

Génération

21

> DOSSIER SPÉCIAL

Le Maghreb en mouvement

RENCONTRE

Révolution tunisienne : bilan et perspectives

Microfinance : mode d'emploi

Total au Maroc : enjeux et perspectives

RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'offshoring, un enjeu stratégique pour le Maroc

Evolution et perspectives du système de santé en Tunisie

La modernisation du secteur bancaire tunisien

POINT DE VUE

Mobile paiement... Une révolution venue du « Sud » ! Enjeux et perspectives du développement du m-paiement

Le marché des Maghrébins résidant en France, un nouveau défi pour les banques françaises ?

L'énergie au cœur d'un partenariat renouvelé entre les deux rives de la Méditerranée

S'appuyer sur la méthode « Lean Six Sigma pour réussir la transformation des banques »

ACTUALITE



Le Maghreb en mouvement

RENCONTRE

Le développement durable au Maghreb en devenir	4
Révolution tunisienne : bilan et perspectives	11
Microfinance : mode d'emploi	17
Le renouveau du sport au Maroc	23
One Tech Business Solutions : réorganisation et alignement stratégique	30
Ressources humaines - Compétitivité du management	31
Santé : action et présentation de l'Agence française du développement dans les pays du Maghreb	34
L'évolution du système de santé tunisien vu par un médecin tunisien	36
Total au Maroc : enjeux et perspectives	40

POINT DE VUE

Distributeurs et franchiseurs : comment appréhender le marché marocain ? Les quatre clés de la réussite	7
Mobile paiement... Une révolution venue du « Sud » ! Enjeux et perspectives du développement du m-paiement ..	16
L'essor de la finance islamique	19
Le marché des Maghrébins résidant en France, un nouveau défi pour les banques françaises ?	21
L'énergie au cœur d'un partenariat renouvelé entre les deux rives de la Méditerranée	25
Internationalisation des grands groupes maghrébins, quel défi pour les directions financières ?	32
S'appuyer sur la méthode « Lean Six Sigma pour réussir la transformation des banques »	41
Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin	44

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Le défi Bâle II au Maroc	8
L'offshoring, un enjeu stratégique pour le Maroc	20
Comment évaluer le potentiel de développement de la Grande Plate-forme industrielle de Tanger ?	27
Evolution et perspectives du système de santé en Tunisie	38
La modernisation du secteur bancaire tunisien	42

ACTUALITÉ	46
-----------------	----

Génération Kurt Salmon est édité par Kurt Salmon, SAS au capital de 8 491 000 euros, 433 224 847 RCS Nanterre, 159, avenue Charles-de-Gaulle, 92521 Neuilly-sur-Seine Cedex. Tél. standard : 01 55 24 30 00. Président et directeur de la publication : Chiheb Mahjoub. Responsable de la rédaction : Vincent Chaudel (01 55 24 31 79). Responsable de la rédaction et crédit photo : Daniel Verschaere (01 55 24 32 72). Rédactrice en chef : Nathalie de Macedo (01 55 24 32 11). Mise en page : Valérie Klein, Domino (01 45 23 09 79). Impression : Planète Graphique - Le Mesnil-Grémichon - 76160 Saint-Martin-du-Vivier - Parution et dépôt légal : 2011. Diffusion gratuite. ISSN : 1770-6041.



Imprimé sur papier recyclé.

© 2011 Kurt Salmon - Tous droits réservés - Domino

21

> ÉDITORIAL



Meïssa Tall, associé
en charge du Maghreb

Le numéro spécial Maghreb que j'ai le plaisir de vous présenter est un condensé d'expertises et de retour d'expériences que nous avons menées depuis 2003, date de notre installation au Maghreb.

Après avoir accompagné nos clients sous la marque Ineum Consulting, Kurt Salmon a été lancé début 2011 à Casablanca devant plus d'une centaine de clients.

Zone de proximité économique, géographique et culturelle avec l'Europe du Sud et la France, la région traverse un moment décisif de son histoire. En effet, après dix ans de croissance soutenue avec un PBI moyen supérieur à 5 %, entraînant l'émergence d'une classe moyenne et d'une économie de marché, l'aspiration des peuples s'est orientée vers plus de démocratie dans certains Etats.

Tous les experts s'accordent à dire que cette révolution arabe qui a débuté en Tunisie marque un nouvel élan de croissance et de dynamisme soutenu à l'image de l'Europe de l'Est avec la chute du mur de Berlin.

« Le Maghreb en mouvement », titre annonciateur de cette publication nous présente, nous et nos équipes de Kurt Salmon, comme acteurs au cœur de ce mouvement pour accompagner les transformations des acteurs économiques. Kurt Salmon a vocation à aider, par ses compétences variées mais aussi par sa connaissance du marché local, et à accompagner les entreprises dans leur croissance, que ce soit des entreprises internationales qui veulent prendre pied sur le continent africain ou des entreprises locales qui veulent croître sur leur marché mais aussi au-delà des frontières.

Nos équipes et leurs expertises sont à la disposition de nos clients afin que main dans la main le progrès et les résultats, sources de croissance et d'emploi, fassent vivre et revivre les entreprises grâce à l'innovation technologique, mais aussi dans le respect des traditions et de la culture.

Bonne lecture

A propos de Kurt Salmon

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 600 consultants en stratégie, organisation et management. Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MMC - Bourse de Londres).

Pour plus d'informations, www.kurtsalmon.com



Le développement durable au Maghreb en devenir

Eric Bazin, fondateur des Ateliers de la Terre

Propos recueillis par Daniel Verschaere, directeur marketing Europe et Afrique

Eric Bazin, quel est votre parcours ?

Je suis journaliste de formation, diplômé de l'Institut pratique du journalisme de Paris après l'obtention d'un DEUG de droit à l'université de Dijon. Après plusieurs années au sein de la rédaction de l'agence Gamma et de grands magazines comme Paris Match, Grands Reportages et Géo, j'ai décidé en 1994 de créer Saola, agence de reportage.



Originaire de Meursault, en Bourgogne, j'ai grandi au milieu des vignes et j'ai toujours gardé un rapport particulier à la terre et à l'environnement. En 2006, j'ai créé Les Sommets de l'image, exposition photographique au milieu du domaine skiable des Trois-Vallées. A la suite de ma rencontre avec Muhammed Yunus et une envie de réaliser un événement différent, George J. Gendelman et moi avons décidé de créer, en 2007, les Ateliers de la Terre, premier think tank français œuvrant pour la promotion du développement durable et pour l'élaboration d'un nouveau modèle de société.

Quels sont les enjeux du développement durable au Maghreb ?

Comme c'est le cas dans de nombreuses régions du monde, les enjeux du développement durable au Maghreb sont multiples et transversaux. L'enjeu majeur consiste à concilier développement économique, bien-être social et équilibre environnemental. Néanmoins, plusieurs enjeux sont spécifiques à la région et s'expliquent par la particularité géographique et culturelle de la zone.

Dans le domaine économique, par exemple, l'enjeu principal du développement durable au Maghreb consiste à relancer l'économie par la croissance verte en se servant des atouts et des particularités de la région. En ce sens, l'exploitation du potentiel de la région en énergies

renouvelables (énergies solaire et éolienne) constitue un enjeu majeur. Une exploitation raisonnée des ressources naturelles de la région, notamment minières, est également l'un des enjeux principaux d'un développement durable de la région.

Dans le domaine social, l'amélioration de l'accès à l'éducation et aux services de santé apparaissent comme des enjeux essentiels. La préservation des cultures et de modes de vie traditionnels est là aussi un aspect central.

Dans le domaine environnemental, les enjeux sont nombreux. Tout d'abord, la préservation de la ressource en eau est primordiale, tout comme la lutte contre l'érosion, contre la dégradation des sols et pour la préservation de la biodiversité. Finalement, le modèle d'urbanisation et la gestion des déchets apparaissent aussi comme des enjeux considérables.

Y a-t-il une différence de maturité entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie ?

Ces trois pays ne sont pas au même niveau de réflexion sur le développement durable. En effet, le développement durable a trouvé un écho particulier au Maroc, où les plus hautes autorités du pays – en particulier le roi – ont décidé de porter elles-mêmes des politiques novatrices dans ce domaine. Ainsi, le Maroc apparaît comme le pays le plus sensible de la région à la thématique du développement durable. Pour autant, les gouvernements de ces trois pays ont pris conscience de la nécessité d'élaborer un nouveau modèle de développement plus responsable et durable. En Tunisie, par exemple, une Commission nationale du développement durable a été mise en place, traduisant la prise en compte du développement durable par les autorités. Enfin, en Algérie, on sent que la thématique du développement durable progresse et s'installe peu à peu dans l'opinion publique.

Au-delà des enjeux économiques, la volonté des grands projets (plan Maroc vert, etc.) a-t-elle derrière elle assez d'appui politique pour réussir ?

Depuis maintenant plusieurs mois fleurissent toute une série de grands projets de développement durable dans les pays du Maghreb, mais une question se pose : existe-t-il véritablement une volonté politique pour soutenir ces projets et permettre leur réalisation ?

Au Maroc, il semble que la volonté du pouvoir politique d'appuyer ces grands projets de développement durable est réelle. En effet le développement durable est un « objectif national » soutenu par le roi Mohammed VI dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancée en mai 2005. Etabli comme une véritable « stratégie nationale », le développement durable apparaît comme une priorité du gouvernement. A cet égard, la prise en main par le roi de cette thématique est symbolique.

En Algérie, et en Tunisie avant la chute du président Ben Ali, le développement durable n'est pas porté de la sorte par les plus hautes autorités du pays. En dépit du lancement de grands projets, on peut donc affirmer qu'il manque, sans doute, une réelle volonté politique permettant de les concrétiser.

Comment la France et l'Europe peuvent-elles contribuer ?

Les dirigeants français et européens peuvent contribuer à faire émerger une véritable volonté politique pour soutenir le développement durable au Maghreb en expliquant à leurs homologues les bénéfices découlant de la mise en place de telles politiques (par exemple, une meilleure gestion de la ressource en eau se traduit par de meilleures conditions sanitaires). C'est en mettant en avant les bénéfices de ce genre d'actions que naîtra au sein de ces gouvernements une véritable volonté politique. Dans cette optique, la coopération bilatérale ou multilatérale dans le domaine du développement durable devrait servir à souligner les bénéfices des actions engagées. Concrétiser un projet comme Transgreen par exemple, qui bénéficie (en termes économiques et sociaux) à toutes les parties engagées et notamment aux autorités des Etats concernés, permettrait, à mon sens, de créer une véritable volonté politique et un réel engagement pour le développement durable.

Au-delà du Maghreb et des enjeux, y a-t-il une volonté réelle en Afrique d'instaurer une révolution verte ?

La sécurité alimentaire reste aujourd'hui à bien des égards le problème majeur de l'Afrique. En effet, sur le continent africain, des populations entières sont en situation de famine, et d'autres n'ont qu'un accès limité à la nourriture. La production agricole ne permet pas, dans la plupart des pays africain, de subvenir aux besoins alimentaires. Par ailleurs, les prix des denrées agricoles de base s'enflamment, rendant l'accès à la nourriture encore plus difficile et laissant planer l'ombre d'émeutes de la faim, comme cela a été le cas en 2008.

Les gouvernements africains sont bien conscients de ce problème majeur et il semble qu'une réelle volonté existe pour mettre en place une révolution verte sur le continent. Ainsi, le gouvernement nigérien de transition de Mahamadou Danda a organisé le mois dernier un symposium international sur la sécurité alimentaire, qui traduit cette reconnaissance de la nécessité d'une révolution agricole sur le continent.

Néanmoins, une volonté commune à l'échelle du continent semble essentielle à la réussite d'une révolution verte en Afrique. Or, comme c'est le cas sur de nombreux sujets, il est difficile de concilier les positions des différents gouvernements du continent.

Repères

- 2006 : Création des Ateliers de la Terre, un think tank œuvrant à la promotion du développement durable et à l'élaboration d'un nouveau modèle de société et de développement plus respectueux de l'homme et de son environnement.
- Depuis 2007 : les Ateliers de la Terre organisent chaque année la **Global Conference for a Sustainable Development**, dont la 6^e édition aura lieu du 26 au 28 septembre 2011 à Evian, France. Cette conférence réunit chaque année, pendant 3 jours, plus de 600 personnes originaires de plus de 50 pays, venues échanger sur les solutions à adopter pour faire face aux défis du monde actuel. Chefs de petites et grandes entreprises, dirigeants d'ONG, d'associations, de fondations et d'institutions internationales, mais aussi chercheurs, experts, intellectuels, penseurs et médias participent à ce moment unique de réflexion.
- Autres conférences :
 - Les sommets de l'image, 2008, 2009, 2010, juin et décembre 2011
 - Les trophées Rethink, 2009, 2010
 - Les Ateliers de la montagne, 2010
 - Forum européen de la diversité, 2010
 - Tour d'Europe de la RSE, 2011
 - Colloque Sens et développement durable, juin 2011
 - Les Ateliers du Pack, novembre 2011



A cet égard, les institutions continentales comme l'Union africaine ou la Banque africaine de développement ont certainement un rôle à jouer.

En marge des Ateliers de la Terre, événement incontournable mais organisé en Europe, vos relations avec le Maghreb et l'Afrique ne vous offrent-elles la possibilité de lancer des colloques dans leur pays et de faire déplacer les décideurs de la vie civile et politique ?

Pour une multitude de raisons, les Ateliers de la Terre sont, depuis leur création, fortement attachés au continent africain, et s'efforcent donc de cultiver des liens étroits avec les décideurs (politiques, économiques, associatifs) maghrébins et africains. Ainsi, des représentants marocains, tunisiens, algériens, mais aussi nigériens, sénégalais, maliens, burkinabés, centrafricains ont participé aux éditions successives de la Global Conference. Ces liens nous offrent en effet la possibilité d'organiser des colloques sur le continent africain. Nous travaillons actuellement sur deux projets de forums au Maroc.

Le premier forum, les Ateliers des déserts, devrait voir le jour fin 2012 et sera le premier forum international spécialement consacré à la problématique du développement durable en zones désertiques.

Le second, les Ateliers du monde, qui verra le jour fin 2011 à Essaouira, aura une portée plus générale et aura pour but de sensibiliser les décideurs marocains au développement durable.

Un autre projet est en cours, concernant cette fois l'ensemble des pays africains bordés par la Méditerranée : un forum

international itinérant, intitulé Rencontres Energy-Med, qui aura pour but de mettre en avant le potentiel énergétique de ces pays et devra déboucher sur la mise en œuvre de projets d'exploitation des énergies renouvelables.

Nous créons au Niger une ferme éco-agricole, avec Pierre Rabhi et Maurice Freud, dès la rentrée de septembre destinée à former les populations du Niger et des pays limitrophes – Burkina Faso, Mali, Tchad et Bénin. Nous sommes très heureux de compter sur les autorités du Niger et sur Le Point solidarité pour nous aider à réaliser cette belle ambition pédagogique.

Enfin, la création d'un Forum panafricain sur le développement durable est également envisagée. Ce forum, qui devrait voir le jour courant 2012, aura pour but de réunir tous les acteurs africains impliqués dans le domaine du développement durable et permettra de recueillir les expériences d'autres acteurs internationaux. Prévu à Ouagadougou, ce forum est pensé comme une déclinaison géographique de la Global Conference, dont la formule unique a fait le succès des Ateliers de la Terre.

Note. Kurt Salmon est actif dans le développement durable depuis 2008, publie régulièrement des Points de vue et Etudes et est partenaire annuel des Ateliers de la Terre.

En savoir plus : Daniel Verschaere, daniel.verschaere@kurtsalmon.com

Publications Kurt Salmon sur www.planetworkshops.org :

- Time to Jump
- Making sustainability profitable

Distributeurs et franchiseurs : comment appréhender le marché marocain ?

Les quatre clés de la réussite

Par *Badr Babioui,*
consultant retail Maroc

Qu'elle soit grande, moyenne ou spécialisée, la distribution participe au développement économique du royaume en apportant dans son sillage de nouveaux comportements d'achat, de nouveaux schémas organisationnels, des notions d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement ou encore des besoins de formation spécifiques. Le marché marocain, au potentiel grandissant, continue à attiser les convoitises d'acteurs nationaux et internationaux. S'il n'y a pas de recette miracle pour assurer la réussite d'un concept, il existe néanmoins quatre dimensions centrales à prendre en considération. Tour d'horizon.

L'adaptation de l'offre, un fondamental

Dans le passé, certaines enseignes ont péché par méconnaissance du terrain. Subway, Dunkin' Donuts, pour ne citer qu'elles, n'ont pas ou ont mal pris en compte dans leur étude d'implantation la notion d'adaptation de l'offre aux spécificités locales. Ce fondamental du commerce peut, s'il est négligé, être à l'origine de sérieuses déconvenues. En effet le marché marocain est parfois trompeur : si les habitudes des Marocains peuvent sembler proches des habitudes occidentales, il n'en demeure pas moins vrai qu'il existe des particularités et des différences déterminantes, dont il faut tenir compte. Le McArabia chez McDonald's ou le menu spécial Ramadan de Fauchon s'inscrivent dans cette nécessaire touche locale qui témoigne d'une attention particulière portée à sa clientèle et participe à l'instauration d'une relation plus intimiste avec celle-ci. L'étude de marché doit donc être bien menée et avoir comme objectif une plus grande compréhension des attentes du marché cible pour y répondre de la manière la plus pertinente et assurer le meilleur démarrage qui soit, si déterminant pour la suite.

La formation, l'incontournable

Parmi les plus grands dilemmes à résoudre lors d'un développement d'enseigne au Maroc vient inmanquablement celui des ressources humaines. Trouver les compétences à même de mener à bien le projet

n'est pas chose aisée et il faut parfois lutter pour trouver les profils adéquats. C'est que les métiers liés au retail sont encore un phénomène assez récent au Maroc et les formations spécifiques à ce domaine sont cruellement rares. D'où la nécessité de prévoir des sessions de formation internes. La formation doit revêtir une dimension centrale et faire l'objet d'une organisation à part entière capable de transmettre les best practices des points de vente existants, nationaux ou internationaux. A ce titre, l'initiative du groupe Aksal (franchisé Zara, Massimo Dutti, Galeries Lafayette, Fnac, entre autres, et à l'origine du projet du Morocco Mall, le plus grand centre commercial d'Afrique) de créer l'Aksal Academy, qui formera les futurs collaborateurs de leurs enseignes, notamment celles du Morocco Mall, est à saluer et à ériger en exemple.

La logistique, le nerf de la guerre

Pas de bonne distribution sans optimisation de la supply chain. Cet aspect déterminera en grande partie la pertinence du business model et la réussite (ou l'échec) du concept. Le consommateur marocain est encore trop souvent confronté aux problèmes de pénurie de certains produits. Cette réalité est encore plus grave dans un secteur comme celui de la restauration. Cela s'explique par un mauvais pilotage de l'activité, entre mauvaise prévision des ventes et manque d'anticipation des défaillances d'approvisionnement. Sans parler des coûts logistiques qui en résultent et qui impactent directement la rentabilité. L'expertise de Kurt Salmon est précieuse à ce niveau. Les experts Kurt Salmon interviennent régulièrement sur des missions de merchandising et de planification, d'optimisation de la supply chain ou encore d'organisation et systèmes d'information. Car, dans un contexte de plus en plus concurrentiel et face à un consommateur marocain de plus en plus exigeant, l'élément supply chain peut constituer à lui seul un facteur clé de succès. D'autant plus qu'un vaste chantier a été lancé par les autorités du royaume afin d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leur problématique logistique. Citons

Zoom sur le plan Rawaj

Afin de moderniser le secteur de la distribution au Maroc, le ministère marocain du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies a lancé le projet Rawaj. Cette initiative vise aussi bien la grande distribution et les franchises que les commerces traditionnels et les marchés de gros et comporte plusieurs volets tels que la formation, la logistique et les schémas d'urbanisme commerciaux. L'Etat s'engage à soutenir financièrement et à accompagner les acteurs de la distribution au Maroc dans leur développement en leur facilitant le chemin vers la professionnalisation.

