

# Les documents de L'ECONOMISTE



Entreprise Certifiée Qualité  
ISO 9001  
version 2015  
Système de Management de la Qualité  
certifié ISO 9001 version 2015 par  
BUREAU VERITAS MAROC

DIRECTEUR DE PUBLICATION ABDELMOUNAIM DILAMI



# Salaires Le palmarès des cadres 2021

Enquête L'Economiste - Sunergia

# PROTÉGEZ VOS ENFANTS SUR INTERNET AVEC LE CONTRÔLE PARENTAL



Offre réservée aux clients particuliers Mobile. Reconstitution automatique du service.

1 mois gratuit pour toute nouvelle souscription.



**Kaspersky  
Safe Kids**



**Gestion du  
temps d'écran  
de vos enfants**



**Contrôle du  
temps d'usage  
des réseaux  
sociaux**



**Blocage des  
contenus  
inappropriés**



**Géolocalisation  
des appareils  
de vos enfants**



## Les profils qui vont intéresser les employeurs

• Le grand retour des costs-killers

P. 4

- Carrière: Le diplôme pèse très lourd.....6
- CGEM: La formation continue en panne.....8-9
- Les secteurs qu s'en sortent.....10-11
- Recrutement: La reprise profitera aux cadres supérieurs et dirigeants.....12-13
- Compléments de salaire: Les entreprises restent sur les «produits classiques».....16
- Le travail à distance a de beaux jours devant lui.....25

### Les grandes fonctions dans le privé

- DG.....10
- Directeur administratif & financier.....12
- Directeur des ressources humaines.....14
- Directeur/Responsable des systèmes d'information.....14
- Directeur marketing.....20
- Directeur/Responsable logistique.....23
- Digital Manager.....28

### Les hauts cadres du public



## La cartographie de la fonction publique

P. 29

- Le fantasme des salaires des ministres.....30
- Diplomates: Les multiples avantages.....31
- La fonction parlementaire très recherchée.....32

# Pas de scénario catastrophe, mais des employeurs vigilants

■ Chez 54% des entreprises, les effectifs sont restés stables entre 2020 et 2019

■ Pour la période du Covid, plus de 8 entreprises sur 10 ont répondu ne pas avoir procédé au licenciement

■ En dépit d'un contexte difficile, la rémunération des cadres semble avoir été contrôlée

LES cadres ne sont pas toujours une population facile à appréhender compte tenu des critères polysémiques que le statut recouvre. Il serait ainsi incomplet de traiter les questions des salaires sans s'intéresser au contenu du travail, c'est-à-dire ce que les cadres font. C'est aussi la force du dossier L'Economiste-Sunergia pour cette édition 2020, puisqu'à côté de l'interpréta-

Des informations qui ne manquent pas de sel alors que la conjoncture Covid plaide pour une gestion prudente des ressources publiques. Le tout sur fond de vigilance par rapport à des niveaux de déficit et d'endettement qui pourraient rapidement devenir insoutenables.

Sans conteste, le Covid aura été le sujet vedette de cette année «horribilis» que tout le monde a envie de tourner. La bonne nouvelle c'est que le scénario catastrophe ne s'est pas véritablement produit pour l'emploi, du moins pour la période retenue dans le cadre de l'enquête. Chez 54% des entreprises, les effectifs sont ainsi restés stables entre 2020 et 2019. Pour la période du Covid, 86% des entreprises ont répondu ne pas avoir procédé au licenciement. La tempête Covid n'a pas empêché non plus les entreprises de mener à bien leurs projets de recrutement. Ainsi, 64% des employeurs interrogés dans le cadre de l'enquête L'Economiste-Sunergia ont l'intention d'embaucher des

