Quel est le poids d'Attijariwafa bank ?

D'ores et déjà, Attijariwafa bank est un acteur central de l'économie nationale puisqu'elle est la première banque marocaine sur quasiment tous les métiers : dépôts des Marocains Résidents, crédit aux entreprises,

crédit à la consommation, crédit-bail, gestion d'actifs, bancassurance. Elle occupe la deuxième place au niveau de la collecte auprès des Marocains Résidents à l'étranger et dans le crédit immobilier.

La banque compte 1,2 million de clients (2 millions si l'on y ajoute ceux de nos filiales). Elle gère un encours de 10 milliards d'euros, bilan et hors bilan, ainsi que 5 milliards d'euros de crédits, hors filiales.

Au niveau des ressources, nous employons 5 000 salariés, avec un réseau de près de 500 agences (y compris à l'étranger).

Comment peut-on définir aujourd'hui le marché bancaire marocain ?

On peut affirmer que c'est un marché en devenir, au potentiel de développement considérable.

Du côté des entreprises, la demande actuelle de crédits - de trésorerie ou d'investissement - est, certes, relativement atone, en raison d'une conjoncture économique moyenne. Cependant, le Maroc devrait connaître une forte croissance économique dans les années qui viennent, ce qui générera un développement important des investissements.

Du côté des particuliers, la dynamique est déjà là : chaque année, nous enregistrons une hausse des dépôts et des actifs sous gestion. Les crédits immobiliers

connaissent également une véritable explosion, ce qui tire le crédit de façon générale. Ce phénomène est appelé à perdurer quand on sait que 70 % de la population marocaine a moins de 30 ans : la demande ne peut donc que croître pour les crédits immobiliers, les crédits à la consommation, les produits d'épargne, la bancassurance, la monétique et les services bancaires.

Vous avez évoqué l'ambition d'Attijariwafa bank de se développer, aussi, hors du Maroc. Quels sont vos projets en la matière ?

Nous avons des projets d'implantation dans certains pays mais je ne peux en dire davantage pour l'instant, pour des raisons de confidentialité.

Néanmoins, je peux préciser que notre développement à l'étranger pourrait prendre deux voies : soit la banque de détail, en acquérant un réseau ; soit le corporate, en visant une clientèle de grandes entreprises et une clientèle privée haut de gamme.

Nous entendons, en tout cas, profiter des opportunités qui pourront se présenter dans les pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne car Attijariwafa bank a une véritable ambition internationale, et notamment régionale.

Banque, aussi, en Europe

Attijariwafa bank est présente en Europe au travers d'une cinquantaine de bureaux et agences, ces implantations étant liées à la migration des citoyens marocains.

Attijariwafa bank a le statut de banque en France et en Belgique et le statut de représentation aux Pays-Bas, en Allemagne, en Italie et en Espagne. Elle entend continuer à se développer sur ces pays, en optimisant son statut juridique.

Le Maroc, par ses importantes réformes engagées, devient un partenaire stratégique de l'UE élargie pour sa stabilité et sa croissance.



M. Mouhssine BOUZOUBAA

Directeur de Projets européens

Né le 16 octobre 1967 à Fès, Mouhssine Bouzoubaa est le premier marocain à s'être vu décerner le titre de Docteur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en Mathématique Informatique option Intelligence Artificielle.

En 1996, il a intégré la fondation pour la recherche industrielle et scientifique de l'institut Norvégien de Technologie (SINTEF regroupant plus de 2500 chercheurs et ingénieurs) en tant que chercheur et responsable du montage technique et financier de plusieurs projets.

De 1997 à 2000, directeur de groupe à SINTEF, il a continué sa carrière scientifique au meilleur niveau et commencé à exprimer ses capacités managériales en prenant la responsabilité du montage et du pilotage de grands projets européens, dont un grand projet européen intitulé GreenTrip. De 2000 à 2003, directeur de projets européens à SINTEF auprès de la Commission Européenne, il a en même temps mis ses qualités d'entrepreneur et de scientifique de haut niveau au service du développement de son pays. En maintenant les relations scientifiques et industrielles qu'il avait créées auparavant dans les pays européens, il a monté et dirigé en introduisant pour la première fois des sociétés marocaines dans un projet européen complexe intitulé ECSPAIN financé par la Commission Européenne. Ce projet mêlait des aspects de recherche de pointe et des aspects de développement industriel. Il a obtenu des résultats scientifiques et industriels très intéressants et la Commission Européenne a été particulièrement heureuse de sa réussite.

En complément à son activité professionnelle, il a été :

- Co-fondateur au Maroc d'une société en NTI (spécialisée dans la création de système intelligent d'aide à la décision) et d'une société en BTP
 - Auteur de plus de 25 communications publiées dans des conférences internationales
 - Enseignant à l'IUT de Nice, évaluateur de projets soumis à la Fondation Scientifique Autrichienne et membre des comités de programmes de plusieurs conférences internationales
- Parlant l'Arabe, le Français, l'Anglais et le Norvégien, Mouhssine Bouzoubaa a toujours cherché à renforcer ce pont de collaboration entre le Maroc et les pays de l'UE. Il continuera à mener des projets d'envergure nationaux et internationaux au service de son pays pour qu'il soit au meilleur niveau d'intégration avec «l'Europe élargie» de l'UE.

Le Maroc a entamé le processus de démocratisation et de consolidation de l'Etat de Droit le plus avancé dans la zone de la Méditerranée. Egalement, pour faire face au problème du chômage et au flux migratoire vers l'Europe, le Maroc a affiché

sa grande volonté et implémente une stratégie de croissance forte fondée sur deux piliers : un Plan de développement économique et social et un ancrage accru à l'Europe .

Relations UE-Maroc

Le Maroc est un participant à part entière au processus de Barcelone où il joue un rôle dynamique, en impulsant, par exemple, des initiatives d'intégration sous-régionale. L'Accord d'association est entré en vigueur le 1er mars 2000 et sa mise en oeuvre se réalise à un rythme soutenu. Le Maroc a exprimé en outre, sa ferme volonté de se rapprocher davantage de l'Europe pour aller au-delà de l'association.

Dans ce contexte et en tenant compte des objectifs du processus de Barcelone et de la volonté du Maroc de resserrer d'avantage ses relations avec l'UE, le Maroc avec l'appui de l'UE a entamé d'importantes réformes dans les domaines politique et socio-économique :

- Dans l'appui institutionnel : Réforme de l'administration publique et la participation du Maroc au Programme TEMPUS.
- Dans le développement des échanges commerciaux entre l'UE et le Maroc : réforme du secteur des transports, lancement d'un programme d'Appui aux entreprises, ainsi qu'un programme de Formation Professionnelle
- L'émigration : d'une part une meilleure organisation de l'émigration légale en combattant en même temps l'illégale et d'autre part des programmes de développement pour fixer les populations dans les régions source principale de cette émigration, et plus particulièrement les Provinces du Nord.
- L'environnement, avec des Bonifications d'intérêt pour des prêts de la BEI dans trois secteurs prioritaires : l'assainissement des villes de taille moyenne, la dépollution industrielle et la lutte contre la désertification avec une forte composante sociale.

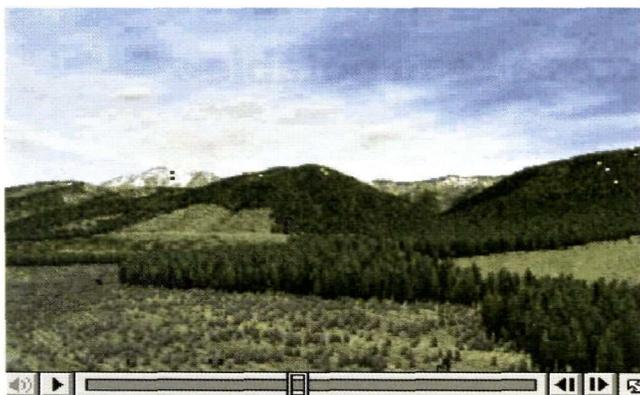
Éléments de la nouvelle politique de voisinage

Le 1er mai, l'UE a étendu à dix nouveaux pays membres l'aire de paix, de stabilité, de démocratie et de prospérité qu'elle a patiemment constituée au cours des cinquante dernières années. En même temps, elle est consciente que cette ambition est vouée à l'échec si ses voisins immédiats, à l'Est comme au Sud, ne bénéficient pas eux aussi de la paix, de la stabilité et du bien-être. C'est pourquoi l'UE a défini une nouvelle politique de voisinage basée sur deux principes-clés : la « copropriété », qui suppose que la mise en œuvre de cette politique est définie conjointement avec chacun des pays concernés ; la « différenciation », qui tient pleinement compte de la situation particulière et des propriétés de chaque pays. Cette nouvelle politique de voisinage, à terme, offrira à ses voisins qui partagent avec elle un certain nombre de valeurs communes, le plein bénéfice de son marché intérieur, fondé sur les quatre libertés : libre circulation des marchandises, des services, des capitaux et des personnes.

Le Maroc précurseur pour la nouvelle politique de voisinage et modèle de la région méditerranéenne

Grâce à ces réformes, à ces choix opérés en matière de démocratie, de droits de l'homme, de libertés individuelles et collectives, à la mise à niveau progressive de son économie ainsi que l'utilisation judicieuse des crédits alloués par l'UE dans le cadre du programme euro méditerranéen MEDA, le Maroc sera parmi les premiers bénéficiaires de la nouvelle politique européenne de voisinage qui "va au-delà des Accords d'Association", l'objectif étant de parvenir à une interdépendance politique et économique entre l'UE et le Maroc dans le cadre d'un partenariat stratégique.

Les éléments de la nouvelle politique de voisinage proposée par l'UE élargie à ses voisins de la région méditerranéenne offre un soutien puissant aux réformes engagées déjà par le Maroc pour continuer à moderniser son économie, sa société, ses institutions politiques et son administration. Le Maroc jouera un rôle de précurseur dans cette stratégie commune qui vise à la fois à stabiliser économiquement et politiquement la rive Sud de la Méditerranée et à faire participer cette dernière à la croissance et à la stabilité de la nouvelle Europe élargie. Le Maroc servira de modèle pour l'ensemble de la région.



Dans d'autres programmes de la CE que MEDA, le Maroc montre ses capacités et donne entière satisfaction

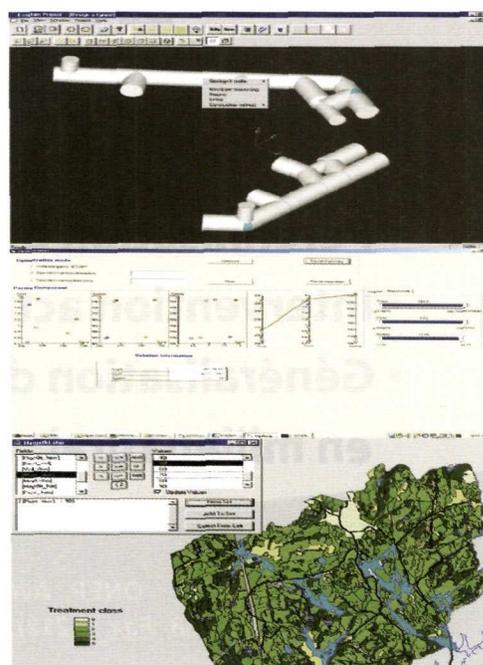
Dans le cadre de projets européens relevant du 5ème Programme Cadre (IST) de recherche et développement et en travaillant en étroite collaboration avec des chercheurs et ingénieurs de différents pays d'Europe, un groupe d'ingénieurs et de docteurs marocains a réussi de faire un pas en avant dans la recherche en découvrant de nouveaux modèles et de nouveaux algorithmes pour la résolution des problèmes complexes ayant plusieurs critères d'optimisation. Cette coopération a été très bénéfique pour le Maroc comme pour les pays européens membres du consortium du projet. En effet, il y a eu création d'un système d'aide à la décision (SAD) pour la modélisation et la résolution des problèmes de construction de tunnels (ce système peut être étendu pour servir à l'étude et la réalisation du tunnel reliant l'Afrique à l'Europe) et un SAD pour la gestion du coupage du bois dans les forêts. La CE a été particulièrement heureuse de la réussite de ce projet.

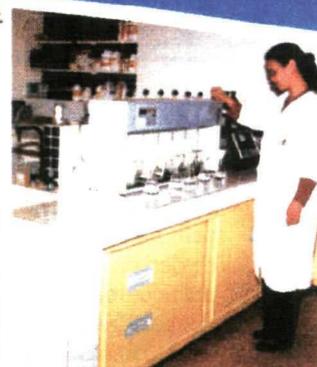
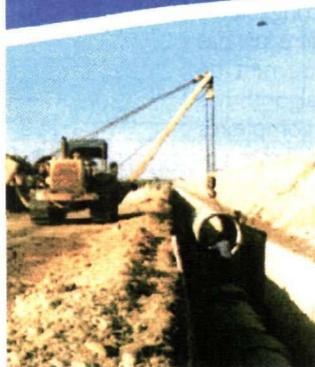
ECSPAIN : Exploiting non-standard CSP for Leveraging Applications Intelligence

Information Societies Technology (IST) : Maroc, France, Norvège, Espagne

Résultats :

- **TMST : Système intelligent d'aide à la décision pour la modélisation et la résolution des problèmes de tunnel**
- **ECOPLAN : Système intelligent d'aide à la décision pour la modélisation et le management des forêts**
- **Méthodes, techniques et composant logiciel générique, assurant des solutions de qualité aux problèmes complexes d'optimisation.**





NOS METIERS

L'ALIMENTATION EN EAU POTABLE & L'ASSAINISSEMENT

* * * * *

NOTRE DEVISE

LE DROIT A L'EAU

* * * * *

NOS AXES STRATEGIQUES

- Pérennisation de l'existant;
- Intervention active dans l'assainissement;
- Généralisation de l'accès à l'eau potable en milieu rural.

DROIT A L'EAU ET GESTION GLOBALE DU CYCLE DE L'EAU

Créé en 1972, l'ONEP est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Acteur principal dans le secteur de l'eau potable, l'ONEP fournit plus de 80% de la production nationale soit près de 700 millions m³ par an et assure directement la distribution de plus de 350 communes, totalisant près de 900.000 abonnés.

Depuis l'an 2000, l'ONEP est également chargé par les Pouvoirs Publics de la mission d'assainissement pour le compte des communes dans lesquelles il assure la distribution d'eau potable.

Les efforts déployés par l'ONEP durant les trois dernières décennies ont permis d'améliorer le niveau de l'approvisionnement en eau potable en milieu urbain. Aujourd'hui l'Office s'est fixé une nouvelle stratégie visant la généralisation de l'accès à l'eau potable à l'ensemble des citoyens et l'intervention active dans le secteur de l'assainissement liquide dans une vision globale et intégrée du cycle de l'eau.



Station de Traitement à Béni Mellal

Si d'importants investissements ont pu être réalisés durant ses trois décennies pour assurer les infrastructures de base en matière d'eau potable qui ont permis d'améliorer notablement le niveau de l'approvisionnement en eau potable en milieu urbain, le milieu rural n'a pas connu le même niveau de développement.

Ainsi, et depuis le discours de S.M LE ROI MOHAMMED VI lors de la session d'ouverture du Conseil Supérieur de l'eau et du Climat à Agadir

le 21 Juin 2001, et conformément aux orientations des Autorités Publiques, l'ONEP a insufflé un nouvel élan au secteur de l'alimentation en eau potable du milieu rural notamment par l'assignement d'un nouvel objectif visant d'atteindre un taux d'accès à l'eau potable de plus de 90% à l'horizon 2007 et ce, dans le cadre de sa stratégie de généralisation de l'accès à l'eau potable en milieu rural.



Borne-Fontaine à Errachidia

Pour réaliser les objectifs fixés dans sa nouvelle stratégie, l'ONEP a mis au point un plan d'action articulé autour de trois axes stratégiques :

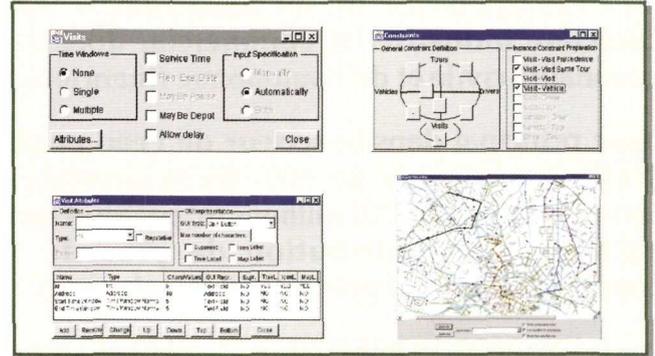
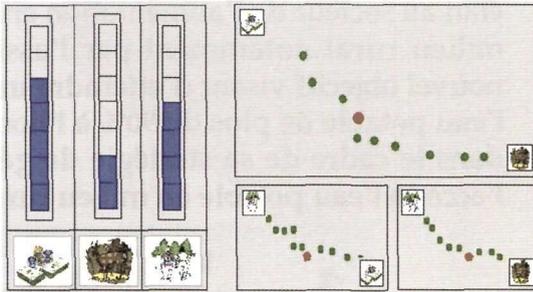
- Le renforcement et la sécurisation des infrastructures d'eau potable en milieu urbain à travers la réalisation des équipements d'extension, de renforcement et de sécurisation des infrastructures d'AEP ainsi que l'amélioration du taux de branchement et de rendement des réseaux;
- L'amélioration de l'alimentation en eau potable du milieu rural pour augmenter le taux de desserte de 50% actuellement à 90% à l'horizon 2007;
- La réalisation de près de 90 projets d'assainissement (collecte et épuration des eaux usées) au profit de 3,4 millions d'habitants ainsi que l'intervention dans l'exploitation des réseaux d'assainissement de 76 communes.