En plus de l'institution d'un cadre favorable à la modernisation du commerce de proximité, le plan Rawaj a pour mission de promouvoir et soutenir les « grands champions », ces franchises 100 % marocaines aux ambitions internationales. Citons pour exemple l'enseigne Marwa, première franchise marocaine à avoir bénéficié du fonds de soutien Rawaj. Cette marque de prêt-à-porter féminin a obtenu une subvention de 4 millions de dirhams afin de financer son recours à plusieurs expertises métiers.

le port de Tanger-Med, les autoroutes avec la connexion des principales villes du royaume, les efforts entrepris par l'ONCF pour le développement du fret, mais aussi et surtout les 70 zones logistiques à travers tout le pays qui viendront pallier les déficiences à un niveau local.

Le foncier, le talon d'Achille

Les emplacements commerciaux ont longtemps été régis par l'anarchie. Le manque de zones commerciales clairement définies dans les plans d'urbanisation, la spéculation vouant tout business model à la perte à cause de loyers exorbitants, notamment à Casablanca et à Marrakech, sont autant d'éléments qui ont freiné le développement de la distribution au Maroc. Toute la difficulté est donc de trouver le bon emplacement pour son concept sans plomber sa trésorerie. Cette problématique récurrente commence à connaître une évolution positive notamment grâce au plan Rawaj (voir ci-après), qui impose la prise en compte de zones commerciales dans les schémas directeurs d'urbanisation des villes et qui instaure un cadre juridique permettant de freiner la spéculation grâce au droit de préemption pour les collectivités locales. L'autre palliatif au problème du foncier est l'émergence de centres commerciaux. Ces nombreux malls déjà existants (le Mega Mall à Rabat ou Al Mazar à Marrakech) ou en construction (Morocco Mall, Anfa Place et Casablanca Marina à Casablanca, Borj Fez ou Socco Alto à Tanger) viennent structurer l'offre en immobilier commercial et proposer des lieux de vie adaptés aussi bien d'un point de vue commercial qu'organisationnel.

En savoir plus : Badr Baboui,
badr.baboui@kurtsalmon.com

Le défi Bâle II au Maroc

Par Salwa Fariji,
consultante banque

L'adoption des normes Bâle II au Maroc répond à la volonté du pays de restructurer et moderniser son système bancaire. Alors que la Tunisie et l'Algérie sont encore au stade de la réflexion ou de la première application, le royaume chérifien a déjà parcouru de bonnes étapes.

L'application de la nouvelle réglementation de Bâle II devient une nécessité pour les pays émergents souhaitant refléter le dynamisme de leurs secteurs financiers et rejoindre la course internationale de la mondialisation.

Au-delà de l'aspect quantitatif qui vise à respecter un ratio de solvabilité (entre

fonds propres et actifs pondérés par leur niveau de risque), Bâle II a pour objectif d'instaurer un processus d'évaluation et une culture de gestion de risque dans une perspective de qualité. Ce dispositif participerait ainsi à la mise à niveau du système financier du pays et devient un catalyseur de son développement éco-



<< Les banques marocaines vont avoir à gérer de multiples chantiers de rénovation, dont l'adoption des réformes Bâle II n'est qu'un des aspects

nomique. En revanche, ce processus doit s'accompagner d'une volonté de désengagement de l'Etat des établissements bancaires pour permettre plus de contrôle et de surveillance.

La mise en place de Bâle II est également une exigence pour les établissements financiers qui font partie d'un groupe étranger déjà soumis à cette réglementation afin d'avoir une vision homogène des risques. C'est le cas de plus de deux tiers des groupes financiers marocains, qui peuvent également bénéficier des retours d'expérience des banques européennes en termes d'expertises humaines et d'outils informatiques.

Outre le caractère obligatoire, l'application de cette réglementation permet à ces établissements d'améliorer leur politique d'octroi de crédit et d'accroître leur com-

pétitivité en ajustant la tarification de leurs produits en fonction des risques encourus.

La crise bancaire actuelle, qui se matérialise par un rationnement des prêts, notamment aux entreprises, et une contraction des marchés de crédit, vient renforcer et accélérer le processus d'application des normes de Bâle II au Maroc.

Vers l'approche avancée en 2011

Après l'instauration de l'approche standard en 2007, les établissements bancaires marocains commencent à mettre en œuvre un système de notation interne. Il paraît à cet égard nécessaire de développer des agences de notation locales qui permettent de noter essentiellement des PME et PMI, pour éviter le risque de détenir des créances non cotées, pondérées à 100 % et qui seraient donc assez coûteuses en fonds propres.

Autre conséquence, l'impact négatif de la notation risque pays sur les notations des entreprises qui ne peuvent recevoir une pondération plus favorable.

Par ailleurs, l'application de l'approche standard dans les banques marocaines se heurte à plusieurs difficultés : l'application des règles Bâle II nécessite un volume important d'historique de données clients.

Or les systèmes utilisés actuellement ne permettent pas de garder l'historique des données et ne renseignent pas certains champs importants tels que l'âge des clients et leurs catégories socioprofessionnelles...

Des investissements importants

Ces éléments justifient, pour l'application des réformes Bâle II, la mise en place de prérequis et d'investissements pour préparer le terrain.

- **Moderniser les technologies de l'information** : le système d'information doit être rénové pour améliorer la qualité des données, intégrer les méthodes de calcul des risques de crédit, de marché et opérationnel et permettre l'automatisation de la collecte, du traitement et de la publication de l'information comptable et financière.
- **Revoir l'organisation interne** : la gestion des risques sera optimisée notamment à travers la constitution d'équipes en charge du pilotage et de la modélisation du risque et on devra procéder aux recrutements nécessaires pour trouver les profils adéquats notamment en matière d'expertise en risque, en statistiques et en modélisation.

Maghreb : un état d'avancement contrasté

Si l'adoption de la réforme Bâle II devient une tendance au Maghreb, le rythme de son application diffère d'un pays à un autre et est tributaire du niveau de développement de son secteur bancaire.

Quand certains pays sont encore au stade de la réflexion ou de la première application – elle était prévue en 2009 pour la Tunisie et l'Algérie –, le Maroc, lui, a parcouru de bonnes étapes en préparant son système financier à la transposition de Bâle II et entame même le passage de l'approche standard¹ à l'approche avancée².

1- La méthode dite standard consiste à utiliser des systèmes de notation fournis par des organismes externes.

2- Les méthodes plus sophistiquées (méthodes IRB), avec les méthodes IRB-fondation et IRB-avancée, impliquent des méthodologies internes et propres à l'établissement financier d'évaluation de cotes ou de notes, afin de peser le risque relatif du crédit.



- **Préparer un environnement adéquat** : les infrastructures institutionnelles, juridiques et fiscales doivent être ajustées aux exigences de Bâle II. Le législateur doit par exemple prévoir un élargissement des prérogatives des instances de régulation locales par le biais de l'adoption d'un certain nombre de lois de modernisation bancaire.

- **Adapter les normes bâloises au contexte** : la diversité de l'activité financière présente au sein du pays et le niveau de détail et de sophistication de l'information disponible sont des facteurs importants.
- **Constituer un cadre de supervision performant** : il répondra aux vingt-cinq principes fondamentaux dictés par le comité Bâle.
- **Coordonner l'examen des systèmes de notation interne** : il faut prévoir des missions d'inspection de la commission bancaire des établissements financiers du pays. Ce processus est suivi de l'identification de mesures correctrices, notamment sur les classes de risques définies, principes de gouvernance appliqués, l'estimation de certains paramètres (PD : probability of default ; LGD : loss given default)...

La mise en œuvre de Bâle II est également une occasion pour les établissements bancaires de procéder à une rénovation de certaines fonctions, notamment concernant la gestion actif-passif et les pratiques d'octroi de crédit.

Des familles de métiers seront donc directement touchées par l'application des normes de Bâle II.

- **Le contrôle interne et la conformité** : mise en place impérative de plusieurs niveaux de contrôle (principe des « quatre yeux ») afin de réduire les conflits d'intérêt, les délits d'initié et de réduire le risque.
- **L'organisation** : séparation nécessaire des équipes chargées des contrôles périodiques de celles chargées des contrôles permanents des opérations
- **Le traitement des risques en matière de recouvrement** : les dotations aux provisions générées par les scénarios et la politique de recouvrement ont un impact direct sur le niveau du risque de la banque. L'optimisation de ce processus permet de maîtriser le coût du risque.

Gérer des chantiers multiples : un défi

Les banques marocaines vont avoir à gérer de multiples chantiers de rénovation, dont l'adoption des réformes Bâle II n'est qu'un des aspects. En effet, cette mise en œuvre a été précédée par un processus d'informatisation et d'automatisation des opérations bancaires pour permettre de gérer un grand volume d'opérations et de centraliser l'information au niveau du groupe. En revanche, si ce processus n'est pas bien encadré et si le système n'est pas protégé, il peut devenir une source de risque opérationnel en affectant la qualité des données et en augmentant la vulnérabilité de ces établissements bancaires.

S'ajoutent à cela les chantiers entamés concernant les moyens de paiement, comme la vulgarisation de l'utilisation de la carte bancaire, l'adoption de la carte à puce à la place de la bande magnétique, l'investissement en TPE (terminaux de paiement électronique) et l'utilisation des télépaiements au moment où la carte bancaire reste, pour l'instant, un moyen de retrait plus qu'un moyen de paiement.

Mener ces divers projets constitue un enjeu pour les banques au Maroc d'autant plus que leurs coûts ne sont pas négligeables.

A titre d'exemple, le coût des projets menés au Maroc concernant la migration aux normes IAS-IFRS et Bâle II ont été estimés à 360 millions de dirhams (l'équivalent de 31,7 millions d'euros) pour l'ensemble du secteur ; le coût unitaire dépend essentiellement de la taille et de l'organisation de chaque établissement.

Les deux tiers de ce montant concernent la mise en place de Bâle II et le reste pour la migration aux nouvelles normes comptables IAS-IFRS.

Concernant le projet d'adoption de la méthode de calcul interne, son coût a été estimé à 185 millions de dirhams, soit 16,3 millions d'euros (source : SIA Conseil) Ce coût englobe les charges liées à la constitution de l'historique des données, la notation des clients, l'analyse statistique, la prise en compte des activités des filiales et le coût des ressources internes impliquées.

En savoir plus : Salwa Fariji,
salwa.fariji@kurtsalmon.com

Sources :

Circulaires

Circulaire n° 4/G/2006 de Bank Al Maghreb

Circulaire n° GER-385/01-07, charte du projet gestion globale des risques (Banques populaires)

Banques

Banque centrale au Maroc : www.bkam.ma.

Banque centrale en Tunisie : www.bct.gov.tn.

Banque centrale en Algérie : www.bank-of-algeria.dz.

Bourse de Casablanca : <http://boursecasa.blogspot.com>.

Articles presse

<http://www.lesafriques.com>

<http://www.leconomiste.com.tn/fr/recherche.asp> : article de SIA Conseil (cabinet de conseil en management) « IFRS-Bâle II : le coût des réformes ».

http://www.financesnews.ma/article_detail.php?id_art=6194 : bilan de la mission de contrôle de Bank Al Maghreb en 2008.

<http://www.lavieeco.com/economie/1711-succes-du-1er-forum-de-la-monetique-a-Marrakech.html> : moyens de paiement au Maroc.

<http://www.lavieeco.com/economie/Bale-II> : les banques marocaines ne seront pas conformes avant fin 2010, SIA Conseil.



Révolution tunisienne : bilan et perspectives

Elyès Jouini, économiste et ministre en charge des Réformes économiques et sociales en Tunisie du 27 janvier au 1^{er} mars 2011

Propos recueillis par Daniel Verschaere, directeur marketing Europe et Afrique

Elyès Jouini est vice-président de l'université Paris-Dauphine, en charge de la recherche, où il enseigne depuis 2000. Premier à l'agrégation de mathématiques en 1987, docteur en mathématiques appliquées à Paris-I (1989), il a reçu le prix du meilleur jeune économiste décerné par le Cercle des économistes, « Le Monde Economie » et le Sénat en 2005.

Quelques mois après le 14 janvier et après la prise de fonctions du gouvernement de transition, quelles sont les perspectives ?

Le sacrifice aura été vain si le gouvernement ne s'engage pas dans la construction d'un Etat démocratique s'appuyant sur des institutions pérennes ! Les acquis sont déjà immenses puisque l'avant-14 janvier nous semble désormais relever d'un passé

lointain. Cependant, chacun a légitimement peur que la révolution ne soit confisquée au peuple qui l'a portée. C'est le sens des mouvements qui se développent depuis le 14 janvier à travers le pays, et dont l'expression doit être entendue. Des femmes, des hommes, des régions entières de notre pays ont souffert tout au

long de ces années de l'oubli, du mépris, de l'arrogance du pouvoir et de son oppression. Aujourd'hui le peuple veut les garanties qui permettront de consolider les premiers succès, mais il veut aussi voir les souffrances et les injustices reconnues. Il est de notre responsabilité de reconnaître les crimes du passé, et la souffrance qui en est résultée pour des millions de nos concitoyens, mais également et plus encore de prendre les dispositions pour garantir que cela ne se reproduise plus jamais. Cela suppose la construction d'un Etat de droit, respectueux des libertés de chacun et de la volonté collective.

De quelle marge de manœuvre dispose l'actuel gouvernement ?

La tâche est rude et elle l'est d'autant plus, il faut le réaffirmer, que ce gouvernement n'entend pas durer au-delà de six mois. La tâche est rude, car, construire la démocratie, ce n'est pas seulement mettre en

œuvre une ingénierie démocratique transparente et sincère, mais également faire en sorte que les élections se déroulent dans un environnement économique et social apaisé et dans lequel chacun aura pu prendre la mesure des espoirs et des défis qu'ouvre cette révolution. Espoirs et défis, car il ne s'agit pas de rétablir la paix sociale au prix de la durabilité des actions que le gouvernement pourra entreprendre. Il ne s'agit pas de bercer de faux espoirs et de distribuer les avantages susceptibles d'engendrer les crises de demain. Le gouvernement veut instaurer la démocratie dans un climat apaisé, dans les délais promis et en laissant une économie saine pour le prochain gouvernement.

Réussir une transition démocratique après des décennies de régime autocratique est une tâche lourde et difficile. Surtout lorsque l'on souhaite, comme le gouvernement y est déterminé, la construction d'un Etat de droit en préservant les acquis. Le gouvernement actuel est là pour assurer cette transition, pour permettre aux politiques d'aller dans l'arène politique et discuter, débattre et préparer les enjeux de demain, pour permettre à la société civile d'aller sur le terrain et de jouer son rôle. Le gouvernement de transition est là pour permettre cette libération des énergies si nécessaires à la construction de la Tunisie de demain. Le gouvernement ne se trompe pas de combat, le vide politique et institutionnel constitue le plus grand des dangers pour la révolution, car il peut ouvrir la voie au retour de la dictature, sous une forme ou sous une autre.

Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés ?

Dans le même temps, il faut veiller à ce que l'économie redémarre. Il faut bien le faire, car notre peuple n'a aucune rente sur laquelle il pourrait se reposer pendant qu'il avance sur son chemin de liberté. Il n'a pas d'autre richesse que celle que produit chaque jour le travail de ses



enfants. La révolution a été initiée par des citoyens qui ont été l'objet d'injustices et n'ont pas pu, à cause de l'oppression et de l'absence de liberté d'expression, dénoncer ces injustices. Ces citoyens étaient pour une grande part d'entre eux au chômage et en situation de nécessité.

Des salariés ont désormais adopté le même mode d'expression pour réclamer l'établissement de la démocratie dans les entreprises et les institutions publiques ou privées. Soit. Mais tout comme pour la démocratie au niveau d'un pays, celle au niveau des entreprises doit se faire dans le respect des règles du dialogue social, qui nécessitent des représentants légitimes et reconnus en tant que tels par les salariés qu'ils représentent et des procédures organisées (négociation sociale, préavis de grève, etc.). Cela demande aussi du temps et de la méthode. Dans le domaine économique aussi, le vide est le pire danger pour la révolution elle-même.

L'entrave anarchique au fonctionnement économique peut avoir le même impact que l'entrave anarchique à la sécurité que nous avons pu connaître juste après le 14 janvier. L'anarchie était alors savamment orchestrée et ce n'était ni au bénéfice du peuple ni au bénéfice de la révolution. La violence, à chaque fois qu'elle réapparaît, est une menace pour la révolution, est une menace pour nos valeurs, est une menace pour la démocratie. C'est pourquoi il faut la condamner sans réserve et avec la plus grande fermeté. La mission de ce gouvernement n'est pas de traiter tous les problèmes ni de répondre à toutes les attentes même si elles sont souvent légitimes. Sa mission est d'organiser la transition vers un régime démocratique, de prendre des actions pour les situations d'urgence et les régions

très fortement démunies, de maintenir le fonctionnement des institutions, d'assurer la sécurité, y compris économique, d'assurer le fonctionnement courant du pays afin de limiter les pertes.

Quels sont les grands chantiers prioritaires et qui occupent le gouvernement actuel ?

Un plan de réparation sociale : un chantier social avec la construction d'un plan de réparation sociale articulé autour de trois grands principes : solidarité, équité, responsabilité.

Solidarité tout d'abord en faisant désormais bénéficier d'une aide revalorisée toutes les familles vivant au-dessous du seuil de pauvreté. Elles n'étaient que 135 000 à en bénéficier, alors que leur nombre est estimé à près de 200 000. Notre société ne peut le tolérer. L'aide était modeste et trimestrielle, elle reste limitée par nos moyens, mais elle est généralisée, revalorisée et rendue mensuelle.

Equité ensuite : des années de déséquilibres dans les relations entre travailleurs et employeurs (y compris l'Etat) ont conduit à des situations dans lesquelles des personnes font, dans la durée, le même travail, au même endroit, pour la même institution et dans des conditions de travail identiques à l'exception du salaire et de la couverture sociale. Lorsque les différences salariales sont de l'ampleur de ce qui est constaté aujourd'hui sur le terrain, il est évident que le gouvernement doit travailler à résorber ces inégalités.

Responsabilité enfin : il s'agit de notre responsabilité vis-à-vis de ceux qui ont été formés, qui sont diplômés et pour qui les horizons semblent bouchés. Il est de notre responsabilité d'apporter des réponses concrètes aux attentes des chômeurs diplômés. A été annoncée une allocation pour les chômeurs diplômés en échange d'un travail d'intérêt public à mi-temps. L'allocation n'est pas une fin en soi. Elle est facteur de dignité et, avec le travail à mi-temps qui l'accompagne, elle est facteur de réinsertion sociale et économique. Mais ce qui est tout aussi important, si ce n'est plus important, c'est l'autre mi-temps. Il doit être consacré à la recherche d'emploi et, c'est là qu'est notre responsabilité ; le gouvernement ne les laissera pas livrés à eux-mêmes dans cette recherche et les accompagnera par des formations professionnelles et la possibilité d'acquérir des certifications pour devenir immédiatement opérationnels. Avoir un diplôme n'est pas un métier, notre objectif est de

<< Le risque est que le reste du monde attende que le gouvernement ait achevé notre transition pour nous aider alors même que nous avons besoin de cette aide pour réussir notre transition et pour passer cette étape difficile mais ô combien stimulante et historique

les accompagner dans l'apprentissage d'un métier.

Un plan de restitution des biens de la nation : réaffirmons-le tout d'abord, l'argent du peuple retournera au peuple sans exception aucune ! La commission présidée par Abdelfattah Amor a pour mission d'identifier tous les dépassements et de transmettre les dossiers avérés à la justice. Elle doit permettre d'avoir une cartographie des abus commis à tous les niveaux et à toutes les échelles et de donner les outils pour que cela ne se reproduise plus jamais. Elle ne se substitue cependant ni à la justice ni à l'action publique. Des aides internationales spécialisées, notamment sous l'égide de l'ONU et de la Banque mondiale, ont été sollicitées par le gouvernement afin d'aider à identifier les biens disséminés à l'étranger et détenus par « la famille » ou des prête-noms, des demandes de gel ont été faites, d'autres suivront ainsi que des demandes de restitution, toutes les sommes recueillies seront mises dans un fonds de développement régional.

Chaque fois que cela était nécessaire, des administrateurs judiciaires ont été désignés à la tête des entreprises dont les administrateurs d'origine sont aujourd'hui détenus ou en fuite. Il s'agit de mesures conservatoires afin de préserver l'outil économique et les emplois. Tous les abus seront sanctionnés, tous les biens acquis abusivement seront restitués à la nation.

