



Innovation
for a Better Life

Seul le noir absolu crée les couleurs les plus riches

LG OLED TV 4K marque une nouvelle étape dans l'histoire de la télévision et redéfinit les standards de la qualité d'image en restituant la réalité avec perfection.



Perfect Black,
Perfect Color

LG **OLED** TV **4K**

CES Innovation Award 2015 Honoree [65EG96]



SOMMAIRE

La plus grande investigation sur les salaires des cadres



P. 2-3

EDITO

De l'importance de l'information

DANS une période difficile comme maintenant, il vaut toujours mieux savoir exactement ce qui se passe. Il faut être capable de mettre des chiffres pour bien mesurer l'ampleur de phénomènes liés au travail, surtout quand il s'agit de l'encadrement des entreprises et des administrations.

C'est la tâche effectuée par la grande enquête de L'Economiste sur le salaire des cadres, enquête conduite, comme d'habitude, par le bureau d'études Sunergia.

Disons-le tout de suite, les temps sont durs: pas beaucoup d'augmentations, guère de recrutements. L'état du marché pour les compétences et l'encadrement au Maroc n'est pas très affriolant.

Il est donc d'autant plus important d'avoir les détails des primes qui marchent encore et celles qui pointent du nez. Il est d'autant plus important de connaître les formations qui retiendront l'attention de l'employeur. Etc.

Inversement, pour les recruteurs, il est primordial de pouvoir évaluer ce que fait vraiment le marché et ne pas risquer de perdre un bon collaborateur par radinerie. Ou, au contraire, de se trouver encombré d'un employé moyen alors qu'on aurait pu trouver quelqu'un nettement mieux adapté au poste.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la régularité et la constance de la collaboration avec Sunergia apportent en outre une profondeur précieuse. Si l'organisation du travail dans les administrations publiques est restée à peu près ce qu'elle était (c'est bien regrettable!), les entreprises, elles, ont bougé. Des fonctions sont apparues, d'autres se sont renforcées, quand des postes au contraire se sont amenuisés au point de ne plus avoir de signification statistique.

Par exemple qui aurait dit, en pleine réforme financière, que dix ans plus tard, les métiers liés à ce domaine seraient en voie de disparition? Le tissu marocain a bougé même si on ne voit pas poindre ici la précarisation des cadres comme elle se répand en Occident.

En fait, partout on serre les boulons.

Ce qui ne devrait pourtant pas nous satisfaire, car il devient évident qu'il faut être plus circonspect.

La bonne gestion ne se mesure pas au nombre de fois que l'on inscrit «moins» dans le compte charges. Ce serait trop facile et bien dangereux.

C'est pourquoi le présent supplément de L'Economiste rend compte de nos investigations pour repérer de nouvelles pratiques, de nouveaux rapports de travail, de nouvelles façons de poser un problème...

L'important c'est de traverser cette conjoncture, tout en grignotant encore de la croissance supplémentaire. □

Nadia SALAH



Compléments de salaire Les entreprises réduisent la voilure

P. 4-5

- L'emploi des cadres en grande difficulté 6
- Assurance maladie: Comment sont couverts les cadres 8
- L'hôtellerie s'arrache les yield-managers 10

Les grandes fonctions dans le privé

- PDG pour toujours? 12
- Directeur commercial 12
- Directeur général 13
- Directeur des ressources humaines 14
- Directeur/Responsable des systèmes d'information 14
- Cadres multi-casquettes: Salariés CDI, consultants CDD 16
- Recouvrement: Une fonction de survie! 18
- Directeur Achats/Directeur logistique 24
- Directeur administratif & financier 25

Les hauts cadres du public



Wali, gouverneur Mieux payé qu'un ministre

P. 30

- Consuls: Le nouveau cahier des charges 32
- Parlement: Qu'est-ce qui fait tant courir les politiques 34-35
- Ministres, parlementaires: Ce que cache le buzz sur les retraites 36
- Fonctionnaires: Moins d'opacité sur les primes 37
- Où se concentrent les effectifs de l'Etat 38
- L'administration va enfin s'essayer au CDD 40

La plus grande investigation sur les salaires

■ Prudentes, les entreprises ont intégré la contraction de l'activité

■ La grille des indemnités «historiques» n'est plus systématique

■ Les commerciaux restent les stars incontestables du marché

L'ÉDITION 2016 de l'enquête L'Economiste/Sunergia sur les salaires des cadres que vous avez entre vos mains apporte un éclairage sur les pratiques de rémunération dans les entreprises privées, mais aussi, et sur celles moins connues de l'administration publique et territoriale. En plus de sa taille - 89 entreprises sondées, 861 cadres et 20 fonctions passées au crible, l'originalité de cette investigation remonte à la première édition en 1997. Il s'agit d'offrir à nos lecteurs des éléments de comparaison avec le secteur public afin de pouvoir se situer dans leur environnement professionnel. Et pour ceux qui envisagent de changer, des



Seules 17% des entreprises sondées envisagent de recruter en 2016. Le marché de l'emploi des cadres restera donc plus que tendu. Dans cette grisaille annoncée sur l'emploi des cadres, les métiers experts, les spécialités rares avec un vécu professionnel, gardent leurs chances intactes (Ph. Fotolia)

Intentions de recrutement sur quelques postes

- Responsable commercial : 44%
- Responsable RH : 9%
- Ingénieur : 7%
- Responsable exploitation : 5%
- Supply chain manager : 2%
- Directeur communication : 2%
- Responsable production : 2%
- Responsable Achats : 2%
- Responsable Qualité : 2%
- Chef d'équipe/Superviseur : 2%

Profils recherchés en 2016

- Ecoles de commerce : 9%
- Ecoles d'ingénieurs : 21%
- Université bac+4 : 35%
- Université bac+5 : 23%
- Université bac+3 : 2%
- Bac+2 (BTS/DUT) : 2%

bases d'appréciation sur les tendances du marché.

Quelques grosses tendances se dégagent de l'enquête: dans leur grande majorité, les entreprises ont largement intégré le ralentissement de la croissance économique juste après avoir difficilement digéré les effets de la crise internationale des années 2008. Face à des commandes qui se contractent de mois en mois, elles essaient, autant que faire se peut, de contenir la progression de la courbe des charges fixes. Seules 17% d'entre elles envisagent de recruter en 2016. Le marché de l'emploi des cadres restera donc plus que tendu. Dans cette grisaille annoncée sur l'emploi des cadres, les métiers experts, les spécialités rares avec un vécu professionnel, gardent leurs chances intactes. Pour ceux-là, les opportunités existeront toujours.

Cette prudence des employeurs rejoint la conclusion d'une enquête réalisée l'année dernière par la CGEM auprès de ses adhérents qui relevait qu'au mieux, les entreprises garderaient en l'état leurs effectifs cette année.

Les commerciaux apparaissent incontestablement comme les stars du marché. Ils l'étaient déjà dans notre précédente enquête de 2009. C'est sur eux que portent les plus fortes intentions de recrutement en 2016 dans les entreprises. Ce besoin de se doter des commerciaux expérimentés et agiles en période de turbulences de la conjoncture, se lit dans la valorisation du poste. Plus la taille de l'entreprise augmente (au-delà de 500 millions de dirhams de chiffre d'affaires), plus la fonction gagne de nouveaux galons. Dans un environnement pollué par des délais de paiement trop longs, les entreprises ont probablement adossé à ce poste, plus de responsabilité dans l'analyse des risques afin de contenir en amont les incidents de paiement.

Les directeurs et responsables commerciaux sont parmi les rares à n'avoir pas subi l'ajustement du package de rémunération. Bien au contraire, pour près de 60%, ils ont obtenu une augmentation en 2015, selon notre enquête. Les responsables commerciaux gardent ainsi tout le panier des compléments de sa-

laire: les bonus liés aux objectifs annuels, le périmètre des indemnités, etc. A noter aussi, un changement observé déjà dans nos précédentes enquêtes qui s'installe: les commissions, composante principale de la part variable de la rémunération, sont dorénavant basées sur les encaissements et non le chiffre d'affaires (ventes) comme jadis. Pour les entreprises, il s'agit de responsabiliser au maximum les commerciaux sur les encaissements. Un bon commercial n'est pas seulement celui qui réalise le plus de ventes, mais surtout, celui dont le chiffre d'affaires est encaissé dans les délais.

Petite surprise, la fonction recouvrement, malgré un environnement très difficile, ne perçoit pas particulièrement. Alors que la question de retard de paiement se pose de manière transversale dans la quasi-totalité des secteurs (excepté la moyenne et grande distribution), quelle que soit la taille de l'entreprise, les recouvreurs ne semblent guère profiter de ce contexte. Les mieux payés émarquent autour de 20.000 à 25.000 dirhams mensuels, primes comprises.

des cadres au Maroc

Deux hypothèses peuvent expliquer cette relative déconnexion entre ce qui était supposé être le poids de la fonction et les problèmes de recouvrement que rencontrent les entreprises. Un, dans beaucoup de situations, c'est le top management (directeur général) qui devient le recouvreur principal. Il s'implique directement pour relancer les clients sur des montants élevés lorsque ses collaborateurs n'arrivent pas à débloquer les dossiers. C'est très courant dans les PME et les sociétés de BTP qui ont un gros portefeuille dans les administrations et les établissements publics. Idem dans les entreprises de services (cabinets d'études, de conseil, TPE de formation, etc.) qui travaillent avec des grands comptes. Dans les cabinets d'audit par exemple, il arrive très fréquemment que l'associé-gérant se mobilise personnellement au détour d'un déjeuner, d'un

cocktail, d'une partie de golf ou de tennis pour recouvrer les créances sur les grandes entreprises.

certaines secteurs, les entreprises choisissent d'externaliser le recouvrement des factures, mais à cette nuance près

sont transférées aux prestataires spécialisés.

Notre enquête révèle par ailleurs une véritable course à la réduction des charges. Non seulement, elles ont peu augmenté les salaires, les entreprises choisissent en effet de réduire la voilure des indemnités «historiques» sans toucher aux avantages acquis pour les anciens, ni chambouler radicalement leur politique de rémunération. Si les indemnités continuent à représenter une importante part de la rémunération des cadres (pour des raisons fiscales entre autres), de plus en plus d'entreprises essaient de réduire leur éventail. Cette réduction en douceur de la rémunération des postes tient davantage au manque de visibilité à moyen terme et débouche de facto sur la cohabitation de deux «statuts» pour le poste au sein de l'entreprise. □

Abashi SHAMAMBA

Fiche technique et mode opératoire

L'ENQUÊTE a été réalisée sur un échantillon de 89 entreprises et 861 cadres répartis sur 20 fonctions sélectionnées avec L'Economiste.

Les données ont été collectées par interview en situation de face à face auprès d'une personne occupant une fonction de responsabilité et ayant un pouvoir décisionnel suffisamment élevé pour accéder à l'information relative à la politique salariale de l'entreprise et permettre sa divulgation : directeur des ressources humaines (DRH), directeur financier ou directeur administratif et financier, directeur général ou directeur général adjoint (DGA). À noter que quelques entreprises ont participé par mail en envoyant les données via Internet ou par téléphone.

Les entreprises retenues dans l'échantillon ont reçu un courrier de L'Economiste les invitant à participer à l'opération de manière à optimiser le taux de participation. La marge d'erreur est +/- 3,34% à un niveau de confiance de 95% pour un échantillon de 861 cadres et de +/- 10,39% pour 89 entreprises. □

Deuxième hypothèse du contraste relevé sur la fonction Recouvrement, pour que ce sont bien souvent des créances «difficiles, voire irrécouvrables» qui



www.hyundai.ma

NEW **SANTAFE** DÉJOUÉZ LES PIÈGES DE LA ROUTE



Adoptez la meilleure tactique pour déjouer les pièges de la route. Avec le **Santa Fe**, Hyundai signe un véritable coup de maître. Sa stratégie : des matériaux robustes et des équipements à la pointe de la technologie. Design, confort, sécurité... à 359 000 Dhs en version diesel et boîte automatique, **Hyundai Santa Fe** vous offre toujours un coup d'avance. Alors, à vous de jouer !

DIESEL BOÎTE AUTO À 359 000 DHS

 **HYUNDAI** | NEW THINKING.
NEW POSSIBILITIES.

SALAIRES 2016

Compléments de salaire: Les entreprises

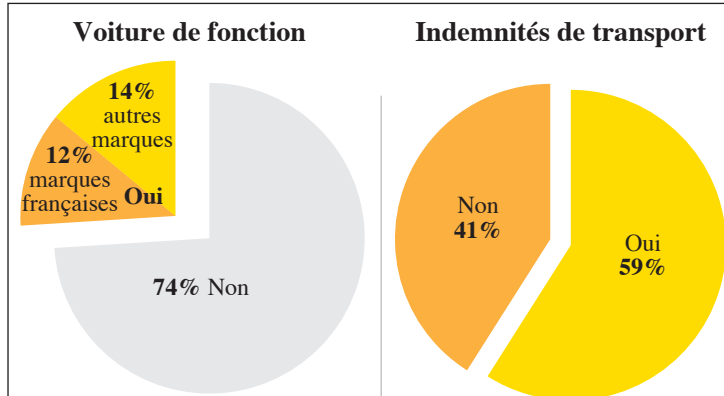
■ Pour près de la moitié des cadres, la rémunération n'a pas bougé

■ Le 13e mois gagne du terrain, pas la voiture de fonction

LES temps sont durs et cela se ressent sur les fiches de paie! Près de la moitié des salariés n'ont pas obtenu une augmentation de salaire en 2015. L'enquête L'Economiste-Sunergia menée auprès de 861 cadres révèle un statu quo des traitements aussi bien au sommet de l'entreprise qu'aux autres postes.

Deux directeurs généraux sur trois n'ont pas obtenu une revalorisation salariale. Idem pour 9 PDG sur 10 depuis la dernière enquête.

Si la conjoncture frappe diversement



1 cadre sur 4 dispose d'une voiture de fonction. Mais l'indemnité de transport est la plus répandue parce que la charge pour l'entreprise est moins lourde. Près des 2/3 des cadres en bénéficient. L'indemnité de transport peut atteindre 8.000 DH par mois dans certains postes. Le montant médian ressort à 1.500 DH

les entreprises, les salariés ne sortent pas indemnes des difficultés de leurs employeurs. Et, en période difficile, les charges de personnel sont souvent l'une des principales variables d'ajustement. Si le salaire de base n'a pas évolué pour un grand nombre de

munération varie d'une entreprise à une autre, certains compléments de salaire sont transversaux. Le 13e mois est un avantage contractuel, mais il se répand de plus en plus. Un peu plus de la moitié des personnes sondées bénéficieront d'un 13e

cadres, les autres avantages (13e mois, primes, intéressement) qui forment la rémunération globale sont octroyés au compte-gouttes. Dans certaines entreprises, les employés ont déjà fait une croix sur les traditionnelles primes de fin d'année.

Si la politique de ré-

mois. En outre, 59% du panel obtiendront diverses primes (primes de fin d'année, sur les bénéficiaires, liée à la croissance du chiffre d'affaires ou encore pour les fêtes religieuses). L'intéressement, lui, est plutôt rare. Il est surtout réservé aux hauts cadres. Mais, pour attirer et fidéliser les collaborateurs surtout les profils les plus pointus, les entreprises intègrent de nombreux autres avantages. La voiture de fonction en est un. Certains postes y donnent droit d'office. Son obtention peut être aussi négociée à l'embauche. Moins de 30% des cadres disposent d'une voiture de fonction. Il faut dire que le budget peut être parfois lourd à supporter pour l'entreprise. Du coup, bon nombre d'entre-elles préfèrent accorder des indemnités de transport. Près des 2/3, plus exactement 59% des répondants, en bénéficient. Cette indemnité peut atteindre 8.000 DH par mois chez certains cadres. Le montant médian, lui, se situe à 1.500 DH. Pour ceux qui ont l'avantage d'avoir une voiture de fonction, elle est dans pratiquement

Félicitations à la 23^{ème} promotion du Programme Grande École de HEM 28 ans d'engagement pour un enseignement supérieur de haut niveau au service d'un Maroc en mouvement.

Merci pour votre confiance

- | | | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Khaoula AARAB | Maha BENNIS | ELBELGHITI | Oussama KARROUMI | Abdelilah OUAZZANI IBRAHIMI |
| Narjisse ABADI | Aziz BENNOUNA | Ismaïl EL HALOUI | Hajar KASSAR | Hajar OUBIDA |
| Soukaina ABDELMOUMEN | Zineb BENQJILOU | Moulem EL HAMRI | Houssam KASSOUANI | Bessem OUCHIA |
| Hajar ABDALLAH | Mala BENSEGHER | Sanaa EL HARIRI | Rana KEDDO | Rana OUCHKER |
| Sofia ABOULHAOUIL | Bader BENTAYEB | Maha EL HARRIF | Mohammed Anis KHALDI | Hicham OUDGHIEI MESSBAHI |
| Wiam ABOUKINANE | Narine BENZINA | Oumaymah EL KAHLAOUI | Soukaina KHALAL | Wassil OUHDOUCH |
| Tarik ABOULETHAR | Kenza BERRADA | Meryeme EL KANOUN | Hanane KHARROUBI | Anani OURIAHGLI |
| Nadia ABOULHILAL | Mohammed BERRADA | Ghita EL KRITANI | Sophia KHAYAT | Rajaa OUTAARAFT |
| Salma ACHACHE | Younes BIGANZI | Meryem EL MADKOURI | Mehdi KHOUNI | Fala EACHEDI |
| Soukaina ADNANI | Younes BOKBOT | Safia EL MANSOURI EL AZZOUI | Mouss KOUIRICHE | Wafaa RAHMOUN |
| Lahcen AGAZOUMI | Loubna BOU | Safia EL MESSAOUDI | Issam KRAFFESS | Meryem RAID |
| Rachid AIFGUI | Mohammed BOUAICHA | Kenza EL MOHTARIM | Anis KSIS | Oumaima RAMI |
| Zineb AISSAOUI | Imane BOUSSABA | Akram EL OUAZZANI | Moussa LAABAR | Rajaa RAMI |
| Zahra AIT ABDEKRAHMANE | Omar BOUBOUH | Ahmed Amine EL RHOUJ | Yusra LAALAOUI | Kenza RASHI |
| Hajar AIT ANTAR | Soukaina BOUCHENNAFA | Soukaina ELKARAM | Aasma LAALLAOUI | Yasmine REGRAGUI |
| Mohcine AIT EL BIED | Hanna BOUCHOUARI | Issam LAAMARTI | Amine LAAMARTI | Sara REZOK |
| Siham AIT MANSOUR | Hanna BOUDALLAA | Oumaima LAAOUICHI | Oumaima LAAOUICHI | Mouss SAADI |
| Karima AIT MENZAR | Iham BOULEAACHIANE | Meryem LABRIGUI | Meryem LABRIGUI | Yasmine SABBH |
| Moussa AIT TORIHA | Meryem BOUJLOUS | Fatma LABRIGUI | Fatma LABRIGUI | Meryem SABOUNJI |
| Amal AKEL | Sham BOUHADDI | Marwane ETTRARI | Issam LAFDILI ALAOUI | Japhet SACRAMENTO |
| Ayoub AL BAHRI | Fatima-Zahra BOURIG | Anas FAIRABI | Amina LAHITI | Hanna SADDOUQ |
| Kawtar ALAMI | Soukaina BOUITANE | Reda Allah FAIZ | Imane LAHBIBI | Faïssa SAHLI |
| Mohamed ALAMI TALBI | Oumaima BOUJEMAOUI | Mohamed FARIA | Hajar LAFILAL | Moussa SAHLI |
| Ferdous ALOUAT | Karin BOUKENTAR | Salim FATHI | Hicham LAHLOU | Soukaina SAILE |
| Hind AMERMOUCH | Khaoula BOUKHARI | Amal FERTALA | Nabil LAHRACHE | Khadja SAISSI HASSANI |
| Basma AMMOUCH | Hiba BOUQQA | Hanna FKYERAT | Mohamed LAHRICHI | Amine SALIH |
| Sakina AMRI | Chaima BOUJRAOUI | Safia GAMBA | Salim LAIRINI | Fatiha SASSI |
| Yasmine ANTOUIT | Lamia BOUJOUR | Sarah GAZI - SNOUSSI | Mohamed LAJBERHI | Mohamed SEBETI |
| Mohamed ANOURACH | El Bachir BOUSSAA | Jihane GOURICHY | Karin LAZRAK | Youssef SEDDINI |
| Wafaa ARAB | Ochmane BOUTALEB | Halima GUELDI | Mariam LAZREK | Mariam SEFFAR |
| Nadia ASMI | Fatima-Zahra BOUZOUBAA | Abdelatif GUESSOUS | Soukaina LEBBAR | Loubna SEFIANI |
| Salma ASMI | Chaima CHAARA | Saad HARHANI | Imane LEBBAR | Amine SEGHROUCHNI |
| Zineb ASSIME | Raja CHABAB | Slimane HABI | Najem LEJELI | Siham SELALI |
| Soukaina AZIDANE | Alimed CHAFIKI | Fadwa HARB | Sarah LEFATH | Said SERAR |
| Hind AZZAOU | Saad CHAKIR | Rabah HADDIOUI | Fatima LIHYAOUI | Yasmin SETTI |
| Loubna BAAI | Hanane CHAKIR | Soufiane Mohamed HAJAR | Houda LOUAH | Lamyas SQUALMASSI-IDRISSI |
| Yasmine BABA | Mohamed CHALLIGUI | Anas HAJOUJI | Aasma LOUBARIS | Mohamed SIRAJ |
| Moussa BADAJ | Aziz Mohamed CHAOUI | Hicham HANIM | Hannan LOULIDI | Iham SKOURY |
| Najlae BAKHAT | Badr CHARKAOUI | Hind HARBAB | Kenza LOULIDI | Najma SLIMANI |
| Omar BAKKALI | Rihab CHEBKA | Farah HAROUACH | Rhita LYAMANI | Marsa SOUNNY SLITINE |
| Fadous BALADI | Rachim CHEBLI | Amine HARRASSI | Dina LYAZIDI | Ali SQUJALLI HOUSAINI |
| Soufa BALADI | Mohamed CHERADI | Mohamed HARRASSI | Issam LYOUBI | Houssam SQUJALLI-HOUSAINI |
| Anas BARAKAD | Sara CHIBANI | Koutouba HARTI | Basma M'BARRECH | Fadwa SRHEN |
| Zakaria BASSIT | Sara CHIDMI | Chaima HARTI | Hanna M'BARAT | Soukaina TABBOUZI |
| Leila BEL HADJ | Amina CHIHAB | Houda HASNAJ | Imane MAARAF | Imane TAGUERT |
| Mohammed Khalil BELAYATE | Basma CHIHIEB | Zakaria HASNAOUI | Aziz MAAROUF | Ahmed TAHRI JOUTEY |
| Salwa BELKABER | Ayoub CHICRAH | Adil HATTACH | Zakaria MAFFTAH | Sara TAIBI |
| Yasmine BELKADI | Zineb CHRAÏBI | Selq HIMMI | Imane MAHMOUDI | Tarck TALHA |
| Ghita BELKHAYAT ZOUGARI | Hajar DAHBI | Makarim HINDI | Manal MAOUREOURI | Mohamed Saad TANTAOUI |
| Basma BELKORCHI | Slimane DAHLANE | Zineb HJIAJ | Mohamed MARRAKCHI | Khalil TAOUIL |
| Samia BELMAHI | Amine Mohamed DAHMAN | Hanna HOUSAINI HILAL | Mohamed MERTOUL | Selma TAZI CHERTI |
| Abdelilah Yassir BELYAZID | Kawtar DARY | Rania IBEN BRAHIM | Manoum BECHICHE ALAMI | Janal TAZI EL PARDYA |
| Mohammed ABDILLAH | Mohamed Anas DIANI | Ahlerahmane IBNEL-RHAZI | Karin MEHDI | Tidine TIDANE |
| Ferdous BEN AISSA | Ali DIOURI | Yasmine IBNOU ZAHIR | Deamia MENOAR | Fatima Ezahra TIZRIT |
| Nadia BEN AZZOUI | Oumaima DOURI | Houssam IDRISSI AA TOUF | Salaheddine MIFDAL | Majdouline TOUHARI |
| Kenza BEN HADDAD | Amine DRIF | Salma IDRISSI AL-SIDI AISSA | Sofia MINKARI | Saad TOUZANI IDRISSI |
| Fadwa BEN HADDOUICHE | Abderahmane EDDERKAKI | Salma IDRISSI OUDGHIRI | Omar MOUAFI | Naima YACOUBI KHEBIZA |
| Benchra BEN RABIA | Racoua EL ABBASSI | Hala ISMAILI | Hanna MOUAOUA | Zineb ZAFAD |
| Rim BEN SAID OURIAHGLI | Kenza EL AGBANI | Rhita ISMAILI | Mariam MOUDDEN | Yasmine ZAHIR |
| Chahd BENAZZOUI | Sophia EL ALAMI | Lamia JABIR | Ghislaine MOUMNI | Chakir ZAHOUANI |
| Mohamed BENCHEKROUN | Imane EL AMRANI | Widiane JAMAI | Mouad MOUMNI | Lyna ZAHOUANI |
| Narine BENDRIES | Loubna EL AMRANI | Sami JAMALI | Sawassane MOUNTASSIR | Yasmine ZAIDI |
| Tarek BENEZAZHAF | Radia EL AMRAOUI | Soukaina JEDAA | Fatine MOUAD | Ikrane ZAIM |
| Yusra BENHAMMIDA | Meryem EL ARABI | Ahmed KABBAJ | Hiba MOUZGAOUI | Issam ZAIMSASSI |
| Ghizlane BENHDA | Sara EL ARFAOUI | Mohamed Karim KABBAG | Zakaria ZAIRI | Sara ZAZ |
| Maha BENJELLOUN | Omar EL ASFI | Ochmane KARALI | Khalid ZAIRI | Yasmine ZEHARI |
| Anis BENKRIBAN | El Mehdi EL ATIFI | Ahmed KASSAR | Reda METOUI MECHKOURI | Omar ZERHOUNI ABDOUN |
| Amine BENLEMLIH BANANE | Sofia EL ATTAT | Abderahim KALIF | Soukaina NABIL | Abta ZERHOUNI KHAL |
| Omar BENLEMLIH BANANE | Hanna EL BACHA | Bouchra KALLOUBI | Lamia NACIRI BENNANI | Abla ZERHOUNI KHAL |
| Hala BENMACHLOUF | Hanna EL BADRAOUI | Sofia KALMOUNI | Amine NADIF | Anas ZHAR ZEMMOURI |
| Oum El Bannine BENNANI | Ali EL BAKALI | Issam KAMIL | Rhedia NAIT OUALI | Driss ZIOUZI |
| Hajar BENNANI | Sophia EL BOURY | Sana KAMI | Hanna KEMRI MERNISSI | Meryem ZOUIHAR |
| Salma BENNANI | Ayaka EL FADLI | Omar KARAM | Leila NOURELLIL | Mariam ZROUIL |
| Zineb BENNANI | Zineb EL FARISSI | Fatima Ezahra KARAM | Youssef OMARI | |
| Hanna BENNANI ZIATNI | Seloua EL FETOUH | Lamine KARAOUI | Meryem OSMAN | |
| M'Hamed BENNIS | Sobira EL FIJI | Ghita OUADESSI | Ghita OUADESSI | |
| Lina BENNIS | Mohamed Youssef EL HACHIMI | Issam KARIM | Hind OUAZZANI CHAHDI | |