Avec ce programme d'action, qui consacre un investissement global de l'ordre de 18,6 milliards DH, l'ONEP se positionne comme l'un des principaux acteurs du développement économique et social au Maroc.

Cette collaboration a également servi au groupe marocain pour la réalisation d'un système complet (financé par le Ministère de Transport) de la phase d'approche pour le centre de contrôle du trafic aérien. Ce système en test à l'aéroport d'Agadir peut être installé dans tous les aéroports du royaume, voir même son exportation vers d'autres pays en Afrique et au Moyen-Orient. Le coût d'exploitation de ces différents systèmes est minime comparé au coût d'acquisition des systèmes similaires importés de l'extérieur. Cette stratégie de coopération et de création locale permet à l'ingénieur marocain d'être au courant des dernières créativité, chez lui, tout en créant de la richesse pour son pays.

GreenTrip : Optimisation of Transport
 Information Societies Technology (IST)
 France, Norvège, Italie, UK, Maroc
Résultat :

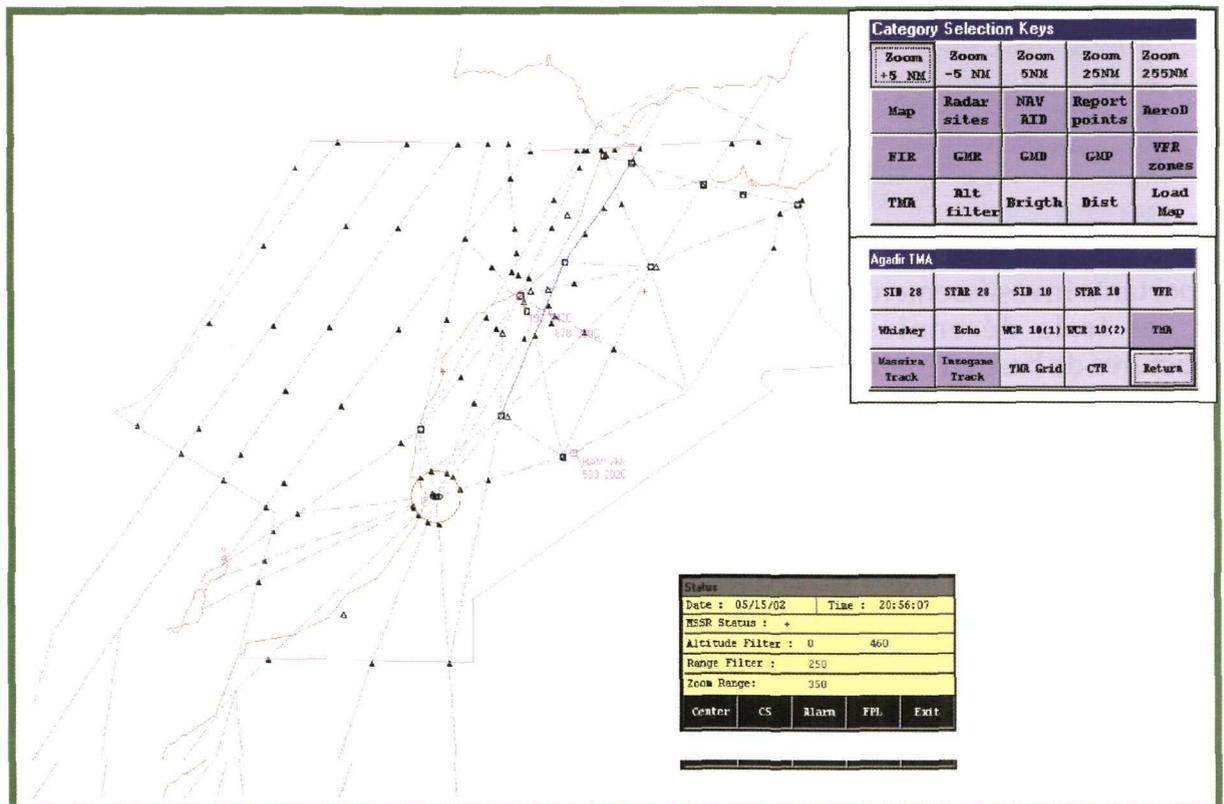
Système Intelligent pour la modélisation et la résolution des problèmes de transport.



Mono-Radar Data Processing

Système de traitement de données radar pour ATC

Les systèmes de contrôle du trafic aérien exigent des interfaces en temps réel très performantes qui permettent l'affichage simultané d'informations graphiques multiples telles que cartes, données météo et des plans de vols, photos satellite, écrans radar et images des pistes, fournissant ainsi puissance et convivialité. Un groupe d'ingénieurs et docteurs marocains a réalisé pour le compte de l'ONDA un système pour la phase d'approche entièrement compatible avec les postes opérateur, les écrans radar et le système de contrôle aérien existant, ce qui permet une mise en œuvre flexible et progressive au sein de chaque centre de contrôle.



La Réforme du Système de l'Enseignement Scolaire



M. Ahmed LAMRINI

Secrétaire Général de l'Education Nationale

Ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - promotion 1975 ;

A obtenu le DESS en Gestion de Projets de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lille en 1987 ;

A occupé plusieurs postes de responsabilité au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports ;

Au Maroc, l'éducation est placée au rang des toutes premières priorités de l'action gouvernementale en raison de l'importance de son impact sur la dynamique de développement du pays.

L'évolution de ce secteur, depuis l'indépendance en 1956, a été ponctuée par des réformes destinées à l'adapter aux changements intervenus au sein de la société marocaine et dans le monde autour de nous.

La dernière réforme éducative en date a été celle lancée au début de l'année scolaire 2000-2001 en référence à la Charte Nationale d'Éducation et de Formation promulguée en 1999.

Cette réforme, qui a fait l'objet d'un consensus national, a permis à notre pays de disposer d'un cadre de référence plus cohérent en matière de politique éducative et d'un système éducatif mieux articulé et adapté aux besoins du Maroc du XXIème siècle.

Sa mise en œuvre par Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique coïncide avec d'importants changements ayant touché les différentes structures économiques et sociales du pays dans le souci d'accélérer son développement humain.

Trois grands objectifs lui ont été assignés ; il s'agit d'accroître le développement de l'enseignement, de promouvoir la qualité de l'éducation et d'assurer une gestion efficace du système éducatif.

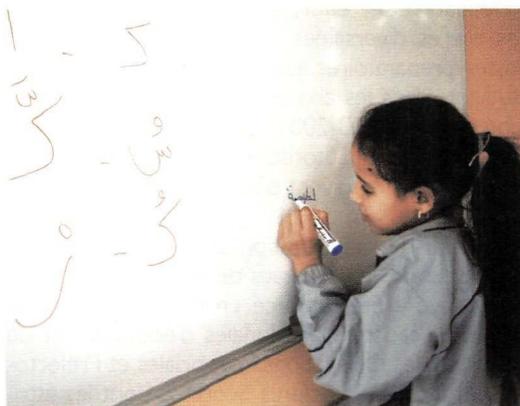
Pour atteindre ces objectifs, d'importantes mesures et ressources sont déployées et de grands chantiers sont actuellement ouverts. Ils sont destinés à :

- augmenter davantage l'offre scolaire et stimuler la scolarisation, particulièrement celle des enfants en situation précaire ;
- encourager l'enseignement préscolaire et l'enseignement scolaire privé en tant que leviers principaux pour assurer la promotion du système éducatif ;
- introduire des innovations pédagogiques ayant trait au processus d'enseignement – apprentissage ;
- réhabiliter et revaloriser les ressources humaines en prenant appui sur des leviers puissants tels que la formation, la mobilité, la gestion de proximité et l'amélioration des conditions sociales et de travail ;
- accentuer le processus de déconcentration et de décentralisation par le redéploiement des moyens et la dévolution des compétences et des missions au profit des niveaux administratifs aux niveaux régional et local.

Bien que la réforme, qui est entrée dans sa quatrième année, n'ait pas encore eu le temps de démontrer la pertinence des choix qui y président, un premier bilan positif de sa mise en œuvre a été établi en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

Ainsi au niveau du développement de l'enseignement, les efforts entrepris ont permis une importante évolution des effectifs puisque le nombre des élèves scolarisés dans l'enseignement primaire et secondaire, public et privé, est passé de 5 133 384 dont 2 282 789 filles en 1999-2000 à 5 834 888 dont 2 689 075 filles en 2003-2004, soit un accroissement de 13,7% et 17,8 % respectivement.

Entre les deux années, la scolarisation en milieu rural a connu une plus forte expansion puisque le



nombre des élèves est passé de 1 871 969 dont 757 793 filles à 2 250 559 dont 976 272 filles, soit un accroissement de 20,2% et 28,8% respectivement. Cette évolution a été réalisée grâce à l'impulsion d'actions s'adressant spécifiquement à ce milieu, lesquelles ont été appuyées par des partenaires nationaux et internationaux très actifs dans le domaine de l'éducation.

En termes relatifs, les taux nets de scolarisation, pour leur part, ont connu une nette amélioration durant cette même période. Globalement, ces taux sont passés de 79% à 92,2% pour la tranche d'âge 6-11 ans, de 58% à 68,8% pour la tranche d'âge 12-14 ans et de 35,4% à 42,8% pour la tranche d'âge 15-17 ans.

Au niveau de la promotion de la qualité de l'éducation, de nouveaux curricula ont été élaborés et sont mis en application progressivement. Corollairement, les manuels scolaires ont été renouvelés, et ont fait l'objet d'une réforme fondée sur les principes de libéralisation et de pluralité. Un comité permanent de rénovation et d'adaptation continues des programmes et des méthodes a été créé. Le système des examens scolaires, notamment celui du baccalauréat a été révisé. L'enseignement des langues a été élargi et s'est distingué par l'introduction de l'Amazigh (le berbère) dans les premières années du primaire. De même, un vaste programme de développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a été engagé dans la perspective de disposer avant la fin de la décennie en cours, d'une classe intelligente par établissement scolaire dans l'enseignement primaire et secondaire.

En outre des sessions de formation continue sont organisées au profit des différents personnels impliqués dans la mise en œuvre des innovations pédagogiques. Dans ce domaine, l'innovation la plus remarquable a été le développement d'un système de formation à distance par la télévision interactive accessible sur les lieux de travail des éducateurs, particulièrement en milieu rural. Le système d'orientation et d'évaluation a été rénové pour mettre l'accent sur le projet personnel de l'élève et ses aptitudes, sur l'harmonisation des stratégies de développement du système d'éducation et de formation et sur le resserrement de ses liens avec le développement.

Enfin, un effort particulier a été accompli en faveur des formations post-baccalauréat dans le but d'encourager l'excellence et d'adapter au mieux l'enseignement aux exigences de l'appareil national de production. Cet effort a permis d'accueillir, dans des filières diversifiées, 3 208 étudiants dans les classes préparatoires aux grandes écoles et 1 747 étudiants dans les classes de brevet de technicien supérieur en 2003-2004. De son côté, l'enseignement privé a été autorisé à ouvrir des classes préparatoires qui reçoivent 636 étudiants cette année.

Au niveau de l'amélioration de la gestion du système éducatif, le processus de décentralisation administrative a été renforcé en réorganisant, d'une part, les Académies Régionales d'éducation et de formation, les Délégations Provinciales et Préfectorales et les Etablissements Scolaires dont les attri-

butions ont été élargies, et d'autre part, l'Administration Centrale dont le rôle a été réduit au pilotage du système éducatif, à l'élaboration des politiques et stratégies de développement de ce système, à l'encadrement, la coordination, le contrôle de gestion et l'inspection à posteriori.

De même, une nouvelle démarche de planification a été adoptée au niveau national et régional. Il s'agit de la planification stratégique qui constitue une technique d'intervention à la fois novatrice, rationnelle et souple pour concrétiser les objectifs de la réforme en cours.

Par ailleurs, des mesures destinées à améliorer les conditions sociales et matérielles du corps enseignant ont été mises en œuvre. Elles concernent particulièrement l'adoption d'un nouveau statut des personnels enseignants plus motivant et revalorisant, et la création de la Fondation Mohamed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales de l'Education et de la Formation, qui contribue au bien-être des enseignants et leur vient en aide dans plusieurs domaines, notamment le logement, une couverture sociale complémentaire ainsi que différents services de culture et de loisirs.

La réforme éducative en cours a franchi plusieurs étapes. Cependant, il reste encore bien du chemin à faire. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique en est conscient et œuvre inlassablement pour relever ce défi afin de permettre au système d'éducation et de formation de jouer pleinement son rôle dans l'édification d'un Maroc démocratique et moderne. ■



Opération Main à la Pâte

La réforme des curricula a introduit des innovations dans tous les domaines, intéressant plus particulièrement l'amélioration de l'enseignement des sciences de la technologie et des travaux manuels en s'appuyant sur la pratique de la méthodologie expérimentale.

Dans cette perspective une opération Main à la Pâte a été introduite dans un grand nombre d'établissements scolaires dans lesquels ont été implantés des ateliers scientifiques. Cette expérience, a permis de :

- restructurer les rapports pédagogiques, didactiques et comportementaux entre l'enseignant, l'élève et le savoir ;
- d'établir des liens entre l'école, les parents, les associations et les acteurs de la communauté scientifique ;
- donner aux élèves quelques clés pour comprendre et maîtriser le monde moderne ;
- susciter au maximum l'activité des enfants en pratiquant eux-mêmes des expériences, en enquêtant sur des choses et en construisant eux-mêmes leur savoir scientifique ; et
- d'aider les apprenants à construire des attitudes objectives, à se découvrir comme sujets de paroles et de connaissances favorisant ainsi l'émergence d'une citoyenneté constructive.

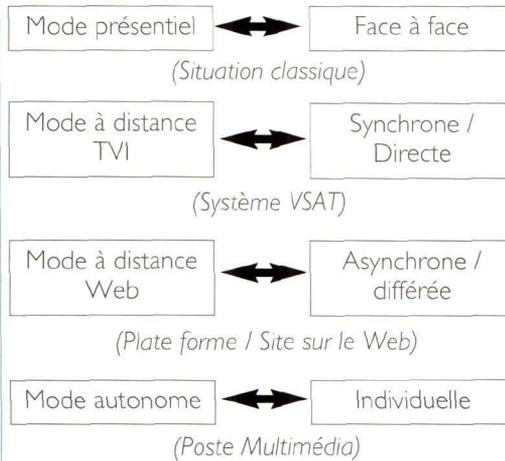


Cette dynamique favorise l'autonomie, la curiosité des apprenants, le goût de manipuler et la prise de l'initiative, tenant compte de stratégies pédagogiques différenciées. Pour valoriser les nombreuses productions, des expo sciences aux niveaux local, régional et national, sont régulièrement organisées.

Formation continue par la Télévision Interactive (TVI)

Fondée sur un modèle pédagogique et médiatique original, chaque session de formation à distance utilisant la technologie interactive fait appel à quatre modes d'apprentissage :

Mode d'apprentissage Communication



Lors de la session TVI, relié par satellite aux Sites d'Apprentissages, l'Animateur utilise le système à partir du studio du Centre de Présentation pour exposer (avec diapos, reportages, ...), encadrer, interpeller un apprenant, évaluer à l'aide de QCM, partager une application, etc. L'apprenant, de manière synchrone et directe, peut demander la parole, poser/répondre à une question, envoyer un message,...

Rôle du Financement dans la Promotion de la Gouvernance



M. Karim MANSOURI
Directeur Général du FEC

sein de la société de bourse Boscher SA à Paris chargé durant 3 ans des futures et options. De 1990 à 1994 il a piloté plusieurs études techniques et économiques (programme autoroutier) au sein du BET TEAM Maroc. En 1995 il rejoint le cabinet du Ministre des Finances, pour mettre en place le programme de modernisation du Ministère avant d'être chargé de négocier des mécanismes d'allègement de la dette avec les créanciers du Club de Paris et de coordonner le processus de Rating du Maroc au sein de la Direction du Trésor. De 1999 à 2000 il occupe le

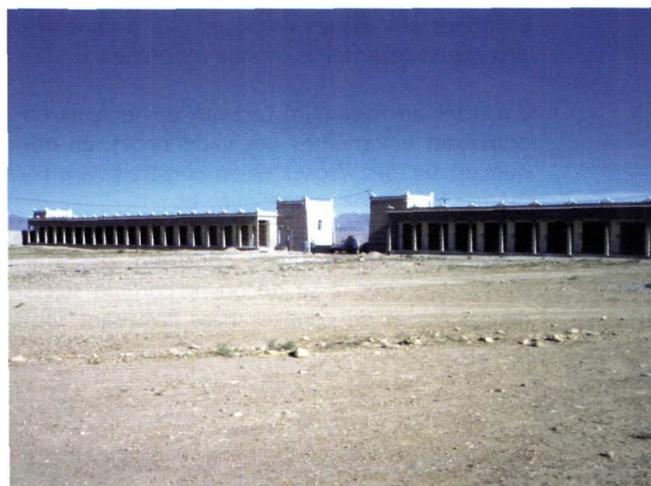
poste de Directeur du Contrôle des risques, en charge des financements structurés au sein du pôle banque d'affaire de la BMCE avant d'être Chargé de Mission auprès du Premier Ministre, responsable des Relations Economiques Internationales entre 2000 et 2001, puis Secrétaire Général du Ministère des Affaires Economiques et Générale. Monsieur MANSOURI a été nommé Directeur Général du FEC en Juillet 2003.