Toutes ces actions ne limitent en rien la possibilité pour chaque citoyen lésé de porter plainte en justice et de réclamer ses droits. Le message n'est pas « attendez que la commission ad hoc ait achevé son travail pour recouvrer vos droits ». La commission n'est pas là pour enterrer les sujets mais, bien au contraire, elle est là pour faire en sorte que l'ampleur de ce qui s'est passé soit reconnu dans sa globalité et ne se limite pas à une succession d'affaires et de procès. Que les justiciables concernés portent donc leurs affaires en justice, que la société civile, les associations se portent partie civile, qu'ils recueillent et instruisent, qu'ils transmettent à la justice et à la commission, cela est l'œuvre de tous !

Un plan de relance économique : le gouvernement a entamé des discussions avec les pays amis et les institutions internationales en vue de la mobilisation forte de la Tunisie pour le G8, mobilisation qui, nous l'espérons, trouvera un écho équivalent chez les membres du G8 et les bailleurs de fonds internationaux. L'objectif de cette conférence est de mobiliser les soutiens politiques et financiers

à la dynamique tunisienne tout en gardant notre indépendance historique par rapport aux grandes puissances économiques. Plus que jamais le gouvernement doit rassurer les nations qui croient en la maturité du peuple tunisien et à sa détermination. Attirer les capitaux et les investisseurs pour créer les emplois est le credo dont nous avons besoin.

Il ne s'agit pas, pour notre pays, de perdre une quelconque parcelle de son indépendance, il s'agit bien au contraire d'affirmer haut et fort que nous avons désormais toute notre place dans l'économie mondiale. Il s'agit de conquérir des marchés et d'attirer des investisseurs. Il s'agit de changer d'échelle par rapport au passé et de marquer un véritable coup d'accélérateur dans notre développement afin de rendre notre croissance plus forte, plus durable et mieux partagée à travers le pays.

Plusieurs pays sont prêts à nous soutenir dans notre construction, mais il faut les rassurer sur le fait que le gouvernement est engagé fortement dans la voie de la reconstruction économique, politique et sociale. Les hommes ont toujours fait la richesse de notre pays, il faut montrer qu'ils sont plus que jamais mobilisés. C'est de cette manière que nous pourrions attirer les investissements. Notre révolution suscite le soutien, la sympathie et le respect. Il faut faire plus cependant pour que le soutien ne soit pas que moral et que nous puissions réellement entrer dans une nouvelle phase de nos relations économiques internationales.

Le risque est que le reste du monde attende que le gouvernement ait achevé notre transition pour nous aider alors même que nous avons besoin de cette aide pour réussir notre transition et pour passer cette étape difficile mais ô combien stimulante et historique. Il a souvent été observé, dans les transitions démocratiques, ce que l'on appelle une courbe en J : une perte de croissance avant un rebond. L'aide internationale permettra, nous l'espérons, d'éviter la phase de décroissance initiale, car notre économie et notre société ne peuvent se l'offrir. C'est pour cette raison que nous devons faire preuve d'esprit de responsabilité et de solidarité tout comme nos martyrs ont fait preuve de courage, de détermination et du sens le plus élevé du sacrifice.

Un plan d'action régional : c'est des régions que notre révolution est partie et l'on se doit d'être à l'écoute de ce que les régions ont à dire. Elles ont été trop souvent exclues des fruits de la croissance. Le gouvernement devra mettre en œuvre

<< Le gouvernement travaille sans relâche ainsi qu'un grand nombre d'acteurs, à ses côtés. Point de mérite, tous travaillent pour que les sacrifices et surtout les sacrifices humains soient respectés et qu'ils n'aient pas été faits en pure perte. Nous devons tous un effort de solidarité pour être à la hauteur de ces sacrifices

un vrai plan de développement régional au niveau économique, mais également reconnaître les régions dans leur identité, dans leur culture et dans leur histoire. Le plan d'action économique devra avoir pour objectif premier le développement régional et notamment désenclaver, par des investissements en infrastructures, les régions qui doivent l'être. Car le développement régional n'est pas l'affaire d'un ajustement des paramètres du code d'incitation aux investissements, il est réflexion globale en termes d'aménagement du territoire. Bien sûr, ce gouvernement ne va pas faire pousser hôpitaux et autoroutes en quelques semaines, mais s'il arrive à induire cette nouvelle vision, à l'appuyer par des éléments documentés et à en identifier voire à en négocier les financements, il aura alors fait œuvre utile sur ce point.

Pour que cette vision régionale soit définitivement ancrée dans la société, il faut également, dès aujourd'hui, donner la parole aux régions, car il y a nécessité absolue de remettre les régions au centre de la réflexion gouvernementale et au centre de l'activité économique. Il faut également libérer la parole en matière de culture et d'identité. Comment chaque région entend-elle honorer ses héros ? Qui se reconnaissent-elles pour héros ? Des concours d'idées pourraient aider à répondre à ces questions.

Un plan de relance politique : la commission présidée par Yadh Ben Achour devrait être en mesure d'indiquer, de manière imminente, la feuille de route et le calendrier vers les élections. Il nous faut collectivement des échéances pour que les programmes des uns et des autres puissent enfin être connus et puissent se confronter les uns aux autres et puissent être discutés par l'opinion publique. Calendrier électoral, modalités, la tâche de la commission Ben Achour est de la plus grande importance. Elle mobilise et consulte toutes les forces de la nation, nous la laissons construire ses propositions en toute indépendance, mais le gouvernement doit être vigilant en termes de respect du calendrier. Ce gouvernement n'a pas vocation à durer au-delà de six mois.

Comment voyez-vous les différents problèmes auxquels le gouvernement actuel est confronté ? L'immigration illégale, le rendez-vous important de la finance au G8 ?

Il est naturel que les gouvernements s'inquiètent des mouvements migratoires incontrôlés. Dans la durée, la réponse n'est

cependant pas sécuritaire. C'est en renforçant le partenariat et les échanges économiques, en multipliant les possibilités de migrations circulaires pour permettre aux jeunes de séjourner dans différents pays méditerranéens, de s'y former, d'y exercer pour un temps et de revenir dans leurs pays respectifs que l'on pourra développer une zone de prospérité partagée et de migrations raisonnées. L'invitation de la Tunisie au prochain sommet du G8 est une chance exceptionnelle pour avoir le soutien et l'aide des huit puissances les plus industrialisées dans le monde, avec un plan d'action convaincant et capable de motiver le G8 à agir en sa faveur et lancer un signal clair aux différentes institutions mondiales (Banque mondiale, FMI...) pour lever des capitaux afin d'aider le pays à réussir sa transition. Au G8, la Tunisie doit réussir à mobiliser les énergies et les aides pour lancer un grand plan de développement et d'investissement, destiné à soutenir les PME et à promouvoir les infrastructures, un plan ambitieux sur cinq ou dix ans, en vue de préparer l'avenir.

Votre mot de la fin ? Un mélange d'espoir et de challenge ?

Le message de nos martyrs n'a pas été celui de l'anarchie, soyons en dignes, car cette révolution est celle de la dignité. En ce sens, elle nous oblige. La démocratie elle-même oblige. Elle suppose un sens aigu des responsabilités de la part de tous (journalistes, salariés, partis politiques, syndicats, société civile, etc.). Il y a un prix à payer pour installer cette démocratie. Certains l'ont payé de leur vie, d'autres vont le faire avec de la solidarité et de la patience dans leurs revendications même si elles sont légitimes – et elles sont très souvent légitimes. Si l'expression démocratique est le droit de chacun d'entre nous, c'est aussi la responsabilité de chacun d'entre nous. Le gouvernement travaille sans relâche ainsi qu'un grand nombre d'acteurs à ses côtés. Point de mérite, tous travaillent pour que les sacrifices et surtout les sacrifices humains soient respectés et qu'ils n'aient pas été faits en pure perte. Nous devons tous faire un effort de solidarité pour être à la hauteur de ces sacrifices. La réussite de cette révolution est l'affaire de tous. Travaillons ensemble tout en respectant nos différences pour passer cette étape difficile et faisons-le dans un esprit de responsabilité.

En savoir plus : Daniel Verschaere,
daniel.verschaere@kurtsalmon.com

Depuis le 1^{er} janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates ont fusionné pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon.

Cabinet de conseil en stratégie, organisation et management, Kurt Salmon compte 1 600 consultants, regroupés au sein de practices sectorielles ou fonctionnelles, œuvrant dans 15 pays. Ce nouvel acteur, membre du top 10 mondial du conseil indépendant, se dote ainsi des moyens d'accélérer son développement, et d'apporter aux clients d'Ineum Consulting et de Kurt Salmon Associates la dynamique du premier et les 75 ans d'histoire du second. L'excellence, la spécialisation et l'intégration mondiale de ses expertises seront en effet autant d'atouts pour les clients et les collaborateurs de la nouvelle structure. Membre de Management Consulting Group, cotée à la Bourse de Londres, Kurt Salmon opère depuis le 1^{er} janvier dans les pays suivants : Algérie, Allemagne, Australie, Belgique, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Maroc, Royaume-Uni, Suisse, Tunisie.

www.kurtsalmon.com



Mobile paiement... Une révolution venue du « Sud » ! Enjeux et perspectives du développement du m-paiement

Par Philippe Pestanes,
associé télécommunications
et médias, et Philippe Breul,
associé PHB



L'étude en français et en anglais est téléchargeable sur : www.kurtsalmon.com

Avec plus de 9,5 millions d'utilisateurs en moins de 3 ans d'existence, l'offre kenyane de m-paiement, M-PESA, et plus globalement l'offre africaine semble avoir fait ses preuves. Pour analyser ce nouveau phénomène, Kurt Salmon révèle les résultats d'une étude qui vise à dresser le panorama du m-paiement, à mettre en exergue les enjeux et les perspectives de développement des acteurs et à identifier les leviers clés pour assurer le décollage de ce nouvel usage.

Pour preuve et selon Paul Leishman du GSM Association, MTN aurait investi jusqu'à aujourd'hui 10,5 millions de dollars pour développer son service de m-paiement. Après seulement 14 mois d'activité, l'opérateur avait déjà des cash-flows positifs (sur base mensuelle), alors que plus de la moitié des managers interviewés estiment qu'une période de 3 ans est nécessaire avant d'avoir des cash-flows positifs. En Europe, en revanche, le lancement d'offres de m-paiement n'en est qu'à ses balbutiements, où seules des phases pilotes sont en cours, notamment avec le projet Citizy en France.

Il faut dire que, selon les zones géographiques, les conditions de succès et les attentes des utilisateurs diffèrent. Dans des pays où le taux de pénétration du mobile dépasse 80 %, où le taux de bancarisation est inférieur à 30 % et où le nombre d'agences bancaires pour 1 000 habitants est inférieur à 5, la possibilité de réaliser des transferts d'argent par mobile devient salubre. A l'inverse, dans les pays occidentaux, où l'usage de la carte bancaire est largement répandu et où les moyens de paiement se multiplient, le mobile paiement est perçu comme un « service de plus » qui doit réussir à séduire les utilisateurs pour décoller.

Afin d'attirer l'ensemble des utilisateurs, le m-paiement couvre donc de multiples services. Dans les pays développés, le ticketing, le paiement de parking, la location de vélo ou l'achat de contenus numériques seront privilégiés. Dans les pays en voie de développement en revanche, le m-paiement représente une première expérience formelle de bancarisation et les services les plus répandus couvrent : les paiements person-to-person, les paiements des factures administratives, l'achat chez des commerçants, les paiements des salaires et les transferts internationaux.

Toutefois, quelle que soit la zone géographique, le développement de ce nouveau moyen de transaction nécessite la mise en relation d'acteurs peu habitués à travailler ensemble : les banques (ou établissements de crédit), qui sécurisent les transactions, les opérateurs télécoms, qui mettent à disposition le réseau, développent l'offre marketing et commercialisent l'offre, et les instances de régulation. Plusieurs modèles économiques coexistent donc, dans lesquels les rôles de ces acteurs sont plus ou moins mis en avant, et dont le succès repose sur la faculté de ces principaux acteurs à se coordonner.

Le m-paiement semble promis à un bel avenir si l'on en croit les prévisions d'usages et d'équipement de la population mondiale (50 % des utilisateurs de mobiles paieront avec leur téléphone d'ici à 2014, 1 mobile sur 6 sera équipé de la technologie sans contact d'ici à 2012 ; sources : Juniper Research et IMS Research). Toutefois, un certain nombre de défis restent à relever pour qu'il devienne un moyen de paiement incontournable (internationalisation des services, normalisation, atteinte rapide d'un marché de masse, changement des usages des utilisateurs et succès des pilotes en cours...). Défis qui devront et pourront être relevés par une collaboration étroite et un partage des responsabilités entre les acteurs clés de ces solutions.

« Nous sommes aujourd'hui à un virage clé du développement du m-paiement. Une dynamique semble bel et bien amorcée aujourd'hui pour ancrer durablement cet usage dans notre quotidien », souligne Philippe Pestanes, associé, responsable du pôle Times chez Kurt Salmon.

« Le m-paiement ne peut s'inscrire que dans une dynamique de masse parce qu'il ne peut fonctionner sans une taille critique de marché. Pour ce faire, la coordination et la concertation entre les acteurs est un enjeu essentiel : notamment l'implication des autorités publiques et de régulation est en ce sens primordiale, en plus de l'effort marketing des acteurs principaux du marché », conclut Philippe Breul, directeur de PHB Development.

En savoir plus : Philippe Pestanes,
philippe.pestanes@kurtsalmon.com
Philippe Breul,
pbreul@phbdevelopment.com



Microfinance : mode d'emploi

Ben Jilani Khaled, executive partner secteur financier TunInvest AfricInvest

Propos recueillis par Khaled Hajjam, manager du bureau de Tunis

Pourriez-vous nous décrire en quelques mots TunInvest AfricInvest ?

TunInvest AfricInvest est spécialisée en gestion de fonds et en private equity sur le continent africain. Créée en Tunisie en 1994, la société gère aujourd'hui un portefeuille de 550 millions de dollars, a des bureaux dans 6 pays d'Afrique (Tunis, Casablanca, Alger, Abidjan, Lagos, Nairobi) et compte un effectif de près de 50 personnes ; ses activités couvrent l'ensemble des pays africains à l'exception pour le moment de l'Afrique du Sud et de l'Égypte. TunInvest AfricInvest est un acteur de taille moyenne avec des tickets de l'ordre de 3 à 20 millions d'euros et opère toujours sur des petites et moyennes entreprises, principalement des entreprises familiales qui cherchent à s'institutionnaliser.

<< la microfinance informelle a toujours existé. Par exemple, en Afrique de l'Ouest, il existe depuis longtemps un système nommé « tontine », où les participants s'engagent à verser une somme prédéterminée à une fréquence donnée

Quelles sont les activités de TunInvest AfricInvest autour de la microfinance ?

Depuis quatre ans, nous avons mis en œuvre une stratégie d'accompagnement des petites et moyennes institutions financières. C'est dans ce cadre que nous nous sommes naturellement intéressés à la microfinance. Sur les quatre dernières années, nous avons réalisé un investissement par année en microfinance. Les quatre pays où nous avons opéré des investissements dans la microfinance sont Madagascar, le Kenya, la Zambie et la Tanzanie. Nous cherchons aujourd'hui à accélérer notre développement sur ce secteur qui allie un fort potentiel de développement et un fort impact social.

Vous avez participé les 20 et 21 avril dernier à une conférence sur le rôle et le poids de la microfinance dans le développement en Tunisie. Pourriez-vous nous rappeler ce qu'est la microfinance et ce qu'est une institution de microfinance ?

La microfinance entre dans un cadre plus large de développement économique et social. Il s'agit d'un des moyens de lutte contre la pauvreté en tant qu'outil d'inclusion financière. La grande majorité des pays africains ont des taux de pénétration bancaire de l'ordre de 10 %, ce qui indique qu'une grande partie de la population n'a pas accès aux services financiers classiques. Cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas de besoins en produits financiers, mais plutôt qu'il n'existe pas d'offre financière adaptée à leur besoins en termes de proximité géographique, de format ou de contenu.

A titre d'exemple, la microfinance informelle a toujours existé. Par exemple, en Afrique de l'Ouest, il existe depuis longtemps un système nommé « tontine », où les participants s'engagent à verser une somme prédéterminée à une fréquence donnée. Pour chaque tour de versement, un des participants est désigné pour être le bénéficiaire des fonds des autres participants. La vraie problématique de la microfinance est donc de construire une offre répondant aux besoins d'une population non bancarisée et donc exclue du système financier classique. Cela est maintenant rendu possible via l'institutionnalisation de la microfinance, qui s'est opérée récemment. Les premiers modèles institutionnels ont vu le jour au début des années 80 et notamment grâce aux travaux de Muhammad Yunus et la Grameen Bank au Bangladesh.

Au-delà du microcrédit, quelle est la gamme de produits qu'offre la microfinance ?

Le microcrédit n'est qu'une composante de la microfinance. Le microcrédit lui-même se décline en différents produits, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- le microcrédit individuel : prêt à une personne qui a généralement une activité productrice (vendeur de légumes, cordonnier...), mais n'ayant pas le profil nécessaire pour bénéficier d'un crédit dans une banque (par exemple à cause du caractère informel de son activité) ;
- le microcrédit solidaire, où un groupe solidaire se porte garant du bénéficiaire du prêt. Ce type de microcrédit, développé par la Grameen Bank, est très populaire et se présente comme le produit de base de la microfinance.



Au-delà du microcrédit et à l'instar de la finance classique, la microfinance offre toute une gamme de produits financiers répondant aux besoins d'une population non bancarisée : épargne, épargne logement, microassurance, assurance capitalisation, **services de paiement et de transfert d'argent via le mobile paiement** (voir notre étude page 15), etc.

Quel est le modèle de financement de la microfinance ?

Avant de parler de financement, il est important de noter que la microfinance ne peut être viable que si ses taux d'intérêts couvrent ses charges d'exploitation, son risque de crédit et son coût des ressources. En conséquence, il est nécessaire de pratiquer des taux d'intérêt élevés (en général supérieurs à 30 %). Limiter les taux d'intérêts des produits de microcrédit peut se révéler nuisible aux plus démunis, car ils les excluent du système financier (il n'est pas rentable de prêter à certains profils au-dessous d'un certain taux étant donné les charges d'exploitation fixe...).

Taux d'intérêt élevé n'est pas synonyme de clients incapables de rembourser leur prêt. Il suffit de regarder les taux de remboursement dans la microfinance, qui sont supérieurs à 97 %, ce qui est souvent plus important que dans la banque. Cela s'explique par le fait que nous sommes sur un financement d'activités productives (ce n'est pas du prêt à la consommation), souvent très sous-capitalisée et dont le moindre apport en fonds de roulement présente un gain en rentabilité important.

Au-delà des taux d'intérêt, le financement de la microfinance est basé sur :

- l'épargne ;
- des budgets d'assistance technique offerts par des institutions internationales (Banque mondiale, agences de développement, etc.) ;
- des fonds d'intermédiation, nommés Apex, qui sont des fonds spécialisés dans le financement de la microfinance ;
- des prêts des banques aux institutions de microfinance dès que celles-ci deviennent viables.

Quels atouts et défis de la microfinance en Tunisie ?

Les atouts de la microfinance en Tunisie résident dans les réalisations qui ont été faites surtout dans les endroits défavorisés et peu touchés par les banques :

- une institution ENDA qui fait de la microfinance selon les pratiques internationales ;
- plusieurs associations (288 actuellement) qui, avec la libéralisation des taux d'intérêt, pourront offrir des produits de meilleure qualité ;
- la Banque tunisienne de solidarité, qui joue le rôle d'outil de refinancement des associations de microfinance.

Pour les défis, je dirai qu'aujourd'hui il manque :

- une centrale de risques ou des crédits-bureaux pour éviter le risque de surendettement des clients ;
- un cadre de supervision du secteur pour éviter tout abus et tout risque de dérive des politiques de crédit ;
- un cadre réglementaire permettant le développement du secteur et une stratégie en microfinance claire pour la Tunisie.

Je suis très optimiste car le gouvernement actuel est conscient de ces problématiques et du rôle que peut jouer la microfinance dans le développement économique et social de la Tunisie et nous travaillons aujourd'hui d'arrachepied pour déployer ces leviers de réussite sur le court terme et le moyen terme.