#### Big data, small salary

SUR les fonctions «branchées» du numérique, la manne du Big data ne semble pas faire ressortir des salaires mirobolants. Ainsi, les Data Scientists (qualifié par la Harvard Business Review de métier le plus sexy du siècle) émargent à un salaire d'à peine 13.880 DH net en moyenne et le digital manager à 14.804 DH (la rémunération semble néanmoins corrélée au niveau hiérarchique: à N=3, le data scientist remonte à un salaire moyen net de 20.193 DH). Il convient à ce niveau de s'interroger s'il n'y a pas méprise, délibérée ou involontaire, chez certaines entreprises sur la nature de ces métiers qui ne désignent peut-être que certaines fonctions informatiques classiques mais qui sont présentées dans les organigrammes sous des habillages bling bling. □

tion des données brutes, les articles d'analyse permettent, dans une sorte de triangulation, un panachage des sources, des données et des méthodes d'améliorer la compréhension et d'apporter de la profondeur à plusieurs thématiques. C'est l'objectif des articles transverses proposés à nos lecteurs, à côté des 20 fiches de fonction retenues pour cette enquête. C'est tout l'intérêt aussi des éclairages sur les rémunérations dans l'administration.

cadres en 2021 et 62% l'ont déjà fait en 2020. C'est incontestablement l'une des très bonnes surprises des résultats de l'enquête. Rapportés à une analyse par secteur, les chiffres font ressortir quelques disparités sur les filières fortement impactées par la crise Covid ou, au contraire, sur celles qui n'y ont pas laissé beaucoup de plumes. D'emblée, il convient ici d'apporter quelques précautions de lecture dans la mesure où les échantil-



## SALAIRES 2021

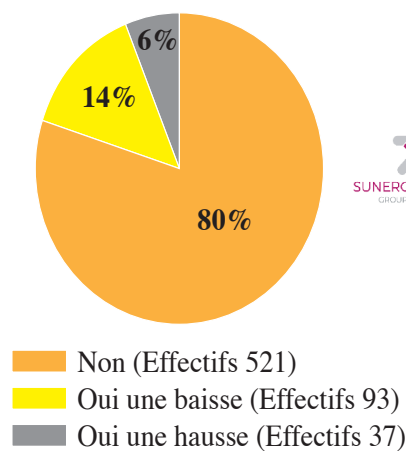
# Pas de scénario catastrophe, mais des employeurs vigilants



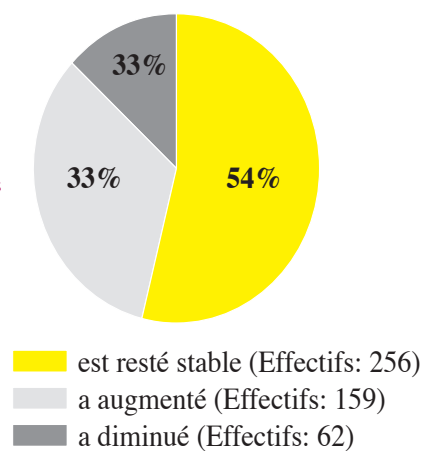
lons des sous-groupes ne sont pas toujours de taille suffisante (N ≥ 30). Quelques tendances semblent néanmoins cohérentes avec la réalité comme pour la Banque & Assurance ou l'Informatique & Télécoms où les salaires n'ont pas été touchés par la crise Covid avec de forts taux de «Non» (respectivement 88% et 89%). Pour les secteurs où les salaires ont été impactés à la baisse, les agences communication-digital ainsi que le tourisme enregistrent les plus forts de «Oui», mais là aussi avec de faibles échantillons pour être pris en considération.

En dépit d'un contexte difficile, la rémunération des cadres semble avoir été contrôlée. Pour 8 entreprises sur 10, en effet, les salaires

Les salaires de vos cadres ont-ils été impactés durant la période du Covid?



Comment l'effectif des cadres a-t-il évolué en 2020 par rapport à 2019



n'ont pas été impactés durant la période Covid.