La gouvernance et le développement local sont des thèmes récurrents et transversaux dans la vie nationale. Si les choix politiques sont clairement formulés à ce niveau, les déclinaisons et l'opérationnalité offrent encore des marges d'actions importantes notamment dans le secteur local qui offre naturellement une résonance toute particulière à cette thématique.

Le Fonds d'Equipeement Communal (FEC) qui a été créé en 1959, en tant qu'établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, dans le but de financer les projets socio-économiques financièrement et économiquement viables des Collectivités Locales (C.L.), a connu depuis d'importantes réformes visant à consolider son rôle d'intermédiaire financier et d'outil de développement local.

Ainsi, après un niveau modeste, ne dépassant pas les 350 MDH d'engagements durant les années 80, le volume annuel moyen des prêts accordés a atteint 1,3 Milliard de Dirhams depuis la réorganisation intervenue au cours des années 90 et qui a notamment consacré le FEC en tant qu'établissement bancaire. Une nette amélioration a été également enregistrée au niveau des résultats, en progression continue. Faible au début de la décennie précédente (0,20% en 1990), la marge brute a ainsi atteint 3,26% en 2003. Ces résultats découlent pour une large part d'une amélioration de la gouvernance imposée par la stricte application de la réglementation bancaire.

En tant que bailleur de fonds marocain, exclusivement consacré au financement local, et donc, dans une certaine mesure au développement local, Le FEC occupe donc, une place de choix dans sa capacité à être, à l'instar d'autres bailleurs de fonds internationaux, un vecteur de bonne gouvernance au contact de sa clientèle.



Souk

Les voies d'une meilleure gouvernance

Au-delà des actions déjà entreprises par le FEC et qui concourent résolument au renforcement de la gouvernance locale (formalisation des procédures, mise à contribution de la tutelle, collectivité des décisions d'octroi de prêts, assistance aux études de projets et aux élus, etc.), et dans la perspective de notre action et de la perception de notre rôle en tant que bailleurs de fonds, le rehaussement de la gouvernance offre encore aujourd'hui des espaces d'intervention larges qui passent par des considérations propres au triptyque suivant :

- Encourager la planification ;
- Inciter à la transparence ;
- Soutenir les partenariats ;

Encourager la planification.

La nécessité de la planification peut paraître triviale mais il n'en demeure pas moins très pertinent de le rappeler. Il est en effet impératif pour les C.L. de pouvoir disposer d'une vision la plus claire et cohérente possible de l'ensemble des actions qu'il convient de mener dans un horizon maîtrisable à

moyen terme sans rester otage du court terme voire de l'urgence. Ce besoin fondamental de vision est renforcé par la nécessaire prise en compte des attentes et besoins formulés par le citoyen désormais au centre de toute action et réflexion publiques.

Si le financement peut inciter à la performance par le respect des normes de rationalité, d'efficacité (objectifs/résultats) et d'efficience (moyens/résultats), la nature structurellement réduite des ressources oblige une optimisation qui passe par l'arbitrage et donc la programmation et la planification. Dans la pratique, bon nombre de collectivités ont des difficultés à formuler une vision. Ces difficultés s'expliquent essentiellement par le manque de ressources humaines formées à cet effet, et le manque de visibilité sur les moyens financiers envisageables.

A partir de ce constat la responsabilité du FEC en tant que bailleurs de fonds investi d'une mission de service public, est de soutenir les initiatives visant à encourager, financer, et accompagner toute démarche permettant aux collectivités de concevoir, chiffrer, et programmer leur vision du développement adaptée à leur réalité. Cette action d'assistance à la programmation met l'institution dans une posture pro active et fait relais aux démarches dans ce sens entreprises par les pouvoirs publics.

Il est clair que la diversité des C.L. transparaît même dans la nature des besoins exprimés. Certaines demandent à l'Etat un rôle de soutien, d'autres revendiquent un rôle d'orientateur pour l'Etat et d'autres encore pourraient assumer leurs responsabilités dans un cadre libéral. Le FEC dispose également à ce niveau d'une fenêtre d'opportunité pour adapter sa démarche selon une approche marketing du territoire et une logique d'accompagnement à une clientèle diversifiée dont le positionnement s'opère selon une géométrie variable, dictée par la réalité de sa situation et de ses besoins.

Ainsi, quel que soit le profil d'intervention de l'Etat (soutien, orientateur, régulateur), le positionnement du FEC doit permettre une adaptation aux spécificités des clients dans le souci du respect d'une démarche participative.

Inciter à la transparence.

Un autre vecteur thématique de la gouvernance est lié à la nécessité d'obtenir les informations comme adhésion à une logique de transparence de la part des C.L.

Pour le FEC, cet impératif n'a pas une connotation péjorative, il s'agit d'un gage nécessaire mais non suffisant de la bonne gestion.

Disposer de l'information financière est également dans l'intérêt manifeste des C.L. car il permet d'adapter les procédures à la réalité, de caler des normes plus spécifiques et d'accélérer les traitements. Sans cela, l'institution s'oblige à des procédures générales forcément lourdes qui ne tiennent pas suffisamment compte des spécificités de chacun et qui ne permettent pas la célérité requise dans le traitement de masse.



Station du traitement des eaux

Dans le même ordre d'idée, l'absence d'informations, se révèle pénalisant dans l'optique de répondre aux besoins spécifiques des catégories quand il ne permet pas même de caractériser fonctionnellement des strates de client. Les logiques de comparaison, de confrontation et donc de performance relative ne peuvent être mises en œuvre dans un cadre d'émulation réelle vers des standards réalistes.

Le souci de disposer d'informations financières s'explique également par la volonté de susciter la confiance dans l'appréciation générale du risque. En effet, le risque n'est pas simplement une affaire de santé financière, mais repose également sur des éléments de confiance et une assurance sur la perception de la qualité de la gouvernance. Le FEC constitue l'élément commun et donc le point de convergence pour le passage d'une relation prêteur-emprunteur marquée par des réflexes publics, ou client-fournisseur caractérisée par la recherche de profits, vers une relation de confiance, à l'image d'un patient avec son médecin.

Soutenir les partenariats.

Le troisième élément du triptyque concerne le soutien aux partenariats. Le FEC accompagne des projets pour lesquels les C.L. sont mises à contribution dans un cadre partenarial pour s'assurer qu'elles se l'approprient.

Plus en amont, le FEC accompagne également la décentralisation puisqu'il finance la part des communes pour des programmes nationaux et des projets spécifiques lancés selon des modes destinés à renforcer la gouvernance. De ce fait, le F.E.C. est un acteur dans la décentralisation où il recherche des synergies et des complémentarités qui obligent des schémas de gestion plus évolués.

La gouvernance est ainsi renforcée à plus d'un titre : On favorise la synthèse des politiques à fort impact local dans un souci de rationalité des ressources et on suscite la recherche d'une convergence d'intérêt entre différents protagonistes. Le tout étant mené dans le cadre d'une appropriation des projets par les populations et une contribution même symbolique de leur part. Le tissu associatif est également et de plus en plus partie prenante dans cette dynamique.

Enfin, tant l'application du principe de subsidiarité que la revue objective des attributs et des para-



Une gare routière

mètres de positionnement institutionnels mettent le FEC dans une configuration privilégiée pour être le relais de financement des bailleurs de fonds internationaux (AFD, BEI, KFW, USAID, etc.).

A l'évidence, ces partenariats génèrent également de la gouvernance compte tenu des exigences de gestion qu'ils véhiculent auprès des C.L.

Les clés et les principes d'action

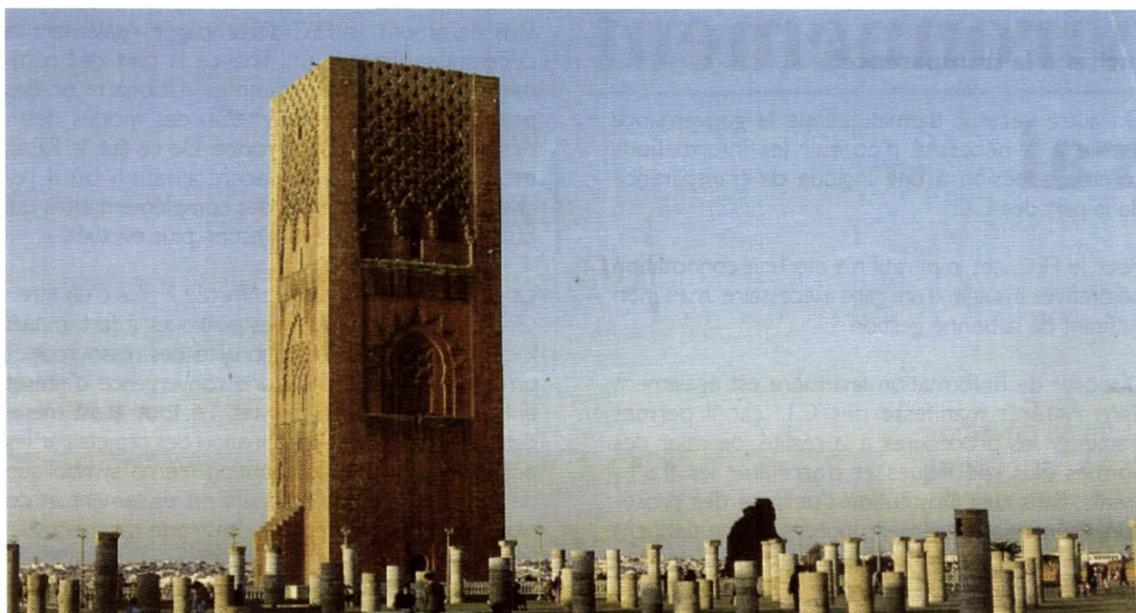
Dans le prolongement de cette analyse, ces trois éléments, tirés à la fois de notre expérience et de notre vision du financement et de la gouvernance locale nous confortent dans les convictions suivantes qui constituent autant de principes qui guident nos actions :

- La modularité de la gouvernance est acquise. Il faut distinguer entre les principes de gouvernance, rigides et ancrés, et les pratiques de gouvernance par nature adaptées aux évolutions temporelles et spatiales. Dans un souci de réa-

lisme, il est nécessaire d'avoir une vision segmentée de notre clientèle avec des niveaux de gouvernance évolutifs et différenciés ;

- La démarche participative est la seule à même de produire les résultats escomptés. La promotion d'une approche participative auprès de la clientèle basée sur la recherche du consensus et des synergies trouve même son prolongement dans le profil d'action du FEC et conditionne son schéma de gestion.
- La proximité de pensée et la disponibilité sont nécessaires encore plus qu'une présence physique. Les C.L. demandent des services de plus en plus élaborés (formation, capacités techniques et institutionnelles à trouver des solutions à leurs problèmes, nouveaux instruments) et non une proximité passive qui ne répond que partiellement à leurs besoins. Cette évolution suppose, à l'instar du public, le passage d'un système basé sur le contrôle et la suspicion à un système fondé sur le partenariat et la confiance avec une définition et un partage clairs des responsabilités et un équilibre entre les droits et les obligations de chaque intervenant.

A l'épreuve des mutations qui ont lieu au niveau local et qui agissent comme autant de contraintes et de défis nouveaux, le F.E.C. est soumis à un impératif de conciliation entre deux vocations ; une mission de service public qui reste dévolue compte tenu de la nature de la clientèle et la nécessaire prise en compte de ses besoins et sollicitations diverses, et une logique de marché dictée par la maximisation de la rentabilité et du profit. Par la prise en compte des principes qui véhiculent la gouvernance dans le milieu local et qui permettent d'en rehausser le niveau, le F.E.C. assume pleinement son rôle de levier pour le développement local et donne un contenu concret à sa mission de service public. ■





TOTAL



TOTAL, votre partenaire sur autoroute



Vous ne viendrez plus chez nous par hasard

TOTAL

www.lesingenieursdelannee.com



Au-delà du diplôme et d'un métier, **être ingénieur aujourd'hui**, c'est croire et s'engager dans la vie.
Croire dans un progrès maîtrisé, qui irrigue le quotidien du plus grand nombre, et respecte notre environnement.
S'engager dans une aventure et remettre en cause l'existant pour en repousser les limites. C'est **s'investir** dans une oeuvre, **approfondir** la réflexion, pour que les générations futures perpétuent l'héritage.
 Être ingénieur aujourd'hui est un défi qui mérite attention et reconnaissance.
 C'est pourquoi L'Usine Nouvelle et Industrie et Technologies, associés au Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France, créent le « **Prix des Ingénieurs de l'année** », destiné à mieux faire connaître la profession d'ingénieur en récompensant chaque année les meilleurs d'entre eux.

Ingénieur d'une vie meilleure

en partenariat avec



La liaison fixe Europe-Afrique à travers le détroit de Gibraltar : Etat des lieux et perspectives



M. Jilali CHAFIK
Secrétaire Général de la SNED

Jilali Chafik, né en 1951 à Ben limane, ingénieur civil de l'ENPC, promotion 80 et titulaire de la même école d'un MBA, est secrétaire Général de la SNED et chargé de mission au Cabinet Royal depuis 1980. Il est expert en transport auprès de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique et de la Commission Européenne.

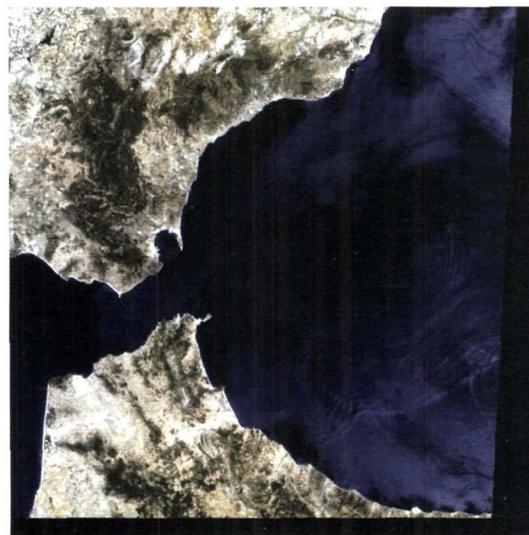
Le Projet de relier les deux rives du Détroit de Gibraltar par un tunnel ferroviaire est un projet d'une grande valeur pour le développement économique et social du Maroc et de l'Espagne. Il l'est aussi pour les pays de la région de la Méditerranée occidentale. Un tel projet mérite une attention particulière en raison de sa dimension internationale et du fait qu'il constitue dans bien des cas, une opportunité de développement intégré pour toute la zone concernée. Ce projet est fédérateur autour de l'idée-force de coopération, de stabilité politique, de synergie des potentialités et donnera aux échanges culturels et à l'essor des relations économiques, une accélération qualitative. Il peut également permettre un nouvel aménagement global du territoire, le développement de l'ossature qui l'englobe et suggère par conséquent, une nouvelle dimension des liens et d'échanges de personnes, de marchandises mais aussi d'autres biens moins tangibles.

Bénéficiant d'une position géographique privilégiée aux confins des deux continents, le Maroc et l'Espagne pourront dans une vision de prospective, grâce à la mise en place progressive de nouvelles ossatures dont la liaison fixe, faire valoir leur situation au centre même d'un nouvel ensemble: la zone de la Méditerranée Occidentale. En terme de planification des transports, cette idée fait son chemin.

Aujourd'hui, le Détroit forme encore une frontière assez marquée au niveau du développement économique. Ces disparités, devront bien s'estomper avec les efforts et le temps. Déjà des politiques vigoureuses et volontaristes sont menées pour le développement de toute la région de l'Afrique du Nord, d'ailleurs en étroite coopération avec les instances européennes. Aussi, le présent et le futur de la zone dans son ensemble, devraient-t-ils être prometteurs, du fait que cette zone dispose de nombreux atouts, dont la situation géographique privilégiée qui est proche des centres de décision et de consommation et pouvant attirer des investissements internationaux - on l'a déjà vu - pour des productions à diffusion très large.

Il s'agit d'une zone d'avenir, à fort potentiel de développement, qui pourrait demain, grâce à ses multiples atouts au sein de l'économie mondiale, constituer un pôle dynamique et rivaliser avec les places traditionnelles d'extrême orient.