En savoir plus : Khaled Hajjam,
khaled.hajjam@kurtsalmon.com

L'essor de la finance islamique

Par Jocelyne Amegan,
senior consultante Banque

<< En France, comme sur l'ensemble des grandes places financières mondiales, la finance islamique est devenue un enjeu majeur tant dans le domaine des investissements que dans le retail banking

« La France souhaite favoriser le développement de la finance islamique et devenir, comme d'autres places financières en Europe, un point d'accueil privilégié des capitaux d'origine islamique en Europe et dans la zone euro en particulier », Christine Lagarde, 25 mars 2010.

En France, comme sur l'ensemble des grandes places financières mondiales, la finance islamique est devenue un enjeu majeur tant dans le domaine des investissements que dans le retail banking.

La finance islamique a connu un fort développement depuis sa création, en 1970. Caractérisée par un modèle économique conforme à la loi coranique (la charia) basé sur la non-perception d'intérêt et sur des avoirs réels et tangibles, la finance islamique a trouvé une audience plus large que celle des particuliers musulmans pratiquants. De tels principes ont effectivement trouvé un écho notable auprès des investisseurs suite à la crise financière aux Etats-Unis et dans les autres pays impactés par la crise.

Évaluée à plus de 1\$ TRN (selon la banque Negara de Malaisie) fin 2010, elle est aujourd'hui très développée dans les pays du Moyen-Orient, en Malaisie et en plein essor dans les pays occidentaux et notamment en Grande-Bretagne, en France et en Allemagne. On recense aujourd'hui plus de 300 établissements financiers répartis dans 75 pays : établissements de leasing et factoring, de mudarabah, de microfinance islamique ; fonds d'investissement et fonds souverains, banques conventionnelles disposant de leur islamic window telles que Citibank, Deutsche Bank, BNP, UBS, HSBC ou encore Morgan Stanley. Selon certains experts, les actifs de la finance islamique vont doubler d'ici aux cinq prochaines années. C'est cet essor rapide qui met la finance islamique face à de grandes opportunités et de nouveaux enjeux, notamment ceux d'un développement toujours plus important dans les pays non musulmans et d'une innovation plus grande.

Une opportunité majeure de la finance islamique réside dans sa capacité à s'exporter au niveau mondial. Il ne faut pas oublier que le monde musulman représente 25 % de la population mondiale et 10 % du PIB mondial. Aux Etats-Unis, l'excès de liquidités en provenance des pays du Golfe, suite à l'augmentation des prix du pétrole, a afflué vers les grandes places

financières internationales, dont les Etats-Unis. C'est cet afflux qui a créé le besoin d'adapter plus spécifiquement le marché boursier et a incité les investisseurs américains à entrer dans le marché de la finance islamique.

En Europe, c'est le Royaume-Uni qui a fait figure de pionnier de la finance islamique avec l'ouverture d'un premier établissement bancaire en 2004 et la mise en place de mesures juridiques et économiques favorisant l'essor de la finance islamique. La place financière est très dynamique ; pour preuve la création en avril dernier du premier courtier en assurance sharia compliant au monde (Gatehouse Napier Limited).

En France, la finance islamique se développe également dans l'investissement et dans la banque de détail. Un premier contrat conforme à la charia a effectivement été réalisé par une grande banque française pour le compte d'un sportif de haut niveau. Cela dit, comme le soulignait Christine Lagarde, le développement de ce type de finance reste à dynamiser avec des adaptations sur le plan réglementaire.

Cet essor est bien mondial si l'on en croit le dynamisme montré par certains pays et notamment par les pays musulmans, comme la Jordanie. La récente implantation d'Al Rajhi Bank (banque islamique la plus rentable au monde avec 45,87 milliards de dollars d'actif) marque un tournant pour ce pays, qui se positionne comme l'un des potentiels hub pour la finance islamique ; car reste encore aujourd'hui à définir quel pays sera le grand hub de la finance islamique avec des instances de décision spécifiques telles que le FMI. D'aucuns parlent du Maroc, d'autres de la Tunisie ou de la Malaisie, pays dans lequel la finance islamique est très développée. Si le Maroc, avec son projet de hub Casa Finance City, peut être plébiscité pour sa stabilité financière, il reste néanmoins que son positionnement peu clair (appellation de la finance islamique sous le terme de « produits alternatifs ») peut être source de confusion pour les investisseurs en provenance du Golfe. La Tunisie, qui se positionne comme le futur « Singapour de la Méditerranée » selon le ministre des Finances Jalloul Ayed, semble encore timide en terme de législation spécifique.

Mais c'est certainement par l'innovation que pourront se démarquer les différentes places financières pour faire évo-



luer la finance islamique. Une innovation qui devra se traduire dans les produits et services, mais également dans la gestion du capital humain, car c'est l'ensemble des acteurs qui nécessite des formations dédiées sur les principes financiers spécifiques à la finance islamique et à sa juridiction. Et si plusieurs formations diplômantes ont vu le jour (à l'instar de celles dispensées à l'INCEIF en Malaisie – International Centre for Education in Islamic Finance – ou du master 2 de l'université Dauphine

en France), il manque encore cruellement de formations internationales dédiées aux professionnels déjà en place. C'est au prix de cet investissement dans le capital humain que la finance islamique, plus professionnelle et transparente au niveau mondial, pourra maximiser ses opportunités de croissance internationale.

En savoir plus : Jocelyne Amegan,
jocelyne.amegan@kurtsalmon.com

L'offshoring, un enjeu stratégique pour le Maroc

Par Myriam Filali-Main, manager en charge du bureau de Casablanca

L'offshoring est l'un des principaux piliers du plan Emergence, lancé en 2005 et qui résume à lui seul les ambitions industrielles du Maroc et la volonté des autorités de doter le pays des moyens structurels pour un décollage économique.

Objectif : créer 220 000 emplois d'ici à 2015, dont 70 000 dans l'offshore, et muscler le PIB d'au moins 50 milliards de dirhams (environ 4,5 milliards d'euros). Le Maroc s'est décidé à attirer les entreprises qui souhaitent délocaliser ou sous-traiter certaines de leurs activités et dispose pour cela d'atouts de taille. Aujourd'hui classé trentième acteur mondial de l'offshoring, mais première destination francophone, le Maroc compte sur ce secteur pour doper son décollage économique, néanmoins il est confronté à de nombreux défis qu'il doit relever sous peine de se voir distancer par ses nombreux concurrents.

Une marge de progression importante sur le BPO et l'ITO

Sur un marché mondial de l'offshoring évalué à plus de 80 milliards d'euros en 2009, le Maroc a dégagé un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, dont 80 % issus des centres d'appel. Les activités à plus forte valeur ajoutée que sont le BPO (business process outsourcing) et l'ITO (information technology outsourcing) ne représentant actuellement que 20 % du total.

Le Maroc est encore loin des 39 milliards d'euros annuels que génère l'offshoring en Inde, mais la marge de progression est forte. Et, pour faire face à cette concu-

rence de taille au niveau régional et mondial, le royaume a basé sa stratégie sur trois volets principaux : l'infrastructure, l'incitation fiscale, la formation.

Des sites dédiés avec package fiscal incitatif

La question du foncier est un élément central dans la prise de décision d'une implantation de business unit. La ville de Casablanca a été la première à répondre à cette problématique, en lançant une infrastructure dédiée à l'offshoring avec Casanearshore, véritable temple de l'offshoring avec plus de 300 000 mètres carrés de bureaux pour 26 000 postes. Ce modèle d'infrastructure dédiée est décliné dans plusieurs autres villes, comme Rabat (Technopolis) ou encore Tanger (TangerShore, à venir).

Les entreprises bénéficient par ailleurs d'incitations fiscales conséquentes telles que l'exonération de l'IS pendant les cinq premières années et un abattement de 50 % par la suite.

Le capital humain au centre de la réflexion stratégique

Paradoxalement, le principal handicap du développement de l'offshoring au Maroc réside dans la maîtrise de langue ou plutôt le « déficit » en langues. En effet les

profils existant sont pour la quasi-totalité uniquement francophones. La faible maîtrise de l'anglais par exemple est un frein au développement du secteur, qui voit une part conséquente du marché mondial lui échapper au profit de pays tels que la Roumanie ou l'Inde, pour ne citer qu'eux. Cela d'autant que les entreprises françaises, contrairement à leurs homologues étrangères, restent encore frileuses pour l'offshoring de leurs back-offices.

Par ailleurs, les salariés offshore sont encore trop souvent confrontés aux réalités de leur nouveau métier de manière brutale. Parmi les acteurs de l'offshore rencontrés au Maroc, plusieurs citent comme principaux problèmes rencontrés lors de la délocalisation de leurs activités la mauvaise préparation des opérateurs à leur contexte de travail, surtout pour les activités réglementées, comme les services financiers, ou encore une définition trop floue de leur rôle au sein de la chaîne de valeur.

De plus, le manque de profils formés tend à tirer les salaires vers le haut et donc à freiner la compétitivité du pays. Les autorités ont saisi l'ampleur du problème et affichent un objectif de 10 000 ingénieurs formés par an et 15 000 à l'horizon 2015 ou encore 75 000 chargés de clientèle.

Dans cette logique, le cabinet Kurt Salmon accompagne l'OFPPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion

du travail) pour la mise en place au Maroc de formations qualifiantes sur les métiers du back-office bancaire et de l'assurance offshore. Les étudiants recevront une formation de sept mois, complétée par deux mois de stage, avec un programme général en langue française, en droit, en comptabilité et un programme spécifique sur les moyens de paiement ou encore les crédits pour les futurs banquiers et sur la gestion de sinistre ou la souscription pour les assureurs.

Casa Finance City : l'offshoring financier arrive

Il s'agit de la prochaine étape. Le nouveau centre d'affaires spécialisé dans la finance permettra au Maroc de diversifier ses domaines de compétences. La ville de Casablanca ambitionne de devenir un hub régional dans la finance, et elle ne manque pas d'atouts. Le secteur bancaire marocain et en bonne forme avec une présence soutenue de ses principaux établissements financiers en Afrique de l'Ouest. Pour attirer les acteurs du secteur, le Casa Finance City proposera une zone immobilière de 100 hectares ainsi que des incitations fiscales dont le contenu exact est à venir. A suivre...

En savoir plus : Myriam Filali-Maïn,
myriam.filali-main@kurtsalmon.com

- 1- Classement annuel AT Kearney 2009
- 2- Conjoncture, Décembre 2010
- 3- Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies

< POINT DE VUE

Le marché des Maghrébins résidant en France, un nouveau défi pour les banques françaises ?

*Par Alexis Beau,
manager banque
et Elise Billard,
consultante banque*

A l'image de Quick ou de Fleury Michon qui développent une approche affinitaire par le biais de produits halal, les banques françaises semblent également s'organiser pour adresser le marché des Maghrébins résidant en France. On peut notamment citer La Société générale, qui proposait début 2011 à ses clients de venir dans leur agence en France pour ouvrir des comptes dans ses filiales au Maghreb, ou La Banque postale, qui a récemment conclu un partenariat avec Attijariwafa Bank.

Un marché conséquent et multiségment...

Les Maghrébins résidant en France constituent un marché bancaire doublement attractif dans la mesure où ils conservent des liens forts avec les pays d'origine, cumulant ainsi les besoins bancaires du « migrant » à ceux du « résidant ».

Les Maghrébins résidant en France constituent aujourd'hui un segment qu'il est difficile d'ignorer : environ 3 millions de

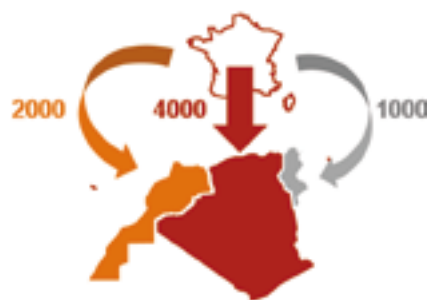
Estimation du nombre de migrants du Maghreb (1^{er} et 2^e génération) en 2010

Maroc	Algérie	Tunisie
1 131 000	1 200 000	600 000

clients potentiels si l'on tient compte des enfants nés en France (deuxième génération), qui conservent également un lien fort avec leur pays d'origine pour la quasi-totalité d'entre eux.

Par ailleurs, les caractéristiques socio-démographiques ont beaucoup évolué depuis les premières vagues d'immigration et la répartition sur les catégories socioprofessionnelles est aujourd'hui très proche de celle de la population française dans son ensemble.

Montant des transferts en 2008 sur les couloirs France-Maghreb (en M€)



Source : Banque africaine de développement

En outre, à l'image des autres populations de migrants du monde, les Maghrébins de France envoient régulièrement de l'argent dans leur pays d'origine, au titre du soutien familial ou de projets personnels. Une étude menée par Kurt Salmon début 2011 montrait notamment que plus de 90 % des Marocains résidant en France (première et deuxième générations) détenaient un bien immobilier au Maroc au moment de la retraite. Les transferts qui transitent chaque année sur les couloirs France-Maghreb sont ainsi estimés à 7 milliards d'euros ; ce chiffre est d'autant plus attractif pour les banques que les transferts informels représenteraient encore près de 30 % d'entre eux (source Banque africaine de développement, 2008).

... qu'il est difficile d'adresser dans sa globalité

La conquête du marché du transfert se révèle difficile pour les banques, car le virement international, aussi compétitif soit-il, requiert un compte bancaire destinataire. Or les bénéficiaires (les migrants

eux-mêmes ou leurs familles) sont encore peu bancarisés dans les pays d'origine. Face à cette problématique, les banques proposent donc à leurs clients d'ouvrir des comptes depuis la France (comme le propose la Société générale) ou de recourir à des solutions alternatives, à l'image de la carte bancaire Home Cash de BNP Paribas, rechargeable depuis la France et utilisable dans le pays d'origine par un tiers sans qu'il ait besoin d'être bancarisé.

En outre, la concurrence est forte avec les sociétés de transferts (Western Union, Money Gram) qui sont capables de remettre les fonds dans des zones beaucoup plus vastes que les banques et les nouvelles sociétés de paiement (Flouss, Transcash) qui ont un argument souvent décisif en plus du prix : la discrétion.

La communication devra donc permettre aux banques de dévoiler leurs atouts tout en prenant conscience des précautions nécessaires. L'identification des clients d'origine maghrébine s'annonce d'ores et déjà délicate compte tenu des contraintes imposées par la CNIL. En outre, le maniement de la communication affinitaire est toujours subtil. Ainsi, lorsque Chaabi Bank utilise l'image de l'épicerie familiale en 2010, le message touche probablement davantage les migrants de première génération que ceux de la deuxième... Un des enjeux des banques françaises sera donc de trouver le juste équilibre entre efficacité des messages et respect des valeurs de communautés toujours soucieuses de témoigner de leur bonne intégration.

Conscients des enjeux sur ce marché du « migrant banking », Kurt Salmon et l'EFMA proposeront d'ici à la fin d'année un éclairage des initiatives identifiées en Europe en termes d'offre, de distribution et de communication... A vos agendas !

En savoir plus :

Alexis Beau, alexis.beau@kurtsalmon.com

Elise Billard, elise.billard@kurtsalmon.com



Le renouveau du sport au Maroc

Moncef Belkhatat, ministre de la Jeunesse et des Sports du Maroc

Propos recueillis par Vincent Chaudel, expert sport et directeur de la communication

Quelles sont les priorités actuelles en termes de politique publique sportive au Maroc ?

La première des priorités pour le sport au Maroc est très claire : la structuration et la qualification de l'écosystème sportif marocain dans son ensemble à travers la mise en place de bases solides permettant de créer une véritable économie du sport.

Dans ce sens, suite à ma nomination en tant que ministre de la Jeunesse et des Sports par Sa Majesté le roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, en juillet 2009, une nouvelle stratégie pour le développement du sport marocain a été conçue.

<< En terme de financement, les CSPI sont donc l'illustration parfaite d'un partenariat public/public véritablement « win-win », permettant au ministère de répondre à son objectif d'élargissement de la base des pratiquants réguliers de sport

L'idée centrale de notre plan à 2020 est d'élargir la base de pratiquants, à travers notamment la multiplication des infrastructures de proximité, et la création de la Fédération royale marocaine du sport pour tous. Ensuite, nous avons voulu structurer la pratique sportive à travers la législation, via la loi 30.09 sur l'éducation physique et sportive, mais aussi à travers des contrats objectifs sur quatre ans signés avec l'ensemble des fédérations sportives. Ensuite la sélection naturelle amènera les meilleurs des pratiquants vers les sports d'élite et de haut niveau. Afin de faire du royaume du Maroc un pays de jeunesse citoyenne et épanouie, une terre de sport et un creuset de champions, cela passe également par une politique ambitieuse en matière de formation des cadres, de modernisation de la gouvernance du sport, de partenariats internes et externes au Maroc.

Quelle est la vision du Maroc concernant l'enjeu des infrastructures sportives ?

A l'évidence, pour le développement du sport au Maroc, les infrastructures sportives représentent un enjeu majeur, et notre plan de développement s'articule autour de trois types d'infrastructures.

Premièrement, l'ambition du ministère de la Jeunesse et des Sports est de doter le Maroc de grands stades de dernière génération en matière de loges, panneaux LED, restaurants panoramiques, boutiques, etc. L'idée à travers la construction et le développement de grandes infrastructures sportives est de positionner le Maroc au niveau mondial en tant que pays disposant de tous les atouts nécessaires à l'organisation de manifestations sportives d'envergure internationale.

Afin d'assurer une gestion professionnelle et optimale de l'ensemble de ces nouveaux grands stades, nous avons créé la Sonarges, Société nationale de réalisation et de gestion des stades. L'objectif assigné à la Sonarges est simple : redonner aux Marocains l'envie d'aller dans les stades en famille et leur permettre de vivre les stades autrement.

Le deuxième type d'infrastructures est la création de centres d'excellence. Il s'agit d'infrastructures de préparation pour les sportifs de haut niveau offrant les conditions adéquates à la compétitivité du sport marocain. Ces infrastructures viseront à la préparation des sportifs d'élite, l'accompagnement à la bonne scolarisation des espoirs (sport-études) et la réalisation des stages des équipes nationales. Enfin dernier type d'infrastructures, concept 100 % marocain, les clubs socio-sportifs de proximité intégrés, dits CSPI, sont une innovation majeure. Ce sont des infrastructures permettant l'accès équitable à une pratique sportive encadrée pour l'ensemble des citoyens. Plus de 1 000 CSPI sont prévus pour 2016, et nous visons le million d'adhérents/



pratiquants d'activité sportive et éducative régulière et encadrée.

A titre d'exemple, un CSPI de type B comprend a minima un terrain omnisports, une salle polyvalente, des vestiaires, un espace jeunesse, un espace enfance, un espace accueil, une administration, une cafétéria, des commerces..., bref, plus qu'un espace dédié au sport, c'est un véritable lieu de vie créateur de lien social.

Pour ce qui est du financement, là aussi nous avons su être innovants. Les collectivités locales mettent à disposition le foncier et prennent en charge 50 % du financement de la construction de l'infrastructure, et le ministère de la Jeunesse et des Sports assure les 50 % restants et prend en charge la gestion. En terme de financement, les CSPI sont donc l'illustration parfaite d'un partenariat public/public véritablement « win-win », permettant au ministère de répondre à son objectif d'élargissement de la base des pratiquants réguliers de sport, et pour les collectivités locales de proposer aux citoyens une réelle offre de proximité alliant sports, loisirs, culture et éducation.

Pour conclure, un point CAN 2015 : quels impacts attendez-vous de l'organisation de la CAN 2015 en terme de développement économique ?

L'organisation de la CAN 2015 entre dans un projet global qui vise à faire du Maroc un pays de jeunesse citoyenne et épanouie, une terre de sport et un creuset de champions. Ainsi, organiser des manifestations sportives d'envergure internationale devient une de nos priorités au sein du ministère de la Jeunesse et des Sports,

à travers les fédérations sportives nationales notamment.

En termes de retombées économiques, sociales et de développement, l'organisation de la CAN 2015 au Maroc sera, j'en suis convaincu, une réussite au vu de l'évolution qu'a connue cette compétition sur les dix dernières années, notamment à travers l'explosion des droits télé.