Le saviez-vous ?

Le Selham marocain est le symbole du diplômé de HEM. Un choix empli de sens pour une Grande École marocaine pleinement ouverte vers l'international...



réduisent la voilure

1 cas sur 2 une française. Les marques françaises représentent la moitié du parc.

Cela dit, le premier avantage en nature reste de loin la mise à disposition des collaborateurs d'un ordinateur. Evidemment, le budget que requiert cet avantage est moindre par rapport à l'octroi d'une voiture de fonction ou encore au financement d'une formation qualifiante. En effet, certains employeurs investissent dans la formation de leurs collaborateurs. Pour la majorité des bénéficiaires, le coût de la formation est entièrement supporté par l'entreprise. Les frais de carburant, les cartes de crédit carburant ou encore le téléphone GSM sont d'autres avantages accordés par les entreprises. Ceci étant, ils profitent à une petite proportion de cadres. Certains employés peuvent cumuler ces avantages avec les indemnités de représentation ou encore de déplacement. Plus d'un cadre sur trois touche une indemnité de représentation. Elle dépasse 75.000 DH par mois pour certains cadres. Le montant médian ressort

Avantages sociaux	Oui		Non		Total
CIMR/Caisse retraite complémentaire (par répartition)	718	83%	143	17%	861
Assurance retraite (par capitalisation)	50	6%	811	94%	861
Assurance maladie obligatoire uniquement	110	13%	7581	87%	861
Assurance maladie privée	741	86%	120	14%	861

En matière d'avantages sociaux, la grande majorité des cadres disposent d'une assurance maladie privée et cotisent également à la CIMR. Plus globalement, très peu d'entreprises proposent la CIMR à leurs collaborateurs

à 2.433 DH. Les indemnités logement et de représentation, eux, bénéficient à respectivement 30 et 40% des cadres. Le soutien médian au logement est de 2.900 DH.

Au-delà des primes et autres avantages en nature, la couverture sociale est un critère décisif dans le choix de l'entreprise. En dehors, des cotisations obligatoires, un grand nombre de salariés (83% des répondants) effectuent des versements à la CIMR. Rapporté à la population globale

des salariés, ceux qui ont la possibilité de cotiser à la CIMR restent des privilégiés. Moins de 7.000 entreprises sont adhérentes à la Caisse alors que plus de 120.000 sociétés sont enregistrées à la CNSS par exemple. La pension CIMR constitue donc un complément important surtout que la retraite de base reste très faible (la pension CNSS est plafonnée à 4.200 DH quel que soit le niveau du revenu en fin de carrière).

La médiane des taux de cotisation à la CIMR ressort à 6%. Les versements sont supportés à part égale par l'employeur et le salarié. Pour le top management et les profils rares, l'entreprise opte souvent pour

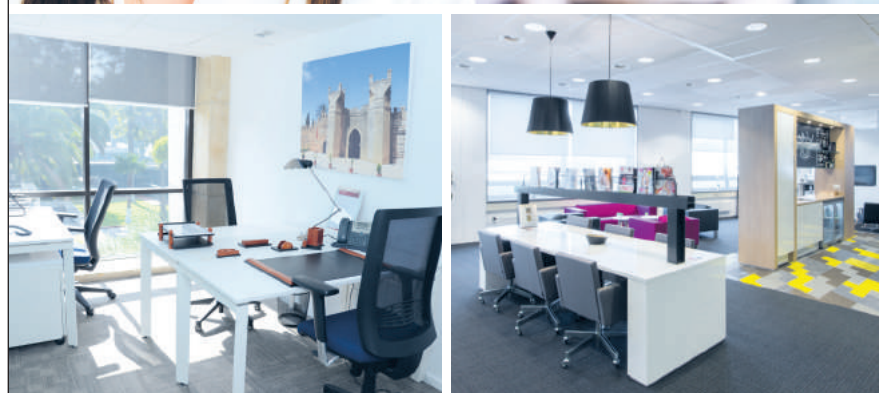
des taux de cotisation plus élevés. Il peut atteindre jusqu'à 85% selon les réponses obtenues par Sunergia. Quant à la couverture médicale, près de 90% des cadres sont couverts par une mutuelle privée avec un taux de couverture médian de 80%. Le plafond médian annuel par salarié ressort à 60.000 DH.

Globalement, plus vous montez dans la hiérarchie, plus la palette des avantages s'élargit. Ceci étant, chaque secteur offre des privilèges spécifiques. Un employé d'une compagnie aérienne pourra par exemple bénéficier de réductions importantes sur les prix des billets d'avion, tout comme un vendeur dans l'habillement bénéficiera de remise sur les prix affichés en magasin. Dans le secteur financier, les collaborateurs des banques profitent de taux d'intérêt avantageux et peuvent aussi devenir actionnaire de leur entreprise à travers des opérations qui leur sont dédiées à des conditions préférentielles. □

Franck FAGNON



Visitez nos centres d'affaires



Bureau entièrement équipé et connecté.

Solutions complètes adaptées à tout budget et toute entreprise.

12 centres d'affaires au Maroc et 3000 dans le monde.

Contactez-nous et profitez de nos offres.

0522 95 8484
regus.ma

RegusTM

SALAIRES 2016

L'emploi des cadres en grande difficulté

■ **83% des entreprises ne recruteront pas en 2016!**

■ **Les responsables commerciaux restent les stars du marché**

■ **Ils concentrent 44% des offres d'embauche**

S ENTANT venir des jours plutôt difficiles, la majorité des entreprises ne prévoit pas de recruter des cadres en 2016. Avec une croissance qui s'écroule, passant de 4,3% en 2015 à 2,1% l'année prochaine, selon les estimations de Bank Al Maghrib, elles préfèrent rester prudentes. Selon l'enquête L'Economiste-Sunergia, seules 17% des entreprises sondées comptent embaucher des cadres en 2016. Moins d'une sur dix envisage d'engager tout au plus deux personnes. «Cette tendance ne me surprend pas. Avec la conjoncture actuelle, marquée par la sécheresse, les risques sécuritaires et très peu de signes positifs, les entreprises y réfléchiront à deux fois avant de recruter», confirme Hamid El Otmani, président de l'Asso-

ciation marocaine du conseil en recrutement (AMCR). S'il y a un profil dont les entreprises ne peuvent se passer, et plus particulièrement en temps de crise, c'est bien celui de responsable commercial. Véritable nerf de la guerre du business,

des profils les plus demandés pour 2016, suivie de responsable RH (9% des propositions). La rareté des compétences et la guerre des talents qui s'en est suivie, la digitalisation et la transformation des métiers, la génération Y, ... ont propulsé

directeur du personnel dans les meilleurs des cas, elle est devenue beaucoup plus stratégique», relève Mohamed Tassafout, membre du bureau national de l'Agef, DRH de Delattre Levivier Maroc. De plus en plus de DRH sont également intégrés dans les comités exécutifs ou de direction et dans les directoires des sociétés, avec des rétributions conséquentes, qui parfois sont équivalentes à celles des DG ou PDG dans certaines entreprises. De l'enquête L'Economiste-Sunergia, il ressort que la moyenne annuelle brute est de 336.392 DH, avec une progression de 10,3% par rapport à 2014, soit la troisième plus importante évolution, après celle des directeurs/responsables logistique (+13,1%) et celle des directeurs artistiques/création (+11,8%).

«Il existe aussi un effet de rattrapage, car il y avait un vrai déficit dans le domaine des RH. La pression des objectifs, la motivation des collaborateurs, le recrutement des compétences et l'accompagnement poussent les employeurs à chercher des professionnels en la matière», précise El Otmani.

Et enfin, dans le top trois des profils les plus demandés figurent les ingénieurs (9% des offres d'emploi), des agents de terrain polyvalents très appréciés des employeurs. □

Ahlam NAZIH

Les bac + 4 privilégiés

	%
Ecole de commerce	9%
Ecole d'ingénieurs	21%
Universitaire: Bac + 2 (Deug)	5%
Universitaire: Bac + 3 (licence)	2%
Universitaire: Bac + 4 (maîtrise)	35%
Universitaire: Bac + 5 (DESS...)	23%
Universitaire: Plus de Bac + 5 (doctorat...)	2%
Formation technique Bac + 2 (BTS / DUT...)	2%
Total	100%

Source: L'Economiste-Sunergia

Pour tous les types de postes, les diplômés des universités avec une maîtrise (bac+4) sont généralement les plus prisés, suivis de ceux disposant d'un master et des lauréats des écoles d'ingénieurs

cette fonction, qui fait partie des fonctions les mieux rémunérées, avec un salaire brut annuel moyen de 406.591 DH (directeur et /ou responsable commercial /ventes), concentre 44% des offres de recrutement. Elle arrive en haut de l'affiche

la fonction au rang stratégique. Ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années. «Sur les vingt dernières années, la fonction RH a beaucoup évolué. D'une fonction opérationnelle, où l'on parlait le plus souvent de chef du personnel, ou de

Ce que cherchent les employeurs

■ Responsable commercial



Lauréat des universités, avec une maîtrise (47%), un master (16%), ou diplômé des écoles de commerce (16%). Peu importe l'origine du diplôme. De préférence âgé entre 25 et 34 ans (89% des offres), et justifiant en moyenne d'une expérience de 3 ans.

Salaire net mensuel proposé (sans compter la part variable): 9.368 DH en moyenne (minimum: 4.000, maximum: 20.000 DH).

(Ph. Fotolia)

■ Responsable RH



Lauréat des universités, avec une maîtrise (50%), un master (25%), ou diplômé d'une école de commerce (25%). Peu importe l'origine du diplôme. Les profils jeunes sont privilégiés. 75% des employeurs recherchent des candidats âgés entre 25 et 34 ans. Mais 25% préfèrent des profils plus mûrs, âgés entre 45 et 54 ans. L'expérience moyenne demandée est de 7 ans (4 ans au minimum).

Salaire net mensuel proposé: 23.500 DH en moyenne (minimum: 12.000 DH, maximum: 40.000 DH).

(Ph. Fotolia)

■ Ingénieur



De préférence lauréat des écoles d'ingénieurs marocaines (67%), ou de l'université (33%). Pas de place pour les seniors. Les deux tiers des offres sont pour les jeunes de 25 à 34 ans et 33% pour ceux âgés de moins de 25 ans. L'expérience moyenne demandée est d'une année.

Salaire net mensuel proposé: 11.833 DH en moyenne (minimum: 6.000 DH, maximum: 15.000 DH).

(Ph. Fotolia)



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous



Croire en ses capacités

SALAIRES 2016

Assurance maladie

Comment sont couverts les cadres

■ 13% ont l'AMO uniquement

■ 50% ont un plafond de couverture de 60.000 dirhams auprès du privé

UN cadre sur dix est couvert uniquement par l'assurance maladie gérée par la CNSS. C'est un des principaux résultats de l'enquête L'Economiste-Sunergia sur les salaires des cadres.

La majorité dispose d'une assurance maladie privée contractée par l'entreprise dans le cadre de contrat de groupe. Son traitement fiscal est identique à celui de la couverture maladie de base: elle est déductible des charges d'exploitation de l'employeur.

Contrairement à l'AMO gérée par la CNSS, la couverture privée rembourse sur la base des frais engagés et non en fonction de la grille de tarifs réglementés. Des entreprises choisissent aussi de souscrire ces contrats en complément de la couverture de base.

Le palier de cotisation aux contrats maladie gérés par les compagnies d'as-



La majorité des cadres bénéficie d'une assurance maladie privée. Le plafond par assuré et par an varie entre un minimum de 2.500 dirhams et un maximum de 3 millions de dirhams (Ph. L'Economiste)

surance varie en fonction du contrat et des plafonds. Selon l'enquête L'Econo-

miste-Sunergia, elle est à 4,8% pour la moitié des employeurs et de 2,6% pour les cadres. Le taux de couverture est généralement de 80% des frais engagés et peut atteindre 100% dans certains cas. Quant au plafond par assuré et par an, il varie entre un minimum de 2.500 dirhams et un maximum de 3 millions de dirhams. La moitié des cadres approchés dans le cadre de l'enquête de l'Economiste-Sunergia bénéficie d'un plafond de 60.000 dirhams par an.

Les contrats d'assurance privés prévoient aussi des plafonds pour certaines prestations telles que les prothèses dentaires, l'optique, la maternité. Les exclusions concernent en particulier les maladies antérieures à la date de l'adhésion à l'entreprise et donc au contrat-groupe.

Depuis la mise en place de l'AMO en 2005, une exception a été accordée aux entreprises disposant d'un contrat auprès d'une compagnie d'assurance. Celles-ci se sont retrouvées sous le coup de l'article 114 de la loi qui leur permet de conserver leur couverture pendant cinq ans avant de basculer au régime de l'AMO. Sauf que la date du basculement a toujours fait débat. D'abord, par rapport à l'article 114 de la loi qui conditionne ce délai de 5 ans par la publication de tous les arrêtés prévus

par le texte. Ensuite, pour ne pas priver le régime AMO de la CNSS d'une population solvable les politiques ont tenté, mais sans pouvoir aller jusqu'au bout, de proposer à chaque fois des scénarios et des délais pour mener cette opération.

La dernière tentative en date est celle de l'Agence nationale de l'assurance maladie (ANAM) qui proposait «un délai de 3 ans à ces entreprises pour intégrer le régime AMO moyennant un amendement de la loi».

Sauf que, ni le patronat et ni les assureurs n'ont validé ce scénario. En tout cas, l'accord des compagnies d'assurance est nécessaire surtout que le gouvernement s'est engagé à impliquer le secteur dans cette décision comme cela est souligné dans le contrat-programme.

Entre 2005 et 2014, 2.048 entreprises ont adhéré à l'AMO alors que 3.776 sont toujours hors régime général. Cette population représente une masse salariale déclarée de 50,4 milliards de dirhams. Son basculement à l'AMO permettra d'accroître le nombre de cotisants, tout en s'accompagnant d'une augmentation des dépenses puisque cette catégorie a des habitudes de consommation en soins plus importantes. □

K. M.

Amesip

Association Marocaine des Enfants en Situation Précaire s'investit depuis près de 20 ans sur le terrain auprès des enfants en situation difficile par des projets d'éducation et de formation concrets et utiles à notre société.

www.operationsoleil.org

Pour la soutenir, un seul geste suffit: un **DON** et vous donnez une chance à un enfant de nos quartiers de voir son avenir briller. Mobilisons-nous ensemble pour donner de la lumière et de l'espoir à nos jeunes en envoyant **HIBA** au **9779** pour les résidents au Maroc ou par virement à

AMESIP TAKAFOUL
Crédit Agricole Rabat-Agdal
RIB: 225 810 0151074776510101 84

**ET SI LA MAISON DE VOS RÊVES
SORTAIT D'UNE IMPRIMANTE 3D ?**



**VENEZ DÉCOUVRIR
EN AVANT-PREMIÈRE L'IMPRIMANTE 3D !**

BESTMARK MEGASTORE RACINE : 44 BD ABDELLATIF BENKADDOUR, CASABLANCA



bestmark[®]
connectons-nous

06 6000 7000
www.bestmark.ma



L'hôtellerie s'arrache les yield-managers

■ Enjeu: Optimiser la recette par nuitée au jour le jour

■ L'e-commercial s'impose: un touriste sur deux compose ses vacances en ligne

LE Maroc qui a fortement investi dans le secteur manque pour certains métiers d'hôtellerie de profils pointus. Les postes plus fonctionnels comme les «revenues managers» (chargé de l'optimisation des revenus de l'établissement), ou les «Web distribution managers», les e-commerciaux sont encore introuvables. Selon qu'un établissement hôtelier appartient ou pas à une chaîne internationale, les politiques de rémunération sont variables. Voire parfois, en opposition,

Premier poste-clé, le directeur (ou général) de l'hôtel. Animateur d'équipe, gestionnaire et commercial à la fois, il joue le rôle d'un chef d'entreprise. Ses responsabilités varient fortement selon le type d'établissement qu'il dirige, mais exigent une présence de tous les instants. Et sa rémunération est tout aussi conséquente. Dans les grandes chaînes, la rémunération du numéro un d'un établissement hôtelier peut atteindre 100.000 dirhams nets mensuels. Voire le double dans les enseignes internationales de luxe, le tout assorti d'une large palette d'avantages en nature.

L'éventail de ces compléments de salaire (primes de l'Aïd, retraite complémentaire, pèlerinage, etc) varie selon que l'on est dans une hôtellerie de chaîne ou indépendante. En revanche, tous mettent le prix fort pour les e-commerciaux et les spécialistes du yield-management. L'hôtellerie s'arrache ces deux profils,

conséquence de la mutation de l'industrie des vacances, de l'irruption de nouvelles habitudes de consommation du touriste et de la pression exercée sur les tarifs par les

composent eux-mêmes leur package de vacances. Aujourd'hui, plus d'un touriste sur deux est dans ce cas. L'irruption du digital contraint les hôtels à revoir leur

l'hôtellerie traditionnelle qui doit en plus digérer la lente disparition des forfaits T.O.

Tout comme les commerciaux classiques, le e-commercial prospecte de nouveaux clients, vend, assure les contacts, élabore également des rapports d'activité et réalise une veille commerciale sur la concurrence. Outre les langues étrangères, ce poste exige une parfaite maîtrise de l'outil internet. La rémunération peut atteindre jusqu'à 30.000 DH nets mensuels.