Par ailleurs, quand on sait que les deux rives du détroit de Gibraltar sont distantes en moyenne de 30 km et que la future liaison fixe une fois réalisée, ces deux rives ne seront plus qu'à une vingtaine de



minutes de distance l'une de l'autre, on atteint par là, le domaine des trajets dits de type urbain, ou du moins appartenant à une même conurbation. Ce qui laisse présager à long terme ou à très long terme, des potentialités extraordinaires d'échanges entre les rives, encore mal entrevues aujourd'hui, conséquentes d'un aménagement territorial local des deux rives. On pourra alors habiter chez soi et rester attaché à sa terre, sur une rive, tout en allant travailler ou faire ses courses dans la même journée sur l'autre rive.

La réalisation effective d'un système de transport rapide pourrait ainsi aider et unifier les hommes sans pour autant les déraciner et donner à la coexistence sa dimension concrète.

Ce nouveau système de transport, se résume à liaison par un tunnel ferroviaire souterrain, comme pour la traversée de la Manche entre l'Angleterre et le continent européen. Ce dernier ouvrage gigantesque, par ses caractéristiques techniques et par sa proximité géographique, constitue d'ailleurs, un véritable laboratoire pour notre projet. Aujourd'hui, une alternative de base technique du tunnel du Déroit est proposée. Il s'agit d'un tunnel ferroviaire à une seule voie, constituant la solution la plus simple et la plus économique du point de vue du génie civil, avec cependant, la présence d'une galerie parallèle de faible diamètre, appelée galerie de service. Cette dernière est nécessaire pour résoudre efficacement les problèmes de ventilation, de maintenance, et surtout de sécurité des usagers.

Deux types de trains différents emprunteront le futur tunnel :

- Des trains classiques de voyageurs et de marchandises pour des moyennes à longues distances, ainsi que des trains à grandes vitesses (AVE et TGV ou trains trans maghrébins reliant Paris-Madrid-Rabat-Alger-Tunis) ; et
- Des trains spéciaux, appelés rames navettes, circulant entre deux gares terminales aménagées sur les deux rives du Déroit et pouvant charger des véhicules accompagnés et des camions. Ces trains feront effectivement la navette, par rafales dans un sens, puis dans l'autre, puisque le tunnel sera à voie unique.

La traversée par train dure une vingtaine de minutes et le temps d'attente maximal pour les véhicules est de l'ordre d'une heure et demie.

Mais pour que ce projet prenne corps, des années d'investigations et de recherches sont nécessaires. Elles sont entreprises en coopération étroite entre le Maroc et l'Espagne au niveau de deux Sociétés étatiques, la SNED à Rabat et la SECEG à Madrid, coiffées par un Comité Mixte qui constitue l'organe de direction et de gestion du projet.

Deux accords internationaux liant les deux pays au sujet de l'ouvrage futur de franchissement du Déroit, ont été signés respectivement en 1980 au moment du lancement des études du projet et en 1989, date marquant la 10^{ème} année des études. Ce dernier accord a mis l'accent sur la recherche de tout les moyens de coopération bilatérale et à l'échelon international, pour assurer la réalisation

de cet ouvrage et a donné une nouvelle impulsion aux études en recommandant l'élaboration d'un dossier complet de faisabilité du projet.

Dans ce cadre, des essais de creusement de galeries sous-marines en vraie grandeur, ont été réalisés, en bord de mer près de Tanger et à terre près de Tarifa, et des investigations soutenues, consistant en des forages profonds, sont en cours dans la partie sous-marine du Déroit pour confirmer l'épaisseur de recouvrement du futur tunnel et consolider définitivement le dossier technique.

La réalisation du programme des études et des travaux en mer n'est pas une chose facile. Les caractéristiques géologiques, géotechniques, météorologiques et océanographiques sont complexes et nécessitent, pour lever certaines indéterminations, l'emploi de techniques très sophistiquées qu'ils convient souvent de mettre au point pour les adapter aux conditions propres et agressives du Déroit de Gibraltar.



Il est prévu que les résultats d'études une fois finalisés, soient soumis aux instances de l'Union Européenne, en vue de la participation de celle-ci, au développement du projet, afin que soit confirmée toute sa dimension internationale de réorganisation de la structure intercontinentale des transports aux portes de l'Europe et sur son versant Sud méditerranéen.

Comme on le verra, cette liaison insuffle une forte dynamique de développement aux corridors de transport dans cette zone.

La prochaine étape du projet a été fixée par la dernière réunion du Comité Mixte tenue à Madrid le 2 décembre 2003 et lors de la rencontre maroco-espagnole de Haut niveau, tenue à Marrakech le 8 et 9 décembre 2003. Elle consiste à finaliser les études vers 2006, notamment par la levée de toutes les indéterminations géologiques quant à l'épaisseur de recouvrement du tunnel et le lancement en 2008, et à titre d'investigation, de la construction de la galerie de reconnaissance dans

la partie sous-marine du Déroit, nécessaire pour réduire les aléas géologiques qui pèsent sur le projet dans sa globalité.

L'investissement préalable pour la construction de cette galerie de reconnaissance a été estimé entre 350 et 400 millions d'Euro, pour un délai de réalisation de 5 à 6 années de travaux. C'est donc tout un plan de la construction du projet qui peut être effectué à l'avance par rapport au planning global de réalisation de l'ouvrage, pour des raisons de fiabilité et de sécurité des investissements.

Le Comité Mixte a décidé lors de sa dernière réunion d'impliquer l'Union Européenne afin qu'elle participe conjointement avec le Maroc et l'Espagne au financement de cette première phase. Une première réunion autour du projet a eu lieu à Bruxelles le 14 janvier 2004, avec les instances de la Commission Européenne et a été consacrée à la présentation du projet et à la définition des actions de coopération pour son développement. Elle sera suivie en automne 2004, par une deuxième rencontre.

Par la suite, la construction du tunnel principal pourrait être concédée au secteur privé, comme pour le tunnel sous la Manche, sans aucun autre apport des Etats. Dans ces conditions seulement, la rentabilité financière des fonds privés à investir dans la concession pourrait être atteinte.

Ainsi, on peut aujourd'hui affirmer, concernant le tunnel du déroit de Gibraltar que :

- Les technologies sont maîtrisées puisque des projets similaires ont été réalisés (tunnel sous la Manche, tunnel du Seikan au Japon) ;
- L'ouvrage présentera une grande sécurité pendant sa construction et son exploitation, une fois l'ensemble des investigations achevées et les résultats confirmés ;
- Il peut être réalisé de manière progressive et ne coûtera aux Etats promoteurs que l'investissement initial de la galerie de reconnaissance, et celui des lignes routières et ferroviaires de raccordement aux réseaux;
- Sa rentabilité pourrait être suffisante pour une mise en service selon les modalités de la concession vers la fin de la décennie 2010.

Placé dans son contexte économique international, le projet intéresse en réalité, une vaste zone intercontinentale d'Europe et d'Afrique, dans laquelle les grands axes de transport terrestre sont en pleine expansion. On a vu l'Espagne -présentée ici en tant que modèle- fournir à son entrée à l'Union Européenne, un effort considérable dans ce domaine, puisqu'elle a érigé en une dizaine d'années près de 5000 km d'autoroutes et de voies express, ainsi qu'une ligne ferroviaire à grande vitesse desservant le Sud du pays et devant être prolongée au Nord vers la frontière française.

Au Maroc, le réseau autoroutier est en construction avancée avec un programme de 1500 km de réalisation à l'horizon 2010 dont 552 km sont déjà en service, 206 km en cours de travaux et plus de 1200 km sont programmés à court et moyen terme. Ce programme se développe le long des axes structurant du pays, orientés davantage du Nord au Sud et de Est à l'Ouest.

De même la rocade méditerranéenne en cours de travaux, devra relier Tanger à la frontière maroco-algérienne sur 550 km dont 250 km de routes existantes à réaménager et 300 km de routes nouvelles. On peut aussi rejoindre la frontière Sud du Maroc par une route aux normes internationales, longue de 2400 km entre Tanger et El Gouera. Cette route, elle-même constitue le tronçon principal de l'axe routier Tanger-Lagos qui drainera les pays de l'Afrique de l'Ouest à partir de la Méditerranée, sur une longueur de 7.600 km, déjà réalisée à plus de 70 %.

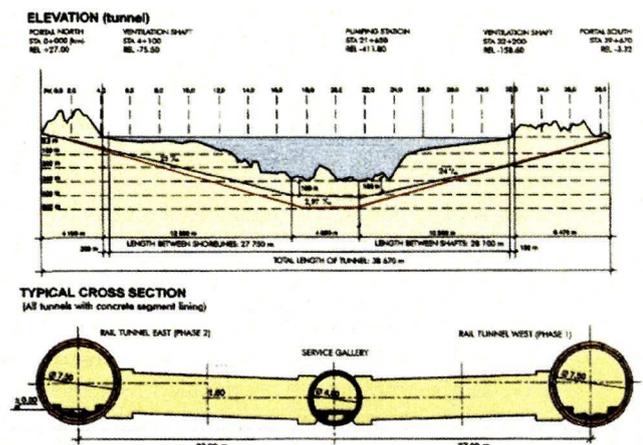
D'ailleurs, les trois pays Maroc, Mauritanie et Sénégal ont décidé d'unir leurs efforts pour le développement de la route Tanger-Nouakchott-Dakar longue de 3500 km. Les administrations concernées des trois pays sont déjà à l'œuvre depuis plus de trois ans, pour la construction du maillon manquant entre Naoudhibou et Nouakchott sur 470 km, du pont sur le fleuve du Sénégal et de l'aménagement d'autres tronçons construits.

Déjà dans la région aussi bien au Nord qu'au Sud, les réseaux de transport s'organisent et un effort est entrepris pour développer de concert, les corridors débouchant sur le Déroit de Gibraltar :

D'un côté, l'Europe développe le corridor Nord/Est-Sud/Ouest vers le Déroit, avec ses multiples ramifications et modes de transport, soit le long de l'Atlantique en passant par Bordeaux et Madrid, soit le long de la Méditerranée desservant Barcelone et Marseille avec une bifurcation sur Rome.

Au niveau de l'Union du Maghreb Arabe, les pays de cette organisation mènent dans le cadre d'une stratégie globale, la réalisation des deux importants axes :

- L'autoroute de l'Unité Maghrébine qui relie les cinq capitales des pays maghrébins de Nouakchott en Mauritanie à Tripoli en Libye, sur une longueur de 6.850 km. Cet axe routier, entièrement bitumé à l'exception du tronçon Nouakchott-Nouadhibou sur 470 km dont les travaux sont en cours, comporte aujourd'hui, 947 km de tronçons autoroutiers en exploitation, 2.500 km programmés à moyen et long terme et 504 km de route à 2 fois 2 voies.
- Le train transmaghrebain qui relie déjà le Maroc, l'Algérie et la Tunisie sur une longueur de 8.383 km dont 5.587 km sont à écartement européen.



Il connaît d'importants travaux de renouvellement de voies, d'amélioration de leur capacité et de modernisation des équipements de communication et de signalisation.

Le lien fixe apparaît donc comme le point de jonction de tout un réseau d'infrastructures de transport en projet ou en cours de réalisation. Il est totalement intégré dans une stratégie globale de développement des transports en Méditerranée Occidentale et s'inscrit dans la construction d'un espace de véritable partenariat entre l'Union Européenne et le Maghreb.

Ainsi, l'ouvrage de liaison fixe n'a pas pour seule ambition de rendre plus fluide les déplacements de biens et de personnes à travers le Détroit. Il s'agit en fait de réaliser le chaînon manquant dans le système de transport international Europe-Afrique et autour de la Méditerranée. Le projet se situe dans une perspective dynamique des échanges à l'intérieur du corridor Nord/Sud d'infrastructures terrestres de transport que sont les routes, les autoroutes et voies ferrées allant de l'Europe du Sud-Ouest aux pays du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest via le Détroit de Gibraltar.

Ce corridor terrestre qui est, comme on l'a vu, en pleine expansion, constituera une alternative de plus en plus performante face aux lignes maritimes de transport Europe Afrique, car il s'avère de fait, que le transport par voie terrestre - route, rail et transport combiné - constitue le mode le plus puissant pour le développement des échanges et l'intégration économique.

C'est dans cet esprit qu'a été organisée, en janvier 1995 à Paris, la 1^{ère} rencontre des Ministres des Transports de la Méditerranée Occidentale, regroupant l'Espagne, l'Italie, la France, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie et la Commission Européenne. Les Ministres des Transports ont estimé que des systèmes et des infrastructures de transport adaptés et efficaces, constituent un atout pour la recherche d'une intégration économique et sociale durable de l'ensemble des pays de la Méditerranée Occidentale, qui est elle-même un enjeu majeur des années à venir. Ils ont prévu d'engager une démarche régulière et commune de concertation, de façon à identifier des corridors prioritaires dans le prolongement des réseaux transeuropéens en direction et entre les pays de la rive Sud, et d'aider à leur développement. La maturité de certains projets parmi lesquels figure déjà le lien fixe par le Détroit de Gibraltar, ainsi que la possibilité de leur financement et de leur réalisation, ont été examinées.

Ce travail a été relayé au niveau euro-méditerranéen par la création en 1999, sous l'égide de la Commission Européenne, du forum Euro-Med des transports pour le développement du secteur, dans la perspective de la mise en place de la zone euro-méditerranéenne de libre échange.

Dans ce cadre, la Commission Européenne a initié et financé plusieurs actions, notamment, deux études importantes qui sont en cours de réalisation.

La première étude dénommée « DESTIN » vise à mettre en évidence une stratégie réelle de déve-

loppement des transports par l'identification et la mise en œuvre de projets prioritaires de la zone de la Méditerranée Occidentale ; et la seconde étude, intitulée « MEDA-TEN-T » intéresse l'ensemble des pays du pourtour méditerranéen et a pour but de définir et développer des corridors méditerranéens se situant dans le prolongement des corridors européens.

Ainsi, une logique de réseau euro-maghrébin se met peu à peu en place. Une réflexion simple sur l'aménagement du territoire à l'échelle de l'Union Européenne fait apparaître l'importance de développer les réseaux de transport au Sud-Ouest constitués de la France, de la Péninsule-Ibérique et de l'Italie. Cet ensemble ne doit pas être marginalisé dans le domaine de l'investissement intégré en matière de transport.

Le risque pour l'Union Européenne serait d'oublier sa façade méditerranéenne et de concentrer ses efforts sur la seule ouverture à l'Est, d'où la nécessité d'une logique de réseau euro-maghrébin.

L'Europe, tirée vers le Nord et vers l'Est par le vent de l'histoire, devra contrebalancer cette situation pour ne pas accroître les disparités économiques et sociales entre les deux rives de la Méditerranée et pour que l'Europe se tourne aussi véritablement vers le Sud. On ne peut concevoir un développement d'une partie de l'Europe sans penser à un co-développement du Nord de l'Afrique voisin, cela semble nécessaire, car il s'agit de fait d'un système commun.

Au delà des vicissitudes conjoncturelles, il y a une réelle vision d'ancrer le Maghreb au parcours exaltant de développement pris par l'Europe. La Liaison Fixe s'inscrit dans ce schéma global et ses premières indications en termes de rentabilité économique pour la zone, sont très encourageantes.

Ainsi, on a estimé la création des emplois permanents liés au projet à environ 20.000 au total au Maroc et en Espagne. Les surplus globaux actualisés sont supérieurs aux investissements et dégagent une rentabilité moyenne économique de l'ordre de 15%. Ces surplus se répartissent grosso modo de manière équivalente entre le Maroc, l'Espagne et le reste de l'Europe du Sud/Ouest.

Il semble ainsi que ce projet soit autant intéressant pour les relations Europe-Afrique que pour celles, plus directes, Maroc-Espagne, et que de ce fait, le projet doit recevoir une contribution publique des deux pays promoteurs.

Aussi bien le financement que la construction de l'ouvrage de liaison fixe devraient être envisagés à l'échelon international, en impliquant des institutions financières et des entreprises de plusieurs pays, dans le cadre d'une concession. Un montage financier totalement privé comme pour le tunnel sous la Manche, paraît aujourd'hui plus probable qu'auparavant, à condition que les Etats promoteurs consentent à prendre en charge le creusement préalable de la galerie de reconnaissance qui paraît être aujourd'hui une condition sine qua non. Avec ces contraintes, on peut alors envisager une rentabilité financière encourageante des fonds investis.

Ces niveaux de résultats semblent de nature à retenir l'attention des organismes de financement internationaux et les entreprises de construction, du moins lorsque les reconnaissances et autres travaux préliminaires à la réalisation de l'ouvrage auront permis de s'assurer que les risques de construction du projet et ses aléas d'exploitation sont limités. C'est à cet effet que, dans le cadre du planning à court terme, sont proposées l'étude détaillée puis la réalisation de la galerie de reconnaissance sous-marine dans l'objectif est de confirmer les structures géologiques devant être traversées par le futur tunnel.