Aujourd'hui, il est encore difficile de chiffrer de manière précise les retombées financières directes liées à l'organisation d'une compétition comme la CAN. Cela dit, selon nos estimations, et si l'on se base sur l'hypothèse d'un taux de remplissage de stade de 80 % tout au long de la compétition, le résultat net (revenus – charges) de l'opération CAN 2015 serait de 4,2 millions d'euros.

Ce sont là des revenus directs, auxquels viendront s'ajouter des retombées indirectes indéniables, en termes d'image, de visibilité à l'international, d'ancrage d'une véritable culture sportive, de création d'emplois et de dynamisation de l'activité économique marocaine. Le Maroc entend bien jouer un rôle au niveau international dans le sport et c'est pourquoi nous avons créé la première Semaine internationale du sport à Marrakech, en mars dernier. Ce rendez-vous annuel se veut le théâtre de rencontres nous permettant d'accueillir des experts internationaux, d'organiser des colloques, le SportMed par exemple en partenariat notamment avec la Confédération africaine de football (CAF) et Kurt Salmon. Bref, c'est tout un dispositif pour préparer nos clubs et l'ensemble des acteurs du système sport à accueillir au mieux cette CAN 2015 et surtout pour saisir toutes les opportunités qui vont se présenter à nous.

En savoir plus : Vincent Chaudel,
vincent.chaudel@kurtsalmon.com

L'énergie au cœur d'un partenariat renouvelé entre les deux rives de la Méditerranée

Par Céline Alléaume*,
senior manager en charge
du programme Excellence
Gas & Power au sein de la
practice utilities & industry

Alors qu'une nouvelle page de l'histoire de la rive sud méditerranéenne est en train de s'écrire, l'Union européenne vient de présenter, par les voix de Catherine Ashton, haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, et de la Commission, un nouveau « partenariat pour la démocratie et la prospérité partagée au sud de la Méditerranée ». Dans cette perspective, le lancement d'un partenariat euro-méditerranéen en matière d'énergie constituerait une réponse adaptée aux besoins en nouvelles infrastructures énergétiques. Dès lors que la Politique européenne de voisinage n'a pas démontré son efficacité en la matière et que l'Union pour la Méditerranée a abandonné son possible rôle d'opérateur des questions énergétiques, quelle forme pour ce possible nouveau partenariat énergétique ?

Les hydrocarbures : une interdépendance entre les deux rives qui encourage l'émergence d'un cadre gagnant-gagnant

70 % des exportations de pétrole et 90 % de celles de gaz naturel en provenance du sud de la Méditerranée sont destinées à l'Europe, principalement à partir des trois pays producteurs que sont l'Algérie, la Libye et l'Égypte. Alors que les pays de l'Union européenne n'ont cessé, en cette dernière décennie, de diversifier leurs approvisionnements pour renforcer la sécurité énergétique, les transformations à l'œuvre des systèmes politiques appellent l'Union européenne à infléchir cette politique de la diversification au profit de l'établissement de relations pérennes dans les échanges énergétiques et financiers avec le sud de la Méditerranée. Ce besoin d'inflexion se fait particulièrement sentir dans le domaine des investissements dans les infrastructures gazières et dans la gestion des expositions aux produits raffinés.

L'Union européenne importe 62 % du gaz qu'elle consomme, une proportion qui devrait passer à 84 % en 2030. Aujourd'hui, l'Algérie est son troisième plus important fournisseur après la Russie et la Norvège. Les exportations nettes de gaz à partir de l'Algérie, de la Libye et de l'Égypte devraient augmenter, passant de 85 milliards de mètres cubes en 2007 à 210 milliards de mètres cubes en 2030. L'Algérie continuera de représenter la majorité des exportations, suivie par l'Égypte et la Libye, tandis que d'autres pays de la région dépendront plus des importations. Les infrastructures d'exportation et d'impor-

tation, qu'il s'agisse de gazoducs, de terminaux ou d'usine de gaz naturel liquéfié (GNL) devraient augmenter rapidement du fait des contrats commerciaux engagés. A moins, bien sûr, qu'un changement majeur de politique de l'Union européenne ne privilégie un cadre de coopération et de planification des investissements entre les pays aux dépens de la seule dynamique commerciale. Dans ce cas, le développement des relations pourrait s'effectuer sur la base de la sécurité de l'approvisionnement. Des participations croisées nord-sud, à tous les niveaux de la chaîne, de la prospection à l'accès aux marchés, garantiraient à la fois la sécurité des approvisionnements pour les uns et la sécurité des débouchés pour les autres.

La demande de pétrole dans la région méditerranéenne devrait augmenter de 20 % d'ici à 2030. Les pays du pourtour nord représenteront 60 % de la demande totale, contre 70 % aujourd'hui, sachant que 80 % de l'augmentation de la demande viendront des pays de la rive sud. Une capacité additionnelle de raffinage de près de 100 millions de tonnes d'équivalent pétrole (Mtoe) est prévue pour la région, dont 40 Mtoe d'ici à 2015. Les excédents d'essence augmenteront et les débouchés pour les exportations, notamment les États-Unis, pourraient ne pas être en mesure d'absorber ces excédents, ce qui constitue un réel défi pour les exportateurs. De même, la demande soutenue pour les distillats moyens augmentera la dépendance de la région vis-à-vis des importations en provenance de Russie – tout comme c'est déjà le cas pour l'Union européenne, qui pourrait bien ne

* Céline Alléaume est spécialiste du marché unique de l'énergie en Europe, elle a eu l'occasion de travailler en Algérie sur les conditions de l'ouverture des marchés de gros du gaz et de l'électricité et, au Maroc, sur la politique d'approvisionnement énergétique du principal industriel du pays.

pas être en mesure de fournir les besoins de la région en diesel. Et l'on voit là encore le genre de synergies qui pourraient être recherchées par ce nouveau partenariat euro-méditerranéen.

Electricité : la boucle électrique méditerranéenne (MedRing) fer de lance d'un modèle de coopération et de développement entre l'Afrique du Nord et l'Union européenne

Alors que la demande d'électricité du Bassin méditerranéen va croître de 80 % entre aujourd'hui et 2030, les compagnies électriques du Bassin méditerranéen ont, depuis près de deux décennies, lancé un gigantesque projet de boucle électrique méditerranéenne, connu sous le nom de MedRing. L'objectif de MedRing est la mise en place de marchés euro-méditerranéens de l'électricité et du gaz, fondé sur un système électrique euro-méditerranéen synchronisé.

Carte des réseaux électriques entourant le Bassin méditerranéen



Source : Medelec

Le comité méditerranéen de l'électricité (Medelec) est chargé de préciser l'opérationnalité du système, c'est-à-dire les conditions d'un fonctionnement coordonné des systèmes électriques nationaux. Il s'agit de l'un des sept projets financés par le programme Meda dans le secteur énergétique dans le cadre du processus de Barcelone et, probablement, celui dont la portée est le plus symbolique. Celui-ci connaît, depuis peu, un vif regain d'intérêt en raison de la place donnée aux énergies renouvelables à travers le Plan solaire méditerranéen et l'initiative Desertec. Il s'agit de promouvoir l'exploitation du potentiel d'énergie solaire et éolienne existant en Afrique du Nord, voire en Afrique, et de prévoir l'exportation vers l'Europe d'une partie de l'électricité produite, confortant ainsi l'intérêt de la boucle méditerranéenne.

Dans le même temps, l'apprentissage des mécanismes de libéralisation et d'intégration des marchés énergétiques concurrentiels se poursuit. A l'issue d'une première phase d'ouverture de la production et de l'exploration, initiée dans les années 90, à partir de la loi sur les hydrocarbures de décembre 1991 en Algérie, suivie de l'adoption de la production concessionnelle en 1994 par le Maroc, les années 2000 ont été l'occasion de mûrir davantage les cadres réglementaires. A cet égard, l'Algérie s'est tôt positionnée en précurseur de la création d'un marché ouvert de l'électricité et de la distribution du gaz. Dès 2002, une nouvelle loi sur l'électricité et la distribution publique du gaz naturel par canalisations mettait fin au monopole de la production et de la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel pour le marché national en ouvrant ces activités à l'investissement privé et à la concurrence. Une décennie plus tard, à l'exception du Maroc, où la part du privé dans la production atteint 70 %, l'Etat reste omniprésent et demeure le plus gros investisseur. Les capitaux privés n'affluent pas. Pourtant, les prévisions sur l'évolution du secteur indiquent que les besoins en investissements dans la production sont importants et qu'une part substantielle d'entre eux pourrait être réalisée par des opérateurs privés. Disposer de cadres réglementaires stables, de réseaux de transport matures et de systèmes d'information fiables s'impose désormais comme une nécessité de premier ordre.

Vers une véritable collaboration énergétique et une intégration choisie entre les marchés des deux rives méditerranéennes ?

Le 18 février 2011, dans le cadre d'un Petit Déjeuner de la Méditerranée organisé à Bruxelles sur le thème « L'Union pour la Méditerranée et ses enjeux énergétiques », Mustafa Faïd, ancien directeur général de l'Observatoire méditerranéen de l'énergie, et Michael Koehler, chef de cabinet de Günther Oettinger, commissaire en charge de l'Énergie depuis 2010, appelaient au renouveau des rapports entre les pays du Maghreb eux-mêmes et entre le Maghreb et l'Europe.

D'une part, l'énergie est un facteur essentiel de l'intégration que les pays du Maghreb se sont fixée comme objectif il y a plus de vingt ans. Dès lors que les échanges énergétiques intramaghrébins restent faibles, la priorité est d'aller chercher les bénéfices d'échanges énergétiques intramaghrébins, estimés à près de



20 Mtep d'ici à 2020-2025 (contre moins de 4 Mtep actuellement), soit 15 % environ de la demande en énergie primaire de l'ensemble régional. Cette plus grande coopération maghrébine contribuerait à réduire le montant du financement des infrastructures nécessaires, tels la réalisation de pipelines multiproduits pétroliers, le renforcement et l'exploitation optimisée des interconnexions électriques, etc.

D'autre part, pour que l'énergie soit le moteur du développement économique et de la coopération dans la région euro-méditerranéenne, comme le Processus de Barcelone s'y engageait dès son lancement en 1995, il s'agit d'ajuster l'objectif initial d'intégration entre les deux rives méditerranéennes vers une intégration sélective entre certains marchés de la Méditerranée et l'Europe, dans une recherche d'équilibre offre/demande. De

ce point de vue, la croissance des énergies renouvelables dans la région méditerranéenne tirée par les objectifs ambitieux de l'Europe en matière de développement d'énergies renouvelables et de réductions d'émissions de gaz à effet de serre (les 3*20 d'ici 2020 et la « feuille de route 2050 » avec l'objectif de réduction de GES de 80-95 % en 2050 sur la base des émissions de 1990) est un des vecteurs d'intégration. Enfin, l'Union européenne pourrait réorienter une partie de ses approvisionnements gaziers vers les réserves arabes pour contrebalancer le poids de ses approvisionnements russes, dès lors que ceux-ci acceptent le recours aux références de prix du marché spot plutôt que les références des contrats à long terme établis par les exploitants industriels.

En savoir plus : Céline Alléaume,
celine.alleaume@kurtsalmon.com

Comment évaluer le potentiel de développement de la Grande Plate-forme industrielle de Tanger ?

*Par Yann Milton,
senior manager
au sein de la
practice immobilier*

Tanger, le détroit de Gibraltar, à la croisée de l'Atlantique et de la Méditerranée, pointe nord du Maroc... Il ne s'agit pas seulement d'une destination touristique, c'est aussi, avec la mise en service du port Tanger Med II et l'arrivée programmée de Renault, une zone d'activité économique majeure de la Méditerranée. C'est dans ce contexte que nous avons travaillé à l'établissement du schéma de développement de la GPI.

Le contexte du projet

Tanger dispose d'une situation privilégiée sur le détroit de Gibraltar, à 12 kilomètres de l'Europe. L'ouverture en 2007 du port Tanger-Med, qui offre une capacité d'accueil majeure en Méditerranée (3,5 millions de conteneurs), et la mise en service programmée pour 2012 de l'usine Renault ont très sensiblement accéléré l'essor d'une zone qui jouit par ailleurs d'un statut de zone franche historique et d'une longue tradition commerciale. Il s'agit avec

la Grande Plate-forme industrielle (GPI) de contribuer au développement économique du détroit et plus largement du nord du Maroc, de générer des emplois, de l'activité économique mais également, de manière indirecte, d'asseoir la base de développement de l'activité portuaire.

TMSA, société d'Etat en charge du développement portuaire (et de l'ouverture de Tanger-Med I et bientôt de Tanger-Med II), s'est vu confier la mission de développer la GPI. C'est dans ces conditions que nous avons été retenus en 2009 avec une proposition combinant savoir-faire de l'équipe immobilier et des équipes MM et EIC (U&I) pour établir le schéma de développement de la GPI. Il s'agissait pour nous d'aider TMSA à répondre aux questions suivantes : quel rythme de développement pour la GPI ? quelle concurrence (nationale et internationale) ? quelle demande (nationale et internationale) adressable ? quel foncier pour accueillir la GPI ? quel business plan ? quel plan de mise en œuvre ?



Nos travaux

Un premier temps, de diagnostic de l'environnement concurrentiel et de diagnostic des sites

- **Un volet analyse de l'offre**

L'analyse de l'offre nationale nous a permis d'identifier l'intensité de la concurrence et les spécialisations géographiques susceptibles d'impacter le rythme de développe-

ment de la GPI alors que l'analyse de zones industrielles internationales (adossées à un port ou non) visait à identifier quelques bonnes pratiques et caractéristiques utiles pour le développement. Ce travail, conduit sur la base d'entretiens avec les autorités marocaines, les acteurs économiques locaux (prix proposés, niveau de prestation proposé, taux de vacance), a mis en évidence un potentiel de développement important pour des zones à haut niveau de prestation, également impulsé par la bonne dynamique économique marocaine.

Données macro-économiques marocaines

- PIB : 53,7 milliards d'euros en 2007 pour 34,9 millions d'habitants :
 - 50 % sur les services et administration ;
 - 14 % sur le secteur primaire ;
 - 24 % sur le secteur secondaire, dont 14 % pour l'industrie.
- Taux de croissance : 5,6 % en 2008, en moyenne 5,1 % sur la période 2001-2008.
- Exportation : environ 18 milliards d'euros (33 % du PIB).
- Importation : environ 28 milliards d'euros.
- L'Europe représente 63 % des échanges commerciaux (prédominance de la France et de l'Espagne).

- **Un volet analyse de la demande**

Nous avons également cherché à mesurer le niveau potentiel de la demande par filière, avec une réflexion spécifique pour les filières dites à fort potentiel (c'est-à-dire déjà implantées ou dans le « sillage » d'activités en cours d'implantation). C'est ainsi que nous avons notamment évalué le potentiel de développement pour les filières suivantes : l'automobile (Renault s'installant en 2012 sur un site de 300 ha), la logistique (notamment liée à l'activité portuaire), l'offshoring, le BTP, l'aéronautique, le commerce.

Pour l'ensemble des filières (plus d'une dizaine), nous avons identifié les exigences géographiques (accessibilité, dessertes, etc.) et de prestations (qualification du personnel, etc.), traduit les perspectives de développement en besoins fonciers sur la base de modèles et avons ainsi calibré le besoin long terme de foncier à proposer sur la zone de la GPI.

- **Un volet analyse des sites pressentis**

En complément, nous avons travaillé en lien avec les urbanistes mobilisés par TMSA pour identifier les contraintes et potentiels des sites préidentifiés pour héberger la GPI (plus d'une dizaine de sites, représentant 5 000 hectares, soit 5 millions de mètres carrés). Il s'agissait, pour une zone géographique particulièrement accidentée (entre mer et montagne) d'évaluer les contraintes et coûts d'aménagement ainsi que les commodités proposées (accessibilité, par exemple) afin de les confronter aux besoins des différentes filières à héberger.

Le poids de la région de Tanger dans l'économie marocaine

- La région de Tanger-Tétouan : le deuxième pôle d'activité industrielle marocain :
 - entre 70 000 et 90 000 emplois industriels sur la région de Tanger-Tétouan ;
 - 800 unités industrielles.
- Une forte augmentation de l'investissement industriel sur la région : dans l'absolu et relativement à Casablanca :
- 2,4 millions d'habitants dont 38 % d'actifs, un dynamisme démographique avec un taux d'accroissement annuel de la population supérieur à la moyenne nationale (2 %) :
 - un réservoir important de main d'œuvre avec un niveau de qualification faible relativement aux pays concurrents.

- **Une synthèse des contraintes et potentialités, un cadrage des perspectives et priorités de développement**

L'ensemble des éléments de diagnostic a été présenté au comité de pilotage de TMSA, qui a ainsi pu prioriser le développement des sites (au regard de la montée en régime des besoins) et calibrer les besoins fonciers à long terme.

Un second temps, de formalisation du schéma de développement et d'établissement des business plans

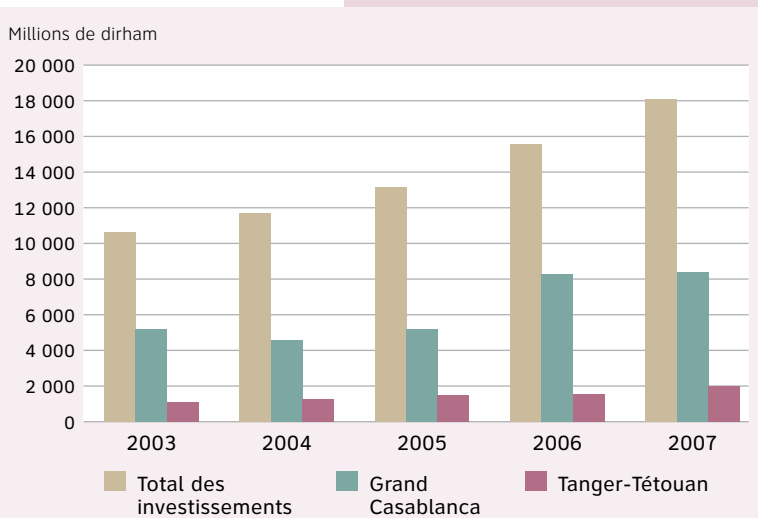
Sur la base du cadrage des perspectives de développement, nous avons ensuite décliné :

- les finalités de chaque site et le plan de développement global ;
- les business plans par site et à l'échelle globale de la GPI en étudiant toute la palette des montages envisageables (commercialisation de foncier, location de foncier nu, location d'immeubles construits sur mesure ou standard) : l'idée était de faire écho à la demande tout en préservant les équilibres économiques et financiers ;
- la gamme de services et prestations à proposer à l'échelle globale et à l'échelle des principaux sites (structure permanente en charge d'assurer la gestion de la zone, par exemple).

Cette seconde phase a donné lieu à de nombreuses itérations afin d'aboutir à un scénario de développement répondant à la fois aux exigences de la demande et aux capacités des différents sites (maîtrise du foncier, possibilités d'aménagement), puis à un plan de mise en œuvre.

Au final, TMSA aura bénéficié d'une vision externe sur les perspectives de développement de la GPI, déterminante pour engager les opérations : l'apport couplant expertises industrielles (pour l'évaluation des besoins métier) et savoir-faire immobilier et foncier (pour l'appréciation des enjeux économiques, des montages possibles) a constitué un élément différenciant de l'offre Kurt Salmon.

Pour les consultants Kurt Salmon, cette étude aura été passionnante pour la qualité des échanges avec le client et l'échelle de réflexion inégalée jusqu'alors.



Source données : direction des études et de la planification

En savoir plus : Yann Milton,
yann.milton@kurtsalmon.com



One Tech Business Solutions : réorganisation et alignement stratégique

Lamia Fourati, CEO de One Tech Business Solutions

Propos recueillis par Khaled Hajjam, manager du bureau de Tunis

<< L'équipe a apporté une méthodologie rigoureuse, une bonne connaissance de notre domaine d'activité, un benchmark avec les concurrents et un retour d'expérience permettant ainsi d'arriver à des solutions partagées et validées, dans les délais impartis, par l'ensemble des équipes

Pourriez-vous nous décrire en quelques mots le groupe One Tech et sa filiale One Tech Business Solutions ?

La première structure du groupe a été créée en 1978 sous le nom de Tunisie Câbles. Depuis, le groupe a diversifié ses activités dans plusieurs industries et, en 2005, il change de nom pour devenir One Tech Group.