Selon sa progression, un commercial a une large ouverture pour sa trajectoire, surtout dans l'hôtellerie de chaîne. Il peut ainsi prétendre au poste de responsable des ventes, directeur commercial, ou s'orienter vers la fonction marketing. Les grands établissements préparent des plans de carrière pour suivre leurs collaborateurs. Un commercial peut par ailleurs briguer le poste de plus en plus demandé par les hôteliers, le yield-manager. Le rôle de ce spécialiste est de trouver toujours la meilleure cohérence entre les tarifs à l'état de la demande. Dans une activité soumise à une forte saisonnalité, cela exige beaucoup de doigté.

Le yield manager adapte les prix au jour le jour en fonction de la demande afin d'optimiser le taux d'occupation de l'hôtel et donc la rentabilité. Multitâche, le yield-manager doit aussi avoir le sens de la communication et parfois même, de la pédagogie pour pouvoir, le cas échéant, expliquer ses choix tarifaires en interne ou auprès des tour-opérateurs ou des agents de voyages.

Pour une première expérience, le yield manager démarre en moyenne avec 12.000 DH et peut atteindre 30.000 DH nets par mois.

B.B.

Canevas de compléments de salaire dans l'hôtellerie

Primes	Chaîne internationale	Chaîne locale
Mariage	2.000 DH	
Naissance	1.500 DH	
Scolarité	300 DH	150 à 800 DH (max 8 enfants)
Retraite	5.000 < 10 ans 3 mois > 10 ans	3 mois salaire min 10.000 DH
Déménagement	5.000 à 12.000 DH	
Assurance Maladie	Mutuelle	Assurance - Mutuelle
CIMR	Salariés 3% Cadres 6%	3% à 6%
Ramadan	477 à 795 DH	300 à 600 DH
13e mois	1 mois de salaire	50% à 1 mois de salaire
Prime Aïd	1.300 DH	Fitr 300 à 500 DH Adha 700 à 3.900 DH
Avantages en nature	477 à 795 DH	
Meilleur collaborateur	500 à 1.500 DH	
Pèlerinage	40.000 DH	15.000 à 35.000 DH
Décès	Salarié 10.000 DH conjoint, enfant, père etc 2.000 DH	1.500 DH
Circoncision		1.500 à 1.800 DH
Coût de la Vie		3.200 DH (2.000 DH employeur et 1.200 DH COS)
COS		30 DH à 3% MS
Achoura		200 à 600 DH

Source: AIH Marrakech

modes alternatifs d'hébergement.

Etre intégré dans les réseaux mondiaux, c'est avoir l'assurance d'être visible par des millions de clients qui

stratégie de vente et à développer des services e-commerce.

Par ailleurs, l'irruption de l'hébergement alternatif comme airbnb bouscule

Concierger/chef concierge

POUR ces postes, les recrutements sont rares, et correspondent souvent à des promotions venant récompenser une carrière consacrée aux métiers de la réception. Premier ambassadeur de l'établissement, le concierge d'un grand hôtel a pour mission principale de veiller au bon déroulement du séjour des clients et de satisfaire toutes leurs demandes, même les plus originales.

Pour cela, il coordonne le travail de l'équipe de réception et du hall (voiturier, portier, bagagiste, groom). Il est en contact permanent avec tous les services de l'hôtel, et il gère les relations avec des

prestataires extérieurs (loueur de voiture, agences de voyage, réservation de spectacles...). Il maîtrise les habitudes et préférences des clients afin de les satisfaire au mieux.

Le salaire n'est pas véritablement l'enjeu. A Marrakech, un concierge d'un établissement de luxe émarge mensuellement à 15.000 dirhams nets, mais les concierges gagnent davantage en pourboire. Et puis, ils ont d'autres avantages et sont souvent dragués par les restaurateurs, les prestataires de services touristiques car, ce sont eux les vrais prescripteurs ! □

Chef cuisine et managers de spa

L'AUTRE poste très demandé reste bien entendu le chef cuisinier et les chefs pâtisseries, d'autant plus qu'il existe un déficit dans la formation. Le chef de cuisine supervise toute l'équipe de cuisine, établit la carte en fonction du style de l'établissement et des prix de vente, gère les stocks...

Il doit avoir des compétences pour sélectionner les meilleurs fournisseurs et négocier les prix.

Enfin, il doit travailler en bonne entente avec le directeur général. Sa rémunération? Elle peut égaler celle du directeur de la restauration, autour de 20.000

dirhams par mois. Dans certains palaces, c'est beaucoup plus que cela.

Les managers de spa sont aussi très rares au Maroc alors que tous les hôtels des principales destinations touristiques misent sur le bien-être. Le « Spa manager», gère une équipe composée de 6 à 15 collaborateurs et est responsable du bon fonctionnement du spa, de sa rentabilité, de la satisfaction des clients, et des compétences de son équipe de collaborateurs. Ce métier est encore rare.

Les hôtels de luxe offrent jusqu'à 30.000 dirhams nets mensuels pour ce profil. □

OFFRE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC



GROUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

www.creditagricole.ma

SALAIRES 2016

PDG pour toujours?

PRÉSIDENT directeur général et président du conseil de surveillance sont régis par la loi 17-95 sur la société anonyme. Le profil-type? Un homme âgé de 56 ans en moyenne, basé à Casablanca et qui touche un salaire mensuel brut dépassant les 80.000 DH, soit 40 fois le Smig.

PDG ou président bénéficient du 13e mois, de primes basées sur les bénéfices notamment et d'intéressement sous forme de dividendes. Ceux d'une société de service ou de commerce sont mieux payés qu'un capitaine d'industrie.

Dans 5 cas sur dix, le top management a une formation universitaire: bac + 4 en agroalimentaire, en marketing ou en management. Presque le tiers a obtenu son dernier diplôme au Maroc. Mais le diplôme ne fait pas l'homme. Caractère, ambition et prise de risque priment dans une carrière.

Souvent, le PDG gère une entreprise de moins de 50 salariés ou réalisant un chiffre d'affaires allant de 10 à 50 millions de DH. L'ancienneté au sein la société pèse: 25 ans en moyenne. Avec presque autant

d'années passées dans le même poste, cette fonction stratégique connaît une certaine stabilité. Ce qui laisse supposer que les sondés sont des présidents-fondateurs. Ils ne sont donc pas forcément de supersalariés recrutés pour une mission spéciale. Relancer une activité par exemple.

Les assureurs devraient mieux démarcher PDG et président. Ils souscrivent très faiblement à l'assurance décès: 1 sur 10. En matière d'avantages sociaux, la couverture retraite reste basique. Certes la majorité des tops managers ont une retraite complémentaire (CIMR). Mais très peu en ont une par capitalisation. Sur le plan des avantages en nature, voitures de fonction luxueuses et carburant sont plébiscités. Le logement de fonction reste très anecdotique. Même constat pour la formation qualifiante. Y compris lorsqu'elle est totalement prise en charge par la société. Il est possible que si les PDG n'exigent pas d'intégrer la formation dans leur package-salaire, c'est par manque de temps où parce qu'ils n'en voient pas l'utilité. □

F. F.

Situez votre salaire

Total brut annuel: 1.011.075 DH
Soit moyenne: 80.886 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 1.000.000 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 40%
Diplôme universitaire: 60%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	829.339 DH
- 50 à 100 millions de DH	1.471.275 DH
- 100 à 500 millions de DH	1.035.527 DH
- + de 500 millions de DH	1.156.339 DH

Effectifs

- 50 salariés:	840.138 DH
- 50 à 99:	1.264.183 DH
- 100 à 199:	1.035.827 DH
- 200 à 500:	961.112 DH
- + de 500:	

Secteur

- Service	1.305.517 DH
- Commerce	1.040.105 DH
- Industrie	765.471 DH
- BTP	-

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Rang hiérarchique

1

Sexe

Homme : 100%
Femme : -

Age moyen

56 ans

Ancienneté dans l'entreprise

25 ans

Ancienneté dans le poste

23 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	30
École d'ingénieurs:	10
École de communication:	-
Licence:	-
Bac + 4 ans:	50
Bac + 5:	-
Plus de Bac+5:	10
BTS - DUT:	-

Directeur commercial

LA direction commerciale est une fonction commune à la plupart des entreprises quel que soit le secteur d'activité. Le directeur commercial supervise les activités de vente, de marketing, de publicité et de prospection. Souvent secondé par des commerciaux, il s'appuie sur un réseau de distribution ou de points de vente. Il est responsable du recrutement et de l'animation de la force de vente et assure l'interface entre l'entreprise et le client. Par conséquent, il doit posséder d'excellentes aptitudes relationnelles. Pour accomplir sa mission, il doit connaître son secteur d'activité et les tendances du marché.

Le directeur commercial est dans la majorité des cas titulaire d'au moins un bac+5. Dans 22% des cas, il est issu d'une école de commerce. 1 sur 5 sont lauréats d'écoles d'ingénieurs. 3 directeurs commerciaux sur 4 ont suivi leurs études au Maroc. Le directeur commercial est en moyenne âgé de 40 ans. Il occupe cette fonction depuis 9 ans et possède une ancienneté à l'entreprise de 10 ans. Ce qui signifie qu'il s'agit dans la plupart du temps d'une promotion interne au terme d'une période où le responsable a engrangé une expérience conséquente et une solide connaissance du marché et de la clientèle.

Avec 72%, le poste reste encore dominé par les hommes. Dans deux entreprises sur cinq, le poste de directeur commercial est

classé au 2e rang de l'organigramme. Dans un peu plus du tiers, il est au 3e rang dans la hiérarchie.

Le salaire annuel brut moyen tourne autour de 407.000 DH et le maximum est de 1,17 million de DH. C'est dans le secteur du BTP que l'on trouve les plus gros salaires. La rémunération annuelle brute moyenne y est de 531.000 DH, suivi de l'industrie, avec un salaire moyen de 424.000 DH. Dans 1 cas sur 3, ce dernier inclut une indemnité logement. Les autres périphéries du salaire sont très diversifiées et classiques pour la fonction: une indemnité de transport (45%), de représentation (47%) et de déplacement (78%).

Les meilleurs salaires sont versés par les structures réalisant un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de DH. Curieusement, le salaire minimum se rencontre dans le secteur du commerce où il est de 48.000 DH. En plus d'une rémunération annuelle, le directeur commercial bénéficie dans 60% des cas d'un 13e mois. Bien qu'ils soient jugés sur leurs résultats, seuls 2% des directeurs commerciaux perçoivent une prime à l'intéressement. Toutefois, près d'un directeur commercial sur 2 bénéficie d'une prime de fin d'année (41%) ou d'une gratification par objectif (28%). 9 sur 10 bénéficient d'une retraite de la CIMR et d'une assurance maladie privée. □

H. E.

Situez votre salaire

Total brut annuel: 406.991 DH
Soit moyenne: 32.560 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 364.349 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 49%
Diplôme universitaire: 38%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	282.241 DH
- 50 à 100 millions de DH	446.079 DH
- 100 à 500 millions de DH	347.821 DH
- + de 500 millions de DH	479.386 DH

Effectifs

- 50 salariés:	279.250 DH
- 50 à 99:	327.515 DH
- 100 à 199:	216.572 DH
- 200 à 500:	361.077 DH
- + de 500:	519.690 DH

Secteur

- Service	322.498 DH
- Commerce	292.547 DH
- Industrie	424.324 DH
- BTP	530.781 DH

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme : 72%
Femme : 28%

Age moyen

41 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

9 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	6
École d'ingénieurs:	43
École de communication:	-
Licence:	5
Bac + 4 ans:	11
Bac + 5:	12
Plus de Bac+5:	6
BTS - DUT:	10

Directeur général

NOMMÉ par le conseil d'administration, le directeur général a pour mission de piloter la stratégie qui lui est assignée. Au quotidien, le DG joue le rôle de chef d'orchestre. Il coordonne des fonctions support, financière, commerciale, RH, logistique... C'est la raison pour laquelle un directeur général doit posséder des compétences transversales. Le DG s'assure de la réalisation des objectifs de l'entreprise et a l'obligation de prendre les décisions qui s'imposent pour améliorer son rendement et son fonctionnement.

Avec l'allongement des délais de paiement, la fonction de recouvrement occupe une place de plus en plus importante dans les activités du directeur général.

Dans 72% des cas, le directeur général est au sommet de la hiérarchie, principalement dans les SARL. Le DG possède une ancienneté de 12 ans en moyenne au sein de l'entreprise et occupe son poste depuis 10 ans. Ce qui signifie que les entreprises recourent à la promotion interne. La direction générale est une fonction bien rémunérée. Après le PDG, c'est le poste le mieux payé toutes régions et tous secteurs confondus. Contre toute attente, c'est dans des villes comme Tanger, Agadir, Fès ou Mar-

rakech que les directeurs généraux sont les mieux payés avec un salaire annuel moyen de 1,33 million de DH contre 854.002 DH pour Rabat. L'industrie est à la tête des secteurs qui paient le mieux. Les directeurs généraux émargent en moyenne annuelle à 1,1 million de DH. En plus de leur rémunération, le tiers des directeurs généraux bénéficient d'un intéressement sur la réalisation des objectifs. Sur le plan de la taille, ce sont les PME réalisant un chiffre d'affaires entre 50 et 100 millions de DH qui rémunèrent le mieux. Le salaire moyen d'un DG atteint 1,18 million de DH. Au chapitre des avantages sociaux, un directeur général sur deux bénéficie d'une assurance décès et un sur quatre se voit attribuer un plan d'épargne retraite auprès d'une assurance privée.

Les profils des directeurs généraux sont plutôt disparates. 25% sont lauréats d'une école d'ingénieurs. 20% ont suivi leurs études dans une école de commerce. La direction générale est une fonction à prédominance masculine puisqu'elle est occupée à 87% par des hommes. Ce qui confirme la faible représentativité de la femme dans les instances dirigeantes des sociétés. □

H.E.

Situez votre salaire

Total brut annuel: 862.576 DH
Soit 69.562 x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 776.242 DH

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	667.392 DH
- 50 à 100 millions de DH	1.145.819 DH
- 100 à 500 millions de DH	1.027.515 DH
- + de 500 millions de DH	1.058.296 DH

Effectifs

- 50 salariés:	769.391 DH
- 50 à 99:	599.460 DH
- 100 à 199:	989.732 DH
- 200 à 500:	932.746 DH
- + de 500:	1.965.979 DH

Secteur

- Service	761.332 DH
- Commerce	774.565 DH
- Industrie	1.102.358 DH
- BTP	489.052 DH

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Profil de la fonction

Grandes écoles: 46%
Diplôme universitaire: 39%

Rang hiérarchique

1

Sexe

Homme : 87%
 Femme : 13%

Age moyen

46 ans

Ancienneté dans l'entreprise

12 ans

Ancienneté dans le poste

10 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	20
École d'ingénieurs:	20
École de communication:	-
Licence:	2
Bac + 4 ans:	20
Bac + 5:	17
Plus de Bac+5:	15
BTS - DUT:	-

Service clientèle **080 100 98 98**
Prix d'appel communication sociale

**CHEZ EQDOM,
 UN DÉBUT D'ANNÉE 2016
 COMME ON L'AIME !**



CRÉDIT EXCEPTIONNEL*
TAUX 6,16%
CHAQUE SEMAINE 16 GAGNANTS**



(*) Offre valable jusqu'au 31 mars 2016, sous réserve d'acceptation de votre dossier de crédit hors remboursement par anticipation, pour tout crédit compris entre 16 000 DH et 160 000 DH sur des durées fixes : 16, 32 et 48 mois. Exemple : Pour un montant de 16 000 DH sur une durée de 16 mois, la mensualité est de 1 061 DH y compris les frais d'assurances; les frais de dossier sont de 480 dhs TTC; le coût global est de 1 464 DH soit un taux effectif global de 8,53% TTC.
 (**) 16 gagnants par semaine se verront offrir 1 000 dhs chacun en bons d'achat. Le règlement de jeu est déposé auprès du notaire Maître Fatima-Ezzahra MOUJI.

EQDOM, Société Anonyme, au capital de 167 025 000,00 DHS dont le siège social est à Casablanca, au 127, Boulevard Zerktouni.



www.eqdom.ma

SALAIRES 2016

Directeur des ressources humaines

Il supervise la gestion du personnel, la formation, gère les relations avec les syndicats et s'occupe parfois aussi de la communication interne. Le DRH est le plus souvent 3e dans l'organigramme. Il cumule en moyenne 12 ans d'ancienneté.

Le DRH ou le responsable des ressources humaines est en poste depuis 8 ans. Son salaire annuel brut peut dépasser un million de dirhams (maximum révélé par l'enquête) en particulier dans l'industrie, un secteur où il est parfois numéro 2. Une étude récente avait relevé que les responsables des départements RH siègent dans le comité de direction.

La rémunération dépend de la taille de l'entreprise: chiffre d'affaires et nombre de salariés sont bien sûr déterminants ainsi que du secteur d'activité.

Analystes des besoins de l'entreprise en ressources humaines, ses services se chargent du processus de recrutement et le suivi administratif des salariés. Le DRH gère également la carrière des collaborateurs de l'entreprise, leur développement professionnel ainsi que leur progression.

Les DRH sont souvent lauréats d'écoles de commerce ou possèdent un

DESS (université). La majorité a une formation en économie et gestion. Peu d'entre eux ont suivi un cursus en ressources humaines en particulier pour les lauréats de l'université. D'autres formations sont également représentées: comptabilité audit et contrôle de gestion, commerce international, ingénierie, réseau informatique, etc.

Devant disposer du sens du dialogue et de fortes qualités managériales, le DRH fait partie des fonctions les mieux rémunérées. Six sur dix ont le 13e mois contractuel, la moitié une prime de fin d'année et 17% une prime des fêtes religieuses. L'intéressement de type bonus, stock-options et actions est inexistant dans cette fonction. La majorité des DRH dispose aussi de la CIMR et d'une assurance maladie privée.

Agé en moyenne de 43 ans, le DRH ou le responsable des ressources humaines est dans 55% des cas de sexe masculin. Mais la fonction se féminise depuis plusieurs années. C'est celle où la parité homme/femme est en passe d'être atteinte. □

K. M.

Directeur/Responsable des systèmes d'information

Pour faire plus court: «DSI». Le directeur des systèmes d'information ou responsable des systèmes d'information est un des éléments-clés de l'organisation. C'est lui qui veille à l'ensemble des dispositifs matériel et logiciel du système d'information d'une entreprise. Un peu perdue au lendemain de la grande vague des investissements dans la mise à niveau des systèmes d'information dans les télécoms et le secteur financier.

Avec un salaire moyen annuel brut d'un peu plus de 358.000 dirhams (soit 28.640 DH par mois), c'est évidemment dans les services (380.400 DH) et les BTP (477.300) que l'on retrouve les niveaux de rémunération les plus élevés. C'est dans la catégorie de grosses PME (50 à 100 millions de DH de chiffre d'affaires) et dans les grandes entreprises (100 à 500 millions de DH de chiffre d'affaires) que la fonction est la mieux valorisée. Sur le plan des périphéries du salaire, les DSI sont plutôt choyés. Deux sur trois (63% de l'échantillon) bénéficient de primes de diverses natures et plus de la moitié affirme dispo-

ser d'un 13e mois. 78% des DSI sont équipés d'un ordinateur, ce qui est le minimum pour ce poste, mais très peu (4%) dispose d'une voiture de fonction, il est vrai pour un poste ne nécessitant pas de déplacements fréquents.

En revanche, c'est l'une des fonctions dont la rémunération a été revalorisée en 2015: 4,4%, soit le taux de croissance du PIB.

Par ailleurs, seuls 37% des sondés affirment bénéficier de formations qualifiantes. Cet aspect est pourtant extrêmement stratégique pour la fonction, le secteur des SI étant l'un des plus évolutifs du monde. Néanmoins, sur ces profils qui affirment bénéficier de formations, 95% d'entre eux sont entièrement financés par l'employeur. Sur le plan de la formation, une part de 39% de l'échantillon étudié est issue d'écoles d'ingénieurs, 28% sont issus du circuit universitaire (bac+4 et 5). Dans le profiling, on est encore bien loin de la parité. Le métier semble encore largement dominé par les hommes: 95%! □

S. F.

Situez votre salaire

Total brut annuel: 336.392 DH
Soit moyenne: 26.908 DH x 12,5 mois
Médiane: 265.111 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 5
Diplôme universitaire: 56

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

-de 50 millions de DH 205.567 DH
50 à 100 millions de DH 290.957 DH
100 à 500 millions de DH 366.088 DH
Plus de 500 millions de DH 352.134 DH

Effectifs

- 50 salariés 149.811 DH
- 50 à 99 276.318 DH
- 100 à 199 218.000 DH
- 200 à 500 400.542 DH
- + de 500 342.073 DH

Secteur

- Service 239.107 DH
- Commerce 497.723 DH
- Industrie 375.866 DH
- BTP 599.147 DH

Localisation

- Casablanca -
- Rabat: -
- Provinces: -

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme : 55%
Femme : 45%

Age moyen

43 ans

Ancienneté dans l'entreprise

12 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat: 7
École de commerce: 29
École d'ingénieurs: 5
École de communication: -
Bac + 2 ans: 7
Licence: 13
Bac + 4 ans: 16
Bac + 5: 18
Plus de Bac+5: 2

Situez votre salaire

Total brut annuel: 358.031 DH
Soit moyenne: 28.642 DH x 12,5 mois
Médiane: 316.512 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 39
Diplôme universitaire: -

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

-de 10 à 50 millions de DH 208.309 DH
50 à 100 millions de DH 721.146 DH
100 à 500 millions de DH 440.239 DH
Plus de 500 millions de DH 341.242 DH

Effectifs

- 50 salariés 481.805 DH
- 50 à 99 140.000 DH
- 100 à 199 143.000 DH
- 200 à 500 355.929 DH
- + de 500 356.859 DH

Secteur

- Service 380.373 DH
- Commerce -
- Industrie 288.918 DH
- BTP 477.326 DH

Localisation

- Casablanca -
- Rabat: -
- Provinces: -

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme : 94%
Femme : 6%

Age moyen

37 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

9 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat: -
École de commerce: 10
École d'ingénieurs: 39
Bac + 2 ans: 2
Licence: 6
Bac + 4: 12
Bac + 5: 16
Plus de Bac+5: 8
BTS - DUT: 6

5 ANS
KIA
GARANTIE
ou 100 000 Km

www.kia.com/ma

**LE DÉBUT D'ANNÉE
HAMA' KIA!**

**SORENTO Diesel
2.2 CRDI 200 ch**



~~382.000 DH TTC~~
À 329.900 DH TTC

**SPORTAGE Diesel
1.7 CRDI 115 ch**



~~265.000 DH TTC~~
À 219.900 DH TTC

SORENTO

- 7 places adultes
- Caméra de recul, écran multimédia
- Climatisation automatique bi-zone
- Feux de jour à LED
- Jantes alu 18"
- 6 airbags, ESP
- Siège conducteur électrique
- Bluetooth
- Aide au stationnement avant et arrière
- Rails de toit

SPORTAGE

- Régulateur de vitesse
- Radar de recul
- Bluetooth
- Alarme
- Jantes alu 17"
- Détecteur de pluie
- Rails de toit



The Power to Surprise

AGADIR. KMBG. 05 28 26 25 37 • CASABLANCA. KMBG. 05 22 24 06 64 • CASABLANCA. AUTOMOBILE
MÉNARA. 05 22 66 21 55 • KÉNITRA. LAKOUASS AUTO. 05 37 37 20 00 • MARRAKECH. KMBG. 05 24 35 48 18
MEKNÈS. SICAR AUTO. 05 35 52 52 41/49 • OUJDA. COMAM. 05 36 71 06 16 • SAFI. SAFI AUTO. 05 24 46 34 34
TANGER. GARAGE LAFAYETTE. 05 39 32 13 32 • TÉTOUAN. LEADER TAMOUDA AUTO. 05 39 96 56 98 • KHÉMISSET SANDI STAR AUTO.
05 37 55 19 44 • FÈS S2BKIA. 06 61 18 98 31



0802 002022



/kiamorocco



/kia_maroc



KIA MAROC

SALAIRES 2016

Cadres multi-casquettes

Salariés CDI, consultants CDD

■ Un complément de salaire «discret»

■ La rémunération fonction du degré d'expertise

■ Les profils pointus très demandés dans les cabinets conseil

POUR bien des cadres, c'est la solution pour arrondir des fins de mois difficiles. Pour d'autres, c'est une source de revenus régulière. L'exercice d'activités en parallèle au salariat est une formule qui attire de nombreux cadres. Qui sont-ils? Comment sont-ils repérés? Comment sont-ils rémunérés?