Les résultats des études de la liaison fixe sont présentés périodiquement devant la communauté scientifique internationale pour attester de la validité des démarches et des analyses développées. C'est ainsi qu'en mai 1995 s'est tenu à Séville un congrès international, le quatrième du genre qui lui a été consacré, et qui a retenu formellement le tunnel ferroviaire souterrain comme la solution faisable techniquement et économiquement et a recommandé le creusement préalable de la galerie de reconnaissance sous-marine.

De son côté, l'Organisation des Nations-Unies élabore aussi, et de manière périodique depuis 1981, une évaluation des travaux de reconnaissance et études réalisées pour le projet. Il semble bien que la Liaison Fixe par le Déroit de Gibraltar soit le seul projet international qui fasse l'objet d'un suivi systématique de la part de l'O.N.U. Le dernier rapport élaboré en 2003 évalue de manière très positive les progrès réalisés par les études et a fait l'objet d'une résolution adoptée par le Conseil Economique et Social de l'O.N.U. insistant sur les retombées bénéfiques attendues du Projet.

La communauté internationale a vu le développement puis la réalisation de deux tunnels sous-marins importants : Le Seikan, qui relie deux îles d'un même pays le Japon, puis la Manche qui relie un pays, l'Angleterre et un continent, l'Europe. Le futur tunnel sous le Déroit de Gibraltar se propose de relier non seulement deux pays, mais deux continents importants, l'Europe et l'Afrique. Il apportera sa propre contribution à la paix et au développement harmonieux dans cette partie du monde, connue pour être le berceau civilisationnel de l'humanité.

Cette liaison fixe est non seulement conçue comme une liaison terrestre mais comme un véritable couloir d'échanges et de communications.

Le Déroit de Gibraltar a été un pont de civilisation entre l'Afrique, l'Europe et le monde Arabe. Notre souhait est d'en faire un pont d'échange total. Il l'est déjà en grande partie puisqu'il assure les échanges de télécommunications et qu'il est traversé déjà par un gazoduc Europe-Afrique, ainsi qu'une liaison électrique, en attendant, si besoin est, les futures « autoroutes de l'information ».

Enfin ce projet, apparemment colossal, est en fait devenu plus simple qu'on ne l'imaginait au départ. Les résultats des investigations réalisées ainsi que le type de conception préconisé en l'occurrence le tunnel, ont permis de démystifier les difficultés à rencontrer pour les rendre plus accessibles à l'analyse et à la recherche de solutions appropriées, pourvu que la volonté politique et l'intérêt à l'échelle des deux pays directement concernés puissent être mobilisés autour de ce projet. ■

La Fondation et le Maroc une histoire commune depuis le début



Aides à des élèves marocains faisant leurs études en France

Stages scientifiques à l'étranger

Badr BOUTALEB-JOUTEI à Lisbonne (1998)
Zacharie CHERKAOUI à Budapest (2001)
Anouar ADYEL à Trento (2002)
Adnane ALAOUI SOULIMANI à Porto (2002)
Khalid YAQOBI à Southampton (2002)
Younès BENATIA à Minho (2003)
Tarik DINIA à Londres (2003)
Aïda IDRISSE KAITOUNI à Barcelone (2003)
Ihsane RIHANE à Trento (2003)
Moncef ZIZI à Southampton (2003)
Issam BADRI à Madrid (2004)
Mohamed CHENGUITI ANSARI à Londres (2004)



Aïda IDRISSE KAITOUNI

Formations d'ingénieurs en France

Taoufik AL KALAY (2002 / 2005)
Mustapha ADJAR (2003 / 2006)



Issam BADRI

Prix

Imad Eddine SRAIRI meilleur stage scientifique (1998)
Marwan MOUBACHIR thèse de l'année (2003)



Mustapha ADJAR

Aides à des projets au Maroc

Stages scientifiques

Cédric BROUSSILLOU à l'Ecole Hassania des Travaux Publics (2004)
Matthieu CARUEL à l'Ecole Hassania des Travaux Publics (2004)



Matthieu CARUEL

Consultants – Entreprises : vers un partage des risques ?

Entretien avec Thomas Chatain, consultant associé chez 6-24 Consulting, cabinet spécialisé dans l'amélioration rapide des résultats.

PCM Le Pont : Pourquoi parler de partage de risque avec vos clients ?

T.Chatain

Je crois que les attentes des entreprises en matière de conseil ont fortement évolué depuis la dernière crise de 2001. Lorsqu'elles achètent des prestations de conseil les entreprises attendent des actions concrètes qui leur permettent de générer des impacts rapides et directement mesurables dans leurs comptes. Nous leur proposons des équipes de consultants plus légères mais plus seniors apportant, tant sur la méthodologie que sur le fond, des idées robustes et de réels résultats. Nos consultants sont des « entrepreneurs » qui s'impliquent très fortement pour réaliser les gains annoncés dans leurs analyses et sur lesquels nos honoraires seront principalement calculés. Près des trois quarts de nos missions sont aujourd'hui rémunérées au variable: autrement dit nous partageons réellement la prise de risque avec l'entreprise cliente.

Les dirigeants sont souvent seuls face aux décisions qu'ils prennent et jouent parfois leur évolution de carrière ou leur prime pour piloter le développement de leur entreprise. Je suis donc convaincu que nous devons non seulement jouer un rôle d'appui mais surtout partager le même risque qu'eux, notamment dans notre mode de rémunération : c'est cela notre rôle de consultant entrepreneur.

PCM : Pouvez-vous nous donner un exemple de partage de risque dans vos missions de conseil ?

T.Chatain

Avec l'un de mes associés nous avons mené récemment sur des plateformes logistiques une mission qui illustre très bien cet état d'esprit. Les entretiens avec les équipes opérationnelles et nos analyses nous ont permis d'identifier des idées d'amélioration et d'estimer combien le client pourrait gagner. Les capacités à mettre en œuvre ces idées sont souvent limitées pas des contraintes techniques, politiques ou humaines dans l'entreprise. Nous nous sommes donc battus aux côtés de notre client pour passer les obstacles et mettre en œuvre les solutions. Certaines de nos améliorations sont restées dans les placards, pour les autres nous avons consacré le maximum de ressources et de temps pour assister leur déploiement et faire reconnaître les gains effectifs.

L'organisation de cette mission, comme pour la plupart des missions où nous sommes rémunérés au variable, ne répond plus à un schéma préétabli : nous pilotons nos ressources en fonction des enjeux qui sont reconnus par le client. Il nous arrive souvent de mettre plus de ressources que prévu et de

prolonger notre intervention pour aller au bout à la fois du déploiement et de la traçabilité des gains ®; c'est en quelque sorte notre service après vente !

PCM : Rencontrez vous des difficultés particulières dans ce type de missions ?

T.Chatain

La traçabilité des gains ® dans les comptes est une vraie expertise qui nous différencie. J'ai encore en mémoire la réaction d'un directeur général qui, quelques jours avant de présenter à son board le résultat des actions menées avec 6-24, nous appelle : « mais où sont les gains ? ». Ses services financiers et comptables ne voyaient pas d'évolution dans les comptes de l'entreprise même si les indicateurs montraient une baisse de la dépense. Nous avons travaillé avec les équipes comptables pour comprendre ce qui s'était passé et nous avons pu mettre en œuvre les mesures correctives pour prouver que les gains ne s'étaient pas volatilisés!

PCM : Avez-vous beaucoup de concurrents sur votre créneau ?

T.Chatain

Quelques nouveaux acteurs apparaissent sur ce segment encore émergent du conseil. Il sont issus du conseil plus traditionnel (stratégie, sourcing,...) ou de domaines très spécialisés (optimisation fiscale, assurance), mais à ma connaissance peu d'entre eux étendent le partage des risques dans une optique globale au cœur des métiers : offre commerciale, supply chain, force de vente, processus industriels,...

PCM : Pensez-vous qu'il s'agisse d'une tendance de fond ?

T.Chatain

Ce dont je suis sûr c'est que nos clients sont très réceptifs à cette approche qui me paraît répondre aux préoccupations des directions générales et des managers. Notre forte croissance et le nombre grandissant de nos clients semblent le prouver. Mais il s'agit aussi pour les consultants d'un véritable souhait d'adopter une démarche entrepreneuriale et notamment d'être rémunérés différemment pour un travail exigeant. Il est à mon sens très difficile de savoir qu'elle sera la part de marché de ce type de conseil : cela dépendra beaucoup de la capacité des consultants à s'orienter sur cette voie.

6-24

Repères : Fondé en 2001, avec une équipe formée d'anciens directeurs d'AT Kearney, de Booz-Allen-Hamilton, de Telesis et de McKinsey, le groupe 6-24 comprend aujourd'hui 25 collaborateurs. Son chiffre d'affaires était de 1,4 M€ en 2002, 3,5 M€ en 2003 avec un objectif 2004 de 5 M€. Les équipes de 6-24 interviennent dans les domaines suivants : Distribution et consumer goods, Industrie, Services, Logistique et Institutions.

Traçabilité des gains ® est une marque déposée par le groupe 6-24

6-24

6-24 a pour vocation de servir les entreprises et les centres de décision autonomes en les aidant à améliorer rapidement et durablement leur rentabilité en 6 à 24 mois.

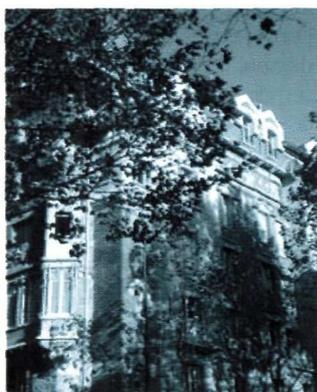
Nous assistons nos clients à partir de plusieurs lignes de service :

- Études d'évolutions réalistes du positionnement stratégique
- Maîtrise des risques
- Amélioration des éléments du compte d'exploitation (chiffre d'affaires, achats, dépenses informatiques, efficacité opérationnelle, pilotage de la masse salariale) : offre « Amélioration rapide des résultats »
- Organisation, productivité et conduite du changement sur le moyen terme : sous la marque 6-24 Management et Institution

Notre approche concrète et opérationnelle garantit le pragmatisme de nos solutions.

Nous gérons nos relations avec nos clients dans un mode de partenariat.

La diversité des profils de nos intervenants (ex-dirigeants d'entreprises, consultants en stratégie / organisation, spécialistes de la conduite du changement, experts) assure la créativité et la qualité des solutions proposées.



6-24

" Castel Béranger "
12-14 rue La Fontaine 75016 Paris

Tél: 01.45.25.05.80

tchatain@6-24.com
www.6-24.com

Conseil en stratégie "à la Mars & Co"



Patrick FUVEL
P.C 80

Vice-président au bureau de Paris de Mars & Co

"Vous n'avez pas de stratégie!" Ce commentaire est devenu une injure extrême; pire parfois que d'avoir de mauvais résultats, ne pas avoir de stratégie, c'est faire l'aveu d'un déficit de vision sur le marché et les concurrents, de conceptualisation ou d'une incapacité à structurer un plan qui irait au-delà du pilotage des affaires courantes!

Il faut donc une stratégie : une stratégie "fil rouge" dans le cœur de l'action, pour soi-même et ses collaborateurs, une stratégie dont la partie émergée sera crédible auprès des clients et des actionnaires, une stratégie enfin qui permettra de progresser au maximum de son potentiel.

Cependant l'objectif n'est pas tant de formuler "une" stratégie mais bien de construire la "bonne" stratégie, c'est-à-dire fondée rigoureusement, robuste et en fin de compte efficace pour gagner dans un univers concurrentiel: un exercice fondamental, éventuellement lourd, et qui va bien au-delà d'une opération de communication.

Lorsque l'enjeu est posé en ces termes très concrets, faire appel à un cabinet spécialisé dans la stratégie est un investissement justifié à la fois pour des raisons techniques, pratiques et sociologiques.

- **"Techniques"**, parce que les approches à déployer sont complexes à concevoir et à mettre en oeuvre et que l'accumulation d'expériences spécifiques à la conduite de la réflexion stratégique est un facteur important de succès.
- **"Pratiques"**, car les managers aux emplois du temps surchargés peuvent efficacement démultiplier leur capacité à décider en confiant le travail de fond à une équipe de confiance, mobilisable dans un délai court et pour une période de temps limitée, c'est-à-dire avec une grande flexibilité.
- **"Sociologiques"**, parce qu'un conseiller extérieur est placé dans une situation qui garantit l'objectivité de son approche par rapport aux enjeux de l'entreprise.

Cependant plusieurs constats s'imposent d'emblée:

1) **Le consultant en stratégie est vraiment légitime lorsqu'il offre l'exclusivité de son approche à son client.** En effet, le consultant en stratégie apporte concrètement à son client une marge de compétitivité face à ses concurrents, et il constitue donc un levier essentiel de son succès relatif. Il n'est donc pas éthiquement concevable de travailler à la stratégie de Coca Cola s'il l'on est engagé auprès de Pepsi Cola! Il n'est pas cohérent d'être un "diffuseur de bonne pratique" auprès de différents concurrents directs si l'on recherche avant tout le succès relatif d'un seul! Il n'est pas plus raisonnable de partager son conseil en stratégie avec ses concurrents que cela ne le serait de proposer de partager sa DRH ou sa Direction de la Communication...

2) Le consultant en stratégie s'intéresse d'abord à la finalité de l'action et à l'arbitrage entre les différents leviers de compétitivité; **il ne part donc pas des moyens à mettre en oeuvre** (ex: une étude d'organisation) ou d'un produit sur étagère (ex: mettre en place un progiciel de gestion) **mais, au contraire, il part de l'analyse détaillée de facteurs de succès propre au marché et à l'environnement concurrentiel où opère son client.**

3) La qualité d'un conseil en stratégie responsable s'accommode mal des effets de mode et du mélange des genres : **un conseil en stratégie plus pointu sera apporté par un acteur spécialisé dans ce domaine et qui ne se "dilue" pas hors de sa spécialité.**

Cette analyse a été, ces dernières années, magistralement confirmée par l'évolution générale de la profession de l'audit et du conseil, notamment suite aux conséquences de l'affaire Enron. Rappelons que la faillite du courtier en énergie est à l'origine de l'implosion du réseau mondial d'Andersen. Cet épisode dramatique a permis d'exposer directement au public les méfaits puissants de la confusion entre l'audit (la certification des comptes) et le conseil (la prestation intellectuelle pour le compte de l'entreprise).

Dans la foulée, certains ont "découvert" la perversité des liens pouvant exister entre vendeurs de solutions informatiques, grandes officines de conduite du changement et réflexion sur la stratégie elle-même. Fort heureusement pour les entreprises clientes troublées à juste titre, il existe des prestataires qui ont toujours voulu préserver un positionnement stratégique exclusif et responsable malgré les tentations de la croissance à tous prix.

Le conseil en stratégie "à la Mars & Co"

Chez Mars & Co, nos principes de fonctionnement n'ont pas changé depuis notre création il y a 25 ans:

- Spécialisation en stratégie
- Exclusivité garantie à nos clients par secteur
- Rigueur analytique
- Bureau "global" (à partir de nos pôles de Paris, New York, Londres, San Francisco, Tokyo)
- Objectifs de croissance "plafonnés" par la règle de l'exclusivité sectorielle

Si les grands principes n'ont pas changé, les moyens et les techniques d'investigation ont constamment évolué à l'avant garde de la technologie. Les capacités de traitement des bases de données permettent aujourd'hui aux consultants de Mars & Co depuis leurs postes de travail et sur le terrain, d'analyser des masses de données considérables et de continuer sans relâche à apporter un véritable "plus" analytique. Il s'agit en effet de comprendre de plus en plus finement les mécanismes à l'œuvre dans l'évolution des marchés et de disséquer les structures de coûts des différents concurrents en présence. C'est à ces conditions qu'il devient possible de révéler, de quantifier et de mettre en œuvre au final, les leviers qui permettront d'assurer durablement la croissance du chiffre d'affaire, le soutien et l'amélioration des marges, l'optimisation des retours sur capitaux employés et au final la création de valeur nette.

Chez Mars & Co, la formation se fait depuis la base, selon une forme de compagnonnage. Issus des meilleures grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, disposant idéalement d'une première expérience professionnelle, tous les nouveaux collaborateurs intègrent Mars & Co au bas de

l'échelle. Ensuite, ils sont progressivement amenés à exercer des responsabilités croissantes, mais toujours dans un cadre généraliste, à mesure qu'ils gagnent en maturité analytique, conceptuelle et relationnelle.

Si le conseil "en général" peut être désormais considéré comme une activité cyclique, l'activité de conseil en stratégie telle que la pratique Mars & Co est tout à fait en dehors des modes et souffre relativement peu des crises économiques. Cette résilience tient pour une part importante aux relations de partenariat à long terme tissées avec une vingtaine de grands groupes, la plupart leaders mondiaux dans leur domaine.