One Tech Group, présent en Tunisie, en Algérie, en Libye, en France et en Allemagne, couvre trois pôles d'activités :

- le câble ;
- l'électronique ;
- les technologies de l'information (IT).

Aujourd'hui, le groupe emploie près de 2 500 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 250 milliards d'euros, dont 80 % à l'international.

La filiale sur laquelle a porté la mission de Kurt Salmon est One Tech Business Solutions, qui est la fusion de trois entités : TTE et One Tech Développement, appartenant au groupe One Tech, et une nouvelle société, Intelcom. One Tech Business Solutions est un intégrateur de systèmes dans le domaine de l'IT (réseaux, sécurité, téléphonie). Cette filiale, présente en Tunisie, en Algérie et en Libye, emploie 120 personnes et réalise un CA de près de 13 millions d'euros.

Quels étaient les enjeux de la fusion de ces entités pour créer la nouvelle structure One Tech Business Solutions ?

La nouvelle structure nous permet d'avoir une taille critique (en termes d'équipe et de capacités financières) pour nous développer à l'international et notamment en Afrique sur notre activité d'intégration et en Europe sur l'activité outsourcing.

Quels étaient les objectifs de la mission menée par Kurt Salmon ?

La mission de Kurt Salmon consistait à définir l'organisation cible. Le défi était de définir une nouvelle organisation cohérente à partir de trois sociétés distinctes qui permette d'atteindre nos objectifs de croissance. Kurt Salmon nous a accompagnés notamment dans la définition des processus clés, d'un organigramme cible et dans l'identification des grands chantiers de transformation (uniformisation des offres, uniformisation des reportings...). Kurt Salmon avait aussi un rôle de coach et d'animateur du projet pour nous aider à réussir ce projet de transformation tout en assurant en parallèle et au quotidien nos tâches et responsabilités fonctionnelles.

Quels étaient les points d'attention ou les points de risque sur ce projet ?

Du fait de la nature du projet, fusion de trois entités de background et de culture différentes, le principal challenge était de réussir à fédérer et faire travailler les équipes ensemble. Le deuxième challenge était la gestion des susceptibilités. Nous nous sommes retrouvés avec trois DAF, trois directeurs commerciaux, etc. Nous voulions avoir une évaluation objective des collaborateurs et indépendamment du relationnel avec les dirigeants, pour que chacun obtienne le poste qu'il mérite dans la nouvelle structure.

Quels éléments mis en avant par Kurt Salmon vous ont convaincus de faire appel à eux ?

L'offre d'accompagnement de Kurt Salmon a été sélectionnée parmi cinq ou six offres de cabinets concurrents, même si cette dernière était financièrement parmi les plus élevées. L'équipe Kurt Salmon a très bien cerné notre problématique et a proposé une démarche et une approche

qui correspondaient parfaitement à nos attentes. Kurt Salmon a su mobiliser les experts qu'il faut pour répondre aux différentes problématiques de la mission.

Que vous a apporté le recours à Kurt Salmon ?

Nous voulions faire appel à un grand cabinet capable de nous garantir la réussite de cette mission dans le temps et surtout selon les standards internationaux, vu que nous comptons sur le marché international pour croître. Donc nous avons visé haut

pour positionner notre organisation parmi les meilleures. L'apport de Kurt Salmon a été capital sur cette mission. L'équipe a apporté une méthodologie rigoureuse, une bonne connaissance de notre domaine d'activité, un benchmark avec les concurrents et un retour d'expérience permettant ainsi d'arriver à des solutions partagées et validées, dans les délais impartis, par l'ensemble des équipes. Les consultants Kurt Salmon ont démontré une grande capacité d'adaptation, beaucoup de régularité et un grand respect des délais.

Ressources humaines - Compétitivité du management

Kurt Salmon avec son offre compétitivité du management apporte des éléments de réponse aux directions générales et aux DRH pour accompagner et développer le capital humain, les hommes et les femmes qui contribuent quotidiennement à l'atteinte des résultats et à la mise en œuvre du projet collectif de l'entreprise.

C'est en Tunisie et sur ce besoin de compétitivité que One Tech Business Solutions, issue de la fusion de trois entreprises familiales dans le secteur des télécommunications, nous a sollicités pour être accompagnée dans la constitution de son nouveau comité de direction. Notre équipe RH, constituée de Nicolas Tissier manager certifié HEC executive coaching et de Valentin de Turckheim consultant, a mobilisé tout son savoir-faire autour de l'approche EASE (Evaluations & Assessments Services pour Entreprendre). Cette approche est construite sur l'utilisation des outils de tests psychométriques de TalentQ Ltd.

Le premier défi que M. Sami Khouaja et Mme Lamia Fourati, directeurs généraux adjoints de One Tech BS, leur ont demandé de relever était de réaliser l'assessment des 25 cadres dirigeants en 6 jours. L'intervention faisait suite à une première phase de diagnostic des structures existantes et de design de la cible organisationnelle menée par le secteur (TIMES) télécoms de Kurt Salmon.

Le succès de cette première phase ne pouvait être démenti par l'équipe RH, et l'opération a été menée en un temps record, aidée par l'organisation interne du client. A leur arrivée sur place, les tests de chaque collaborateur complétés on line sur la plate-forme informatique de TalentQ étaient disponibles et exploitables.

L'efficacité du dispositif a bénéficié de l'engouement des collaborateurs participant à l'assessment. Ils ont témoigné un vif intérêt pour l'aspect de développement professionnel, que les consultants de Kurt Salmon ont fait vivre dans chacun des entretiens de restitution. Il a permis à chacun de mieux se connaître et également de préparer la suite de sa trajectoire professionnelle en connaissant ses

points forts et ses axes de progrès. La dynamique de la transition vers la nouvelle organisation a également été renforcée et alimentée par ce temps fort de l'assessment.

Le second défi pour l'équipe RH de Kurt Salmon était de faire coïncider les profils des bénéficiaires avec les postes à pourvoir ou d'ouvrir un recrutement sur le marché de l'emploi en cas d'inadéquation.

Grâce à l'outil de mesure d'adéquation des profils avec les différents postes proposés et aux perceptions des deux DGA sur chacun de leurs managers, la prise de décision a été accélérée et fiabilisée.

Menée sous la forme d'une people review issue des meilleurs standards internationaux de revue annuelle de performance, la restitution concentrée sur une journée a permis de faire vivre aux DGA leur premier rendez-vous RH en commun. Partageant leurs connaissances sur chacun des collaborateurs et découvrant les profils de ces derniers avec leurs zones de confort et axes de progrès par rapport aux postes envisagés, Sami Khouaja et Lamia Fourati ont pris les décisions de management nécessaires. Afin que la nouvelle entité soit opérationnelle au mois de janvier 2011, les DGA ont reçu dans la foulée leur ligne managériale afin de leur communiquer les nominations élaborées à partir de l'approche EASE.

L'approche a ainsi contribué à accélérer le partage de connaissances entre les DGA et à ancrer le principe de la revue annuelle des collaborateurs.

Pour l'équipe RH de Kurt Salmon, le sentiment du devoir accompli s'est conjugué avec la fierté d'avoir contribué à l'accélération du changement au sein d'une entreprise issue de trois entités distinctes. Par l'apport de solutions simples et innovantes, Kurt Salmon a permis à ses clients de prendre sereinement des décisions avec un fort impact humain et organisationnel dans un délai très court, signe d'une accélération de la compétitivité du management.

Nicolas Tissier, manager RH, coach HEC executive coaching, certifié TalentQ,
nicolas.tissier@kurtsalmon.com

En quoi l'approche TalentQ vous a aidés dans la structuration de votre nouvelle ligne de managers ?

Cette approche nous a permis de définir un organigramme cible tout en évitant les susceptibilités dans la mesure où nous sommes tous passés par le même filtre avec des critères objectifs et partagés par tout le monde. Cette approche a permis également à nos collaborateurs de mieux se connaître et leur a donné la possibilité de se projeter dans un plan de carrière.

Quelles leçons retenez-vous de ce projet ?

S'il y a une chose que je retiendrai de ce projet, c'est bien l'importance de l'implication et de la motivation de tout le personnel dans une telle phase de transformation. D'ailleurs, si cela ne tenait qu'à moi, j'aurais aimé prolonger l'assistance de Kurt Salmon dans l'accompagnement du changement.

En savoir plus : Khaled Hajjam,
khaled.hajjam@kurtsalmon.com

< POINT DE VUE

Internationalisation des grands groupes maghrébins, quel défi pour les directions financières ?

Par Khaled Hajjam,
manager du bureau de Tunis

L'émergence au Maghreb d'une nouvelle génération de managers formés dans les meilleures institutions, ayant occupé des postes managériaux dans de grands groupes internationaux et résolument tournés vers l'international a donné un nouvel élan aux entreprises locales.

Affichant de grandes ambitions pour leurs entreprises et maîtrisant les techniques de financement nécessaires à leur croissance, ces jeunes managers ont su transformer leurs entreprises en de vrais champions régionaux.

En effet, nous avons assisté ces dernières années à l'internationalisation de plusieurs de nos entreprises (Altepackaging, Misfat, Attijari Wafa Bank...) qui sont allés chercher des relais de croissance dans les marchés voisins, en l'occurrence les pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie, Libye, Egypte...), mais aussi ceux de la rive nord de la méditerranée (France, Espagne...).

Dans la majorité des cas, cette internationalisation s'est réalisée par le rachat de structures locales (Attijari Bank a racheté la Banque du Sud en Tunisie, acquisition de Porta et Rotopack en Egypte par Altepackaging, rachat de Solaufil en France par Misfat...). Au-delà du financement de ces acquisitions se pose la problématique de réussite de la phase de fusion des entités. Il s'agit de faire face à une transforma-



tion complète de l'entreprise (périmètre, volume de CA, effectifs, relations avec de nouveaux fournisseurs et de nouveaux clients...) et de gérer l'intégration des équipes, dont l'historique, les cultures et parfois même la langue sont différents.

Toute fusion ou intégration doit s'accompagner également de l'harmonisation des processus, particulièrement importante et indispensable au niveau de la fonction finance de l'entreprise permettant ainsi de consolider, comparer et piloter les résultats financiers des différentes entités du groupe avec la prise en compte des réglementations locales, des devises de comptabilisation et de reporting, des différentes normes comptables, les retraitements de consolidation...

Afin de relever ces défis, les entreprises optent pour la mise en place d'un core

برز في المغرب العربي جيل جديد من المتصرفين المتكويين في أحسن الكليات و المدارس العالمية ، لهم تجربة كبيرة في مناصب إدارية بمؤسسات دولية كبرى و متفكرين على الساحة العالمية و هذا من شأنه أن يعطي دفعة جديدة للمؤسسات المحلية التي استقبلتهم .

أظهر هؤلاء المتصرفين طموحات كبيرة لمؤسساتهم و بحكم حسن إستعمالهم لتقنيات التمويل الضرورية و الحديثة ، نجحوا في الرقي بشركاتهم إلى عناصر فعالة و ناجحة على الصعيد الجهوي.

لقد شهدت عدة شركات محلية منذ بعض السنوات إشباع على الصعيد العالمي (التجاري بنك ، مصفاة ، أنثيا باكاتجيني (Altea Packaging) و قد نعتت هذه الشركات تبحث على سبل جديدة لتحقيق نمو في نشاطها و ذلك عبر أسواق مجاورة مغاربية (المغرب ، الجزائر ، تونس و ليبيا) و حتى في مصر و شمال الحوض الأبيض المتوسط (فرنسا ، إسبانيا..).

تم في أغلب الأحيان هذا الإشباع على الصعيد التولي عبر شراء شركات محلية (شراء بنك الجنوب من طرف التجاري بنك بتونس ، شراء بورتا (Porta) و روتوباك (Rotopack) من طرف أنثيا باكاتجيني (Altea Packaging) مصر و شراء سولوفيل (solaufil) من طرف مصفاة بفرنسا) إلى جانب مسألة تمويل هذه الشرايات تلمح مسألة نجاح مرحلة الإنماج بين الشركات . يجب في هذا الظرف مواجهة فترة تحوّل كامل للشركة (من حيث حجم المناهيل، عدد العمال و الموظفين ، العلاقات مع الموزعين، و الحرفاء...) و كذلك مرحلة إنماج الفرق التي تختلف من حيث التاريخ و الثقافات و حتى اللغات .

يجب على كل عملية إنماج أن تكون مرافقة بتوحيد للمناهج العملية خاصة على مستوى مهنة التصرف و المالية و هذا من شأنه أن يسمح بالتنسيق بين الفروع و أخذ بعين الاعتبار القوانين المحلية ، العملات المتعبة المختلفة و المواصفات الحسابية .

لمواجهة هذه التحديات ، تسعى الشركات إلى وضع و تركيز نمط موحد (Core Model) من شأنه أن يدعم ما يلي :

-قواعد تصريف موحدة على مستوى المؤسسات الكبرى حتى تقدم معلومات مالية دقيقة .

-نمط تصريف موحّد يمكنه أن يتماشى مع الخاصيات المحلية لجميع الفروع .

-تأمين إستعمال ناجح لقواعد التصريف داخل المؤسسات و ذلك من شأنه أن يحسن التواصل بين الفروع و الشركة الأم و التحكم في سير النشاط .

بصفتي مستشار كنت قد سالت عدد من حرفائنا في موضوع تحديد و تطبيق نمط موحّد للمهنة المالية في أغلب الأحيان تكون هذه المرحلة سابقة لمرحلة إنماج لهيكل إعلامي (ERP) داخل الشركات .

سأذكر على سبيل المثال شركة لابنال (LABINAL) و هي فرع من فروع مجمع ساfran (SAFRAN) و من أبرز الشركات العالمية في ميدان التلك الكهربائي المخصص لصناعات الطائرات . تتمركز هذه الشركة بفرنسا و بالتحديد بجهة تولوز (Toulouse) .

تضمّ هذه الشركة 8500 أجير في جنّ أنحاء العالم و ذلك عبر عدة فروع موجودة في أوروبا و أمريكا الشمالية و أيضا بعض النّول النامية (الصين ، الهند ، المغرب..).

قامت لابنال بإحداث مشروع في 2009 مرتبط بإنشاء هيكل إعلامي (ERP) يضمّ المحاسبة و المالية

و سلسلة التوريد و في شهر ماي 2010 طلب منّا المدير المالي مساعدته لضبط نمط موحّد للمهنة المالية على مستوى المجمع .

كانت هذه الإستشارة قد دارت من جوان 2010 إلى سبتمبر 2010 بين مقر المجمع و فروع (أمريكا، مكسيك، و المغرب ...) بشريك مدير المالية للمجمع و مديري المالية على مستوى الفروع . هكذا تمّ التحوّل نحو نمط عملي موحّد بنين عامّ لكلّ الأطراف. مع تطوّر الشركات المغربية و إشباعها على الصعيد الجهوي و العالمي ، يبدو أن اختيار نمط موحّد للمهنة المالية هو من أهمّ و أكبر التحديات التي تشهدها هذه الشركات .

model de la fonction permettant de définir et d'apporter :

- des règles de gestion groupe destinées à améliorer la qualité de l'information financière et débouchant sur des résultats tangibles, comme la réduction des délais de clôture ;
- un modèle de gestion unique et adaptable aux besoins locaux de l'ensemble des filiales ;
- une garantie que chaque élément de gestion dans le groupe est traité selon les meilleures pratiques définies dans les règles de gestion groupe, permettant ainsi une meilleure communication entre les filiales et le siège et un meilleur pilotage de l'activité.

En tant que consultant, j'ai pu assister plusieurs de nos clients dans la définition et la mise en œuvre d'un core model de la fonction finance, en l'occurrence le groupe Labinal. Dans la plupart des cas, cette intervention se positionne en amont de la mise en œuvre d'un SI groupe.

Labinal, filiale du groupe Safran, est un des leaders mondiaux dans le domaine des systèmes électriques pour l'industrie aérospatiale, dont le siège est à Toulouse. Il emploie plus de 8 500 personnes à travers le monde, avec une dizaine de filiales réparties essentiellement en Europe et en Amérique du Nord et se développe également sur les pays émergents (Chine, Inde, Maroc...). Labinal a lancé en 2009 un projet de mise en place d'un ERP groupe sur le périmètre comptabilité, finance, manufacturing et supply chain. En mai 2010, le directeur financier du groupe Labinal (sponsor du projet) nous a sollicité en phase de pré-cadrage pour la définition du core model de la fonction finance groupe. Cette mission, qui s'est déroulée de juin à septembre 2010 entre le siège à Toulouse et les principales filiales (Etats-Unis, Mexique, Maroc, Allemagne...) a mis à contribution le directeur financier groupe ainsi que l'ensemble des directeurs financiers filiales et a permis à toutes les filiales de converger vers un modèle opérationnel cible tout en s'assurant de l'adhésion de l'ensemble des acteurs siège et filiales.

Avec le développement des entreprises du Maghreb à l'international, développer un core model de la fonction finance est un des challenges des grands groupes de la région.

En savoir plus : Khaled Hajjam,
khaled.hajjam@kurtsalmon.com



Santé : action et présentation de l'Agence française du développement dans les pays du Maghreb

Philippe Renault, chef de projet à la division santé et protection sociale de l'AFD
Propos recueillis par Catherine Dupilet, senior manager santé

Pouvez-vous nous présenter l'AFD et ses missions ?

L'Agence française de développement (AFD) est une institution financière publique qui agit depuis soixante-dix ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement économique dans les pays du Sud et l'outre-mer. Elle met en œuvre la politique de développement définie par le gouvernement français. Présente dans plus de 50 pays, l'AFD finance des actions de développement portées sur le terrain par des Etats, des collectivités locales, des entreprises publiques ou privées et des organisations non gouvernementales. Les projets soutenus par l'AFD améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation des enfants, appui aux agriculteurs et aux petites entreprises, protection de la santé maternelle et infantile, adduction d'eau, lutte contre le réchauffement climatique. Les financements accordés sont de deux formes : les dons, destinés en particulier aux secteurs sociaux et majoritairement ciblés vers l'Afrique ; et les prêts à taux préférentiels, variant selon les pays et les secteurs. Pour ce faire, l'Agence reçoit des subventions de l'Etat et emprunte sur les marchés financiers. En 2010, l'Agence a consacré plus de 6,8 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays du Sud et l'outre-mer.

Quelle est l'action de l'AFD dans le champ de la santé ?

La santé s'intègre dans les objectifs globaux de l'Agence : appui à la croissance, promotion du secteur privé et lutte contre le changement climatique. Notre priorité est d'accompagner la transition démographique en Afrique sub-saharienne et donc tout ce qui améliore la santé maternelle

et infantile. Il s'agit aussi d'améliorer l'accès à des soins de qualité pour les maladies transmissibles et non transmissibles, notamment en renforçant les systèmes de santé (extension de la couverture du risque maladie, infrastructures et équipements, médicaments et vaccins). Enfin nous tentons d'agir sur les déterminants d'une meilleure santé, comme l'eau, l'éducation ou les infrastructures. L'AFD utilise dans le secteur de la santé tous les instruments financiers à sa disposition (subventions, prêts, intermédiation bancaire, garanties, etc.) auprès de partenaires publics et privés.

Selon quels critères l'AFD soutient-il un projet ?

Le gouvernement français délimite les pays et secteurs d'intervention de l'AFD. L'Agence intervient dans l'ensemble des pays de la zone de solidarité prioritaire et dans les collectivités d'outre-mer. Tous les projets mis en œuvre émanent d'une demande des différents partenaires du Sud (Etat, entreprises, ONG, collectivités locales...) et doivent répondre à la mission de l'AFD : soutenir la croissance, réduire la pauvreté ou préserver les biens publics mondiaux. En 2009, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) a confirmé l'objectif de 60 % de l'effort budgétaire de l'Etat à l'Afrique subsaharienne, et a demandé de concentrer au moins 50 % de nos subventions en faveur de 14 pays pauvres d'Afrique subsaharienne. Il est également prévu d'affecter 50 % des engagements dans les pays étrangers aux acteurs non étatiques. Enfin, en juin 2010, à l'occasion du sommet du G8 de Muskoka (Canada), le président Sarkozy s'est engagé à consacrer 100 M€ par an à l'amélioration de la santé maternelle et infantile. Sur ces 100 M€, une partie sera mise en œuvre par le ministère des

Affaires étrangères via des projets ou les agences des Nations unies et une partie (48 M€) par l'AFD. S'agissant des établissements publics, des collectivités locales, et du secteur privé, la situation budgétaire et financière de la contrepartie, ainsi que la soutenabilité de la dette sont aussi pris en considération. Il n'existe pas de financements récurrents. Les concours de l'AFD sont instruits projet par projet à la demande des maîtrises d'ouvrage et en fonction des cadres d'intervention stratégiques de l'AFD.