«Ce sont des personnes qui détiennent généralement une expertise pointue répondant aux besoins des entreprises», explique Karim Lghali, dirigeant du cabinet conseil Team Way, qui s'appuie sur un réseau de salariés de différents profils. C'est aussi souvent la même population qui forme le contingent d'experts dans les cabinets de formation continue. Il s'agit de cadres supérieurs ayant enrichi leur formation par une expérience professionnelle dans un domaine pointu.

Ces «experts» se recrutent aussi bien dans le privé que dans le public. Cela peut porter sur une formation au profit d'une population d'autres salariés ou une mission de conseil. Ce créneau s'est beaucoup développé à la faveur de la multiplication des études sectorielles régulièrement lancées par le gouvernement auprès des cabinets de consulting locaux ou internationaux.

Le recrutement d'un consultant déjà salarié n'a rien à voir avec l'embauche d'un candidat à temps plein. «On ne peut lui demander, par exemple, son curriculum vitae pour une prestation de service qui va durer deux ou trois jours. Un consultant est d'abord un intervenant qui possède une solide notoriété sur le marché», ajoute Lghali. La carte de visite d'un consultant est donc son meilleur faire-valoir pour dénicher les contrats. Il n'est pas concevable qu'il fasse de la prospection pour décrocher un job en parallèle avec ses activités de salarié. Les cabinets disposent tous d'une base de données des intervenants qu'ils enrichis-



Les salariés qui détiennent une expertise très recherchée n'ont aucune difficulté pour décrocher des contrats (Conception Fotolia)

sent au fur et mesure. La plupart de ces structures sont organisées en réseau. Ce qui permet de faire jouer les synergies. Lorsqu'un cabinet a besoin d'un consultant sur un domaine pointu ou qu'il s'agit d'une expertise rare, il demande à l'un de ses confrères de lui recommander une référence parce que ce genre de compétence ne court pas les rues. Mais plus l'expertise d'un intervenant est recherchée, plus il est difficile de caler un rendez-vous dans son agenda.

Être salarié à temps plein peut parfois être trop prenant. Par conséquent, il est difficile de pouvoir dégager du temps

pour vaquer à des activités professionnelles en parallèle. Plusieurs cas de figure se présentent. Certains cadres, possédant des compétences rares, arrivent à négocier avec leur employeur la possibilité d'offrir des prestations de service en même temps que leur activité permanente. L'accord dépend le plus souvent du niveau d'expertise détenu par le consultant et doit se négocier en amont à la signature du contrat.

D'autres le font en calant toujours leurs activités parallèles, l'animation de séminaires par exemple, sur les week-ends ou en prenant un congé.

Une autre catégorie reste celle des

techniciens qui sont salariés dans le privé et qui sont souvent sollicités pour des interventions ponctuelles en dehors du cadre de leur travail. C'est le cas, par exemple, d'un technicien en climatisation ou informatique. Des travaux qui peuvent être effectués en dehors des heures de bureau.

Une quatrième catégorie, mais plus rare, reste le compromis entre l'employeur et l'intervenant. L'entreprise développe le créneau du consulting et permet à certains de ses salariés d'offrir des prestations de service moyennant le prélèvement d'une quote-part. Ce genre de deal se retrouve le plus souvent dans les secteurs où les compétences sont plus rares.

Il existe une autre catégorie, qui est celle des enseignants. Certains ont largement le temps. Sauf que «ce genre de profil n'est pas toujours prisé par nos clients, les entreprises, qui sont d'abord à la recherche de praticiens et non de théoriciens», explique le gérant du cabinet Team Way. En revanche, les enseignants se positionnent mieux quand il s'agit d'animer des séminaires ou de former le personnel d'une entreprise. □

Mais pas auto-entrepreneurs

LA rémunération est fonction du profil du consultant ou du degré de complexité de son champ d'intervention. «Chaque intervenant connaît sa valeur sur le marché». N'empêche que les honoraires peuvent faire l'objet d'une négociation ou d'un compromis selon la durée de la mission, sa difficulté ou... du mode de paiement. En principe, la structure qui fait appel aux services d'un intervenant doit procéder à une retenue à la source sur les honoraires à moins qu'il soit titulaire d'une patente. Dans ce cas, il perçoit une rémunération brute. A charge pour lui de payer l'IR à la fin de l'année. Le paiement en cash et le fractionnement des honoraires sont assez fréquents et permettent de contourner les obligations déclaratives.

Contrairement au schéma de départ, les salariés ne peuvent bénéficier du régime de l'auto-entrepreneuriat qui vient d'être mis en œuvre. Il est réservé aux jeunes diplômés, artisans et autres retraités. □

Hassan EL ARIF

Éternellement Romantique



CÉLÉBREZ **LA SAINT VALENTIN** AU MAZAGAN
ET GAGNEZ UN SÉJOUR EN AMOUREUX
AU ONE & ONLY LE SAINT GÉRAN À L'ÎLE MAURICE

***OFFRE VALABLE DU 13 AU 15 FÉVRIER**
EN CHAMBRE DOUBLE POUR 2 ADULTES ET 2 ENFANTS.



RÉSERVEZ VITE ! 05 23 38 80 80

reservations@mazaganbeachresort.com | www.mazaganbeachresort.com

One&Only
LE SAINT GÉRAN
Mauritius



MAZAGAN
BEACH & GOLF RESORT MOROCCO

SALAIRES 2016

Recouvrement

Une fonction de survie!

■ Mais qui n'a pas encore pris des galons dans l'organigramme

■ Des profils allant du niveau bac à master, et des salaires de 6.000 à plus de 20.000 DH

■ Les entreprises plus nombreuses à choisir l'externalisation

PRENDRE à la légère la gestion du recouvrement de ses créances, c'est tout simplement se mettre une corde de potence autour du cou! Avec l'allongement constant des délais de paiement (7 mois en moyenne en 2015, selon Euler Hermes Acmar), la question devient plus que jamais cruciale. Les retards de paiement précipiteraient la mortalité de beaucoup d'en-

treprises (PME, TPE). 5.044 d'entre elles ont fait faillite en 2014, et 5.800 autres devraient les rejoindre en 2015, selon Euler Hermes Acmar (voir aussi L'Economiste du 27 novembre 2015).

Le poste de responsable du recouvrement devient ainsi essentiel pour la survie de l'entreprise. «Quoique, en période de crise, tout le monde doit mettre la main à la pâte. DG, directeur commercial, ou responsables de recouvrement, cadres et dirigeants doivent se mobiliser, car c'est une question de survie», précise Hamid El Otmani, président de l'Association marocaine du conseil en recrutement (AMCR).

Dans les TPME, ce sont surtout les patrons qui se retroussent les manches pour aller à la recherche du cash bloqué chez les clients. «Ces dernières années, les profils assurant cette fonction ont gagné en qualification. Ce sont de plus en plus des lauréats de bac+4 ou 5 qui touchent entre 20.000 et 25.000 DH par mois», soutient le président de l'AMCR. En effet, pour aller à la rencontre des clients, comprendre les procédures et législations, assurer un



En période de crise, le recouvrement devient l'affaire de tous. Dirigeants et cadres se mobilisent pour ramener du cash, car il en va de la survie de l'entreprise (Ph. Fotolia)

bon suivi des dossiers... il est important de mobiliser des cadres qualifiés.

Cela dit, malgré le caractère crucial de la fonction, toutes les structures ne la considèrent pas de la même manière. «Le diplôme n'est pas toujours important.

gérant du groupe Maroc Créances. Plus le temps passe, plus la tâche est complexe, car même les interlocuteurs peuvent avoir changé entretemps. «Les PME notamment ne comprennent pas que la mobilisation d'une créance dans leur bi-

L'ECONOMISTE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL: ABDELMOUNAÏM DILAMI

DIRECTEUR GÉNÉRAL: KHALID BELYAZID

Direction Stratégie & Développement

Muriel Florin

RÉDACTION

Directeur des rédactions

Nadia Salah

Rédacteur en chef

Mohamed Benabid

Secrétaire générale de la Rédaction

Meriem Oudghiri

Assistante: Touria Azlaf

■ ECONOMIE & MONDE

Chef de rubrique: Abashi Shamamba

Khadija Masmoudi (Grand reporter),

Abdelaziz Ghoubi (Grand reporter),

Hassan El Arif (Grand reporter),

Fatim-Zahra Tohry,

Franck Fagnon, Aïda Lo

■ VIE DES ENTREPRISES, SOCIÉTÉ ET CULTURE

Chef de rubrique: Amin Rboub

Aziza El Affas, Jihad Rizk, Aïda Bouazza,

Safall Fall, Amine Ater

■ DE BONNES SOURCES & BRÈVES

Chef de rubrique: Moulay Ahmed Belghiti

■ RÉGIONS, COMPÉTENCES & RH

Rédactrice en chef: Radia Lahlou

Ahlam Nazih, Karim Agoumi

• Rabat: Noureddine El Aïssi

• Marrakech: Badra Berrissoule, Stéphanie Jacob

• Fès: Youness Saâd Alami

• Agadir: Fatiha Nakhli, Sabrina Belhouari

• Tanger: Ali Abjiou • Oujda: Ali Kharroubi

• Bruxelles: Aziz Ben Marzouk • Londres: Jon Marks

• Paris: Halima Belghiti • Tunis: Youssa Mahfoud

Dessinateur-caricaturiste: Rik

■ SERVICE WEB

Responsable: Zakaria Lahrach

Hicham Lafriqi, Maha Basraoui,

Fatimazahra Belharar, El Hadji Mamadou Gueye

Documentation et chef des photographes:

Saïda Sellami

Photo-journaliste: Abdelmjid Bziouat,

Ahmed Jarfi

■ DROIT, JUSTICE & MEDIAS

Faïçal Faquih (Grand reporter),

■ BUREAU DE RABAT

Mohamed Chaoui (Grand reporter senior)

Mohamed Ali Mrabi, Mehdi Lahdidi

Angle rue Al Khalil, Bd Med V

Tél.: 05.37.26.28.46/47/48 - Fax: 05.37.26.28.45

E-mail: mchaoui@leconomiste.com

Assistante de direction: Kenza Daoudi

PUBLICITE

Directrice commerciale et marketing

Sandrine Salvagnac

Assistants: Samira Tamda, Khouldya Mekayssi

Directeurs de clientèle: Imane El Azdi, Khalid

El Jaï, Abderraouf Jaâfari, Mouhssine Liraki,

Mohamed Hamdaoui, Mouna Elouattassi Grangier,

Benaïssa Benamar, Hfaïedh Zeramdini

Directeurs de clientèle Agences:

Amal Cherkaoui, Thierry Del-Valle

ADMINISTRATION

Directeur administratif & financier

Samir Essifer

Responsable Achats et diffusion: Mouhsine Badi

Auditeur interne, responsable qualité: Ilham Ziad

Abonnement: Leïla Sadek

REVISION

Mohamed El Bekri, Bahija Rhouli,

Najoua Norredine

MONTAGE

Chef de service: Abdelaziz Ouahid

Saïd Fakhreddine, Salima Michmich,

Mohamed El Ouadi Idrissi,

Mohcine Sorrane, Youssef Laaraich

Nour-Eddine Lourini, Saïd Dahan

Annonces légales: Rabia Mahd, Jalila Afkhar

Fax: 05.22.36.58.86

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

E-mail: redaction@leconomiste.com

Les chasseurs des créances se professionnalisent

LES traqueurs des mauvais payeurs, qui foisonnent en ce moment, se professionnalisent. Certains ont mis en place des centres d'appel pour la relance des clients en difficulté, à l'image des sociétés de financement. Ils ont aussi diversifié leur gamme de services. Au-delà du recouvrement, les cabinets spécialisés peuvent également s'occuper de la comptabilité et offrir du conseil pour la gestion de la relation client. Même quand ils n'arrivent pas à recouvrer les créances, ils peuvent proposer d'assurer le suivi des procédures judiciaires, ou même de les prendre directement en charge, en s'appuyant sur des conventions dont ils disposent avec des cabinets d'avocats. Leurs agents de terrain peuvent aussi se transformer en véritables «détectives privés», rapportant de précieux renseignements à leurs clients (localisation d'un bien immobilier, une voiture de luxe dans un garage...).

Certaines entreprises cherchent surtout des profils faisant preuve de ténacité et de patience, pouvant assurer la tournée des sociétés débitrices, user de pression, et qui s'y connaissent un peu en loi et en comptabilité. Leur qualification peut aller du niveau bac à bac+5, et leur rémunération de 6.000 à 20.000 DH», souligne Essaïd Bellal, DG de Diorh. «Il n'y a pas eu de grandes transformations sur ce poste ces dernières années, car de plus en plus d'entreprises recourent à des cabinets de recouvrement», assure-t-il.

Ces intermédiaires du recouvrement sont submergés de dossiers. «Néanmoins, les créanciers ne nous confient en général la gestion de leur recouvrement que quand le délai dépasse 3 ou 4 ans, quand il y a prescription sur les factures et les chèques!», regrette Abdelhaï Lazrak, co-

lan risque de leur poser beaucoup plus de problèmes que le tarif concédé aux cabinets, qui garantissent des résultats plus rapides», poursuit Lazrak. Les taux ont pourtant été réduits de moitié par rapport au début des années 2000. Ils sont passés d'une fourchette de 15 à 20%, en fonction du montant de la créance, à une fourchette de 6 à 13%.

Maroc Créances traite en moyenne près de 50.000 dossiers. Ce chiffre peut aller jusqu'à 75.000 sur toute l'année, puisque pour provisionner leurs créances douteuses, les entreprises sont obligées de les confier à un cabinet de recouvrement ou à un avocat. Mais pas vraiment de quoi saliver, puisque les chances de recouvrement sont souvent minimes.

Ahlam NAZIH

SALAIRES 2016

Directeur marketing

La direction marketing est un poste clé dans une entreprise. Elle consiste à élaborer le plan marketing qui s'articule autour de l'analyse du marché, la définition des cibles, le choix des actions de communication... Le directeur marketing doit concevoir de nouveaux produits et mettre en œuvre des opérations de promotion pour développer les différentes marques déjà commercialisées par son entreprise.

En tant que stratège, il doit déterminer les nouvelles opportunités à la fois pour le marché dans lequel évoluent sa société et la gamme de produits qu'elle offre. Il doit toujours faire preuve de veille pour ne pas être pris de court par la concurrence. C'est la raison pour laquelle il doit régulièrement procéder à un benchmark pour s'informer sur les tendances de son marché, analyser et anticiper ses besoins et ses attentes.

Il élabore le plan marketing de l'entreprise dans lequel il définit les axes de développement des produits déjà sur le marché ou devant être créés. Le marketing-mix s'articule autour du produit (caractéristiques, usages, qualité, positionnement qualité...), du prix (fixation du prix de vente, des remises, des prix promotionnels...) de la distribution (désignation du canal de vente, des partenaires...). Le plan doit également prévoir les actions de promotion, la publicité, le merchandising...

Le directeur marketing doit toujours s'impliquer directement dans le lancement des nouveaux produits et superviser la vente de ceux déjà existants. Il mesure les retombées de chaque action pour procéder à des ajustements.

Le directeur marketing est souvent rattaché au comité de direction. Il n'existe pas de schéma général, mais dans certaines entreprises les fonctions de directeur marketing et directeur commercial sont occupées par une seule et même personne. Dans d'autres entités, ce sont deux postes distincts. Ce qui ne manque pas donner parfois lieu à des tensions entre les deux managers car la conception n'est pas la même. Le directeur marketing étant plus enclin à développer une stratégie tandis que le directeur commercial est plutôt regardant aux chiffres.

Dans d'autres entreprises encore, l'on retrouve les fonctions de directeur marketing et de communication ne font qu'une. Ce qui induit une certaine cohérence au niveau des attributions.

Dans la plupart des cas, le directeur marketing est issu d'une école de commerce, mais dans des cas de plus en plus nombreux, l'on assiste à la prédominance des ingénieurs. Ce qui dénote du caractère industriel de l'entreprise. □

H. E.

Situez votre salaire

Total brut annuel 342.069 DH
Soit moyenne: 27.365x12,5 mois
Médiane brute annuelle: 246.428 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 30%
Diplôme universitaire: 48%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	188.622 DH
- 50 à 100 millions de DH	449.481 DH
- 100 à 500 millions de DH	278.076 DH
- + de 500 millions de DH	423.174 DH

Effectifs

- 50 salariés:	189.437 DH
- 50 à 99:	388.662 DH
- 100 à 199:	343.661 DH
- 200 à 500:	236.716 DH
- + de 500:	517.182 DH

Secteur

- Service	229.854 DH
- Commerce	-
- Industrie	390.546 DH
- BTP	643.701 DH

Localisation

- Casablanca:	
- Rabat:	
- Province:	

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	58%
Femme :	42%

Age moyen

37 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	
École de commerce:	19
École d'ingénieurs:	30
École de communication:	
Licence:	2
Bac + 4 ans:	16
Bac + 5:	26
Plus de Bac+5:	2
BTS - DUT:	2

Chef de produit

Il est en charge du développement d'un produit en particulier. Ses responsabilités vont de la conception à la commercialisation. Dans l'entreprise, le chef de produit est positionné au troisième rang dans l'organigramme. Dans l'enquête L'Economiste/Sunergia, 7 chefs de produit sur 10 sont dans cette situation. Près d'un sur cinq est un rang au-dessus (2e).



Plus nombreux dans les services et le commerce, les chefs de produit comptent en moyenne une expérience de 5 ans dans le poste et de 6 ans dans l'entreprise. Le maximum d'expérience dans ce poste est de 26 ans.

Le salaire annuel brut le plus élevé est accordé dans le secteur des services et dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Dotés d'une formation d'ingénieur, en commerce ou issus des universités pour la majorité marocaines, la plupart des chefs de produit sont des hommes. La moyenne d'âge est de 36 ans.

Prospection, animation du réseau de distribution, réalisation d'études de marché pour le lancement de nouveaux produits, le chef de produit peut aussi être investi du développement de l'image de marque à travers un programme marketing.

Dans ce poste, l'intéressement n'existe pas alors que les primes sont accordées à 8 chefs de produit sur 10. Ces incitations financières sont assez variées et vont de la prime par objectif (39%) à la prime sur les bénéfices (25%) ou des primes indexées sur la croissance du chiffre d'affaires (18%). Des primes des fêtes religieuses sont également accordées (18%). La majorité dispose aussi d'une indemnité de représentation et de déplacement.

Côté avantages sociaux, l'assurance retraite par capitalisation est généralisée alors que la CIMR n'est accordée qu'à 66% d'entre eux.

Quant aux avantages en nature, ils consistent surtout dans l'attribution d'un ordinateur (88% des cas), le carburant (29%) et la carte de crédit carburant (23%). □

K. M.

Situez votre salaire

Total brut annuel 216.488 DH
Soit moyenne: 17.320x12,5 mois DH
Médiane brute annuelle: 215.892 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 14%
Diplôme universitaire: 52%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	182.026 DH
- 50 à 100 millions de DH	118.138 DH
- 100 à 500 millions de DH	246.146 DH
- + de 500 millions de DH	256.722 DH

Effectifs

- 50 salariés:	184.742 DH
- 50 à 99:	143.338 DH
- 100 à 199:	170.600 DH
- 200 à 500:	262.445 DH
- + de 500:	237.758 DH

Secteur

- Service	189.521 DH
- Commerce	255.241 DH
- Industrie	172.882 DH
- BTP	328.914 DH

Localisation

- Casablanca:	
- Rabat:	
- Province:	

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	54%
Femme :	46%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	
École de commerce:	23
École d'ingénieurs:	14
École de communication:	
Licence:	3
Bac + 4 ans:	14
Bac + 5:	9
Plus de Bac+5:	20
BTS - DUT:	11

Brand manager

Le brand manager est une fonction encore peu visible dans l'entreprise. Ses missions sont souvent confondues avec celles du chef de produit, voire du directeur marketing. Or ses responsabilités portent, en principe, sur le développement stratégique de la marque.

Dans l'enquête L'Economiste/Sunergia, cette fonction est confiée à des cadres expérimentés. Comptez en moyenne 11 ans d'ancienneté dont 8 dans le poste. La moitié des brand managers est au troisième rang dans l'organigramme.