Dans un univers professionnel de plus en plus morcelé où le contrat moral sur la durée est de plus en plus remis en cause dans la grande entreprise industrielle ou de service, faire une carrière dans le conseil en stratégie, notamment dans un cabinet tel que Mars & Co, paraît à bien des égards un choix judicieux et motivant:

- Implication concrète dans les problématiques stratégiques des entreprises;
- Apprentissage "en direct" des techniques analytiques les plus en pointes et les plus performantes ;
- Expériences diversifiées: secteurs, géographie, stades de valeur-ajoutée...;
- Perspective d'évolution rapide vers de la direction d'équipe et de développement de courants d'affaires avec les clients;

Aujourd'hui Mars & Co poursuit sa croissance à un rythme maîtrisé, avec des objectifs mondiaux, et cherche, pour rejoindre ses différents bureaux, des collaborateurs de talents pour partager sa passion de la performance. ■

Du pouvoir des actionnaires et du rôle des conseils d'administration



Frédéric WISCART

X92, PC97,

Il est actuellement Senior Manager au sein de l'équipe de Conseil de Direction Générale de BearingPoint. Il est notamment spécialisé dans les problématiques liées au gouvernement d'entreprise et à la création de valeur.

Fort de 15000 consultants dans 40 pays, BearingPoint est l'un des plus importants cabinets de conseil en management et d'intégration de systèmes. En France, BearingPoint a repris les activités de conseil stratégique et opérationnel d'Andersen, et compte 600 consultants

La représentation des actionnaires et l'autorité réelle que ces derniers peuvent exercer sur les dirigeants sont deux problématiques bien distinctes. Dans la définition du gouvernement d'entreprise, la structure et la personnalité des actionnaires jouent un rôle déterminant.

Ainsi, en Europe Continentale, la présence d'un ou plusieurs actionnaires de référence a facilité la dissociation des instances de contrôle et de direction de l'entreprise, au travers de la structure duale (conseil de surveillance et directoire) ou d'un président non exécutif au sein du conseil d'administration. Pour mieux cerner les rôles respectifs de l'actionnaire de référence et du conseil, nous avons choisi d'étudier les pratiques de gouvernement d'entreprise d'une vingtaine de sociétés françaises ou allemandes. Dans ce panel, la séparation entre exécutif et non exécutif est bien nette (quelle que soit la structure légale adoptée), et il existe au moins un actionnaire de référence (personne physique ou morale). Voici les principaux enseignements de cette étude.

Les relations *intuitu personae* priment sur le fonctionnement collégial

Même si l'instance de représentation des actionnaires est un point de passage légal de la prise de décision, force est de constater que le conseil en tant que collègue n'est, dans la majeure partie des cas, que la chambre d'enregistrement de décisions déjà prises par l'équipe dirigeante de l'entreprise. En revanche, les initiatives stratégiques et la prise

de décisions clés sont souvent les fruits d'une interaction forte entre un membre de l'équipe dirigeante et un ou deux membres du conseil.

Le pouvoir de contrôle, d'influence et d'intervention du conseil est, de facto, détenu par l'individu représentant l'actionnaire de référence et/ou un «homme de l'art», personnalité compétente du secteur d'activité ou figure historique de l'entreprise. Les cas sont encore nombreux où actionnaire de référence et homme de l'art ne font qu'un. Ainsi, tout étant question de légitimité et de reconnaissance par l'exécutif, la tâche est ardue de succéder au sein d'un conseil au fondateur de l'entreprise, qui a une stature inégalable pour mettre sous tension l'équipe dirigeante.

Les interactions entre l'actionnariat et l'équipe dirigeante reposent donc sur quelques relations *intuitu personae*, généralement bilatérales. Les procédures qui existent au travers de statuts, règlements intérieurs et notes d'organisation clarifient le cadre de la collaboration existante, plutôt que de créer une véritable sphère de contraintes ou une authentique répartition des pouvoirs. Le rapport Bouton confirme ce constat, en soulignant que «les règles de forme et les préconisations concernant le fonctionnement du Conseil et des Comités [...] sont indispensables, [...] mais ne valent que par les personnes qui les mettent en œuvre.»

Rôle et pouvoir du conseil : de la «chambre d'enregistrement» au contrôleur stratégique et financier

Fort de cette relation directe avec l'équipe dirigeante et de son poids en assemblée générale, l'actionnaire de référence définit la composition et le fonctionnement du conseil en fonction de ses aspirations. Notre analyse a mis en lumière trois modèles de conseil.

- Le conseil «chambre d'enregistrement» a pour simple objectif le respect des dispositions légales : représentants de l'actionnaire de référence et «membres de prestige» y sont majoritaires, les ordres du jour s'inscrivent dans le cadre statutaire, le nombre de réunions du conseil et de ses comités est limité.
- Le conseil «organe d'influence» répond à l'objectif de disposer d'un réseau d'influences au travers des membres du conseil, pour aider l'entreprise dans ses relations avec l'extérieur (partenaires, administrations, etc.). Dans ce cas, il existe des

relations bilatérales entre le dirigeant exécutif et plusieurs membres du conseil. Les actions de ces derniers sont essentiellement individuelles et informelles.

- Enfin, plus rarement rencontré et difficile à instaurer, le conseil «contrôleur stratégique et financier» traduit la volonté de disposer d'une instance efficace de contrôle (voire de direction) et de réflexion stratégique. On y trouve une proportion significative d'hommes de l'art ; les ordres du jour sont accompagnés de dossiers de préparation envoyés à l'avance ; le nombre de réunions n'est pas nécessairement augmenté mais le conseil se dote de «Comités» actifs et impliqués.

L'appréciation du pouvoir réel du conseil se concentre sur trois domaines d'intervention

La dimension sensible de la relation de pouvoir entre actionnaire et dirigeant exécutif se cristallise autour de quelques domaines d'intervention prioritaires pour l'actionnaire : structure financière évidemment mais aussi planification stratégique, périmètre d'activités et alliances, nomination des cadres dirigeants, et contrôle des activités.

- La réflexion stratégique est le domaine où se pose le plus la question de la légitimité du conseil face à l'exécutif. Lorsqu'il y a implication réelle du conseil, c'est à travers un nombre limité de ses membres, hommes de l'art et reconnus comme tels par l'équipe dirigeante. Ils participent à l'initiation, la discussion et la validation du plan stratégique. En matière de variation du périmètre d'activités, de partenariats et d'alliances, les opérations majeures sont confidentielles. Elles sont initiées et discutées par un ou deux membres du conseil, proches de l'actionnaire de référence, et une équipe très restreinte rattachée à la direction générale. Lorsque ce processus se déroule bien, le conseil en tant que collègue se contente de prendre acte.
- En matière de nomination des cadres dirigeants et de rémunération, l'actionnaire de référence s'implique notablement, bien au-delà du pouvoir statutaire de désignation des membres du directoire ou de la direction générale.
- Enfin, quand ils existent, les outils de suivi des activités à destination de l'actionnaire ou du conseil ne répondent pas aux attentes de ces derniers : trop lourds et trop orientés sur les opérations, ils ne sont pas assez focalisés sur les enjeux stratégiques, et ne permettent pas d'anticiper résultats et dérives.

Cette analyse nous permet d'identifier quatre axes de travail pour assurer au conseil un réel pouvoir de contrôle :

- renforcer la part des «hommes de l'art» pour gagner en légitimité face à l'équipe dirigeante. Aujourd'hui, cette notion d'homme de l'art nous paraît tout aussi importante que celle d'administrateur indépendant ;
- instaurer un comité stratégique impliqué, qui disposerait de toute l'information requise en amont des décisions stratégiques ;
- donner au conseil l'opportunité d'interagir avec des cadres dirigeants autres que les seuls membres du directoire ou de la direction générale ;
- mettre à disposition du conseil un véritable outil de pilotage lui apportant une vision claire de la performance de l'entreprise au regard de ses objectifs.

Réconcilier gouvernement et identité de l'entreprise

Dans ce modèle où le conseil est actif et impliqué, un enjeu sera d'adapter la structure de gouvernement et ses modes de fonctionnement à la maturité, la culture et l'organisation de l'entreprise. L'actionnaire et le conseil ne sauraient avoir le même rôle selon qu'on est dans le cas d'une start-up, d'une fédération de PME en train de se structurer pour croître, ou encore d'un groupe mature et matérialisé. Quelques entreprises ont réussi à intégrer les membres de leur conseil dans leurs processus de décision internes : rencontres entre les cadres clés et les administrateurs, visites de ces derniers dans les entités opérationnelles, création de « business boards » (déclinaison du conseil d'administration pour les différentes branches d'activité d'un groupe)... Cependant, ces pratiques, si elles peuvent être utiles, sont consommatrices de temps pour les administrateurs et les équipes dirigeantes. Elles peuvent aussi brouiller la frontière entre contrôle avisé et interventionnisme trop marqué !

Parce qu'il devrait être parfaitement en phase avec la réflexion stratégique et les initiatives qui en sont issues, le contrôle et les outils associés constituent certes une des clés de la relation entre actionnaires et équipe dirigeante. Toutefois, conservons à l'esprit qu'en la matière, les conventions, procédures formelles et autres tableaux de bord ne sauraient prévaloir sur la qualité des échanges interpersonnels, et ne doivent pas entraver la nécessaire liberté de manœuvre des dirigeants. ■

Naviguer au travers des périodes de prospérité et de crises dans l'assurance : les clés de la performance

Serge CALLET

PC 1982

Partner Accenture en charge de l'Assurance en Europe Continentale

Entreprise internationale de conseil en management, technologies de l'information et externalisation, Accenture conçoit et met en œuvre des solutions innovantes pour aider ses clients, entreprises et administrations, à accroître leur performance. Fort de son expertise sectorielle, de sa connaissance approfondie des processus et de ses ressources à l'échelle mondiale, Accenture a la capacité de mobiliser les équipes, compétences et technologies les plus appropriées pour aider chacun de ses clients à atteindre l'excellence. Avec plus de 95 000 collaborateurs dans 48 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 11,82 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2003. L'adresse de son site Internet est www.accenture.com/fr. Cette année, Accenture a comme objectif de recrutement 400 personnes, en France.

2001-2003, une navigation dans des conditions difficiles

Au cours des années 2001-2003, les compagnies d'assurances françaises ont connu un environnement très difficile caractérisé par la forte baisse des marchés financiers, et une sinistralité record (11 septembre, inondations, AZF,...).

De nombreux assureurs ont ainsi vu leur valeur boursière divisée par deux entre septembre 2001 et mars 2003. Ils ont vu la demande pour leur produit, notamment d'assurance vie, diminuer fortement. Enfin, les gains financiers issus de leurs actifs qui généraient habituellement une contribution essentielle à leur profits, se sont évaporés brutalement.

En conséquence les provisions et le capital de nombreux assureurs ont été sévèrement érodés. Ces importantes difficultés ont mis à nu les déficiences structurelles des assureurs traditionnels du secteur : une base de coût trop importante dont une large part est fixe.

Une éclaircie et de meilleures perspectives en 2004, mais si l'orage est passé les enjeux restent

Ces deux dernières années ont donc vu, en réaction, une intense activité visant à améliorer la qualité des bilans. La recherche de capitaux frais dans

un contexte de baisse des marchés, les efforts pour améliorer la gestion du capital et des provisions des compagnies, l'augmentation des primes d'assurance et la réduction des investissements, notamment informatique, de la part des compagnies ont donc été menés par les entreprises du secteur.

De nombreuses compagnies d'assurance ont dû annoncer des pertes pour la première fois en 2002. L'année 2003 montre un retour à la rentabilité et les analystes anticipent une perspective positive accrue en 2004. Le rebond des marchés financiers et de l'indice assurance sous l'effet combiné du redressement des résultats opérationnel des assureurs et d'un environnement plus clément confirment cette tendance.

Mais si l'éclaircie est bien réelle, un certain nombre de défis restent bien présents pour pouvoir continuer à naviguer demain, quelles que soient les conditions.

La compétition des banques est un défi important : elles poursuivent leur développement dans l'assurance de biens, accroissent leur part de marché dans l'assurance de personnes et se positionnent sur le marché des produits en vue de la retraite.

La difficulté de réduire structurellement et fortement le ratio combiné en dessous de 100 (c'est-à-dire en simplifiant, le rapport des sinistres et des frais généraux aux primes) malgré des augmentations fortes des primes est également un enjeu fort. Si les réserves capitalistiques ont été restaurées en 2004 grâce aux profits qui ont été dégagés, le maintien d'une contrainte forte sur l'investissement limite les capacités de changement.

Enfin, les assureurs vont devoir affronter le choc démographique en interne, lorsque les « baby boomers » partiront à la retraite avec des impacts prévisibles sur les effectifs et les compétences de leurs services de gestion et de leurs réseaux de distribution.

Couler, nager ou naviguer : les enseignements tirés des compagnies performantes

Accenture, leader sur le marché du conseil notamment dans le secteur de l'assurance, a mené

une analyse des compagnies qui ont su le mieux naviguer au travers des cycles et contre-cycles des 7 dernières années. Cette analyse menée sur la base du retour net total pour l'actionnaire a permis d'identifier 12 compagnies dont la performance a toujours été plus forte dans la tempête comme dans le temps clément. Nous les appelons les «High Performance Businesses» ou HPB.

Si ces compagnies ont toutes en commun d'avoir toujours généré une croissance profitable et plus forte que leurs concurrents au travers des différents cycles économiques, cette étude a révélé qu'il n'y a pas un unique modèle de business qui soit le modèle gagnant. On retrouve toutefois cinq ingrédients du succès chez les assureurs HPB.

Les assureurs HPB ont une stratégie claire, articulée en fonction des clients avec une compréhension de la proposition de valeur qui les touchera et de la valeur que les segments de clientèle apporteront à la compagnie. Ils comprennent comment la valeur est créée ou détruite ce qui leur permet de gérer activement leur performances opérationnelles et financières.

Ils anticipent mieux les périodes de récession économiques et les utilisent toujours pour gagner des parts de marché sur leurs concurrents. Pour cela, ils restructurent et améliorent leur entreprise lorsque le temps est clément au lieu d'attendre les tempêtes qui les obligeront à des réductions de coût drastiques sous contrainte et sans délai.

Ils n'hésitent pas à sortir des marchés qui ne sont pas profitables. Ils pénètrent agressivement les nouveaux marchés notamment au travers d'alliances, sans hésiter à altérer fortement la répartition entre leurs différents réseaux de distribution. Ils savent quels clients servir au travers de quel canal sans hésiter là encore à changer la répartition client/canal si les besoins des clients évoluent.

Ils ont une image d'entreprise avec laquelle il est facile de travailler et font des investissements importants sur la qualité de service. Leurs dirigeants sont persuasifs, ont mis en place de manière explicite une véritable culture de travail en équipe et un contrat implicite avec les collaborateurs de l'entreprise.

Enfin, les assureurs HPB concentrent leurs investissements informatiques sur les priorités stratégiques de leur métier et travaillent inlassablement à l'amélioration de leur processus.

Accenture utilise maintenant les enseignements cette étude pour comprendre les impératifs de ses clients assureurs et pour aligner ses offres avec leurs besoins.

Que faut-il faire maintenant pour réussir sur les 10 prochaines années ?

Après le cycle récent de faible investissement nous voyons maintenant revenir des besoins nouveaux d'investissements pour les compagnies d'assurance afin de gagner la guerre sur quatre fronts : Le Client, L'Efficacité, Les Talents et Le Capital.

Concernant Le Client, les compagnies doivent atteindre l'excellence en terme de perception par le client final et de capture de nouveaux marchés (retraites, Asie, ..). L'Efficacité consiste à industrialiser le fonctionnement de la compagnie plus vite et mieux que les concurrents. La guerre des Talents vise à attirer, retenir, mobiliser et motiver les collaborateurs de la compagnie dans un contexte où des départs massifs sont attendus dans les prochaines années (« papy boom »). Sur le front du Capital, les compagnies doivent exceller dans la gestion de la performance à travers d'indicateurs et de processus transparents ainsi que de métriques sur la valeur.

Les investissements informatiques devraient donc repartir à la hausse dans le secteur de l'assurance avec un temps de retard sur la banque qui a déjà vu un décollage fort en la matière. Mais le métier du conseil tel que le pratique Accenture est d'intervenir sur les domaines à fort retour sur investissement en s'engageant sur la définition d'une stratégie en amont puis jusqu'à l'obtention des résultats.

A titre d'illustration, des investissements importants ont souvent été consentis par le passé par les assureurs sur la gestion de la relation client (GRC) sans atteindre les objectifs de retour sur investissement (ROI) pour des raisons de qualité et de fiabilité des données ainsi que de déploiement au sein des réseaux (nouveaux processus et changement des méthodes et des modes de travail).

Notre objectif sera d'aider ces compagnies à accélérer le ROI de leur infrastructure existante avec des investissements focalisés et modulaires pour compléter les solutions existantes avec des modules nécessaires au fonctionnement du modèle de business cible, pour optimiser les architectures en place, pour industrialiser et atteindre le prochain niveau de service et de coût des plateformes client, pour accélérer (via le e-learning par exemple) l'acceptation des solutions par les collaborateurs des plateformes de services et par les réseaux commerciaux. Ce travail sera réalisé en mettant en œuvre des modèles d'intervention innovants pour réduire le risque du programme de GRC, en prenant des engagements sur le résultat final et avec des conditions financières flexibles et incitatives pour toutes les parties.