Sans surprises, le fonctionnement en mode télétravail aura

rythmé l'activité puisque 58% des entreprises l'ont adopté «pour tous les cadres». Très majoritairement, les employeurs n'ont cependant pas l'intention de proroger la formule au-delà du contexte pandémique (77% de «Non»).

Des réserves qu'il faut sans doute mettre sur le compte des difficultés à stabiliser l'impact pour la productivité. Lorsqu'elles ont été interrogées sur les avantages du télétravail pour l'entreprise, les gains de productivité arrivent en seconde position (36% des réponses), derrière les «réductions des dépenses». En revanche, quand la question a été

posée en termes «d'inconvénients du télétravail pour l'entreprise», la «perte de productivité» est citée en premier ((34% des réponses, ex aequo avec un «mauvais contrôle de l'activité des salariés»). Dans la foulée de la pandémie, l'année 2020 aura été celle de l'investissement en sécurité sanitaire. Les mesures ont ciblé majoritairement les gels hydroalcooliques et antibactériens (chez 100% des entreprises), les masques (97%) et les thermomètres médicaux (81%). Ce trio de tête est suivi de près par les «Test Covid» qui ont été investis par 79% des entreprises.

Un score qui n'est sans doute pas étranger à la mobilisation de la CGEM et aux instructions royales. En dehors des niveaux de salaires nets, l'enquête L'Economiste-Sunergia confirme quelques fondamentaux constatés dans les éditions précédentes en matière de politique de rémunération. Les cadres conservent ainsi leurs différents avantages pécuniaires, sociaux ou en nature: primes (pour 84% d'entre eux), 13e mois (42%), assurance retraite (94%), assurance maladie privée (93%), ou encore frais de téléphone (75%).

M.B.

PASSEZ À LA VITESSE SUPÉRIEURE

Faites partie de la 19<sup>ème</sup> promotion du

MBA MANAGEMENT GÉNÉRAL



En double diplôme avec le

MBA INTERNATIONAL PARIS



DÉMARRAGE DE LA FORMATION  
SAMEDI 16 JANVIER 2021

Fondé sur une **pédagogie inédite** (animation de chaque module par deux enseignants de haut rang simultanément), ce MBA a pour but de prodiguer à des cadres, ayant déjà développé des compétences dans un domaine particulier (ingénierie, sciences, droit...), une **solide formation, à temps partiel sur 18 mois**, en gestion des entreprises leur permettant de mieux **comprendre les enjeux actuels du management**, de **renforcer leurs capacités opérationnelles** et de **faire évoluer rapidement leur carrière**.

INSCRIPTIONS ET  
INFORMATIONS SUR **hem.ac.ma**  
SÉLECTION ET ENTRETIEN À DISTANCE

HANANE RIAD  
h.riad@hem.ac.ma - 0661 17 37 85

MOUNIA RBIHA  
mounia.rbiha@hem.ac.ma - 0664 00 66 32



## Fiche technique de l'enquête

L'ENQUÊTE salaires des cadres de L'Economiste-Sunergia s'est déroulée pendant 8 semaines entre le 24 septembre et le 13 octobre 2020. La marge d'erreur de +/- 3,34% se situe à un niveau de confiance de 95% pour un échantillon de 842 cadres et de +/- 10,39% pour 487 entreprises. Les entreprises retenues dans l'échantillon ont reçu un courrier/mail de L'Economiste les invitant à participer à l'enquête de manière à optimiser le taux de participation. Le recueil des données a combiné plusieurs approches: mail, courrier, interviews en face à face, téléphone, web (participants «cadres» dans les études Market insights de Sunergia) en plus du réseau LinkedIn qui a été mobilisé pour toucher certaines fonc-

tions (Brand manager, Data scientist...), difficilement accessibles par les autres méthodes. La collecte des informations s'est déroulée en deux parties:

- Une première a porté sur les salaires et la situation des cadres hors période du Covid. Pour neutraliser l'impact du Covid sur les salaires, la collecte d'informations a ciblé le salaire du mois de février 2020, donc avant le début de la pandémie.