Faiseur d'équilibre entre marketing et relation avec les clients, le brand manager est présent dans deux secteurs: l'industrie et les services. Et c'est dans ce dernier secteur d'activité où sa rémunération est la plus élevée (voir grille ci-contre).

Ce cadre doit veiller à ce que les différents produits correspondent bien aux valeurs, personnalité et identité de

la marque. La majorité sont de profil ingénieur, école de commerce ou lauréat de l'université. La moitié a également obtenu son diplôme en France.

Agé en moyenne de 42 ans, les brand managers n'ont pas tous le 13e mois et ne bénéficient d'aucun intéressement. Ils ont, en revanche, des primes: six sur dix ont une prime par objectif, 20% une prime selon la croissance du chiffre d'affaires et autant reçoivent une prime sur les bénéfices.

Côté avantages sociaux, la CIMR est généralisée ainsi que l'assurance maladie privée.

En 2015, la majorité des brand managers ont reçu une augmentation salariale dont le maximum a atteint 20% et le minimum 4%. Ces cadres ne disposent pas tous d'une voiture de fonction et seule une minorité bénéficie d'une formation qualifiante financée par l'employeur. □

K. M.

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: **503.400 DH**
Soit **40.272 x 12,5 mois**

Profil de la fonction

Grandes écoles: **17%**
Diplôme universitaire: **67%**

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	-
- 50 à 100 millions de DH	691.085 DH
- 100 à 500 millions de DH	211.890 DH
- + de 500 millions de DH	503.400 DH

Effectifs

- 50 salariés:	-
- 50 à 99:	691.085 DH
- 100 à 199:	-
- 200 à 500:	-
- + de 500:	309.060 DH

Secteur

- Service	691.085 DH
- Commerce	-
- Industrie	309.060 DH
- BTP	-

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 54%
Femme	: 46%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	17
École d'ingénieurs:	17
École de communication:	-
Licence:	-
Bac + 4 ans:	17
Bac + 5:	33
Plus de Bac+5:	-
BTS - DUT:	-

ES ECOLE SUPERIEURE
JC DE JOURNALISME
ET DE COMMUNICATION

Casablanca - 05 22 26 26 06 - www.esjc.ma *100 % d'emploi*



Préparez votre **MASTER** (en 2 ans) de
l'Ecole Supérieure de **Journalisme** et de
Communication (formation en cours du soir)

Devenez un **vrai manager** du monde de la
Communication et des **Médias** à travers une
formation aux normes internationales assurée par
des professionnels du métier.

Conditions d'accès :

- Minimum Bac+3
- Etude de dossier
- Entretien oral

37, rue Tata (à côté de Bank Al Maghrib) - Casablanca
Tél : 0522-26-26-06 - Fax : 0522-26-20-60 - Site web : www.esjc.ma

SALAIRES 2016

Directeur/Responsable technique

Maintenance

C'EST l'un des postes stratégiques dans le secteur industriel et du BTP. Le contexte marqué par un rythme d'investissement soutenu dans ces deux secteurs a fortement contribué à la valorisation de la fonction. Le directeur technique ou responsable technique/Maintenance est devenu un poste clé dans le montage et la conduite des projets industriels ou de construction.

Il a pour mission principale de définir les paradigmes techniques relatifs au développement et à la réalisation d'un projet, mais aussi du suivi de l'exécution et de l'exploitation, éventuellement.

Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, le directeur technique ou responsable technique/Maintenance touche en moyenne un salaire annuel brut de 360.100 DH/an. Ce niveau de rémunération place la fonction dans le top 10 des postes les mieux rémunérés, même si la progression salariale reste contenue (5,3%). Dans le détail, c'est dans les BTP que l'on retrouve le plus haut niveau de rémunération avec un brut annuel moyen de 451.400 DH, suivi de l'industrie (370.450 DH), du commerce (308.000 DH) et du service (298.300). Le profil par niveau de formation indique

que 44% des répondants proviennent d'écoles d'ingénieurs. Les profils de formation technique bac +2 (BTS / DUT), suivent juste après, constituant 20% des répondants, talonnés par les universitaires bac+2 (14%).

Le gros des effectifs est localisé à Casablanca- près de 80% des profils sondés- et 8% dans la région de Rabat. Il faut aussi retenir que 86% des personnes interrogées sont employées dans de grandes entreprises, situées dans la catégorie réalisant plus de 100 millions de DH de chiffre d'affaires. C'est d'ailleurs dans cette fourchette aussi que l'on retrouve les salaires les plus élevés, avec une moyenne annuelle de 417.360 DH bruts et 369.000 dirhams pour les sociétés qui dépassent le seuil de 500 millions de DH de chiffre d'affaires.

La moyenne salariale est par contre plus valorisante dans les entreprises réalisant entre 50 et 100 millions de DH (576.000 DH). Le poste reste l'apanage des hommes à 93%. Le poids des traditions n'explique pas tout.

Quant aux avantages et primes, près de deux sur trois affirment bénéficier de primes et du 13e mois. □

S.F.

Situez votre salaire

Total brut annuel 360.114 DH
Soit moyenne: 28.809 DHx12,5 mois
Médiane brute annuelle: 298.381 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 44%
Diplôme universitaire: 12%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	227.579 DH
- 50 à 100 millions de DH	576.000 DH
- 100 à 500 millions de DH	417.356 DH
- + de 500 millions de DH	368.525 DH

Effectifs

- 50 salariés:	207.119 DH
- 50 à 99:	293.234 DH
- 100 à 199:	665.073 DH
- 200 à 500:	331.472 DH
- + de 500:	382.157 DH

Secteur

- Service	298.314 DH
- Commerce	307.970 DH
- Industrie	370.447 DH
- BTP	451.433 DH

Localisation

- Casablanca:
- Rabat:
- Province:

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	93%
Femme :	7%

Age moyen

41 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

9 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	
École de commerce:	10
École d'ingénieurs:	44
École de communication:	
Licence:	4
Bac + 4 ans:	4
Bac + 5:	3
Plus de Bac+5:	1
BTS - DUT:	20

Conducteur/Chef de chantier

C'E responsable est un élément de coordination opérationnel très important sur les sites en chantier. Il sert de relais sur le terrain avec la maîtrise d'ouvrage et coordonne les différentes interventions des parties prenantes à l'exécution des travaux ou du projet. Avec une moyenne salariale de 350.800 DH/an, c'est évidemment dans le BTP (314.250 DH) et l'industrie (376.000 DH) que l'on retrouve les meilleures rémunérations.

C'est dans les entreprises aux chiffres d'affaires dépassant les 100 millions de DH et plus que se situent les niveaux de rémunération les plus élevés. Pour la catégorie allant de 100 à 500 millions de DH, la rémunération moyenne est ainsi estimée à 444.500 DH/an et 386.783DH/an dans les sociétés à chiffre d'affaires égal ou supérieur à 500 millions de DH.

La qualité du système de motivation est là aussi relativement moyenne, avec 29% seulement affirmant percevoir un 13ème mois, 25% bénéficiant des primes de diverses natures (sur bénéfice, par objectif et pour fêtes religieuses) et 4% objet d'intéressement. Sur le segment des avantages sociaux, la majorité des Conducteurs/Chefs de chantier (79% des répondants) sont affiliés à la CIMR/Caisse de retraite complémentaire.

De plus, 97% des sondés affirment bénéficier d'une assurance retraite, et 75% déclarent ne profiter que de l'Assurance maladie obligatoire (AMO). 25% des chefs de chantier interrogés

confirment leur affiliation à une assurance maladie privée.

Le métier n'est pas mieux choyé que les autres dans les entreprises marocaines. Seul le quart des interrogés déclare un 13ème mois et des primes de divers types. Les principaux autres avantages obtenus en nature sont du strict minimum : la voiture de fonction (64% des répondants), le carburant (79% des répondants), la carte de crédit carburant (46% des sondés) et l'attribution d'un ordinateur (86% des interrogés). La grande majorité des profils pris en compte dans l'étude bénéficient aussi d'indemnités diverses, du logement au transport en passant par la représentation et les indemnités de déplacement.

Les frais de formation continue qualifiante sont aussi totalement assurés, pour 86% des répondants, par leurs employeurs. Le reste des sondés sont soutenus partiellement dans leurs projets de montée et d'actualisation de leurs compétences. Sur le volet de la formation initiale, l'EHTP et l'Ecole Mohammeda des ingénieurs ont fourni l'essentiel des profils interrogés avec une part de 25% chacune des répondants. L'ENSEM et HEC sont aussi dans la liste. Pour les profils issus du cursus universitaire et des centres de formation technique, les spécialités les plus représentées sont respectivement les sciences économiques et l'électromécanique. □

S. F.

Situez votre salaire

Total brut annuel 350.775 DH
Soit moyenne: 28.062 DHx12,5 mois
Médiane brute annuelle: 255.530 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 32%
Diplôme universitaire: 30%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	169.746 DH
- 50 à 100 millions de DH	296.000 DH
- 100 à 500 millions de DH	444.499 DH
- + de 500 millions de DH	386.783 DH

Effectifs

- 50 salariés:	148.000 DH
- 50 à 99:	237.645 DH
- 100 à 199:	286.745 DH
- 200 à 500:	304.274 DH
- + de 500:	466.974 DH

Secteur

- Service	277.712 DH
- Commerce	237.183 DH
- Industrie	376.274 DH
- BTP	341.246 DH

Localisation

- Casablanca:
- Rabat:
- Province:

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	93%
Femme :	7%

Age moyen

39 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	4
École de commerce:	4
École d'ingénieurs:	32
École de communication:	
Licence:	4
Bac + 4 ans:	11
Bac + 5:	11
Plus de Bac+5:	4
BTS - DUT:	22

Directeur/responsable de production d'usine

LE directeur de production d'usine est une pièce maîtresse de tous process industriels. Ce poste est indispensable pour une gestion efficace de la production qu'elle soit manutentionnaire ou complètement informatisée. Cette fonction reste trustée par les hommes (88%) dont la moitié est employée dans l'industrie. L'âge moyen d'un responsable de production ou d'usine se situe à 39 ans détenant en général un diplôme d'ingénierie (43%) ou universitaire (33%). Les cadres issus de formations marocaines représentent la majeure partie de l'échantillon (74%), suivis des diplômés d'écoles et universités françaises (21%). Vu l'importance du poste, les responsables de production ont en moyenne une ancienneté de 9 ans au sein de l'entreprise et de 8 ans dans l'exercice de leurs fonctions. Niveau rémunération, les directeurs de production touchent en moyenne 418.606 DH/brut par an. Un salaire (brut annuel) qui varie selon l'activité: pour les services il est de 268.522 DH, le commerce atteint

457.325 DH, là où l'industrie offre 369.185 DH ou encore le BTP où les responsables de production perçoivent 609.912 DH. L'on retrouve cette fonction dans les entreprises employant plus de 500 personnes (65%) et celles dont le nombre de salariés varie entre 200 et 500 employés (21%). Les grandes entreprises (plus de 500 millions de DH de chiffre d'affaires) sont les plus gros employeurs des responsables de production. D'ailleurs, plus de la moitié de l'échantillon reçoit un 13e mois (59%), mais seuls 43% se voient attribuer des primes constitués pour 41% d'émoluments sur bénéfiques, de primes de fin d'années (27%) ou encore de bonus par objectif (27%). Niveau indemnité, le transport constitue le gros des dédommagements (74%), suivi des compensations de déplacements (67%) et des indemnités de logements (47%). Les responsables d'usine ont pour un peu plus de la moitié reçu une augmentation de salaire en 2015. □

A. At

Situez votre salaire

Total brut annuel: 418.606 DH
Soit moyenne: 33.488 x 12.5 mois
Médiane brute annuelle: 373.309 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 49%
Diplôme universitaire: 33%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	232.434 DH
- 50 à 100 millions de DH	280.000 DH
- 100 à 500 millions de DH	402.171 DH
- + de 500 millions de DH	456.966 DH

Effectifs

- 50 salariés:	237.003 DH
- 50 à 99:	222.000 DH
- 100 à 199:	414.994 DH
- 200 à 500:	447.352 DH
- + de 500:	442.454 DH

Secteur

- Service	268.522 DH
- Commerce	457.325 DH
- Industrie	369.185 DH
- BTP	609.912 DH

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme : 88%
Femme : 13%

Age moyen

39 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	-
École d'ingénieurs:	43
École de communication:	-
Licence:	5
Bac + 4 ans:	11
Bac + 5:	11
Plus de Bac+5:	6
BTS - DUT:	10

Motorisez votre Porte de garage et gérez-la grâce au Visiophone en toute tranquillité



La gamme V200 - V400 - V600

S'intègre dans l'univers des systèmes de sécurité de la maison

• Sécurité

- > Commande d'accès avec contrôle vidéo
- > Mémorisation d'images (jusqu'à 400 images), même en cas d'absence de l'utilisateur (V400 - V600)

• Confort

- > Possibilité de connecter un deuxième moniteur
- > Détecteur d'empreinte digitale pour ouverture du portail ou de la porte (V600)

• Exclusivité Somfy

- > Télécommande radio RTS 4 canaux intégrée pour piloter jusqu'à 5 produits motorisés et l'éclairage

• Installation facile

- > Connexion 2 fils (jusqu'à 100 m) : Installation électrique existante utilisable.
- > Caméra directionnelle pour une meilleure visibilité

@somfyM0

Somfy Maroc SARL, 29, Rue Ibnou Majid Al Bahar, Casablanca, Maroc
Tél 05 22 44 35 00 | Fax 05 22 44 35 23 | Email contact_ma@somfy.com
www.somfy.ma | www.somfyarchitecture.me

SALAIRES 2016

Directeur Achats

EN période difficile, certains postes deviennent très prisés par les entreprises. C'est tout particulièrement le cas du directeur des achats. Avec les directeurs financiers et les directeurs logistiques, ils sont très sollicités dans les temps de crise. Leur capacité à réduire les coûts est essentielle pour l'entreprise. Ceci étant, ce poste est aussi assez sensible dans les sociétés ainsi que les administrations. Il est proche des tentations, mais pas plus que les autres postes. D'ailleurs comme toutes les autres fonctions, il est assujéti à des contrôles.

De par sa définition, la fonction de directeur des achats est en étroite liaison avec la direction générale. C'est d'ailleurs lui qui définit la politique d'achat de l'entreprise. Il décide du choix des fournisseurs (C'est peut-être de là d'où vient le sentiment de suspicion dont souffre ce poste). En fonction de la taille de l'entreprise, le directeur des achats supervise une ou plusieurs équipes d'acheteurs qui sélectionnent et répartissent les contrats d'approvisionnement. Ils peuvent atteindre 16 personnes dans les grandes entités (de plus de 500 personnes réalisant plus de 500 millions de DH de chiffre d'affaires). Dans certains cas, le directeur des achats est même responsable des stocks de matière et de fournitures. Compte tenu de leur proximité, la direction des achats est généralement rattachée à la

direction générale. Il arrive aussi qu'elle dépende du directeur financier.

En raison de son caractère «sensible», le salaire du directeur des achats est, à quelques centaines de dirhams près, similaire à celui des principales directions dans les entreprises. Il émerge à ce titre à 333.000 DH brut annuel. Le poids du variable dépasse plus ou moins les 10%, essentiellement en prime annuelle (66% des cas) ou en bonus (3% des cas). Ceci étant, le salaire du directeur des achats fluctue en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. Il démarre très haut, même pour les entreprises de moins de 50 millions de chiffre d'affaires (254.000 DH). Il dépasse les 410.000 DH pour les grandes entreprises. D'ailleurs pour ce poste, les multinationales payent mieux que les nationales, même si l'écart est de moins en moins important. Il faut dire que pour cette fonction stratégique, il vaut mieux bien payer que passer son temps à surveiller. En dépit de la crise, le salaire de ce poste a été augmenté en 2015 (plus de 50% de l'échantillon). A cela s'ajoute, une ribambelle d'avantages en nature. Pour 90% de l'échantillon, la CNSS et la CIMR sont assurées. S'il ne dispose pas de voiture de fonction, le directeur des achats jouit d'une prime de transport, d'un ordinateur et de GSM. Mais pas de logement de fonction. □

M.A.B.

Situez votre salaire

Total brut annuel:	333.254 DH
Soit moyenne:	25.635 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle:	264.889 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles:	9 %
Diplôme universitaire:	65 %

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 de 50 millions	254.063 DH
- 50 à 100 millions	165.736 DH
- 100 à 500 millions	242.505 DH
+ de 500 millions	410.806 DH

Effectifs

- 50 salariés	193.734 DH
- 50 à 99	279.060 DH
- 100 à 199	277.055 DH
- 200 à 500	222.583 DH
- + de 500	434.182 DH

Secteur

- Service	308.200 DH
- Commerce	400.500 DH
- Industrie	264.393 DH
- BTP	677.129 DH

Localisation

- Casablanca	333.254DH
- Rabat	-
- Province	-

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 59%
Femme	: 41%

Age moyen

42 ans

Ancienneté dans l'entreprise

13 ans

Ancienneté dans le poste

11 ans

Formation en %

Ecole de Commerce:	21
Ecole d'ingénieurs:	10
Ecole de communication:	0
bac + 2 ans:	3
Licence:	21
Bac + 4:	17
Bac + 5:	21
Plus de Bac+5:	3
BTS-DUT:	3

Directeur logistique

LE directeur et/ou responsable logistique assure une fonction-clé aujourd'hui. C'est un spécialiste des rouages du transport, de la gestion des flux d'approvisionnement et de l'optimisation des stocks. Il assure la synchronisation entre la production, le commercial et la distribution. Il peut être employé soit par une société de prestations de logistique ou directement par une unité industrielle ou de services. Dans 28% des cas, il est lauréat d'une école d'ingénieurs. Il peut également être titulaire d'un diplôme de type bac+5. 86% des directeurs logistiques ont effectué leurs études au Maroc contre 14% ayant suivi un cursus à l'étranger.

48% des directeurs logistique sondés dans le cadre de l'enquête L'Economiste/Sunergia travaillent dans le secteur des services. 1 sur 3 est employé par une unité industrielle. Un fait prévisible, 86% d'entre eux exercent dans la métropole économique où sont implantés les parcs logistiques ainsi que les sièges sociaux de la plupart des grandes entreprises. Le salaire brut annuel moyen d'un directeur logistique tourne autour de 426.253 DH. C'est dans l'industrie que les directeurs logistique sont les mieux payés puisqu'ils

perçoivent un salaire brut annuel moyen de 501.535 DH suivi du BTP, avec une rémunération annuelle brute de 486.758 DH. Outre une rémunération fixe, 76% des directeurs logistique perçoivent des primes qui sont dans 63% de cas des gratifications de fin d'année. 69% bénéficient du 13e mois. Fait marquant, 97% des directeurs et responsables logistique ne bénéficient pas d'un intéressement sur la réalisation des résultats de l'entreprise. En revanche, 97% des directeurs logistique bénéficient d'une retraite complémentaire et 93% sont couverts par une assurance maladie privée.

La panoplie des avantages comprend la voiture, une indemnité de carburant ainsi qu'une carte de crédit carburant pour 90% des directeurs logistique. Contrairement à d'autres profils, à peine 7% d'entre eux bénéficient d'un ordinateur attribué par l'employeur.

Profession relativement jeune au Maroc, le directeur logistique est âgé de 40 ans en moyenne. 3 sur 4 sont des hommes. Dans 48%, il occupe le troisième rang dans l'organigramme. Il a une ancienneté moyenne de dix ans et occupe son poste depuis six ans. □

H.E.

Situez votre salaire

Total brut annuel:	426.253 DH
Soit moyenne:	33.563 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle:	342.426 DH

Profil de la fonction

Ecoles de Commerce:	7 %
Diplôme universitaire:	48 %

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 de 50 millions de DH	521.752
- 50 à 100 millions de DH	0
- 100 à 500 millions de DH	282.094
Plus de 500 millions de DH	424.109

Effectifs

- 50 salariés	955.605 DH
- 50 à 99	84.000 DH
- 100 à 199	259.750 DH
- 200 à 500	408.892 DH
- + de 500	410.474 DH

Secteur

- Service	391.193
- Commerce	176.567
- Industrie	501.535
- BTP	486.758

Localisation

- Casablanca	427.134
- Rabat:	322.751
- Provinces:	518.738

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 76%
Femme	: 24%

Age moyen

40 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

6 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	3
École de commerce:	7
École d'ingénieurs:	28
Bac + 2 ans:	-
Licence:	7
Bac + 4:	17
Bac + 5:	21
Plus de Bac+5:	3
BTS - DUT:	10

Directeur administratif & financier

IL est l'argentier de l'entreprise! Un peu l'équivalent du ministre des Finances. Le directeur financier tient les cordons de la bourse, c'est par lui que passent souvent les arbitrages budgétaires. Ce poste est tellement stratégique que les autres départements doivent souvent le convaincre pour entériner leurs prévisions lors des discussions budgétaires.

Le directeur financier suscite généralement de la méfiance auprès de ses collègues qui ne le voient pas toujours d'un bon œil compte tenu de sa puissance. Dans les grandes entreprises, il peut piloter jusqu'à une quinzaine de personnes. Il arrive parfois qu'il soit investi de responsabilités de gestion administrative. Il porte par conséquent le titre DAF (directeur financier et administratif). Compte tenu de sa position dans l'entreprise, le directeur financier est directement rattaché au PDG qu'il conseille même très souvent. Avec le directeur général-adjoint, ce poste est généralement le numéro deux dans la hiérarchie (59% de notre échantillon).

Un directeur financier gagne en moyenne annuelle 390.000 DH bruts

(13ème mois compris), soit 31.200 DH mensuels. Plus l'entreprise est de grande taille, plus la rémunération de ce poste augmente. Dans des organisations aux charges importantes, le traitement du directeur financier peut dépasser le million de DH par an. A cela s'ajoute une multitude d'avantages en nature. La voiture de fonction n'est toutefois attribuée que dans 23% des cas. Elle est généralement accompagnée d'une carte pour le carburant, de l'assurance, de la vignette ainsi que de l'entretien.

Le cas échéant, le poste profite d'une indemnité de transport (plus d'un sur deux) ou de déplacement (75%). Le DF dispose par ailleurs, d'un GSM, d'un ordinateur ainsi que d'une formation qualifiante totalement à la charge de l'employeur. Pour ce qui est du logement, il bénéficie d'une indemnité dans 1/3 des cas.