C'est ce que nous appelons le Conseil pour améliorer la performance des entreprises. ■

soyez là où tout se passe *



© 2008 PwC. HODES - Photographie de choix

les métiers qui changent votre point de vue*

■ Audit et certification de comptes ■ Transactions ■ Maîtrise des risques ■ Amélioration de la performance ■ Expertise conseil

Voir les choses en grand, cultiver l'esprit d'équipe, évoluer d'un secteur d'activités à l'autre, au sein de PricewaterhouseCoopers, vous allez changer de point de vue sur le monde. Exiger le meilleur de et pour nos collaborateurs, ne jamais être à la même place, être là où tout se passe, c'est anticiper les futurs succès de nos clients. Pour vous, c'est concrétiser toutes vos envies, découvrir par exemple l'audit ou le conseil. Pour en savoir plus et postuler en ligne (sous référence PCM/04), venez prendre de la hauteur sur www.pwcrecruite.com

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Le pilotage par les risques levier de meilleure gouvernance des entreprises

Les événements récents ont appris aux entreprises à devoir vivre et se développer dans un environnement général d'instabilités politique, économique, climatique. C'est dans ce contexte que le management des risques se révèle avoir un apport décisif dans le mode de pilotage des entreprises et de leurs projets.



Thierry ZAGDOUN

PC 84

Directeur du Développement AvilogCoteba Conseil

Thierry ZAGDOUN a fait la majeure partie de sa carrière dans le Groupe CÔTEBA : il débute en 1987 dans le secteur bâtiment en tant que coordinateur d'opération puis rejoint le secteur conseil. Consultant en organisation et management, il intervient pour différents clients comme le Groupement des Cartes Bancaires, BNP PARIBAS, France TELECOM, CEGEDEL, la CNAF, notamment sur des problématiques liées à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage et le pilotage de

grands projets de transformation. Nommé Manager en 1992 puis Directeur en 1998, Thierry ZAGDOUN anime actuellement le pôle Développement de AvilogCoteba Conseil, cabinet de 100 consultants classé dans le TOP 10 des cabinets de conseil indépendants français

On dit beaucoup qu'il y a un «avant» et un «après» 11 septembre : c'est un tel événement, inimaginable à tous égards même par les auteurs de science fiction les plus affûtés, a repoussé d'un coup les frontières du possible, a atteint bien au delà des victimes, la conscience collective que tout occidental peut être menacé dans sa vie quotidienne, que personne n'est plus protégé par les puissantes barrières d'un Etat réputé inviolable.

On a changé de dimension stratégique, de nouveaux repères sont à poser, de nouveaux risques à évaluer pour qu'un tel événement ne se reproduise plus. Mais on cherche encore des parades efficaces....

Si l'impact a été fort sur les populations («Nous sommes tous New Yorkais»), il a également puissamment ébranlé les entreprises, non seulement celles qui ont été touchées directement, mais toutes celles (les plus grandes), qui sont un acteur économique majeur sur leur marché. Elles ont pris conscience qu'il était de leur devoir de limiter les conséquences de catastrophes éventuelles qu'elle soient d'origines terroriste (11 septembre, attentats en Russie), politique (renversement d'un régime), climatique (canicule, crue de la Seine), in-

dustrielle (explosion de l'usine AZF, effondrement du terminal E de Roissy).

Et puis il y a eu l'affaire ENRON, une attaque décisive à la confiance que pouvaient avoir les marchés envers le reporting financier des grandes entreprises, la mise en lumière de collusions inacceptables entre le monde du conseil, réputé loyal et objectif et le monde du chiffre, détenteur de la vérité des comptes.

La parade a été plus rapide à venir : scission entre les métiers de consulting et de l'audit, renforcement du contrôle des marchés (en France : Loi NRE sur les Nouvelles Régulations Economiques, institution de l'AMF - Autorité des Marchés Financiers), sécurisation du reporting et systématisation du contrôle interne (Loi de Sécurité Financière), et, pour le secteur financier, intégration des «risques opérationnels» dans les contraintes de fonds propres imposés aux banques et assurances (Bâle II).

Il est bien sûr trop tôt pour juger de l'efficacité de ces mesures, dont la mise en œuvre ne fait que commencer. Toutes les entreprises n'ont certes pas, en matière de maîtrise des risques, le même degré d'exposition, la même maturité, la même réactivité, les mêmes priorités. Force est cependant de constater que plus aucun acteur significatif de l'économie ne peut faire l'impasse sur ce sujet. L'analyse du risque, autrefois l'apanage de statisticiens éloignés de la réalité des entreprises, cantonnée à des réflexions stratégiques d'ordre géopolitique et macro-économique, ou bien réservée aux financiers de haut vol, fait une entrée remarquable dans le pilotage (on dit aujourd'hui la « gouvernance ») des grandes entreprises. C'est à une véritable « culture du risque » que sont désormais appelés les responsables et managers, quels que soient leur fonction ou leur niveau dans l'entreprise.

Pourquoi gérer les risques ?

Il est important tout d'abord de véhiculer une notion « positive » du risque : la prise de risque est inhérente au métier d'entrepreneur, le risque n'est pas nécessairement nuisible à l'entreprise, qui doit

au contraire se l'approprier et l'intégrer à sa stratégie. Il faut se rappeler que les bénéfices d'une décision ou d'un projet doivent contrebalancer les risques prévisibles ; par exemple, les projets à risque élevé doivent produire des bénéfices plus élevés afin de compenser les dangers d'échec élevés.

La gestion du risque permet globalement à une organisation de choisir les risques sous son contrôle et de contenir le plus possible les risques hors de sa portée.

En terme d'objectifs généraux, une gestion des risques efficace doit :

- couvrir l'ensemble du périmètre (organisation/activités) concerné et les interfaces avec son environnement
- être adaptée aux enjeux de l'entité et placée sous la responsabilité de sa direction
- procéder d'une démarche d'anticipation active, de façon à anticiper les dysfonctionnements au lieu de subir les événements au moment où ils se produisent
- être très réactive à tout changement de contexte ou toute information nouvelle, de façon à anticiper l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution rapide de risques existants.

Le glossaire du gestionnaire des risques

Risque : Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage

Facteur (ou cause) de risque : Situation ou élément ou dispositif qui concourt à la concrétisation d'un risque (ou de plusieurs risques)

On confond souvent risque et facteur de risque : il est important de distinguer le risque, décrit en terme d'événement (ex : arrêt de fonctionnement d'un service) du facteur de risque décrit en terme de constat de situation (ex : manque d'expérience d'une équipe, complexité d'une activité)

Domaine : Catégorie homogène de risques ou de facteurs de risque, suivant le type d'événement induit et le domaine qu'ils adressent

Probabilité : Définition statistique habituelle, qui s'applique à la concrétisation d'un risque

Conséquence (ou impact) : Suite logique (mais pouvant être incertaine) entraînée par un fait ou un événement qui en est la cause. Les conséquences d'un risque peuvent être directes (sur le périmètre concerné) et a priori mesurables, ou indirectes à plus ou moins long terme (ex : impact stratégique, baisse d'image, perte de part de marché) et plus difficiles à mesurer

Niveau de risque : Le niveau de risque s'obtient en combinant sa probabilité et le caractère plus ou moins critique de ses conséquences.

Couverture (ou traitement) d'un risque : Ensemble d'actions permettant d'assurer la maîtrise d'un risque

Comment mettre en place une gestion des risques ?

La gestion du risque, comme toute opération de gestion, comprend des étapes d'analyse, d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle.

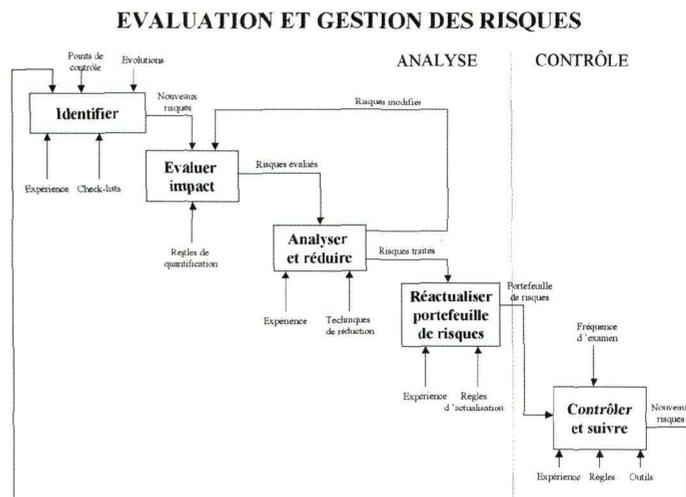


Schéma N°1 : Démarche de mise en place d'une gestion des risques

1) Identifier les risques

Il s'agit d'opérer un balayage exhaustif des différents domaines de risques liés au périmètre de l'entité et aux activités concernées :

- Humain (ressources, savoir-faire, santé, social...)
- Technologique (infrastructure, équipements, systèmes d'information et de télécommunication)
- Financier (cours de bourse, budget)
- Naturel ou terroriste (catastrophe)
- Systémique (défaut de confiance sur un moyen de paiement, sécurité)
- Commercial (image de marque, perte d'un marché, concurrence)

L'accent est mis à ce stade sur :

- le recensement le plus complet possible des facteurs de risque
- la correspondance avec les risques induits et la définition de la combinatoire correspondante (chaque facteur de risque pouvant induire plusieurs risques)

2) Evaluer les risques

Les risques potentiels sont classés par probabilité d'occurrence et niveau de sévérité en fonction des impacts possibles.

Les risques à réduire (hors risques transférés ou acceptés tels quels) peuvent se classer selon 4 niveaux :

- faible : à prendre en compte, pourrait survenir si la situation se détériore
- modéré : la situation actuelle permet de penser que ce risque non critique va se produire
- élevé : risque critique, se produira si aucune action n'est entreprise pour l'éviter
- très élevé : risque critique qui justifie la mise en œuvre d'une cellule de crise ; ne sera évité que par l'application immédiate et décisive des actions «de crise» et un contrôle permanent de la situation jusqu'à diminution du niveau de risque

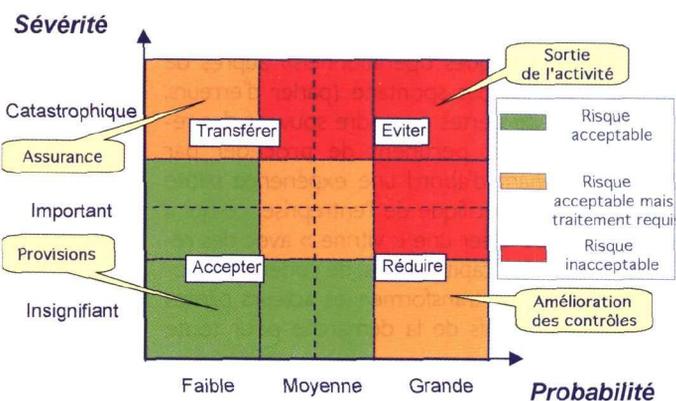


Schéma N°2 : Attitudes possibles face aux risques

3) Analyser et réduire des risques («couverture»)

On associe ensuite à chaque risque des mesures de couverture et le plan de traitement correspondant, selon différents modes d'actions possibles :

- diminuer l'exposition au risque :
- mettre en place des dispositions de contrôle précoce destinées à prévenir et à détecter les écarts le plus tôt possible, du type revue, audit, inspection
- jouer sur les facteurs de risque
- diminuer le risque : jouer sur la probabilité ou le niveau de gravité pour faire diminuer les conséquences
- contourner le risque : jouer sur la diminution des impacts, en mettant par exemple en place des plans de secours.

Dans la réalité, les actions retenues pour traiter les risques sont souvent une combinaison de ces moyens.

4) Réactualiser le portefeuille de risques

Il s'agit de faire évoluer le portefeuille de risques en fonction de l'avancement de la situation

5) Contrôler et suivre l'évolution des risques

Il s'agit de mettre en place l'organisation et le cycle de gestion du portefeuille de risques :

- responsable en charge
- comité périodique chargé d'instruire le sujet (peut-être un comité existant), sachant que la fréquence de suivi est corrélée avec le niveau de risque
- reporting aux instances de décision de l'entreprise, qu'il peut être pertinent de limiter aux 10 principaux risques identifiés et mis sous contrôle
- suivi périodique du plan d'actions de maîtrise des risques (fiche de risque, tableau de bord de synthèse) pour s'assurer que les actions prévues sont mises en œuvre et suivi d'effet

Voyons maintenant comment cette démarche peut être appliquée dans l'entreprise à travers ses deux modes de fonctionnement : **le mode projet et le mode opérationnel.**

Piloter les projets par les risques : une nouvelle composante du management de projet

S'il est un domaine concerné au premier chef par les risques, c'est bien celui des projets !

La gestion des risques devient de fait une composante incontournable du management des projets et est de plus en plus souvent intégrée au dispositif de pilotage.

Les premières méthodes en la matière sont apparues dans les années 1980 au Québec. Elles ont ensuite été adaptées aux projets informatiques dans les années 1990 (BULL). De grands comptes ont depuis développé des méthodes « maison » pour gérer les projets à dominante « système d'information » (SNCF, EDF, Société Générale), dans le but de normaliser la démarche et les indicateurs de suivi pour les décideurs (tableaux de bord de suivi des risques projet).

Mais la méthode ne suffit pas : c'est l'impulsion du directeur de projet puis la sensibilisation de l'ensemble de l'équipe projet qui va permettre que chacun s'approprie la notion de risque, y adhère et la mette en œuvre à son niveau.

Le facteur clef de réussite est une bonne identification préalable des risques du projet, à travers une démarche de type « revue de projet ». Pour cela, il convient de s'appuyer l'expérience des participants en matière de gestion de projet et sur des check-list établies de manière systématique pour chaque jalon ou point de contrôle significatif.

Les domaines de risques du projet peuvent couvrir :

- la structure : processus décisionnel, engagement de l'utilisateur, historique des expériences, budget, administration, méthodes
- la technologie : matériel et infrastructure, évolutivité des techniques, logiciels de base, progiciels, système d'information
- l'envergure : délai, complexité, ressources, impacts organisationnels, impacts fonctionnels

Les retours d'expérience sont généralement positifs, même si la phase d'apprentissage préalable peut paraître lourde. La notion de « risque » est de fait très parlante à la fois aux décideurs mais aussi aux opérationnels, ce qui favorise la diffusion de cette nouvelle culture de management des projets.

Mieux : piloter un projet par les risques contribue également à un meilleur alignement du projet sur la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où l'analyse du risque permet d'évaluer les impacts métiers des risques encourus, et de les mettre en balance avec les bénéfices attendus.

Maîtriser les risques opérationnels dans l'entreprise

La maîtrise des risques opérationnels s'impose d'ores et déjà aux banques qui souhaitent optimiser leur niveau de fonds propre dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité Mc Donough qui se substitue à l'actuel ratio Cook. Mais d'autres secteurs économiques peuvent être également intéressés par cette approche novatrice.

Pour simplifier, les risques opérationnels recouvrent les risques exceptionnels pour lesquels les conséquences peuvent être très importantes (ex : incendie) et les risques récurrents dont les conséquences unitaires sont limitées mais dont l'accumulation pose problème.

L'enjeu pour l'entreprise est double :

- Pour les risques «récurrents» : Assurer la stabilité et les bases du développement durable de l'entreprise ; mieux connaître ses «faiblesses», s'améliorer et mettre en place des points de contrôle et de limitation des risques, diminuer les pertes financières
- Pour les risques «exceptionnels» : Anticiper les crises majeures susceptible de porter une atteinte vitale à l'entreprise et prévoir des plans de secours pour assurer les conditions minimales de survie des activités.

Y parvenir nécessite de disposer d'une vision consolidée et cohérente de l'entreprise (ou du groupe) sur tous les types de risques possibles, assurée par une fonction de gestion centralisée des risques (global risk management), qui s'appuie sur des correspondants «risque» par métiers ou grandes fonctions de l'entreprise.

Compte tenu du nombre de risques à gérer, un outillage de type « base de données » accessible sous Intranet à l'ensemble des acteurs concernés peut être nécessaire pour gérer les incidents, les risques opérationnels, les pertes encourues, les historiques, consolider les impacts financiers et gérer les actions de traitement des risques.

Outre l'implication nécessaire du Président ou du Directeur Général, le succès passe par la diffusion d'une culture « risques opérationnels» auprès de tous, ce qui n'est pas spontané (parler d'erreurs, d'incidents ou de pertes engendre souvent des réticences...). Il est pertinent de procéder par étapes en menant d'abord une expérience pilote dans une entité spécifique de l'entreprise, ce qui a les avantages de créer une « vitrine » avec des résultats rapidement capitalisables, de roder le dispositif et l'outil, et de transformer les acteurs pilotes en promoteurs actifs de la démarche pour toute l'entreprise.

Risques et développement durable

La gestion des risques est amenée à fortement se développer dans les années qui viennent.