Comment se positionne l'AFD vis-à-vis des Etats et des acteurs locaux ?

L'AFD se positionne très clairement en tant que financeur des politiques et des projets des maîtrises d'ouvrage, qu'elles soient nationales, issues des collectivités locales ou de structures publiques ou privées. Ce faisant, elle peut demander au cours de l'instruction d'un financement que les projets soient précisés, éclairés ou confortés sur tel ou tel point et il est envisageable qu'elle finance ou qu'elle cofinance ces appuis (en général par le recours à des bureaux d'études contractualisés par la maîtrise d'ouvrage). Les projets peuvent ainsi financer le renforcement des capacités de la maîtrise d'ouvrage par le biais d'une mise à disposition d'expertises techniques court ou long terme ainsi que d'actions de formation.

<< Les projets soutenus par l'AFD améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète

Comment se situe l'action de l'AFD dans les projets qu'elle soutient ?

L'AFD n'assure pas le pilotage ni la réalisation des projets qu'elle finance. Ces missions reviennent à la maîtrise d'ouvrage et à des maîtrises d'œuvre qu'elle sélectionne sur appels d'offres. L'AFD appuie les maîtrises d'ouvrage sur le plan technique et financier. Parallèlement au dialogue qu'elle mène avec ses contreparties, elle est en mesure de financer des appuis visant à définir et à préciser les politiques ou à améliorer la faisabilité d'un projet. Elle peut en outre s'engager financièrement dans la mise en œuvre d'un projet par une subvention, un prêt concessionnel ou un prêt à conditions de marché. L'AFD a un rôle de financeur du projet de la maîtrise d'ouvrage, cette dernière pouvant avoir recours à des maîtres d'œuvre (bureaux d'études, opérateurs,

etc.) pour la mise en œuvre du projet. L'action de l'AFD dans la phase de mise en œuvre des projets passe par la délivrance d'avis de non-objection sur un certain nombre de décisions de la maîtrise d'ouvrage et lors des passations de marchés.

Quels sont les grands enjeux en santé au Maghreb ?

La plupart des pays ont réalisé leur transition démographique et les gains d'espérance de vie sont notables : plus de dix ans ont été gagnés entre 1980 et 2003. Ces pays atteindront probablement les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), mais des défis importants restent à relever en termes de santé publique. Les maladies transmissibles, bien qu'en régression, continuent à peser tandis que les maladies chroniques (obésité, surpoids, diabète de type II, hypertension artérielle, etc.) sont en progression constante, du fait notamment des changements de modes de vie. L'urbanisation importante, conjuguée à une croissance la population, renforce la pression sur l'environnement. Le vieillissement de la population va peser de plus en plus sur les systèmes de santé. Les services publics de santé restent très orientés vers une prise en charge curative et hospitalière. La prévention et la promotion de la santé sont quasiment inexistantes. Les changements de profils épidémiologiques influent de manière significative sur la demande en soins de santé toujours plus complexes et coûteux, ce qui entraîne une explosion des dépenses de santé (en moyenne 5 % du PIB, jusqu'à 11,5 % pour le Liban), dont près de la moitié à la charge directe des ménages. On note une croissance importante et non régulée du secteur privé lucratif. Des déséquilibres s'installent au niveau de l'accès aux soins dans les pays, au détriment des régions et des populations les plus pauvres, notamment en milieu rural.

Comment l'AFD s'inscrit-elle dans ces enjeux ?

A la différence de l'Afrique subsaharienne, l'accès aux soins de santé primaires pour tous n'est probablement plus le premier enjeu dans la région. Il reste néanmoins à conforter la surveillance épidémiologique et à s'assurer du contrôle des maladies transmissibles, à prêter une attention particulière à la santé urbaine, à renforcer la mise en œuvre des systèmes de couverture du risque maladie, à accompagner les processus de vieillissement et la prise en charge des maladies chroniques qui

l'accompagnent et à assurer un meilleur équilibre entre les secteurs public et privé.

Quels sont vos projets en cours au Maghreb ?

Au cours de la période 2007-2009, les actions appuyées par l'AFD dans le secteur de la santé au Maghreb ont essentiellement concerné le Maroc, avec l'octroi de deux prêts souverains, l'un de 25 M€ en vue d'accompagner le pays dans son effort de décentralisation dans le domaine de la santé et l'autre de 35 M€ (accompagné d'une subvention de 200 000 €) en vue de renforcer

la performance globale du système de santé. Un projet Urgences-Greffes a été financé sur subvention (2,5 M€). Sa maîtrise d'œuvre est assurée par le Samu de France pour la composante urgences et par l'Agence de biomédecine pour le développement des greffes de reins. PROPARGO, la filiale de l'AFD dédiée au secteur privé, a financé en 2009 un prêt de 7,5 millions de dinars pour la construction d'une clinique privée médico-chirurgicale de 153 lits.

En savoir plus : Catherine Dupilet,
catherine.dupilet@kurtsalmon.co



L'évolution du système de santé tunisien vu par un médecin tunisien

Lassaad Masmoudi, docteur en médecine

Propos recueillis par Khaled Hajjam, manager du bureau de Tunis, et Christophe Falatin, manager santé

Face aux évolutions socio-économiques, démographiques et épidémiologiques, quels sont les leviers pour le système de santé régaliens pour allier qualité de service et efficacité ?

La réforme hospitalière doit comporter six leviers d'action :

- réforme du financement et de la couverture sociale des soins de santé ;*
- révision du statut des hôpitaux (autonomie) et de son personnel ;*
- informatisation du système de santé ;*
- modalités d'estimation des coûts réels des actes et des structures ;*
- contractualisation des établissements avec l'Etat et les systèmes de couverture sociale ;*
- mise en place d'un système d'accréditation.*

La réforme pourrait se résumer dans cette formule : des établissements à transformer, des investissements plus efficaces et une culture de la performance à partager.

Doit-on réguler l'offre de soins entre structures publiques et privées ? Si oui, comment ?

La régulation des flux de patients et le désengorgement des urgences hospita-

lières sont devenus un enjeu important pour l'offre de soins hospitalière et ambulatoire. Cette régulation doit permettre d'orienter les patients vers les professionnels de santé dont ils ont réellement besoin (hôpital, clinique, ville...) et doit éviter une orientation systématique vers des services d'urgence hospitaliers surchargés.

L'hôpital doit rester un pivot du système de soins, un lieu de haute technicité avec des compétences particulières. Aujourd'hui, l'hôpital représente plus de la moitié des dépenses de santé en Tunisie. Le recours inapproprié aux urgences a pour conséquences un personnel débordé et des délais d'attente inadmissibles pour les patients ; mais surtout il met en danger l'équilibre financier de l'hôpital, car il détourne les personnels des patients qui en ont réellement besoin et il compromet les capacités de l'hôpital à remplir ses missions d'accessibilité.

C'est un véritable enjeu de société, parce qu'un système de santé déficitaire (financièrement et qualitativement) risquerait de remettre en cause le principe fondamental de solidarité inscrit dans la récente Sécurité sociale. Cette couverture sociale permet aujourd'hui un accès pour



<< Un projet qui allierait les compétences et le fonctionnement de la médecine privée et la médecine hospitalière entraînerait obligatoirement une modification des principes de la médecine libérale en Tunisie, axée sur le principe de liberté de choix pour le patient et pour le médecin

tous au système de soins. Il existe un risque de création d'une médecine à deux vitesses qui exclurait certaines populations.

Parallèlement, une organisation de la permanence des soins est nécessaire (aujourd'hui grandement supportée par le secteur public). Un projet qui allierait les compétences et le fonctionnement de la médecine privée et la médecine hospitalière entraînerait obligatoirement une modification des principes de la médecine libérale en Tunisie, axée sur le principe de liberté de choix pour le patient et pour le médecin. Cependant, l'enjeu de répondre au plus juste aux besoins de santé d'une population en évolution démographique est capital, et doit prendre en compte une histoire des pratiques, un équilibre financier à maintenir et un service de qualité à assurer.

Comment concilier offre de soins régaliennes et offre de soins de confort destinée à l'exportation?

Un programme est à mettre en place en Tunisie (actuellement à l'étude) conciliant offre de soins et qualité du système de soins. Ce projet devrait mobiliser des budgets consacrés au pilotage du système de santé, à la mise aux normes des structures hospitalières publiques et privées, à l'amélioration de la qualité du système de soins en général. Ce programme aura pour finalité d'améliorer la gestion des établissements et des personnels concourant à l'offre de soins, d'optimiser la formation, aussi bien initiale que continue, des personnels de santé, d'encadrer leurs conditions d'exercice et de veiller à leur répartition harmonieuse tant en termes de compétences que sur le plan géographique.

Quatre objectifs seront proposés par l'avant-projet de performance :

- accroître la qualité des offres de soins publiques et privées avec une amélioration de la gestion et du développement des compétences managériales par l'introduction de nouveaux mécanismes et outils de gestion, d'évaluation, d'audit et de contrôle interne (l'indicateur est le niveau de satisfaction des usagers nationaux et étrangers) ;
- prévenir les infections nosocomiales ;
- améliorer la prise en charge des patients

tout en réduisant son coût. Cela passe par le développement de la médecine de première ligne et le renforcement des services d'urgence dans le secteur public, d'une part, et par un programme de mise en place de structures d'accréditation et de certification avec une approche qualité dans tous les établissements de santé privés, d'autre part ;

- améliorer la rapidité de la prise en charge de la population locale en mettant des outils d'évaluation, de suivi et d'amélioration du système d'information (télémédecine, entre autres) entre les différentes structures (dispensaires de première ligne, hôpitaux régionaux et établissements hospitalo-universitaires).

Ce programme devrait être accompagné par une volonté politique à travers la création d'une haute autorité de santé tunisienne et par la mise en place d'une agence nationale de promotion des investissements dans le secteur de la santé privé.

Quels sont les disciplines porteuses de forte croissance à l'exportation dans les années à venir ?

L'orthopédie-traumatologie, l'ophtalmologie (cataracte), la cancérologie, la radiothérapie et la chirurgie carcinologique, la chirurgie cardiaque, les soins de suite en gériatrie. Les pays ciblés sont essentiellement la Libye, la Mauritanie, l'Afrique subsaharienne (Mali, Tchad, Niger...).

Quelles conditions la Tunisie doit-elle mettre en œuvre pour pérenniser son offre de soins pour patients étrangers ?

Une tarification compétitive par rapport à l'offre des pays du Nord (européens) ; des facilités d'obtention de visa d'entrée et des simplifications des formalités de séjour ; une fiscalité avantageuse pour les structures de soins (TVA, charges salariales et impôts) ; des modalités de mise en place de structures d'accueil et d'accompagnement des patients en tenant compte de leurs cultures, traditions et exigences. Les structures d'accueil devraient être organisées en collaboration avec les agences de voyages, les managers de structures hospitalières et les intervenants dans la logistique depuis l'arrivée jusqu'au départ de ces patients étrangers afin d'offrir un service tout compris

En savoir plus : Khaled Hajjam,
khaled.hajjam@kurtsalmon.com
Christophe Falatin,
christophe.falatin@kurtsalmon.com

Evolution et perspectives du système de santé en Tunisie

Par Zeineb Chaabane, senior consultante santé, et Christophe Falatin, manager santé



Quels leviers pour le système de santé régalien pour allier qualité de service et efficience ? Quel équilibre entre offre de soins régaliennes¹ et offre de soins dédiées à l'exportation ? Quelles opportunités de développement pour le tourisme médical ?

Un peu d'histoire

Dès l'indépendance, la Tunisie a initié la mise à niveau de son système de santé publique à travers la mise en place d'infrastructures de soins sur l'ensemble du territoire. Au début des années 80, le but de la santé pour tous d'ici à l'an 2000, la déclaration de la conférence d'Alma Ata de 1978 et les résolutions de l'OMS sont adoptés. A partir de 1981, les soins de santé de base (SSB) vont s'organiser via des programmes nationaux et la restructuration du cadre administratif au niveau central et régional.

Des actions prioritaires ont été menées dans des domaines comme :

- la protection de la femme et de l'enfant ;
- la réduction des risques de santé liés au développement industriel et à l'environnement ;
- la formation médicale et paramédicale ;
- la restructuration des fonctions des SSB et du premier niveau de recours ;
- l'introduction de l'évaluation et l'institutionnalisation de la formation continue.

Les statistiques sanitaires mondiales 2010 de l'OMS placent la Tunisie en tête des systèmes de santé du Maghreb.

La Tunisie se distingue également par la densité de son personnel de santé (médecins, personnel infirmier, sages-femmes, personnel de dentisterie, personnel de pharmacie).

L'ensemble de ces efforts de santé publique marque une réussite indéniable ayant pour conséquence immédiate l'alignement progressif des dépenses de santé sur celles des pays du Nord. En 2007, le total des dépenses de santé par rapport au PIB est de 6 % (contre 8,5 % en Espagne et 11 % en France).

Une structuration publique des soins régaliens

Le secteur public est organisé en trois niveaux :

- le premier niveau concerne les soins de santé de base. Il comprend 2 058 centres

de soins de santé de base (CSB), 109 hôpitaux de circonscription et maternités périphériques². Il a un rôle d'accessibilité aux soins, d'orientation et de prévention. Cependant, il pose aujourd'hui un problème de qualité et d'efficience ;

- le deuxième niveau est constitué par 33 hôpitaux régionaux². Il souffre de la désertion des médecins spécialistes vers les structures de niveau 3 et le secteur privé, qui offre une meilleure rémunération ;
- le troisième niveau comprend 9 centres régionaux de médecine scolaire et universitaire de recours et 21 établissements publics de santé (EPS)². Ce secteur est également frappé par la fuite des médecins spécialistes, ce qui fait craindre une baisse de la qualité de l'encadrement et de la formation. Il subit aussi un encombrement du fait d'un renvoi vers ses structures de patients relevant du niveau 2.

Une offre de soins privée en plein développement

Le secteur privé a connu un développement important depuis les années 90. Il absorbe environ la moitié des dépenses totales de santé, et son développement va sans doute s'accroître avec la réforme de l'assurance maladie³. Ce développement est fort sur les disciplines de confort (non prises en charge par la Sécurité sociale), mais aussi sur des soins régaliens avec l'ouverture au remboursement de certaines pathologies (cardiologie, oncologie...).

Le développement du secteur de la santé souffre de disparités régionales, en défaveur des régions ouest et sud du pays. A titre d'illustration, au 30 novembre 2010, le ratio habitants par médecin actif est de 450 pour 1 au Grand Tunis, contre 1 634 pour 1 au nord-ouest et 1 406 pour 1 au sud-ouest⁴.

Les nouveaux défis à relever

Face aux évolutions démographiques, épidémiologiques et socio-économiques, il est primordial de maintenir un fort niveau

1- Soins régaliens : soins apportés à l'ensemble de la population en vue d'améliorer l'état global de santé tout en garantissant l'accessibilité. Les soins régaliens ne comprennent pas les soins de confort.

2- Chiffres du ministère de la Santé publique de Tunisie

3- Source : étude du secteur de la santé, publiée par l'OMS en mai 2006.

<< Mettre en place un système coordonné (enjeux de le rendre mesurable et mesuré) en adéquation avec les besoins, mais aussi certifié en terme de qualité pour répondre aux attentes et aux standards internationaux

Comparatif d'indicateurs sanitaires pour la Tunisie, l'Algérie et le Maroc

	Tunisie	Algérie	Maroc	Médiane
Ratio de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes), année 2005	100	180	240	Zone Emro* : 400 Zone Afro** : 900
Couverture par les soins anténatals : au moins 1 visite, en %, dernières données disponibles depuis 2000	96	89	68	Zone Emro : 65 Zone Afro : 73
Taux de mortalité néonatale (pour 1 000 naissances vivantes), année 2008	12	24	23	Zone Emro : 35 Zone Afro : 40
Espérance de vie à la naissance (en années), année 2008	75	71	72	Zone Emro : 65 Zone Afro : 53

* Emro : région OMS de la Méditerranée orientale. ** Afro : région africaine de l'OMS.

Nombre de cas notifiés pour les maladies infectieuses, année 2008

	Tunisie	Algérie	Maroc
Paludisme	Faible	11 964	142
Rougeole	2	217	1 455
Rubéole	156	1 339	Non renseigné
Tuberculose	1 005	8 643	11 825

Source : les statistiques sanitaires 2010 de l'OMS.

de qualité des soins. Si la Tunisie veut maintenir son positionnement de leader des systèmes de santé du Maghreb, il lui sera nécessaire de mieux réguler son offre de santé régaliennne afin de faire face aux nouveaux besoins : pathologies infectieuses (HIV...), pathologies chroniques (diabète, bronchopathies...) et dégénératives liées à l'âge (Alzheimer...). Cela implique de mettre en place un système coordonné (enjeux de le rendre mesurable et mesuré) en adéquation avec les besoins, mais aussi certifié en terme de qualité pour répondre aux attentes et aux standards internationaux.

Une offre de soins destinée à l'exportation

Le tourisme médical en Tunisie distingue deux profils de patients :

- les patients des pays voisins (principalement Libye et Algérie), qui s'orientent vers la Tunisie en raison d'un mécontentement par rapport à l'offre de soins locale (niveau de compétence, état des infrastructures...);
- les patients, principalement européens, qui viennent bénéficier essentiellement de soins de confort (chirurgie esthétique et dentaire, thalassothérapie...) et profiter de tarifs beaucoup plus avantageux.

Une étude réalisée par l'AFD en 2005 indique un taux d'exportation de services de soins de 24,1 % dans le secteur privé et, en incluant les services d'hébergement induits, ils contribuent à 4 % des exportations des services du pays. Les patients

libyens y contribuent très fortement avec 19,5 %, contre 0,7 % pour les Algériens, 2,5% pour les Européens et 1,5 % pour les autres étrangers.

Cette prédominance de la patientèle libyenne a perduré jusqu'à récemment, avec le conflit en Lybie. S'ajoute à cela les effets de la révolution en Tunisie qui a impacté le secteur touristique et les exportations du type soins/tourisme.

La Tunisie devra par conséquent consolider son offre de soins dédiée à l'exportation, la rendre attractive en examinant notamment les pistes de conventionnement mutualiste (pays du Nord) et de partenariat médical. Il faudra également diversifier la patientèle étrangère afin de diversifier les risques. Ces termes et concepts de stratégie marketing posent la question de la mondialisation de la santé, cette fois-ci au sens pays du Sud offreurs de soins pour les pays du Nord. Cela reste une question délicate tant du point de vue économique que philosophique.

En savoir plus : Zeineb Chaabane,
zeineb.chaabane@kurtsalmon.com
Christophe Falatin,
christophe.falatin@kurtsalmon.com

4- Source : le Bulletin n° 33 d'information de l'Ordre des médecins de Tunisie, décembre 2010.



Total au Maroc : enjeux et perspectives

Eric Gosse, directeur général de Total Maroc

Propos recueillis par Ludovic Piacka, associé responsable de la practice energy & utilities

Diplômé de l'École centrale de Paris (1988) et lauréat de l'Institut des études politiques de Paris (1989), Eric Gosse a intégré le groupe Total en 1994 au sein de la direction générale du raffinage marketing. Il a occupé différentes fonctions opérationnelles avant de prendre la direction de filiales du raffinage marketing en Afrique. Après cinq années en Afrique du Sud, puis quatre au Gabon, Eric Gosse est DG de Total au Maroc depuis août 2008.

Quel regard portez-vous sur la situation énergétique au Maroc à ce jour ?

Le Maroc est un pays émergent et voit sa consommation d'énergie croître sans

cesse. La crise survenue fin 2008 et début 2009 a à peine ralenti cette course. Elle se matérialise concrètement dans la croissance des consommations d'électricité ou de carburants. En matière de carburants, le schéma de développement est connu, le Maroc suit les traces de nombreux pays. En revanche en

matière de génération électrique le Maroc saisit sa chance et s'est lancé dans un schéma de développement vert très ambitieux.