En plus de fortes qualités d'animation d'équipes, le poste de DF nécessite autant de compétences techniques dans les disciplines financières, juridiques et sociales. □

M. A. B.

Situez votre salaire

Total brut annuel: 387.752 DH
Soit 32.313 DH x 12,5 mois
Médiane: 299.237 DH

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	315.823 DH
- 50 à 100 millions de DH	446.443 DH
- 100 à 500 millions de DH	499.850 DH
- + de 500 millions de DH	388.743 DH

Effectifs

- 50 salariés:	307.905 DH
- 50 à 99:	287.801 DH
- 100 à 199:	405.035 DH
- 200 à 500:	550.379 DH
- + de 500:	456.202 DH

Secteur

- Service	417.204 DH
- Commerce	331.989 DH
- Industrie	404.379 DH
- BTP	288.384 DH

Localisation

- Casablanca:	-
- Rabat:	-
- Province:	-

Profil de la fonction

Grandes écoles: 12%
Diplôme universitaire: 30%

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme : 55%
Femme : 45%

Age moyen

43 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation en %

Sans baccalauréat:	-
École de commerce:	25
École d'ingénieurs:	2
École de communication:	-
Licence:	5
Bac + 4 ans:	27
Bac + 5:	16
Plus de Bac+5:	11
BTS - DUT:	7

Motoriser un volet roulant, ça bouge la vie!

Votre maison est équipée de volets roulants à manivelle ou à sangle? Pas besoin de les changer, tous les volets sont motorisables.

Pourquoi motoriser vos volets roulants?



Gagnez du temps

Ouvrez et fermez tous vos volets d'un seul clic sans faire le tour de la maison.



Sécurisez votre maison

Programmez vos volets pour simuler une présence et décourager les intrus.



Protégez votre décor intérieur

dès que le soleil frappe.



Faites des économies

Contrôlez la température de votre pièce en toute saison. Vos volets roulants peuvent s'animer automatiquement.

@somfyM0

Somfy Maroc SARL, 29, Rue Ibnou Majid Al Bahar, Casablanca, Maroc
Tél 05 22 44 35 00 Fax 05 22 44 35 23 Email contact_ma@somfy.com
www.somfy.ma | www.somfyarchitecture.me

somfy

Building happiness

SALAIRES 2016

Chef comptable

C'EST l'une des plus anciennes des fonctions des cadres. Elle est aussi la plus universelle. La mission d'un chef comptable est de donner une image exacte du patrimoine de l'entreprise. Il ne se contente pas que d'organiser la chaîne de production des informations comptables. Il les analyse et en tire des bilans et des synthèses.

Dans plus de 71% des entreprises sondées, le chef comptable est positionné au troisième rang dans l'organigramme. Le poste varie en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise. Dans une petite structure, le chef comptable est le bras droit financier du dirigeant.

Dans une PME, ce cadre quarantenaire verra ses tâches concentrées sur les aspects comptables et fiscaux, la gestion administrative du personnel et la maîtrise des frais généraux.

Dans une entreprise plus importante, il sera assisté de plusieurs collaborateurs, aura des activités de management d'équipe (animation, formation, gestion), mettra en place un reporting analytique.

Dans un grand groupe, son expertise est portée sur un domaine spécifique (comptabilité générale, trésorerie, frais généraux, clients, fournisseurs).

En liaison avec les filiales, il optimise les procédures comptables, les contrôles internes et assure la consolidation du groupe.

Sa rémunération va varier en conséquence. Elle peut atteindre jusqu'à 748.000 DH bruts par an (maximum relevé dans l'enquête). Sur le plan sectoriel, ce sont les branches du BTP et de l'industrie qui valorisent le plus financièrement la fonction.

Il faut beaucoup d'expérience pour assurer la fonction. La plupart des chefs comptables -métier habituellement masculin mais qui depuis une dizaine d'années est investi par la gent féminine- ont en moyenne 11 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise et 9 ans dans leur fonction. Les lauréats des écoles de commerce sont de plus en plus nombreux à choisir ce travail de chef comptable, alors que les bac+2 et les autodidactes semblent en voie de disparition.

Les avantages sociaux, 13e mois et assurance-maladie ne sont pas généralisés. Le véhicule de fonction n'est donné qu'à 1 chef comptable sur 3. Par contre, le téléphone, devenu un outil de travail à part entière, est attribué dans 6 cas sur 10. □

A. Lo

Assistante de direction

NON une assistante de direction n'est pas une secrétaire. La fonction qui traînait autrefois des clichés a aujourd'hui pris du galon et s'est enrichie en contenu avec la diffusion des nouvelles technologies. L'assistante de direction est devenue une conseillère du patron et un membre influent du cabinet. Ses tâches ne se limitent pas à une prise de note ou à une application stricte de directives. Certes, elles sont toujours en appui du DG ou du président en les déchargeant de toutes les tâches administratives. Polyvalentes, les assistantes de direction assument de nouvelles responsabilités, gèrent certains projets rattachés à la direction générale. Dans certains cas, elles participent à des réunions importantes de la direction à côté du président. Une assistante de direction doit faire ainsi preuve de plus d'audace et d'implication pour pouvoir anticiper et prendre des décisions (dans la limite de ses prérogatives) lorsque l'occasion se présente. C'est pour cela que celle que l'on présente comme le fidèle bras droit du patron doit avoir plusieurs cordes à son arc.

Agée en moyenne de 38 ans, l'assistante de direction est attendue sur des compétences techniques comme la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères (l'anglais étant devenu un minimum), des logiciels spécifiques à son domaine d'activité, de l'environnement de

travail, la rédaction des lettres, des discours, des présentations etc. Mais aussi des compétences relationnelles: discrétion et capacité à gérer les clients et argumenter avec ses correspondants.

Aujourd'hui, ce sont les universitaires qui dominent la fonction. 55% des assistantes de direction disposent soit d'un DESS (bac+5), soit d'une maîtrise (bac +4), soit une licence (bac +3), ou un Deug (bac +2). Les lauréats d'écoles de commerce exercent aussi ce métier (11%). Les titulaires d'un BTS sont assez représentés (11%). Dans cette fonction, les profils sont assez diversifiés. Si certaines ont suivi des formations classiques telles que la gestion d'entreprises, la comptabilité ou l'audit, d'autres sont spécialisées en commerce international, en psychologie ou en informatique et réseaux télécoms voire, en audit.

L'assistante de direction touche en moyenne un salaire brut annuel de 121.682 DH, soit 10.140 DH par mois. Une rémunération accordée dans les petites unités industrielles de moins de 50 salariés. En revanche, c'est dans les grandes entreprises de services qu'elles sont les mieux rémunérées (jusqu'à 28.166 DH/mois). Avec une fonction aussi attrayante, on se demande pourquoi les hommes ne s'y intéressent pas (4% seulement). □

A. Lo

Situez votre salaire

Total brut annuel: 279.647 DH
Soit moyenne: 22.371 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 252.110 DH

Profil de la fonction

Ecoles de Commerce: 3%
Diplôme universitaire: 58%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	132.897
- 50 à 100 millions de DH	186.637
- 100 à 500 millions de DH	261.318
- Plus de 500 millions de DH	341.846

Effectifs

- 50 salariés	107.500 DH
- 50 à 99	155.514 DH
- 100 à 199	209.422 DH
- 200 à 500	262.901 DH
- + de 500	379.696 DH

Secteur

- Service	229.821
- Commerce	151.771
- Industrie	282.286
- BTP	497.937

Localisation

- Casablanca	119.472 DH
- Rabat	-
- Province	179.140 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 58%
Femme	: 42%

Age moyen

42 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

9 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	-
École de commerce:	34
École d'ingénieurs:	3
École de communication:	-
Bac + 2	5
Licence:	18
Bac + 4 ans:	24
Bac + 5:	11
BTS - DUT:	5

Situez votre salaire

Total brut annuel: 121.682 DH
Soit moyenne: 10.140 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 94.822 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 11%
Diplôme universitaire: 55%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions	75.757 DH
- 50 à 100 millions	184.848 DH
- 100 à 500 millions	132.033 DH
- Plus de 500 millions	248.679 DH

Effectifs

- 50 salariés	67.260 DH
- 50 à 99	120.675 DH
- 100 à 199	90.949 DH
- 200 à 500	213.808 DH
- + de 500	164.973 DH

Secteur

- Service	259.991 DH
- Commerce	94.230 DH
- Industrie	96.407 DH
- BTP	118.073 DH

Localisation

- Casablanca	119.472 DH
- Rabat	-
- Province	179.140 DH

Rang hiérarchique

2 - 3

Sexe

Homme	: 4%
Femme	: 96%

Age moyen

38 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

10 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	11
École de commerce:	11
École d'ingénieurs:	-
École de communication:	-
Licence:	33
Formation technique bac + 2 ans:	22
Bac + 4:	11
Bac + 5:	-

Directeur/responsable qualité

LE poste de directeur/responsable qualité au début des années 2000 avec la première vague d'implémentation des certifications aux standards ISO. Ce mouvement est arrivé sous la pression du marché, notamment des donneurs d'ordres à l'export et de la concurrence. Etre certifié était tout aussi important pour l'image de marque de l'entreprise que se différencier de la concurrence! Un changement de paradigme qui a donné une plus grande visibilité et de l'importance aux responsables qualité. La montée des contraintes liées à l'efficacité énergétique devrait ouvrir de nouvelles perspectives à la fonction.

L'industrie est le secteur qui emploie le plus de responsable qualité (46%), suivi des services (33%). Ce poste reste l'apanage des hommes (69%), âgés en moyenne de 38 ans et issus en majorité d'écoles d'ingénieurs (50%) ou encore de formations universitaires (39%). Des diplômes obtenus essentiellement au Maroc (81%) ou encore de France (17%).

Le gros des responsables qualité officie à Casablanca (88%), pour 50% de

l'échantillon dans des entreprises dont l'effectif dépasse 500 salariés. S'y ajoutent, les structures employant entre 200 et 500 employés qui représentent 35%. En termes de chiffre d'affaires, le poste de directeur qualité est présent dans les entreprises qui engrangent plus de 500 millions de DH (73%), suivi de celles totalisant un chiffre d'affaires se situant entre 100 et 500 millions de DH (15%). Niveau rémunération, le salaire brut annuel d'un directeur qualité atteint 366.277 DH en moyenne.

Un salaire qui diffère selon les secteurs: Service (430.567 DH), commerce (117.000 DH), industrie (257.350 DH) ou encore le BTP (543.338 DH). Le 13e mois est un acquis pour 60% de l'échantillon. Les primes pour leur part sont touchées par la moitié des responsables qualité à l'occasion des fêtes religieuses (52%). Auxquelles s'ajoutent des indemnités de transport (79%), de déplacement (44%) ou encore de représentation (42%). Il est à noter que 71% des responsables qualité se sont vus accordés des augmentations en 2015. □

A. At

Situez votre salaire

Total brut annuel: 366.277 DH
Soit moyenne: 29,302 DH x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 344.667 DH

Profil de la fonction

Grandes écoles: 56%
Diplôme universitaire: 39%

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH: 232.726 DH
 - 50 à 100 millions de DH: 320.696 DH
 - 100 à 500 millions de DH: 345.468 DH
 - + de 500 millions de DH: 377.667 DH

Effectifs

- 50 salariés: 529.488 DH
 - 50 à 99: 113.967 DH
 - 100 à 199: 241.638 DH
 - 200 à 500: 364.872 DH
 - + de 500: 398.190 DH

Secteur

- Service: 430.567 DH
 - Commerce: 117.000 DH
 - Industrie: 257.350 DH
 - BTP: 543.338 DH

Localisation

- Casablanca: -
 - Rabat: -
 - Province: -

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme: 69%
 Femme: 31%

Age moyen

38 ans

Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

Ancienneté dans le poste

7 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat: -
 École de commerce: 6
 École d'ingénieurs: 50
 École de communication: -
 Licence: 8
 Bac + 4 ans: 6
 Bac + 5: 21
 Plus de Bac+5: 4
 BTS - DUT: 4

Le Système d'Alarme sans Fil Somfy

Veille sur votre tranquillité d'esprit



Exclusif à Somfy

La sécurité efficace

Grâce à l'alarme Somfy, la sécurité de votre maison bénéficie des technologies les plus récentes, comme l'alerte par GSM, les caméras IP de levée de doute et le détecteur de mouvement images. Interconnectée avec les ouvertures motorisées de la maison, votre alarme vous procure une véritable sécurité active.

La sécurité personnalisée

Sans fil, esthétiques et discrets, les éléments de votre système d'alarme se fondent dans votre décor. Il s'adapte exactement à la configuration de votre habitat et à votre façon de vivre. Votre installation peut facilement évoluer à tout moment en fonction de vos besoins.

La sécurité facile à vivre

Vous disposez de nombreuses possibilités de commande et de supervision de votre système d'alarme Somfy: depuis chez vous et, à distance, via une liaison internet sécurisée.

@somfyMO

Somfy Maroc SARL, 29, Rue Ibnou Majid Al Bahar, Casablanca, Maroc
 Tél 05 22 44 35 00 | Fax 05 22 44 35 23 | Email contact_ma@somfy.com
 www.somfy.ma | www.somfyarchitecture.me

SALAIRES 2016

Analyste financier

Si l'on devait résumer le métier d'analyste financier en deux mots, cela donnerait: diagnostic et anticipation. Dans une salle des marchés, il intervient en support des activités de trading et de vente. Sur le marché boursier, il aiguille les investisseurs en produisant les informations les plus fines sur les sociétés cotées ainsi que sur leur écosystème. Maillon indispensable de l'information économique et financière, l'analyste financier est à ce titre un prescripteur important.

C'est lui le guide des épargnants dans le choix de portefeuilles, encore plus dans des périodes d'incertitude. Du coup, la fiabilité d'une société de Bourse repose en grande partie sur la qualité des notes d'information de ses analystes.

Au quotidien ce professionnel passe au crible les états financiers des sociétés cotées, scrute les banques des données financières (comme celles domiciliées au Registre de commerce) ou la moindre information qui touche à la vie des sociétés rapportée dans la presse. C'est à partir de ces «intrants» qu'il émet un avis sur une action: celle-ci est-elle ou pas sous-évaluée, surévaluée? Ce qui lui permet de prescrire un conseil d'achat, de vente ou de

conservation de l'action. Il indique également le caractère plus ou moins risqué du titre.

En général, chaque analyste est spécialisé dans un ou plusieurs secteurs. Cette spécialisation est fondamentale pour lui permettre de suivre de près le ou les secteurs dont il s'occupe. Si le poste exige des qualités de veille, il en va autant pour les compétences techniques dans les disciplines financières, juridiques et sociales. Le métier nécessite une formation minimale de quatre ans. Des notions en mathématiques ainsi qu'en statistiques sont également requises.

Les analystes financiers sont majoritairement d'un niveau bac+5 (master) et proviennent généralement des universités et écoles de commerce.

Trentenaire, avec une expérience moyenne de 6 ans, un ou plutôt une analyste financière (73% de sexe féminin, révèle l'enquête de L'Economiste-Sunergia) bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération plutôt confortable. Il touche en moyenne annuelle 298.839 DH bruts, soit environ 23.907 DH mensuels. Mais sa rémunération dépend surtout de la taille de l'entreprise et du poids de l'analyste dans cette dernière. □

A.Lo

Directeur artistique/créatif

Le directeur artistique a un rôle primordial dans la conception et la validation de l'accroche et des maquettes d'une campagne publicitaire. En période de restrictions budgétaires sur la pub, comme c'est le cas actuellement, il doit faire preuve de beaucoup d'inventivité. Faire toujours mieux avec peu de ressources.

Il est généralement employé dans des agences de communication et parfois, au sein des départements Communication & Marketing des entreprises.

Selon les résultats de l'enquête L'Economiste/Sunergia, «les créas» sont à 77% des hommes pour 23% de femmes, d'un âge moyen de 35 ans.

La nature du métier de directeur artistique fait qu'il n'existe pas vraiment de formations 100% dédiées à cette discipline, la clé étant comme le nom l'indique la créativité et l'originalité.

Cette spécificité implique que l'on retrouve différents cursus et formations, 38% ont un niveau licence (bac+3), 15% sont issus d'écoles de commerce ou de communication. Ces derniers ont pour 69% suivi leurs cursus au Maroc et seulement 8% en

France et au Canada. La totalité de l'échantillon questionné est actuellement basée à Casablanca et travaille à 92% dans des structures comptant moins de 50 salariés. Ces entreprises opèrent à 92% dans le secteur des services et dans une moindre mesure dans l'industrie (8%). D'ailleurs, le chiffre d'affaires des employeurs est estimé entre 10 et 50 millions de DH.

En termes de salaires, la médiane du salaire (brut annuel) d'un directeur artistique s'établit à 235.000 DH.

Au niveau des services, il est de 203.755 DH alors que pour l'industrie le salaire est estimé à 235.000 DH. D'un autre côté, «les créas» jouissent d'un certain nombre d'indemnités, notamment celles couvrant les déplacements (67%) dont la part médiane est estimée à 1.000 DH. S'y ajoutent, les indemnités de représentation et de transport (50%) qui représentent respectivement 1.850 et 1.000 DH ou encore le logement (8%) équivalent à 500 DH.

Concernant les augmentations de salaire, seuls 33% des sondés y ont eu droit en 2015.

A. At

Situez votre salaire

Total brut annuel 298.839 DH
Soit moyenne: 23.907 x 12,5 mois
Médiane brute annuelle: 257.245 DH

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	218.562 DH
- 50 à 100 millions de DH	254.016 DH
- 100 à 500 millions de DH	309.023 DH
- + de 500 millions de DH	320.772 DH

Effectifs

- 50 salariés:	218.562 DH
- 50 à 99:	286.537 DH
- 100 à 199:	120.310 DH
- 200 à 500:	302.169 DH
- + de 500:	347.402 DH

Secteur

- Service	276.503 DH
- Commerce	185.098 DH
- Industrie	277.632 DH
- BTP	431.252 DH

Localisation

- Casablanca:	
- Rabat:	
- Province:	

Profil de la fonction

Grandes écoles: 21%
Diplôme universitaire: 51%

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 27%
Femme	: 73%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

Ancienneté dans le poste

6 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	
École de commerce:	31
École d'ingénieurs:	13
École de communication:	2
Licence:	10
Bac + 4 ans:	10
Bac + 5:	21
Plus de Bac+5:	10
BTS - DUT:	

Situez votre salaire

Total brut annuel 213.126 DH
Soit moyenne: 17.050x12,5 mois
Médiane brute annuelle: 235.000 DH

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

- 10 à 50 millions de DH	213.126 DH
- 50 à 100 millions de DH	-
- 100 à 500 millions de DH	-
- + de 500 millions de DH	-

Effectifs

- 50 salariés:	211.303 DH
- 50 à 99:	235.000 DH
- 100 à 199:	-
- 200 à 500:	-
- + de 500:	-

Secteur

- Service	211.303 DH
- Commerce	-
- Industrie	235.000 DH
- BTP	-

Localisation

- Casablanca:	
- Rabat:	
- Province:	

Profil de la fonction

Grandes écoles: 30%
Diplôme universitaire: 54%

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: 77%
Femme	: 23%

Age moyen

35 ans

Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Sans à baccalauréat:	
École de commerce:	15
École d'ingénieurs:	
École de communication:	15
Licence:	38
Bac + 4 ans:	
Bac + 5:	8
Plus de Bac+5:	8
BTS - DUT:	8



150 privilégiés

VONT DÉCOUVRIR QUE LE CONFORT
N'EST PLUS UN LUXE !

PROFITEZ DE LA NATURE, DU CONFORT, DE LA SÉCURITÉ, DE L'ESPACE... ET DÉCOUVREZ UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VIVRE À PROXIMITÉ DE CASABLANCA.

Dans le nouveau quartier Victoria à Bouskoura, la **Résidence Gardenia** est une résidence fermée et sécurisée offrant des appartements de haut standing de **85 m² à 265 m²** à partir de **840 000 Dhs** avec terrasses ou jardins privatif.

Des espaces verts, des parking souterrains, des finitions haut de gamme, un parc piéton, une aire de jeux pour enfants... et seulement quelques privilégiés pourront en bénéficier.

Visitez dès aujourd'hui notre appartement témoin ou appelez nos conseillers pour plus d'informations.

 **GARAN**
AMÉNAGEUR DÉVELOPPEUR

0800 00 41 41
PROJET EN PLEIN QUARTIER VICTORIA - BOUSKOURA


GARDENIA
RESIDENCE

SALAIRES 2016

Wali, gouverneur Mieux payé qu'un ministre

■ Une rémunération garnie par un paquet d'indemnités

■ Le gouvernement a fait marche arrière sur l'indemnité de logement

■ Plusieurs apports du statut des agents d'autorité

LES walis et les gouverneurs ont été largement revalorisés ces dernières années. Après le dahir de 2008 instaurant le grade qui manquait aux agents d'autorité, le gouvernement comptait leur accorder des indemnités de logement assez conséquentes. Mais sous la pression de l'opinion publique relayée par les réseaux sociaux, Abdelilah Benkirane a dû faire marche arrière en mars dernier. Officiellement, le projet de décret a été retiré pour approfondir l'examen du texte qui devait être rétroactif à compter du 1er janvier 2012.

Ce texte devrait instituer, pour un wali, une indemnité forfaitaire mensuelle de logement de 32.260 dirhams, 26.460 pour un gouverneur, 15.000 dirhams au super pacha (chef de cercle), 12.740 DH au pacha. Le super caïd aurait prétendu à 9.190 DH, le premier adjoint du caïd, 2.850 et le second adjoint, 2.170 dirhams.



Au-delà des avantages greffés à la fonction, le statut conféré par la responsabilité est un puissant facteur de motivation des prétendants au poste de wali et de gouverneur (Ph. MAP)

tout pour être sur la liste des walis et des gouverneurs que le ministre de l'Intérieur soumet à SM le Roi lors d'un Conseil des ministres pour nomination. Ces candidats, qui viennent pour partie du sérail politique, activent leurs ré-

térieur où les fonctionnaires considèrent ces postes comme une continuité «naturelle» de leur carrière.

Cet engouement s'explique aussi par les rémunérations servies. Ainsi, ces agents d'autorité bénéficient mensuel-

lement, en plus de leur traitement de base, d'une pléiade de compléments de salaire: indemnité de sujétion, indemnité complémentaire, indemnité spéciale, etc. En outre, ils ont droit également à une prime mensuelle de représentation nette.