En suscitant une vision globale et prospective, en s'intéressant à un système et à ses relations avec l'extérieur, cette démarche participe non seulement d'une meilleure gouvernance de l'entreprise et de ses projets, mais rejoint également les principes du développement durable, au service d'une meilleure intégration de l'entreprise et des hommes avec leur environnement. ■

EXEMPLE

TABLEAU DE BORD

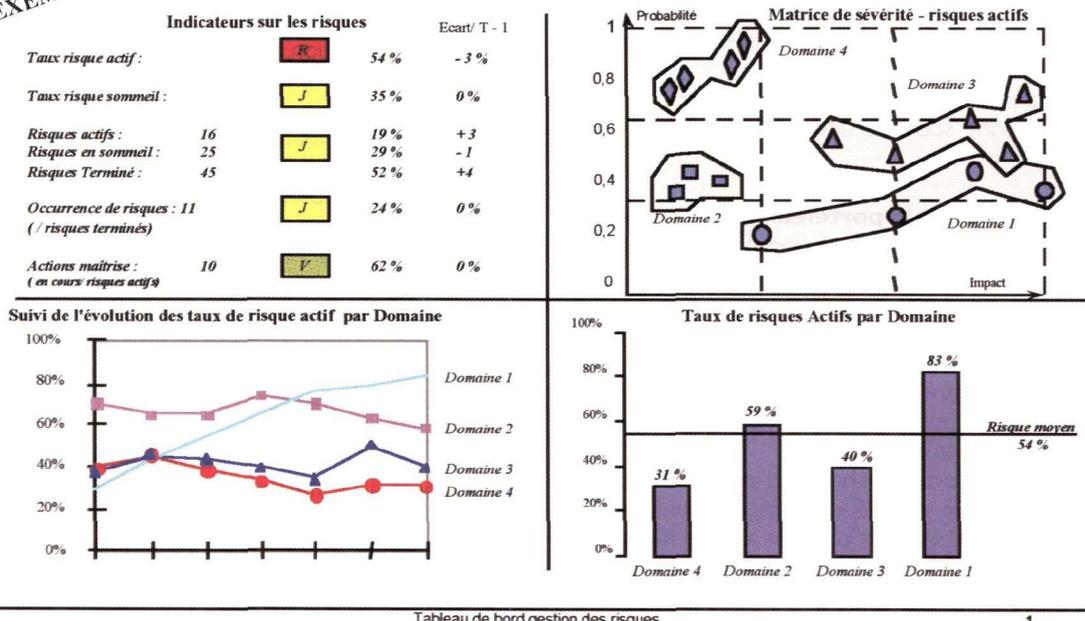


Tableau de bord gestion des risques

1

Schéma N°3 : Exemple de tableau de bord de gestion des risques opérationnels



Jean-François Roverato, Président d'Eiffage, a reçu le 21 septembre 2004 une trentaine de camarades d'IPC Notoriété, pour un dîner débat sur le thème « les IPC et l'entreprise de travaux ».

Notre hôte, dès le traditionnel rappel de son parcours personnel, est rentré dans le vif du sujet en évoquant, à travers les risques qu'il a su prendre dans sa carrière, ce qui à ses yeux caractérise un « patron ».

Pour Jean-François Roverato, les qualités essentielles d'un dirigeant sont :

- ↘ L'intuition
- ↘ La capacité à prendre rapidement des décisions désagréables,
- ↘ La prise de bonnes décisions quand la situation est difficile.

Il a encore invité les IPC à ne pas désertier un secteur - le BTP - aujourd'hui très actif, qui emploie un million de salariés, et qui offre, surtout pour les jeunes, de réelles opportunités de prise de responsabilités. Il pense que ce n'est pas forcément le cas des autres secteurs, où les IPC rencontrent une concurrence plus importante.

Il s'en est suivi des échanges particulièrement intéressants et enrichissants sur de nombreux thèmes, comme la dualité services / travaux, les formes nouvelles d'investissements (PPP), la vie de l'entreprise, ..., échanges qui auraient pu continuer longtemps s'il n'avait pas fallu s'arrêter vu l'heure tardive.

Jean-François Roverato a conclu en exhortant à nouveau les IPC à tenir leur place, et surtout à savoir prendre des risques, c'est-à-dire à être des entrepreneurs.



**organisme départemental de 6300 logements
répartis sur près de 130 communes**

RECRUTE

Son Directeur Général H/F

Missions :
Dans le cadre de la politique définie par le Conseil d'Administration et en liaison avec le Président :

- Mettre en place une stratégie de progrès en tenant compte des contraintes politiques, sociales, financières et techniques propres au Département de la Haute-Marne.
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie patrimoniale et le développement d'une politique de satisfaction des locataires...
- Poursuivre la structuration de l'organisme.

Compétences :

Profil :

- Avoir une formation supérieure financière et technique de haut niveau.
- Disposer d'une expérience de direction réussie en O.P.A.C. (ou O.P.H.L.M.) où vous avez fait preuve de votre rigueur, de votre capacité à motiver et à diriger une équipe, de votre sens de la communication.
- Parfaite connaissance du monde de l'immobilier et du logement social en particulier.

Savoir-faire :

- Appréhender les principaux enjeux actuels en matière de politique de l'habitat, de décentralisation, de rénovation du parc locatif, de la qualité du service rendu aux locataires...
- Promouvoir la concertation avec les habitants.
- Contribuer à la valorisation de l'image de l'O.P.A.C. de la Haute-Marne.
- Identifier et développer tout partenariat susceptible de servir les intérêts de l'O.P.A.C., cet outil au service du Département.

Poste à pourvoir immédiatement

Les candidatures comprenant une lettre de motivation détaillée, ainsi que votre C.V., sans oublier une photo, devront être adressées avant le **18 octobre 2004** par voie postale à :
**Monsieur le Président de l'O.P.A.C. de la Haute-Marne - 27, rue du Vieux Moulin
B.P. 2059 - 52902 CHAUMONT Cédex 9**



120120CM 8

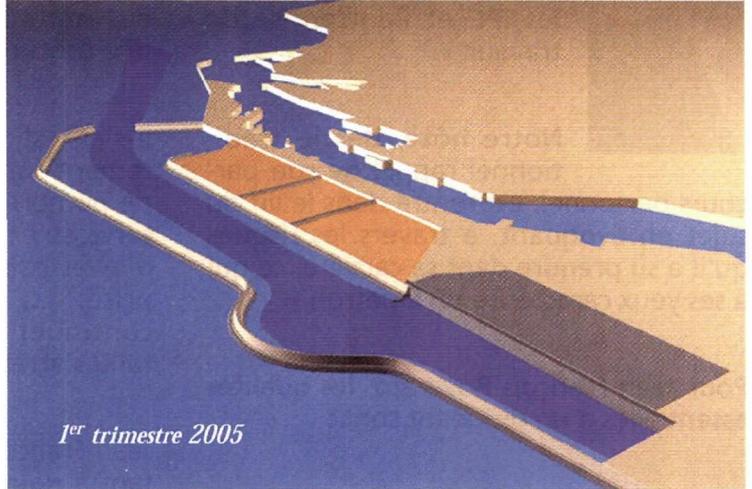
VISITE AU PORT AUTONOME DU HAVRE Visite de « Port 2000 »

Mardi 27 avril 2004

«Port 2000» constitue une extension majeure du port du Havre dans le domaine du transport maritime par conteneurs. La visite des travaux en cours, organisée par Claude Mandray (dans son domaine de prédilection!) et Michel Baux, Secrétaire Général du PAH, a été effectuée par une cinquantaine de membres du groupe des retraités, sous la houlette de Jean-François Coste.

Michel Baux et Paul Scherrer, Directeur Technique du PAH et Directeur du Projet, ont accueilli le groupe à l'Espace Projet (Terminal d'Irlande) afin de leur présenter d'abord l'activité du Port et ses perspectives de développement, puis, spécifiquement le projet «Port 2000».

Concernant le PAH en général, au premier rang des Ports français (72 millions de tonnes), on a noté la variété de ses activités : pétrole, vrac solide, véhicules, passagers transmanche...et conteneurs (19 millions de



1^{er} trimestre 2005



Situation avril 2004

tonnes) dont le PAH est également le premier port Français.

Le projet «Port 2000» est destiné à faire face à

l'augmentation constatée et prévue de trafic par conteneurs, ainsi qu'à l'accueil des bateaux porte-conteneurs du futur. Il vise à doubler, à terme, la capacité du PAH dans ce domaine. Implanté au sud du port pétrolier, il comportera 12 postes à quai, dont 4 font l'objet des travaux actuels. L'investissement total est de 700 millions d'Euros, incluant, outre le génie civil portuaire, les nouvelles dessertes, les superstructures et les mesures de protection de l'environnement.



La visite du site a porté d'une part sur la construction du mur de quai, d'autre part sur les terrassements pour les digues et les terres-pleins.

Le mur de quai fait 1.600 m de long, dont 1 400 m utiles. Il comporte une paroi moulée en béton armé d'une épaisseur de 1,2m et 40m de profondeur, creusée par des hydrofraises, liées à un rideau de palplanches arrières par deux niveaux d'ancrages. La construction de cette structure était en voie d'achèvement lors de la visite.

L'aménagement portuaire en lui-même est considérable puisqu'il comportera 5.800m de digues extérieures et 3.200 m de digues intérieures et que les dra-



gages atteindront environ 50 millions de m³. Les terrassements en cours sont tout à fait impressionnants, la principale difficulté pour les visiteurs étant de distinguer les travaux provisoires des réalisations définitives.

On a noté le soin particulier porté aux mesures

environnementales : d'abord une forte étude d'impact, puis la création d'un reposoir sur dune pour les oiseaux, la préservation d'un espace pour la faune et la flore, la réhabilitation des vasières, enfin la mise en place d'une structure de gestion globale de l'estuaire de la Seine.

Cette matinée de visite s'est achevée par un repas avec les responsables du PAH, présidé par Jean-Marc Lacave, Directeur Général, au cours duquel une discussion intense s'est déroulée.

Ce fut également l'occasion d'exprimer à nos hôtes la très sincère satisfaction des membres du groupe quand à la visite et à la qualité de l'accueil.



Courrier des lecteurs

«Prends la plume, et participe à la réflexion de François Bosqui «Œdipe : une brillante carrière qui se termine mal» (PCM, février 2004) ! Cette initiative est-elle volontaire ou pré-inscrite dans mon comportement ? J'ai l'impression qu'elle m'est personnelle. L'est-elle vraiment ? Ou un déterminisme absolu a-t-il déjà inscrit cet acte dans l'histoire de notre humanité ? Interrogation illusoire sur laquelle se penchent les philosophes depuis trois mille ans...

Reprenons quelques aspects qui sollicitent notre attention. Œdipe affirme (p. 19, 2e §) : «... moi seul, de ma propre main, j'ai crevé mes yeux ». Par là, il estime réaliser son premier geste d'homme libre, et «dépasser» son destin par l'affirmation de sa liberté ! Curieuse attitude.

Ou bien l'évolution du monde – dont notre insignifiante présence – figure déjà comme telle dans la soupe énergétique originelle qui l'a fait naître (sous réserve qu'il y ait eu effectivement naissance de notre univers), alors le châtement d'Œdipe s'inscrit totalement dans cette pré-écriture. L'acte «libre» dont se prévaut Œdipe n'est qu'illusion, le Big Bang l'avait déjà prévu ! Ce faisant, notre dichotomie habituelle entre inné et acquis perd de son sens. Notre inné (hérédité), comme notre acquis (expérience), seraient deux lectures d'un même phénomène, artificiellement scindé en deux par la naissance...

Ou bien rien n'est prédit, et les événements se succèdent au gré du hasard, que nous corrigeons marginalement par nos actes d'hommes supposés libres. Encore que «Jamais aucun homme ne fait aucune loi ; les vicissitudes et les calamités de toute nature... décident de toutes nos législations» (Platon dans Les Lois)...

On peut tenir pour vraie l'une ou l'autre hypothèse. Convenons simplement que pour mieux vivre notre quotidien, il est plus habile de nous tenir pour pleinement responsables de nos actes et d'agir en hommes réfléchis. Le principe de la relation de cause à effet nous enseigne qu'il est mieux de commander les événements, plutôt que de les subir. En bref, programmé ou pas, l'expérience nous enseigne qu'il faut agir comme si nous ne l'étions pas. Sage précepte ! Néanmoins, une solution pour lever l'ambiguïté précédente («tout est écrit, rien n'est écrit») pourrait être de remonter le temps (p. 18, 2e colonne, 2e §), et vérifier, partant de notre mort, si notre destin est ainsi prédestiné.

Il apparaît possible qu'ailleurs, «Loin dans l'espace, loin dans l'espace-temps», ce temps s'écoule à l'envers (cf. T. Damour et J.-C. Carrière, dans *Entretiens sur la multitude du monde*, O. Jacob, 2002). Le temps n'étant lui aussi qu'illusion dans notre domaine habituel d'espace-temps, nous imaginons qu'il s'écoule d'avant vers après. Dans d'autres domaines, l'inverse peut être vrai. On admet que ces systèmes comprendraient des civilisations « vivant à l'envers, des corps sortant de la tombe et, à l'issue de leur vie «à rebours», rentrant dans la matrice ». Ainsi à proximité d'un très lointain Big Crunch, interviendrait le «renversement temporel de notre Big Bang originel»... possible réponse à notre existentielle interrogation.

Revenons sur terre, et rejoignons François quand il nous dit, en pratique : «Nous pouvons nous libérer par la connaissance..., par une morale de l'action fondée sur la libre nécessité.» Il rejoint par là une autre réflexion sur notre propre identité : «Notre système de valeurs, y compris les croyances, les vertus et les règles qui lui sont associées, est le pur produit de l'opportunisme évolutif. Le système existe pour la simple raison qu'il s'est avéré utile au succès évolutif des groupes qui s'y ralliaient.» (C. de Duve, prix Nobel de médecine, dans *À l'écoute du vivant*, O. Jacob, 2002).

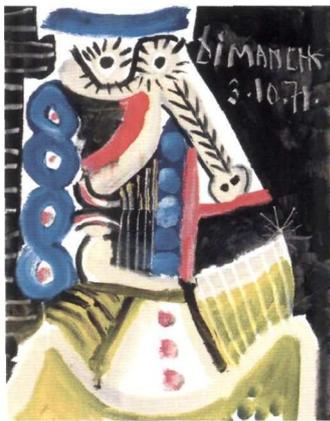
Ainsi, défrichons notre liberté dans la jungle de l'ignorance par l'éthique (c'est une note personnelle !) qui serait un produit de la sélection naturelle qui aurait retenu des comportements sociaux favorables au succès évolutif des groupes.» (C. de Duve).

Au final, avides d'harmonie universelle, nous recherchons une théorie du Monde qui répondrait à nos interrogations. Aujourd'hui la théorie des Cordes, demain celle du Tout, puis la théorie Ultime amélioreront notre compréhension de l'univers. Mais il demeurera sans doute jusqu'à son terme aujourd'hui évalué (mais lui aussi hypothétique) dans dix mille milliards de milliards d'années... cette réalité pérenne que nous ne sommes qu'imagination et illusion, en quête de réalités et de certitudes, insurmontables contradictions !

«Heureux celui qui a pu pénétrer les causes secrètes des choses.»
Virgile (Les Géorgiques)



Sophis recrute têtes bien faites



Vous êtes ingénieur de formation. Vous recherchez, loin des schémas tout tracés, une entreprise où l'audace, le non-conformisme, l'ouverture sur l'international sont réellement des valeurs-clés. Sophis va vous intéresser. Seulement 19 ans d'existence et déjà leader européen de son marché - celui des progiciels

pour les actions et dérivés actions -, Sophis poursuit son développement rapide dans les grandes capitales financières mondiales dont New York, Londres, Hong Kong, Francfort et Paris. Pour relever ce défi, Sophis recrute. Ingénieur, vous intégrerez notre département Recherche et Développement pour participer à la

conception de logiciels financiers innovants, de très haute technicité. Consultant, vous serez en charge de grands comptes clients, exigeant réactivité, compétences mathématiques et expertise technologique de haut niveau.

Bienvenue chez Sophis.

Découvrez les carrières Sophis sur : www.sophis.net.

Merci d'adresser votre candidature sous la référence VAR à drh@sophis.net ou à Sophis - Ressources Humaines - 30, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris

Paris • Londres • New York • Hong Kong • Tokyo • Francfort • Dublin



SOPHIS

découvrez votre vraie valeur



les métiers qui changent votre point de vue*

■ Audit et certification de comptes ■ Transactions ■ Maîtrise des risques ■ Amélioration de la performance ■ Expertise conseil

Des formations diversifiées, des missions au cœur de chaque secteur d'activités et des équipes qui valoriseront votre sens du leadership, avec nous, vous découvrirez un environnement où l'on vous fait confiance. Nous vous offrirons de nouvelles responsabilités qui pourront faire reconnaître votre vraie valeur. Au sein de PricewaterhouseCoopers, vous allez travailler sur les problématiques les plus pointues du marché et vous enrichir d'une culture de l'excellence professionnelle. Pour en savoir plus et postuler en ligne (sous référence Revue PCM/04), venez prendre de la hauteur sur www.pwcrecrite.com

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 