En quoi consistent ces développements pour la génération électrique ?

Bien évidemment le Maroc doit assurer une base solide et pérenne et développe donc de nouvelles centrales électriques à base de combustibles fossiles (extension du site de JLEC, à Jorf, nouveau site

à Safi ; à chaque fois des tranches de plusieurs centaines de mégawatts), mais en même temps le Maroc a lancé des projets extrêmement ambitieux en matière d'énergies renouvelables (qui s'inscrivent dans le cadre de l'initiative Desertec) afin de profiter de ses atouts : le vent et le soleil. C'est ainsi qu'un projet solaire majeur a été lancé visant à construire 2 000 mégawatts à l'horizon 2020 avec très vite en 2015 une première tranche de 500 mégawatts à Ouarzazate. Les consultations sont en cours.

Dans ce paysage énergétique, comment se positionne Total ?

Le groupe Total a une présence historique dans le royaume depuis la création de sa première filiale, en 1926 (soit il y a quatre-vingt-cinq ans) et Total est le troisième pétrolier au Maroc. Nous disposons de très beaux actifs, comme le réseau de stations-service (plus de 250) et les terminaux d'importation ou encore les activités dans le gaz de pétrole liquéfié (GPL). Nous sommes confiants dans l'avenir de ces activités. Elles croissent et il faut donc accompagner la croissance du pays à travers un développement ciblé dans les nouvelles zones en développement ou à travers l'investissement dans des infrastructures stratégiques.

Quels sont les innovations et les projets en terme d'infrastructure ?

A titre d'exemple, nous venons de mettre en service une extension de capacité d'un de nos terminaux d'importation à Mohammedia. C'est une infrastructure que nous détenons avec certains de nos concurrents et qui est maintenant un point d'entrée important pour le pays, car il vient aussi d'être relié au port par un pipeline.

Pour parler de choses plus visibles nous venons d'ouvrir de très belles stations d'autoroute. Pour exemple, la nouvelle



autoroute Marrakech-Agadir a vu l'ouverture de deux stations-service et nous en construisons actuellement une nouvelle sur le futur tronçon d'autoroute Fès-Oujda. A Tanger, en sortant du ferry, la première station-service en sortant du nouveau port de Tanger-Med, est une station-service Total. Enfin, il faut dire que nous opérons dans de nombreux sites industriels et en particulier dans une usine de fabrication de lubrifiants, deux dépôts et deux centres emplisseurs.

Au global, cette activité de distribution de carburants pèse environ 1 million de tonnes de produits pétroliers commercialisés. Tout compris, Total Maroc emploie 700 personnes au Maroc.

Êtes-vous présents dans d'autres activités que les carburants ?

Au-delà de la distribution de carburants, Total est aussi présent dans le solaire à travers sa filiale Temasol. Cette société a été un précurseur en matière d'installation de panneaux solaires au Maroc et a réalisé l'électrification rurale de 25 000 foyers. En 2010, dans le cadre d'un marché pilote, 14 centrales solaires connectées au réseau ont pu être installées à Ouarzazate.

En savoir plus : Ludovic Piacka,
ludovic.piacka@kurtsalmon.com

< POINT DE VUE

S'appuyer sur la méthode « Lean Six Sigma pour réussir la transformation des banques »

Par Antoine Day, associé

Face au défi de la bancarisation, les banques ont lancé de vastes plans de développement de leur réseau d'agences, mobilisant une formidable énergie pour relever des défis de logistiques et de formation du personnel. Dans ce contexte, la motivation du personnel est un facteur clé de succès car elle va permettre de surmonter les aléas des premiers mois de démarrage des nouvelles agences et contribuer de ce fait à garantir la satisfaction des clients.

Cette croissance nécessite de revoir les processus afin de les adapter et de veiller à améliorer leur performance en vue d'apporter toujours plus de valeur ajoutée aux clients. Mais est-il réaliste de vouloir simultanément améliorer la satisfaction client, renforcer la motivation du personnel et réduire les coûts de traitement ? Le développement d'une philosophie Lean Six Sigma paraît une réponse appropriée. Cette approche permet en effet de moderniser en profondeur les banques. Elle vise tout d'abord à mettre le client au cœur des préoccupations de tous et pas seulement des commerciaux. Les premiers résultats obtenus attestent qu'un processus Lean génère une satisfaction des clients qui devient source de

motivation du personnel de la banque, confirmant ainsi l'adage de cette méthodologie « travailler plus vite améliore la qualité et la qualité améliore la vitesse ». Fini le parcours du combattant pour obtenir un crédit ou réaliser des transactions agences, les banques peuvent désormais se consacrer aux attentes de leurs clients.

Pour ne pas rester à la seule intention de vouloir mieux servir le client, la méthode Lean Six Sigma contribue à modifier en profondeur le comportement des collaborateurs. Le personnel dédié hier à réaliser des opérations routinières devient acteur dans son travail. C'est le second enseignement de la méthode, chaque collaborateur doit devenir acteur de son quotidien et responsable de ses actes. Pour cela, les collaborateurs participent à la refonte de leurs processus et à la réorganisation de leur espace de travail. La démarche consiste à les former aux techniques Lean puis à leur demander de les mettre en application. L'originalité de la méthode est que ces propositions de changement ne vont pas s'arrêter à un groupe de travail, mais devenir un nouveau réflexe : des points d'équipe réguliers et un tableau de suivi des actions vont favoriser une démarche d'amélioration

<< Cette croissance nécessite de revoir les processus afin de les adapter et de veiller à améliorer leur performance en vue d'apporter toujours plus de valeur ajoutée aux clients

continue. Chaque collaborateur va donc chercher le moyen d'améliorer la manière de réaliser son travail.

En se préoccupant des attentes des clients et en renforçant la motivation des collaborateurs, la banque récolte le fruit de son investissement en réduisant de manière drastique les gaspillages : ce sont toutes les actions qui n'ont aucune valeur ajoutée aux yeux du client mais qui sont à l'origine de délais de réponse trop longs et de coûts inutiles.

Pour apprécier l'importance de ces gaspillages au sein d'un processus, un simple calcul de productivité suffit : faites le ratio du nombre de dossiers traités par jour et par collaborateur. Le traitement de ces gaspillages n'est pas destiné réduire les effectifs, mais à mieux réallouer le temps sur des tâches à valeur ajoutée que recherchent les clients. C'est là le troisième enseignement de la méthode : disposer d'une organisation efficiente. En effet, la concurrence impose d'innover en

permanence. Il convient d'offrir de nouveaux produits et services à des clients toujours plus exigeants.

Imaginez la force d'une banque dont c'est le personnel qui est force de proposition. Elle ne va pas subir les évolutions, mais bien en être à l'origine. La richesse d'une entreprise est dans ses hommes et ses femmes, savoir la valoriser pour mieux servir ses clients devient un atout stratégique.

Si nous ajoutons à cela que les banques du Maghreb ont pour mission de développer la bancarisation et de favoriser l'émergence d'un entrepreneuriat à travers le microcrédit et le financement des PME, nous avons là une raison supplémentaire de bâtir une nouvelle culture d'entreprise plus soucieuse des attentes des clients avec des collaborateurs aptes à y répondre.

En savoir plus : Antoine Day,
antoine.day@kurtsalmon.com

La modernisation du secteur bancaire tunisien

Par Antoine Day,
associé

La récente révolution du « Jasmin » ouvre de formidables opportunités pour le secteur bancaire tunisien.

Depuis le 14 janvier 2011, il souffle sur la Tunisie un vent d'espoir qui aspire à une transformation profonde du pays afin de permettre à chacun de réaliser ses projets et de favoriser ainsi une meilleure répartition des richesses.

Le secteur bancaire tunisien

Il est en première ligne pour accompagner cette dynamique collective et mettre en place les outils de financement nécessaires.

La mise en place de microcrédits va donner au plus modeste l'opportunité de se lancer et de développer sa propre entreprise. Cet outil de crédit permet de financer toute initiative qui procure à celui qui l'entreprend une source de revenus.

La mise en place d'un fonds de garantie va quant à elle encourager les banques à financer les PME en partageant les risques. En facilitant l'accès au crédit des entre-

prises, les banques vont contribuer au dynamisme économique du pays, source d'emplois. En réussissant la création d'un véritable pôle financier dédié aux entreprises, le secteur bancaire va participer à l'instauration de règles de gouvernance claires supportant la mise en place d'une culture de gestion au sein des entreprises. Il convient d'inciter les entreprises à devenir rentables et pérennes en distinguant les besoins en fonds propres des besoins de crédit d'exploitation.

La création de fonds d'investissement va faciliter le financement des projets prometteurs. Les jeunes créateurs pourront

Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin

Par Riadh Sellami,
manager banque

Le dispositif Bâle II mis à rude épreuve lors de la dernière crise financière

La dernière crise financière, qui a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a mis en évidence les limites du dispositif réglementaire actuel défini par les accords Bâle II. En effet, même si le dispositif Bâle II a permis une avancée majeure dans l'amélioration des méthodes de mesure des risques dans les établissements bancaires (mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), la crise a révélé l'insuffisance de ce dispositif à couvrir correctement l'ensemble des risques (notamment le risque de liquidité, le risque de procyclicité, l'encadrement insuffisant du risque de marché). Sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures dites Bâle III visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de façon plus globale le dispositif de supervision du système financier à l'échelle internationale afin de se prémunir contre de nouvelles crises systémiques.

Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires Bâle III s'articule autour de deux approches :

- **une approche micro-prudentielle** : pour améliorer, au niveau de chaque établissement financier, la capacité à résister en période de stress à travers le renforcement des normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de standard de gestion des risques ;
- **une approche macro-prudentielle** : pour limiter la procyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Sur le plan micro-prudentiel, parmi les mesures clés proposées, on peut citer :

- **le renforcement de la qualité et de la quantité des fonds propres** (partie numérateur du ratio de solvabilité) : rehaussement du ratio Core Tier 1 de 2 % à 4,5 % avec un matelas de sécurité de 2,5 %. Autrement dit, les fonds propres « durs », composés d'actions et de bénéfices mis en réserve, devront

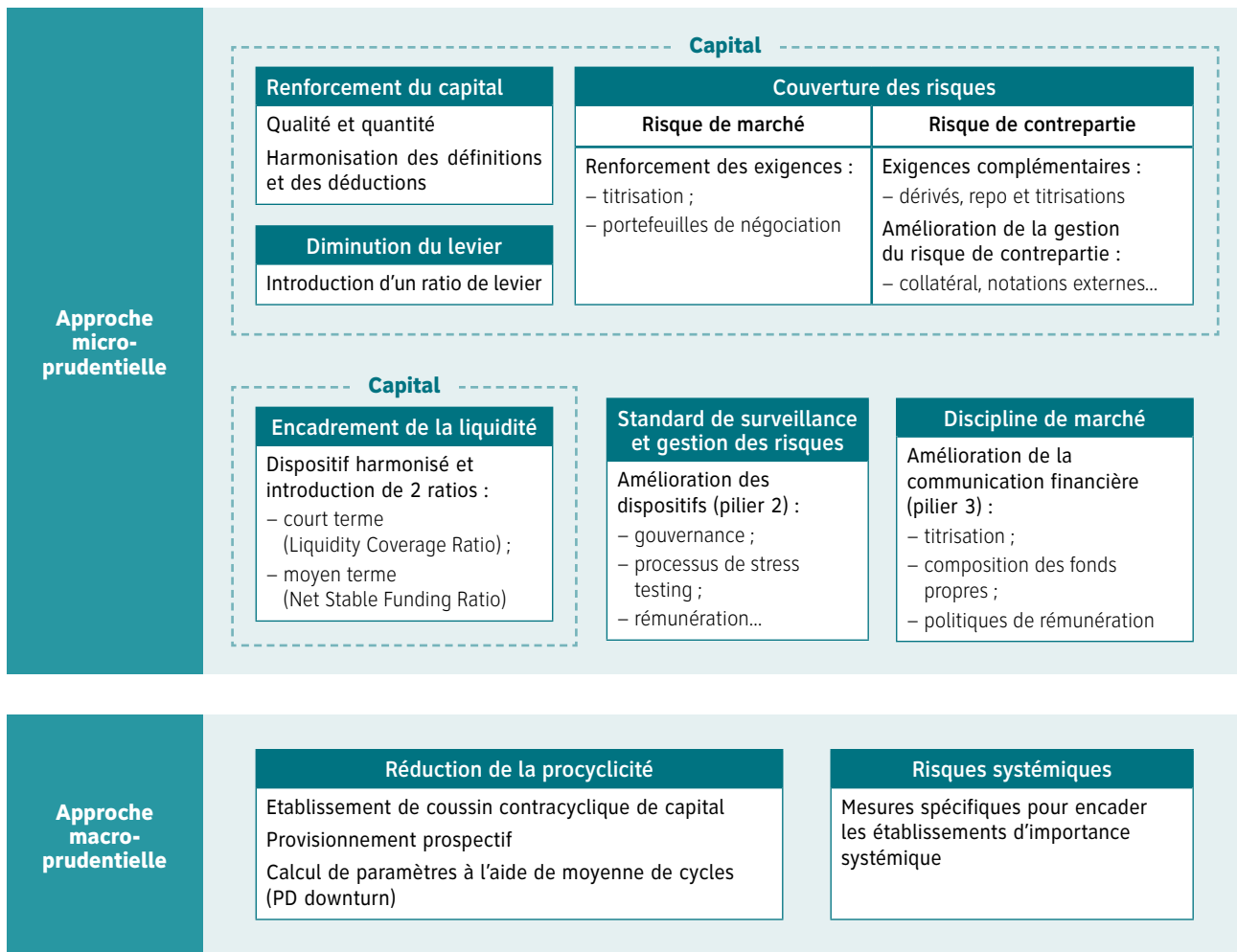
présenter 7 % des activités de marché ou de crédit des banques, contribuant ainsi à limiter l'incitation à la prise de risque. En outre, la définition par catégorie des fonds propres (Tier 1/Tier 2) est harmonisée ;

- **l'amélioration de la couverture des risques de marché et de contrepartie** (partie dénominateur du ratio de solvabilité) : durcissement par rapport aux accords Bâle II des règles de calcul des exigences en fonds propres, notamment sur les activités de marchés et de la titrisation qui ont été fortement impactées lors de la dernière crise financière. Il est question de mettre en place une série de mesures complémentaires pour mieux appréhender le risque en cas d'événement extrême (par exemple à travers le calcul de VaR avec données stressées) ;
- **l'encadrement du risque de liquidité**. Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité : le **liquidity coverage ratio (LCR)**, ratio court terme qui exigerait des banques de détenir un stock d'actifs sans risque facilement négociables, afin de résister pendant trente jours à une crise ; et le **net stable funding ratio (NSFR)**, ratio long terme qui vise le même objectif, mais sur un an. En clair, les établissements de crédit ne pourraient investir dans des actifs à long terme qu'avec des ressources à long terme. Idem quant aux actifs à court terme ;
- **l'introduction d'un ratio de levier** : il permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques.

L'ensemble de ces mesures est présenté dans le tableau de la page suivante.

Le processus d'élaboration des règles Bâle III a fait l'objet d'un intense lobbying de la part des banques afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un délai assez long a été négocié afin de donner le temps aux établissements bancaires de se conformer aux nouvelles exigences et d'adapter éventuellement leurs activités et leurs business models sans menacer le financement de l'économie dans son ensemble :





- renforcement progressif des règles de calcul des fonds propres ; 2013 jusqu'à 2019 ;
- ratio de liquidité : entrée en vigueur en 2015 pour le ratio court terme LCR et en 2018 pour le ratio long terme NSFR ;
- le ratio de levier ne sera détaillé qu'en 2015 et ne sera intégré dans le pilier 1 qu'en 2018.

Application dans le contexte maghrébin

Les établissements bancaires maghrébins se sentent pour le moment moins concernés par les règles Bâle III compte tenu de leur faible taille, de la nature de leurs activités, tournées essentiellement vers le marché local, et de leur faible exposition aux risques de marché. En effet, les banques maghrébines restent relativement loin des activités de marché et ne sont pas (encore) comparables à des établissements à taille critique (les « too big to fail »), l'un des problèmes majeurs traités par le régulateur bâlois dans le cadre de la nouvelle réforme Bâle III.

De surcroît, la priorité du moment pour les pays du Maghreb reste la mise en œuvre des accords Bâle II, qui constitue un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire dans cette région.

Néanmoins, les banques maghrébines pourront bénéficier du retour d'expérience cumulé par les grandes banques internationales sur la mise en œuvre de Bâle II et sur les leçons à tirer suite à la dernière crise financière pour assurer une meilleure application des règles prudentielles. On pourra ainsi imaginer une mise en place « améliorée » de Bâle II tenant compte de certains ajustements déjà préconisés dans Bâle III (par exemple le renforcement des exigences en capital « numérateur »), permettant en conséquence de combler le retard pris dans la mise en œuvre de la réglementation bâloise dans cette région.

En savoir plus : Riadh Sellami,
riadh.sellami@kurtsalmon.com



Les nouvelles règles du retail

Dans *The New Rules of Retail*, Michael Dart, de Kurt Salmon, et son coauteur, Robin Lewis, exposent la transformation fondamentale que vit actuellement le secteur du retail. Stimulés par des technologies en constante évolution, par la globalisation et par un marché saturé, les consommateurs peuvent désormais réaliser totalement et instantanément leurs moindres souhaits ; ce qui génère un niveau d'achat et d'exigence sans précédent. L'impact de ces changements

est si profond que tous les facteurs stratégiques de réussite traditionnels – ainsi que les *business models* corrélés – vont devenir caducs.

Dart et Lewis, en traçant le portrait de géants du secteur, nous montrent comment certaines entreprises de la grande distribution réussissent parfaitement bien à toucher une clientèle de plus en plus insaisissable et exigeante là où d'autres manquent complètement leur cible.

Il en ressort trois facteurs stratégiques qui sont déterminants dans la réussite ou l'échec de l'entreprise :

- la connectivité neurologique. Créer un comportement global et addictif, depuis la phase d'anticipation jusqu'à la phase de shopping, d'achat et enfin de consommation ;
- la distribution préemptive. Utiliser toute plate-forme de distribution possible pour atteindre le consommateur avant la concurrence ;
- le contrôle de la chaîne de valeur. Intégrer le contrôle global de la chaîne de valeur de l'entreprise depuis la création en passant par le point de vente, pour maximiser la promesse de marque (*brand promise*).



Etude Le Social CRM : enjeux et perspectives de la relation client 2.0

Avec ses 600 millions de membres, sa nouvelle « killer app » de géomarketing « Deals », la consécration du film *The Social Network* ou encore la rumeur d'une prochaine introduction en bourse, Facebook est aujourd'hui au cœur de nombreux débats ayant trait aux médias sociaux !

Plus généralement, les nouveaux médias du net basés sur les réseaux sociaux et la collaboration en ligne se développent

à une vitesse fulgurante. De nouvelles formes d'usages font leur apparition, les modes de consommation changent et les relations des entreprises avec leurs clients évoluent.

Cet engouement a poussé les entreprises à accroître leur visibilité sur ces plates-formes sociales pour s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs.



Supply Chain Collaborative Quels KPIs pour ses managers en 2011-12 ?

En partenariat avec Generix

L'étude met en avant cinq principaux enseignements à retenir :

- des indicateurs supply chain et logistique permettant de répondre à différents niveaux de besoins existent et sont utilisés ;
- dans une logique de développement durable, les aspects économiques restent au cœur des préoccupations, les aspects écologiques et environnementaux sont encore peu pilotés, mais ils font l'objet de plus en plus d'attention ; enfin les aspects sociaux restent une préoccupation secondaire ;
- une supply chain de plus en plus collaborative : le partage d'informations entre partenaires se généralise, mais reste plus limité avec les fournisseurs qu'avec les clients et les prestataires ;
- des problématiques opérationnelles pour lesquelles les plus grandes évolutions sont attendues en termes d'indicateurs restent : les taux de service (amont et aval), les coûts de transport et les niveaux de stock ;
- des problématiques stratégiques pour lesquelles les plus grandes évolutions sont attendues en terme de remontée d'indicateurs sont : l'anticipation et la planification des flux, la rationalisation des réseaux logistiques et la mutualisation des réseaux logistiques.