De même, le décret qui instaure le grade apporte un changement important au niveau de la retraite puisque le nouveau statut se traduit par une nette amélioration

des pensions perçues. Cependant, ces avantages sont contrebalancés par des contraintes. En effet, les agents d'autorité n'ont pas le droit d'adhérer à un parti

Agents d'autorité: Quatre niveaux hiérarchiques

LE corps des agents d'autorité comprend quatre grades dont celui des gouverneurs avec le grade de gouverneur principal et celui de simple gouverneur. Le deuxième grade est celui des pachas (pacha principal et pacha), suivi par celui des caïds (caïd principal et caïd). Le dernier grade est celui des khalifas des caïds.

Les agents d'autorité des trois premiers grades ont vocation à occuper les fonctions de wali, de gouverneur, de secrétaire général de préfecture ou de province, de pacha, de chef de cercle, de chef de district ou de caïd auprès de l'administration centrale ou de l'administration locale du ministère de l'Intérieur. □

politique ou à un syndicat. Ils sont tenus par l'obligation de réserve et du secret professionnel, même après la cessation définitive de leurs fonctions. □

M. C.

Indemnités mensuelles des agents d'autorité (en DH)

Grade	Indemnité de sujétion	Indemnité complémentaire	Indemnité spéciale
Gouverneur principal	28.100	17.500	13.271
Gouverneur	27.700	16.700	11.807
Pacha principal	13.800	6.600	5.455
Pacha	10.500	5.400	4.282
Caïd principal	8.600	4.600	3.455
Caïd	7.750	3.900	3.030
Khalifa de caïd principal	2.500	2.000	1.696
Khalifa de caïd de 1er grade	2.000	1.800	1.319
Khalifa de caïd de 2e grade	1.700	1.300	1.190

Source: Bulletin officiel du 06/11/2008

Une myriade d'indemnités et de primes diverses complète le traitement de base des agents d'autorité. Leur niveau évolue suivant le grade

Si on ajoute à ces indemnités la grille des salaires et les autres indemnités des agents d'autorité, on comprendra mieux les motivations des prétendants qui font

seaux pour figurer sur la short-list. Cette «intrusion» des candidats extérieurs à l'administration territoriale n'est pas toujours appréciée au ministère de l'In-



VICTORY PARK
RESIDENCES

UN HAVRE DE PAIX
AU COEUR DE VICTORIA

APPARTEMENTS EN RÉSIDENCES FÉRMÉES
SÉCURISÉES À PARTIR DE **649 000** DHS

DERNIÈRES OPPORTUNITÉS
À SAISIR



Etablie sur plus de 7000 m², **Victory Park** est une résidence fermée et sécurisée implantée au coeur du quartier Victoria.

Pensée pour répondre à tous les besoins, **Victory Park** propose un concept pratique et fonctionnel, offrant un large choix d'appartements allant de **75 m²** à **150 m²**, et s'engage à vous offrir une qualité de finition haut standing et un agencement optimisé.

Victory Park bénéficie d'un accès à un grand nombre d'équipements (écoles, mall, centre de santé, centre sportif...) le tout à seulement **10 min** de Casablanca grâce à la nouvelle voie expresse.

Pour plus d'informations, visitez notre showroom Angle Bd Abderrahim Bouabid et route d'El Jadida - Casablanca ou contactez nos conseillers.

0800 00 03 05

PROJET EN PLEIN QUARTIER VICTORIA - BOUSKOURA

victorypark.ma

SALAIRES 2016

Consuls

Le nouveau cahier des charges

■ Proximité avec les MRE pour résoudre leurs problèmes

■ Fini le copinage dans les nominations?

■ Compétences et abnégation, deux critères de qualification

Le discours royal de la fête du Trône en juillet dernier a sorti les consuls du Maroc à l'étranger de l'anonymat. A la suite de plaintes récurrentes des MRE, le Roi avait demandé d'en finir avec une certaine incurie qui caractérisait le recrutement et la gestion de ces fonctionnaires et du personnel dans les consulats. L'instruction avait secoué le ministère des Affaires étrangères contraignant le ministre à déployer (voire à improviser) des

Les parités de change des chancelleries		
Pays	Devises	Taux de chancellerie
USA	1 dollar U.S.	4,46
Canada	1 dollar canadien	4,15
Australie	1 dollar australien	3,154
Royaume-Uni	1 livre sterling	6,88
Arabie saoudite	1 riyal saoudien	1,21
Norvège	100 couronnes norvégiennes	65,52
Suède	100 couronnes suédoises	5,43
Suisse	1 franc suisse	3,06
Japon	100 yens japonais	3,97
France	1 euro	5,412

Le ministère des Affaires étrangères a prévu un levier pour doper les revenus de ses diplomates: le taux de chancellerie. Il s'agit d'un taux préférentiel de change du dirham en monnaie locale. Ainsi, le taux de chancellerie à Paris est de 5,412 DH pour un euro au lieu de 11,30 DH

mesures d'urgence. La nomination d'une trentaine de jeunes cadres dans le réseau consulaire aura été la plus visible.

Côté rémunération, un cadre qui travaille dans les représentations diploma-

tiques et consulaires est plutôt bien loti. Un cadre du grade d'un consul émerge à 5.624 euros s'il est affecté dans une représentation diplomatique à l'étranger. Sa rémunération est dopée par le taux de chancellerie et un régime préférentiel de taux de change. Si, au Maroc, un euro s'échange à 11,5 DH par exemple, le diplomate marocain l'acquiert à 5,412 DH. A cela s'ajoutent l'effet du coefficient d'indemnité journalière de résidence ainsi que l'indemnité de responsabilité de 3.000 DH, soit 554,32 euros. Ce qui porte le salaire mensuel d'un consul à l'étranger à une moyenne de 6.178 euros. Le même cadre basé au Maroc au ministère des Af-

vas pour que ces diplomates soient à la hauteur des attentes des MRE. Ainsi, un premier contingent de 31 consuls généraux a regagné leurs postes à la fin de l'été. 80% d'entre eux dont 6 femmes ont été nommés pour la première fois. Ils ont signé une charte d'éthique et d'engagement. Ces nominations ont été basées sur les critères contenus dans les orientations royales. Les mots d'ordre sont les compétences, la responsabilité et l'abnégation.

Le ministre suivra rigoureusement les performances des consuls, via un mécanisme de contrôle qui sera mis en place. Ce premier contingent ne suffit pas par rapport aux attentes. D'autres groupes de jeunes, sélectionnés, suivent une formation avant d'aller renforcer les effectifs dans le réseau des consulats à travers le monde.

Politique des portes ouvertes, nouveau service dédié à la communauté marocaine, les contours du nouveau cahier des charges de ces diplomates ont été tracés. Cela s'inscrit dans la logique du rapprochement de l'Administration du citoyen qui vise à faciliter la vie aux MRE, particulièrement lors de la légalisation des documents. Cette première étape sera suivie par un service e-consulat au cours de 2016, qui permettra aux MRE d'accéder à plusieurs documents sans se déplacer. Un numéro vert a été mis en place pour recueillir leurs requêtes et les consuls auront 48 heures pour trouver les solutions.

Heureux ambassadeurs

Le carton jaune royal de l'été a épargné les ambassadeurs. Un mouvement dans leurs rangs est attendu depuis plusieurs mois. Aux Affaires étrangères, on se contente de signaler que cette opération est dans le pipe, mais rien n'est encore venu le confirmer.

En tout cas, la file d'attente des prétendants au poste ayant remis leurs CV et activé leurs réseaux est longue. Elle comprend des politiques, d'anciens ministres, ajoutés aux candidats de la promotion interne. Outre le traitement de base d'un ambassadeur fixé à 30.000 DH par mois, le même pour tout le monde, il perçoit également une indemnité de fonction de 11.000 DH. La rémunération mensuelle varie selon le pays d'affectation. Ainsi, le chef de la mission diplomatique gagne 110.818 DH par mois pour un poste au Japon, 98.945 DH en France, par exemple. Cependant, le ministère a prévu un levier qui dote les revenus des ambassadeurs: le taux de chancellerie. Il s'agit d'un taux préférentiel de change du dirham en monnaie locale. Ainsi, le taux de chancellerie à Paris est de 5,412 DH pour un euro au lieu de 11,30 DH. La rémunération mensuelle d'un ambassadeur en poste dans une capitale européenne gagne en moyenne un peu plus de 18.200 euros par mois. □

fares étrangères percevait 14.000 DH, sa rémunération étant amputée de tous les avantages liés à l'expatriation.

Après le coup de semonce royal, le ministère des Affaires étrangères s'est remis au boulot, arrêté les congés de tous les consuls et vice-consuls qui s'apprêtaient à partir en vacances l'été dernier. Objectif: travailler sur un nouveau cane-

L'objectif de ces actions est de rétablir la confiance des MRE et d'améliorer l'image des représentations diplomatiques et consulaires. De même, la rénovation des locaux consulaires est devenue une nécessité. Le ministère des Affaires étrangères a prévu un budget de 250 millions de DH pour mener cette opération. □

M. C.

groupe

ECO•MEDIAS

Recherche dans le cadre de son développement

JOURNALISTES (H/F)

PROFIL :
De formation supérieure (Economie / Gestion / Droit / Finances / Journalisme), vous justifiez d'une première expérience média réussie. Vous êtes curieux, persévérant, rigoureux, parfaitement francophone et disposez d'une bonne culture générale. Vous avez de plus, un très fort esprit d'initiative et de synthèse, le sens du travail en équipe et êtes doté d'un excellent relationnel.

MISSIONS :
En charge de la couverture de l'information économique, politique, sociétale ou financière, vous assurerez avec objectivité, densité et richesse la rédaction de dossiers, d'analyses, d'enquêtes, de reportages et d'articles.

Nous vous offrons, outre une rémunération attractive et une formation performante, la possibilité de vous investir et d'évoluer au sein d'un groupe leader en pleine expansion.

Envoyer votre CV & lettre de motivation + photo par mail : redaction@leconomiste.com

groupe

ECO•MEDIAS

L'ECONOMISTE  



EMIRATES RESIDENCE
مجمع الإمارات السكني

UNE PASSION
POUR L'EXCEPTION

0522 27 13 19

PROJET EN PLEIN QUARTIER VICTORIA - BOUSKOURA



Développée par Green Valley, **Emirates Résidence** est la première résidence conçue comme un grand hôtel, avec réception et conciergerie de luxe, une piscine, un spa & hammam, une salle de fitness. **Emirates résidence** présente un caractère résidentiel de très haut standing, où les volumes intérieurs ainsi que les espaces communs vous garantissent un espace de vie confortable et luxueux.

Prenant place dans un environnement à la fois urbain et verdoyant en plein cœur du Quartier Victoria Bouskoura, **Emirates Résidence** vous propose des appartements modernes et chaleureux, allant de **38 m²** à **142 m²**, pour une clientèle marocaine et internationale...

Pour plus d'informations, visitez notre showroom sis, 75 Angle Boulevard d'Anfa et rue Clos de Provence, Bureau 8C - 8ème étage ou contactez nos conseillers .

...Emirates Residence , une passion pour l'exception!



greenvalley.ma

SALAIRES 2016

Parlement: Qu'est-ce qui fait tant courir

■ Indemnités, immunité,... les moteurs de la course aux sièges

■ Sur 390 fonctionnaires de l'institution, plusieurs fantômes

DE plus en plus de citoyens s'interrogent sur les motivations des politiques pour décrocher un siège au Parlement au point de dépenser de grosses sommes pour y arriver. En fait, les privilèges, dont jouissent les parlementaires, expliquent en partie les finalités de cette course. En tête, l'indemnité accordée au parlementaire, bien supérieure aux miettes allouées à un membre du conseil municipal, du Conseil de la ville ou même au maire. Ainsi, le parlementaire perçoit une indemnité mensuelle de 36.000 DH. D'autres allocations supplémentaires à hauteur de 7.000 DH par mois sont ac-

cordées aux 13 membres du bureau, aux 9 présidents des commissions spécialisées et aux 8 chefs des groupes parlementaires. Ceci vaut pour la Chambre des représentants. La même grille est appliquée à leurs collègues de la Chambre des conseillers. Evidemment, les cotisations pour la couverture médicale (Cnops, Mutuelle générale,...) et à la retraite à hauteur de 4.000 DH seront retranchées des revenus des députés qui sont originaires de la fonction publique. Il faut dire que les partis politiques obligent leurs parlementaires à leur verser des cotisations mensuelles. Les montants varient d'une formation à une autre et selon la discipline des élus. Les déplacements en train à l'intérieur du pays, en première classe, sont gratuits. Les parlementaires bénéficient également d'une réduction substantielle sur les billets d'avion au Maroc et à l'étranger sur les vols de la RAM.

Les deux présidents du Parlement touchent une indemnité forfaitaire men-



L'élection de la Chambre des conseillers a éclaboussé l'institution législative et réduit de l'attrait de la pratique politique chez une grande partie de la jeunesse et de l'opinion publique (Ph. Bziouat)

suelle de 42.666 DH. D'autres indemnités portent ce revenu mensuel net à plus de 80.000 DH comme celles de représentation, de logement et de frais d'ameuble-

ment notamment. Ainsi, ils ont droit à toutes les indemnités prévues en faveur du chef du gouvernement, à l'exception des dotations accordées à l'occasion de

Objectif, zéro papier à moyen terme!

■ La digitalisation de 1,5 million de documents en marche

■ Des années d'enregistrements TV d'anciens dirigeants perdues

C'EST une véritable prouesse: même avec une flotte de 395 téléphones portables pour les députés et autres dizaines destinés aux fonctionnaires de la Chambre des représentants, ajoutés à 15 heures par mois de communications gratuites, la facture est passée au régime. Cette chambre paie une facture de 1,6 million de DH contre 4 millions de DH auparavant, sans ces téléphones portables. C'est l'option prise par le président de la Chambre des représentants qui veut supprimer de la rubrique dépenses à partir de 2016 les montants des SMS envoyés aux députés (800.000 DH). L'autre action de la présidence a consisté dans la distribution gratuite, aux 395 députés, de tablettes. L'engouement des parlementaires est manifeste. D'ailleurs, ces tablettes vont également servir, via une ap-



Depuis la distribution des téléphones portables aux députés, la facture des communications a connu une baisse de 4 à 1,5 million de DH (Ph. Bziouat)

plication, à la transmission des messages sous forme de pièces jointes. L'avantage de ce procédé est que les parlementaires reçoivent le document scanné et signé par le président. Autre chantier ouvert par le président est l'informatisation tous azimuts. Rachid Talbi Alami vise une administration avec «zéro papier». Cela fera des économies à cette institution qui dépense 4 millions de DH chaque année dans l'achat du papier. Il est en discus-

sions avec les ministres sur les possibilités pour envoyer au Parlement leurs documentations par voie électronique, soit lors de l'examen de la loi de finances soit à l'occasion des débats au sein des commissions spécialisées.

En parallèle, l'informatisation des archives du Parlement est lancée. La digitalisation de 200.000 pages est avancée. L'objectif est d'atteindre 1,5 million de pages même si le mandat

de cette présidence prendra fin en septembre prochain. Pour la transcription des documents sonores, la signature du contrat, avec un logiciel, est en cours. Le système de digitalisation est plus performant que celui des Archives du Maroc, a souligné un responsable au sein

Dotations

DES efforts ont été accomplis pour améliorer le travail des députés. C'est le cas des dotations accordées aux groupes parlementaires en vue de faire face aux différentes activités parallèles comme l'organisation des journées d'études ou des conférences. Le montant varie selon le nombre des députés de chaque groupe. □

de l'administration de la Chambre des représentants. Des années d'enregistrements TV, avec des d'anciens dirigeants politiques, sont perdues à cause de l'absence d'un système d'archivage. □

M. C.

les politiques

chaque investiture ou de cessation de fonction. Au Parlement, chaque président a droit à 6 collaborateurs, une voiture de service et le personnel de maison.

Le traitement des salaires des fonctionnaires et des indemnités des parlementaires transite par la Trésorerie générale du Royaume. La Chambre des représentants fonctionne avec 390 fonctionnaires dont 100 sont détachés des ministères. Cette institution manque de bureaux pour contenir de nouveaux fonctionnaires. Le nombre de cadres est jugé insuffisant pour accompagner les députés dans leurs différentes activités. Dans

tions de loi. D'ailleurs, 40 fonctionnaires sont en formation à l'Université internationale de Rabat.

L'immunité, même allégée par la Constitution de 2011, est un véritable moteur pour aller à la conquête du Parle-

ment. Les politiques sont prêts à dépenser des sommes astronomiques pour décrocher ce sésame. On a vu les niveaux de prix pratiqués lors des élections de la Chambre des conseillers du 2 octobre dernier. Une épreuve qui a éclaboussé

l'institution législative et réduit de l'attrait de la pratique politique chez une grande partie de la jeunesse et de l'opinion publique. □

M. C.

Les failles de la diplomatie parlementaire

LES voyages des députés à l'étranger, dans le cadre de la diplomatie parlementaire, sont souvent l'objet de critiques. Certains d'entre eux utilisent ces déplacements pour du tourisme sur le compte des deniers publics. En 2016, près de 7 millions de DH seront consacrés au transport et aux indemnités des députés lors de leurs missions à l'étranger. D'ailleurs, chaque parlementaire reçoit 2.500 DH par jour passé à l'extérieur du Maroc, dans le cadre de la diplomatie parlementaire. Une autre critique, souvent avancée, porte sur le non-respect des critères de compétence et de spécialisations dans le choix des membres des délégations. C'est la règle du tour de rôle qui est en vigueur et personne ne se soucie si les parlementaires ont produit des rapports à l'issue de leurs missions à l'étranger. Cet aspect est important au regard de leurs rôles dans l'explication et la riposte aux manœuvres des adversaires de la marocanité du Sahara. Le dernier coup bas a été le jugement prononcé par la Cour de l'Union européenne sur l'accord agricole. □

leur travail, les membres du bureau semblent donner la priorité aux projets de loi transmis par le gouvernement. Même si le stock des propositions de loi est important, rien n'y fait. Les commissions spécialisées ne les programment pas autant que les projets de loi. La présidence de la Chambre des représentants mettra bientôt une unité juridique à la disposition des députés pour l'élaboration des proposi-



KENZI BASMA HOTEL
Kenzi Hotels Group

REOPENING

A great journey in the heart of the city



Découvrez la rénovation sensationnelle du Kenzi Basma Hotel.
Une transformation réussie qui propulse l'hôtel dans un design avant-gardiste.
Du bois chaleureux façon scandinave, des tons caramels et une pointe de modernité
apportées par les oeuvres murales feront de ce lieu votre nouvelle adresse
au coeur du quartier Art-Déco de Casablanca

100 chambres | 13 suites junior | 1 suite royale
Blöom | Cuisine internationale pour 80 personnes
Le Comptoir | Snacking chic
2 salles de réunion en lumière du jour (60pax)
Parking et wifi

Info : 05 22 22 33 58 / basma@kenzi-hotels.com
Avenue Moulay Hassan 1er, 20 000 Casablanca

BLOÖM | LE COMPTOIR | HK Kenzi Hotels Group*

SALAIRES 2016

Ministres, parlementaires

Ce que cache le buzz sur les retraites

■ La pension n'est accordée qu'aux ministres dont le revenu est inférieur à 39.500 DH

■ Benkirane avait annoncé sa volonté de revoir les montants à la baisse

■ Le régime des retraites des parlementaires est déjà déficitaire

LA sortie tonitruante de Charafat Afilal sur les retraites des ministres et des parlementaires, qui a créé le buzz avec son expression «jouj franc» (2 francs), fait des émules. Des députés n'ont pas perdu de temps pour surfer sur cette vague en annonçant leur disponibilité à renoncer à cette pension. Certains parlementaires l'ont même qualifiée de «système de rente».

S'agit-il d'une intention sincère ou d'une manœuvre populiste à l'approche des échéances électorales? En tout cas, ce sujet remet sur la table la nécessité d'un débat dépassionné sur

la retraite des ministres, instaurée par feu Hassan II qui aurait constaté qu'un de ses anciens ministres n'avait aucun revenu pour subvenir à ses besoins. Depuis, ce système est en vigueur. Lors des premiers mois de son mandat, le chef du gouvernement, Abdelilah Benkirane



Le buzz autour des pensions de retraite des ministres et des parlementaires a été déclenché par les propos provocants tenus par Charafat Afilal lors d'une émission télévisée (Ph. Bziouat)

avait affiché sa volonté de revoir son montant à la baisse. Finalement, il n'a jamais reparlé de ce dossier. Les ministres n'ont jamais cotisé à ce régime.

L'autre avantage est de permettre aux

ministres de percevoir leurs pensions, non pas à l'âge légal de la retraite qui est de 60 ans, mais dès leur départ du gouvernement. Ainsi, la pension d'un ministre à la retraite tourne autour de 39.500 DH par mois et un secrétaire d'Etat 29.500 DH. Après la mort du ministre, la moitié du montant est servie aux ayants droit. Sa gestion est confiée à la Caisse marocaine des retraites. Seulement, cette pension n'est accordée qu'aux anciens ministres dont le revenu mensuel est inférieur à 39.500 DH. Si par exemple, un ancien ministre regagne son poste d'origine où il avait un salaire de 22.000 DH, l'Etat se chargera de lui verser la différence. Le but est que son revenu mensuel ne soit pas inférieur au seuil de 39.500 DH. Pour bénéficier de cette pension, les anciens ministres doivent remettre, chaque année, aux services du chef du gouvernement, une déclaration sur l'honneur dans laquelle ils déclinent leurs revenus. Ce qui rebute plusieurs d'entre eux.

Contrairement aux ministres, les parlementaires disposent d'un autre système de retraite dont la gestion est confiée, par voie conventionnelle, à la Caisse nationale des retraites et d'assurances (CNRA), une filiale du groupe CDG. Ce régime de retraite

des membres de la Chambre des représentants et de celle des conseillers est obligatoire. Ce régime, dans le cadre de la gestion mandatée, assure le service d'une pension de retraite pour les anciens parlementaires au terme de leurs mandats. Le montant est arrêté en fonction du nombre de mandats accomplis. Ils ont droit à 1.000 DH par mois pour chaque année passée au Parlement. Un député aura 5.000 DH par mois pour une législature, 10.000 DH pour deux, et ainsi de suite. L'avantage de ce système est que les députés touchent leurs pensions dès qu'ils ont perdu leurs mandats. Certains ont manœuvré, en vain, pour que leurs ayants droit puissent bénéficier de la moitié. La cotisation des parlementaires est de 2.400 DH par mois. De son côté, l'Etat déboursa en 2016 une enveloppe au titre de sa participation à la retraite des parlementaires à hauteur de 13,77 millions de DH. Cependant, ce système de retraite est déficitaire à cause du rythme de rotations des parlementaires, jugé très élevé. Désormais, les cotisations ne couvrent plus le nombre des députés qui quittent le Parlement. La présidence de la Chambre des représentants devra patienter jusqu'à 2017, date de la fin du contrat signé. □

M. C.

PDG: Où sont passées les femmes?

■ Le sommet de la hiérarchie reste un bastion masculin

■ La direction financière, le marketing et la DRH sortent du lot

DANS les fonctions analysées dans l'enquête L'Economiste/Sunergia, les femmes sont substantiellement représentées chez les DRH, les analystes financiers et les community managers. Au sommet de la hiérarchie en revanche, la domination masculine est écrasante, avec au poste de PDG 100% d'hommes dans notre échantillon. Mais où sont donc ces femmes dirigeantes? Car même au niveau du poste de directeur général, sur les 54 personnes questionnées seuls 13% sont des femmes. Un chiffre qui évolue certes,

mais qui demeure encore très faible.

Sur certains postes, l'on relève une montée des managers féminins: les chefs de produit sont à 46% des femmes. Même tendance chez les chefs comptables: 58% d'hommes contre 42% de femmes. Le salaire mensuel moyen brut à ce poste est

d'environ 23.300 DH avec un 13e mois dans plus de 60% des cas.

La parité se consolide quant à des métiers comme directeur et/ou responsables des ressources humaines, ou encore directeur et/ou responsable financier et administratif avec 55% d'hommes et 45%

de femmes. «La fonction RH est globalement féminine sauf pour les fonctions stratégiques. Le DRH est un homme dans 65% des cas. En revanche, en dessous de lui l'on retrouve une armée de femmes. Nous avons constaté que 73% de la fonction était occupée par des femmes, c'est

le cas également des responsables recrutement avec 75% de femmes à ce poste. Pour sa part, la formation est aussi féminisée à 67%», précise Mehdi El Yousfi, secrétaire général de l'Association marocaine de conseil en recrutement.

En revanche, le poste d'assistante de

direction est sans surprise essentiellement féminin. Avec 96% de femmes qui occupent le poste, contrairement à d'autres pays où les hommes occupent également le poste d'assistant convergeant ainsi vers une parité.

Du côté des métiers qui se féminisent et qui sont dominés par les femmes l'on retrouve les postes d'analyste financier dont les 3/4 sont des femmes ou encore le poste de community manager avec 60% de femmes pour 40% d'hommes.

La participation des femmes est aussi très faible, avec 7%, dans des fonctions où l'on ne les attend pas comme conducteur/chef de chantier, ou encore directeur et/ou responsable technique/maintenance. Des fonctions réputées masculines qui rendent l'accès à un premier emploi dans le domaine plus difficile. Un employeur aura plus tendance à embaucher un homme qu'une femme à ce poste. □

Aïda BOUAZZA

Baisse du taux d'activité

DANS un rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) de novembre 2014, il est indiqué que près de 12,3 millions de femmes sont en âge d'activité (15 ans et plus). La participation économique des femmes a régressé. Leur taux d'activité est passé de 28,1% en 2000 à 25,1% en 2013. □

Fonctionnaires

Moins d'opacité sur les primes

■ Elles sont désormais inscrites dans des comptes spéciaux

■ Pour les détails, il faudra attendre la loi de règlement

C'EST l'un des sujets qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Le dossier des primes des fonctionnaires, particulièrement celles du ministère des Finances, a été exploité dans des surenchères politiciennes au point de jeter l'ancien ministre des Finances et le Trésorier général du Royaume en pâture. Les deux fonctionnaires de ce département, soupçonnés d'avoir divulgué des documents internes, ont été poursuivis en justice. Depuis, les fonctionnaires sont frileux à l'évocation des nouveaux tableaux des primes. En tout cas, l'affaire avait permis de revoir le système de répartition des primes au sein du ministère des Finances.

Heures supplémentaires

OUTRE les primes occasionnelles, les fonctionnaires bénéficient également d'indemnités pour les heures supplémentaires en vertu d'une circulaire datant du 9 février 1974. Ce texte est aujourd'hui dépassé, et devra être remplacé par un projet de décret en cours d'élaboration. Mais il faut préciser que certains corps disposent déjà d'une réglementation spécifique, fixant le montant des indemnités relatives aux heures supplémentaires. C'est le cas notamment de la Direction générale de la sûreté nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur et celui de l'Education nationale. □

Aujourd'hui, l'intensité des critiques a baissé. Mais le sujet est régulièrement remis à l'ordre du jour à l'occasion de l'examen des projets de loi de Finances. Il faut dire que l'opacité de ce système a également diminué. Interpellé sur cette question, Mohamed Boussaid a récemment déclaré qu'il y a eu «des initiatives pour que ces primes soient plus transparentes, à travers leur inscription dans des comptes spéciaux». Néanmoins, le ministre n'a voulu avancer aucun chiffre concernant les montants accordés en fonction du grade et du corps de chaque fonctionnaire. Pour en savoir plus, il faudra attendre l'adoption de la loi de règlement, prévue 18 mois après l'entrée en vigueur de la loi de Finances, en vertu de la nouvelle LOF. Boussaid a rassuré que ces montants n'ont connu aucune hausse ces dernières années. Les modalités de leur octroi sont

définies par le statut général de la fonction publique, dont l'article 26 indique que «la rémunération des fonctionnaires comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes, instituées par les textes législatifs ou réglementaires».

Globalement, les fonctionnaires des administrations et établissements publics disposent de primes et indemnités de deux catégories, permanentes ou occasionnelles. Pour les

premières, il s'agit simplement d'un complément du traitement. Il ne s'agit pas d'une indemnité ou d'une prime de performance. Pour en bénéficier, il suffit d'appartenir à un grade déterminé. Les responsables du ministère de la Fonction publique précisent toutefois que «chaque corps de l'Etat a été doté d'un régime indemnitaire spécifique, compte tenu de la nature de sa mission». L'octroi des primes aux fonctionnaires est basé sur un

travail d'évaluation annuelle. Celle-ci est régie par un décret datant du 2 décembre 2005. Une note de 0 à 20 est attribuée à chaque fonctionnaire par son chef hiérarchique. Cette note est liée à plusieurs aspects, dont la réalisation des tâches relatives à la fonction telle que déterminée, le rendement, les capacités d'organisation, le comportement professionnel, la recherche et l'innovation... □

M. A. M.

#IMPOSTAZIL²

Le meilleur taux, si petit qu'il fait grandir vos projets



Crédit immobilier à taux fixe

4,5%*

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager !

*Offre de prêt immobilier à taux fixe valable jusqu'au 31 mars 2016, jusqu'à épuisement du stock pour un montant à partir de 500 000,00 Dhs. Pour un prêt de 500 000,00 Dhs sur 15 ans, TEG de 4,61% HT, vous payez mensuellement 3 940,96 Dhs TTC sur 180 mois. Le coût global du crédit s'élève à 231 373,97 Dhs TTC dont les frais de dossier : 4 125,00 Dhs TTC, assurance : 19 182,42 Dhs TTC. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par le Crédit du Maroc. Vous disposez d'un délai de réflexion de 10 jours avant d'accepter définitivement la proposition d'offre de prêt, conformément aux dispositions de la loi 31-08 édictant les mesures de protection des consommateurs.



Tout ce qu'il faut savoir sur www.cdm.co.ma



Organisme Prêteur : **Crédit du Maroc** : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 1.088.121.400 Dhs. **Siège social** : 48-58, boulevard Mohammed V - 20 000 Casablanca. **Service clientèle** : Au Maroc : 05 22 477 477 - A partir de la France : 01 42 99 81 00 30 10. **Site web** : www.cdm.co.ma

مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC

— Le bon sens a de l'avenir —

Où se concentrent les effectifs de l'Etat

■ 90% du personnel accaparé par 7 ministères

■ La moitié des fonctionnaires à l'Education nationale

FIN 2015, l'administration publique comptait 585.503 fonctionnaires, soit un peu plus de 60.000 nouveaux postes par rapport à 2007. Mais cette augmentation n'a pas concerné tous les départements. La répartition des fonctionnaires montre un grand déséquilibre au profit de 7 ministères qui accaparent 90% des effectifs de l'Etat, au moment où les autres partagent un peu plus de 9%. Le département de l'Education nationale et de la Formation professionnelle canalise à lui seul la moitié du personnel civil de l'administration, avec 294.860 personnes.

Il est suivi respectivement du département de l'Intérieur (19,7%) et celui de la Santé (8,3%). Pour les responsables du ministère de la Fonction publique,

Déséquilibre régional

L'AFFECTION des fonctionnaires au niveau régional montre un déséquilibre au profit de l'axe Casablanca/Rabat avec 30% au détriment des autres territoires. Il faut dire que les données relatives à l'année dernière se basent sur l'ancien découpage en 16 régions. Il en ressort que 20% des fonctionnaires sont concentrés au niveau de l'ancienne région Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, au moment où le Grand Casablanca, poumon économique du Maroc, dispose de 10% des ressources humaines de l'administration.

La région de Tanger Tétouan, en pleine expansion avec une série de grands projets structurants, est dotée de 6,8% du personnel public. Une part qui reste relativement faible par rapport aux besoins des régions appelées à jouer un rôle plus important en termes de développement économique et social. □

cette répartition montre «les orientations du gouvernement à doter les secteurs sociaux et de sécurité de plus de moyens humains». Mais il faut signaler que certains départements stratégiques, comme celui de la Justice, est en sous-effectif. Il ne dispose que de 3,5% de l'en-

semble des fonctionnaires, soit 20.301 personnes. D'autant que plusieurs rap-

dépensements sont affectés au niveau des services extérieurs, dans le cadre de

mission. C'est le cas de l'Education nationale et de la Santé, avec 96% des

Les ministères qui accaparent le plus de fonctionnaires

Département	Effectif 2015	Part en %
Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle	294.860	50,4%
Ministère de l'Intérieur	115.178	19,7%
Ministère de la Santé	48.731	8,3%
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres	24.206	4,1%
Ministère de la Justice et des Libertés	20.301	3,5%
Ministère de l'Economie et des Finances	18.696	3,2%
Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion	10.605	1,8%
Autres départements	52.926	9%

Source: Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration

Le ministère de l'Education nationale emploie près d'un fonctionnaire sur deux, suivi par celui de l'Intérieur. En face, des départements stratégiques comme celui de la Justice, est doté d'à peine 3,5% des effectifs

ports ont pointé la surcharge au niveau des tribunaux du Royaume, où les juges sont appelés à traiter un nombre de dossiers par an beaucoup plus élevé que la moyenne internationale.

Globalement, l'effectif des fonctionnaires de l'Etat a connu une reconfiguration durant les dernières années, qui a favorisé un renforcement de la catégorie des cadres supérieurs, qui constitue pratiquement les deux tiers du personnel de l'Etat. Au niveau de la répartition par statut, on retrouve une prédominance des fonctionnaires de l'Education nationale avec 47,3%, suivis des éléments de la Direction générale de la sûreté nationale et de la protection civile (13,1%). La lecture des statistiques relatives à la répartition des fonctionnaires montre la faiblesse de certains profils scientifiques, comme les enseignants chercheurs qui représentent à peine 2,5%, ou les médecins dont la part ne dépasse pas 2,1%.

Cette répartition traduit également la faiblesse du corps des magistrats qui constituent à peine 0,9% des effectifs de l'Etat. Pire, leur part est en recul de 3,7% par rapport à 2014. Le personnel commun aux administrations, quant à lui, représente 24% de l'ensemble des fonctionnaires. Il s'agit essentiellement des adjoints administratifs et techniques, des ingénieurs...

Sur les 585.000 fonctionnaires, les données du département de tutelle montrent que 1.762 sont en détachement, au moment où 24 profitent d'une mise en disponibilité. Il en ressort également que l'essentiel des effectifs des différents

l'approche de déconcentration. Le taux a atteint 89% en 2015, enregistrant toutefois un léger recul par rapport aux années précédentes, où il dépassait 91%. La part des services extérieurs en fonctionnaires est plus élevée au niveau de 7 ministères, notamment à cause de la nature de leur

effectifs dédiés aux services extérieurs. Idem pour la Délégation générale de l'Administration pénitentiaire et le ministère de la Justice, avec respectivement 99% et 92%. □

M. A. M.

Une administration vieillissante

LA pyramide des âges au niveau de la fonction publique traduit la tendance vieillissante du personnel de l'Etat. Les fonctionnaires ayant entre 45 ans et plus de 60 ans représentent 54% de l'ensemble des effectifs. Ce qui traduit l'importance de la vague de départs à la retraite à venir. Lors des 5 prochaines années, 92.455 fonctionnaires, soit 16% de l'ensemble du personnel civil, devront quitter leurs postes.

Un pic sera enregistré en 2019 avec 21.138 départs en une année. Ces statistiques ne prennent pas en compte les mesures prises par la réforme en cours du système des retraites, qui prévoit notamment d'élever l'âge d'activité à partir de l'année prochaine. Cette situation rend nécessaire la mise en place d'une «nouvelle stratégie de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les administrations publiques». Surtout que les personnes de moins de 25 ans représentent actuellement à peine 8% et celles ayant moins de 35 ans totalisent 14%. □

L'âge des fonctionnaires (Effectifs par tranches d'âge en %)

< 25 ans	8
25 à moins de 35 ans	14
35 à moins de 45 ans	25
45 à moins de 55 ans	27
55 à moins de 60 ans	20
+ de 60 ans	7

Source: Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration

La pyramide des âges traduit la part importante des plus de 45 ans. Ce qui interpelle l'Etat en termes de préparation de la relève vu le nombre important de départs à la retraite prévu dans les prochaines années



CityClub

FITNESS LUXE À PRIX LOW COST !



**ILS FONT DU SPORT
CHEZ CITY !!!
ILS ONT TOUT COMPRIS !!!**



INFOS
& RÉSA

05 22 64 70 00

**BIENTÔT 60 CLUBS
AU MAROC**

www.cityclub.ma

CASA - AGADIR - RABAT - MOHAMMEDIA - MARRAKECH - TANGER - FES - MEKNES

L'administration va enfin s'essayer au CDD

■ Un projet de décret en cours d'élaboration

■ Des contrats de 2 ans renouvelables pour attirer les profils pointus

■ Une indemnité plafonnée à 50.000 DH pour ceux ayant plus de 10 ans d'expérience

COMMENT allier l'impératif du développement de la performance de l'administration et la contrainte de réduire la taille de la masse salariale? Une épineuse question dont une solution est connue depuis quelques années, mais qu'aucun des gouvernements successifs n'était arrivé à faire passer. Aujourd'hui, la possibilité du recours de l'administration à des contrats à durée déterminée est remise sur la table.

Un projet de décret est en cours de préparation au niveau du ministère de la Fonction publique. Surtout que le gouvernement n'a pas besoin de réformer la loi pour ouvrir cette possibilité, déjà prévue par le Statut général de la fonction publique, datant de 1958. Il stipule que «les administrations publiques peuvent, si cela est nécessaire, recruter des collaborateurs sur une base contractuelle, en vertu des conditions fixées par décret». Pas question ici de faire carrière dans l'administration. Car, «cette forme de recrutement ne doit aboutir, en aucun cas, à la titularisation au sein de l'administration». Aujourd'hui, il est urgent de mettre en place ce système contractuel afin de permettre à l'administration de combler ses besoins. Surtout qu'une relation contractuelle peut être plus attractive que le régime du fonctionariat vis-à-vis de profils pointus que l'administration

peine à séduire. Mohamed Moubdi, ministre en charge de la Fonction publique, a mis en avant les avantages de ce nouveau mode opératoire. «Il permettra de recruter des compétences et des expertises, de façon temporaire, afin de réaliser des missions précises». Concrètement, le recours à ce type de contrats devra instaurer «une nouvelle relation entre l'administration et les fonctionnaires, basée sur une répartition claire des responsabilités et des missions, selon une approche orientée résultats». Ce qui ne manquera pas de donner un coup de fouet au rendement et à la performance des différents services administratifs. Le

nouveau mode de recrutement devra être décliné en deux grands types de contrats, en fonction des profils ciblés. D'abord, un type qualifié de «contractualisation fonctionnelle». Il vise à embaucher des

des Finances et de la Fonction publique. Une procédure précise sera définie pour permettre à chaque administration de répondre à ses besoins, sans dépasser 12 collaborateurs pour chacune d'entre

Combien gagnent les profs

Enseignants-chercheurs des établissements de formation des cadres sup

	Traitement de base	Brut mensuel	Net mensuel
- Professeur de l'enseignement supérieur grade C	4 656,25	41 821,88	26 031,64
- Professeur de l'enseignement supérieur grade B	4 168,27	35 069,09	22 263,59
- Professeur de l'enseignement supérieur grade A	3 743,93	28 388,33	18 535,72
- Professeur habilité grade C	4 338,00	28 311,80	18 493,02
- Professeur habilité grade B	3 824,56	25 663,01	17 014,99
- Professeur habilité grade A	2 980,13	22 634,15	15 324,89
- Professeur assistant grade D	4 465,30	26 997,83	17 759,82
- Professeur assistant grade C	3 964,59	24 507,04	16 369,96
- Professeur assistant grade B	3 230,49	21 639,54	14 769,90
- Professeur assistant grade A	2 678,86	18 966,74	13 243,85

Médecins et pharmaciens du public

Medecin, pharmacien et chirurgien dentiste

	Traitement de base	Brut mensuel	Net mensuel
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste hors grade (he)	3 743,93	29 575,33	19 198,07
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste grade exceptionnel (he)	4 168,27	30 042,09	19 458,52
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste grade principal (he)	2 980,13	22 583,15	15 296,43
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste grade principal (he)	3 824,56	23 512,01	15 814,74
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste premier grade (11)	2 678,86	17 816,74	12 560,75
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste premier grade (11)	3 230,49	18 423,54	12 920,02
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste premier grade (11)	1 944,76	11 449,24	8 790,81
- Médecin, pharmacien et chirurgien dentiste premier grade (11)	2 521,85	12 084,04	9 193,72

Les modèles de contrat-type pour les deux catégories de contrats à durée déterminée seront fixés par arrêté conjoint des ministères des Finances et de la Fonction publique, afin de permettre aux administrations de recruter des profils spécifiques sans alourdir la masse salariale

Les agents d'exécution aussi

CE nouveau système de contrats à durée déterminée permettra également de soulager le régime de fonction publique des petits profils d'exécution, relevant généralement de l'échelle 6, qui ont accaparé 32% des nouveaux recrutements en 2015, en nette progression par rapport aux années précédentes. Aujourd'hui, ce deuxième type de CDD permettra de recruter des agents d'exécution, pour la réalisation de tâches ponctuelles comme le jardinage ou le gardiennage. La durée de la contractualisation n'a pas été fixée dans le projet de décret réglementant cette opération. Elle sera déterminée au niveau de chaque contrat, à condition qu'elle soit renouvelable une seule fois. Une indemnité forfaitaire sera fixée par décision commune des ministères des Finances et de la Fonction publique. □

profils pointus, dotés d'une grande expérience, pour réaliser des missions particulières. Concrètement, à travers un CDD de 2 ans, renouvelable une fois, l'administration peut recruter des personnes hautement qualifiées pour la réalisation de projets ou d'études, la prestation de services de consulting... Côté salaire, il ne devra pas dépasser un plafond de 50.000 DH. Les détails de l'indemnité de chaque profil seront fixés par une décision commune des ministères

elles. Le recrutement se déroule en deux étapes, avec une première sélection de 5 candidats sur dossier, avant l'organisation d'entretiens.

Les potentiels candidats devront disposer d'au moins un diplôme équivalent à la licence et justifier d'une expérience de 10 ans, dans le secteur public ou privé, dans un domaine lié à la nature de la mission à accomplir. □

M.A.M.

L'ECONOMISTE

BUREAU DE RABAT

Chef de la Rédaction: Mohamed Chaoui
Adresse: Angle rue Al Khalil, Bd Med V
Tél.: 05.37 26.28.46/47/48 - Fax: 05.37 26.28.45
E-mail: mchaoui@leconomiste.com



A partir de *
950 DHS
par personne

SUBLIMEZ VOS VACANCES DE PRINTEMPS DANS UN MONDE MERVEILLEUX

Demi pension offerte, Réservez vite avant le 28 février

OFFRE INCLUANT :

- Hébergement avec petit déjeuner et dîner pour 2 adultes et 2 enfants moins de 12 ans
- 25% de réduction sur la chambre des enfants
- 2 soins Spa pour le prix d'1
- 3 parties de mini-karting offertes par enfant par séjour
- Cours de cuisine et programme spécial printemps pour les enfants
- Accès gratuit aux clubs enfants : Baby Club, Kids Club et Club Rush
- Activités de sports, loisirs et bien-être : Salle de vapeur, Tennis, Fitness, VTT
- Accès gratuit au Night Club

*Offre valable pour tout séjour du 19 Mars au 30 Avril 2016, pour toute réservation effectuée avant le 28 Février 2016. Selon disponibilité. Séjour minimum de 3 nuits. Offre soumise à conditions.

PLAGE | RESTAURANTS ET BARS | CLUB ENFANTS | SPA & HAMMAM | GOLF SIGNÉ GARY PLAYER | SPORTS & LOISIRS | NIGHTCLUB



reservations@mazaganbeachresort.com
mazaganbeachresort.com
TEL: +212 5 2338 8080

Un resort, comme nulle part ailleurs.



MAZAGAN
BEACH & GOLF RESORT MOROCCO

OYSTER PERPETUAL DATEJUST II



ROLEX



AZUELOS
www.azuelos.ma

CASABLANCA . 16 bis, Bd Moulay Youssef . Tél. 05 22 22 66 40
CASABLANCA - MOROCCO MALL . Tél. 05 22 79 68 45
RABAT - AGDAL . 8, rue du 16 Novembre . Tél. 05 37 67 55 01
RABAT - MEGAMALL . AV. Mohamed VI . Tél. 05 37 75 04 95