- La deuxième a été spécifique à la période du Covid en termes d'impact sur les rémunérations (fixe/variable, baisse ou hausse des salaires...) mais a ciblé également des aspects relatifs à l'organisation (télétravail, sécurité sanitaire) ou aux politiques de licenciement/recrutement.

# K5 UNE ÉNERGIE NOUVELLE

ECO hybrid

3 500 DH <sup>TTC</sup> / mois

CRÉDIT GRATUIT



Avec PM, hors assurance, T. sur apport de 5% et 59 mois en crédit gratuit avec BMC.



The Power to Surprise

## KIA K5

La Kia K5 réinvente l'hybride pour donner le jour à une berline à la ligne racée et futuriste. Vous rêviez d'une voiture qui fait rimer conduite sportive avec consommation modérée? La Kia K5 exauce ce rêve au-delà de vos espérances avec son luxueux et vaste habitacle et ses riches équipements au top de la technologie. Avec la Kia K5 un vent d'innovation souffle sur l'hybride.

 08 02 04 04 04

## SALAIRES 2021

# Les profils qui vont intéresser les employeurs

■ **Compétences en IT et RH...** parmi les expertises les plus sollicitées dans les mois à venir

■ **Les managers de transition pour assurer la reconstruction**

La disponibilité du vaccin anti-covid éclaircit quelque peu les perspectives économiques. Toutefois, dans de nombreux secteurs, les entreprises n'ont pas encore la visibilité nécessaire pour relancer les investissements. Ce qui affecte les décisions de recrutement.

La principale préoccupation des dirigeants est de sauver encore ce qui peut l'être quitte à se séparer d'une partie de l'effectif. Après une perte de 589.000 postes au deuxième trimestre, l'économie a détruit 581.000 emplois au troisième trimestre. Cependant, les entreprises auront besoin de certaines compétences stratégiques pour passer le cap ou pour poursuivre leur transformation. En pleine crise sanitaire, AXA Assurance Maroc a nommé, une spécialiste de la transformation, Meryem Chami, directeur général délégué de la Transformation et de l'Efficiency. Depuis le 1er octobre, l'assureur français lui a confié la direction générale de sa filiale marocaine et d'AXA CIMA (Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal). Nadia Fassi Fehri, elle, a intégré le top mana-



La principale préoccupation des dirigeants est de sauver encore ce qui peut l'être quitte à se séparer d'une partie de l'effectif. Toutefois, les entreprises auront besoin de certaines compétences stratégiques pour passer le cap ou pour poursuivre leur transformation

gement du groupe OCP en tant que Chief Transformation Officer après avoir conduit la transformation d'Inwi. Très convoités avant la crise, ces profils seront davantage recherchés dans les mois à venir. La transformation digitale est devenue stratégique pour les entreprises. La technologie, l'évolution des habitudes de consommation et de nouveaux acteurs qui sont de pure player, font basculer les modèles de services obligeant les acteurs traditionnels à s'adapter. La crise sanitaire est venue rappeler

à ceux qui hésitent encore, surtout parmi les PME et les TPE, la nécessité de prendre le virage du numérique. Avec le confinement, les entreprises ayant la possibilité de commercialiser leurs produits en ligne ont été moins affectées que les autres. Pour toutes ces raisons, les managers de transition et les expertises dans l'informatique et plus généralement les profils IT seront sollicités. Cela dit, la concurrence pour attirer les compétences en IT est internationale. «Avant la crise sanitaire, le Maroc éprouvait

de grandes difficultés à retenir ces profils. La crise a accentué cette tendance», relève Achraf Dahbi, directeur activité à LMS ORH. De leur côté, les managers de transition seront utiles pour encadrer la restructuration dans bien des cas. Le recrutement de spécialistes de la finance sera aussi d'une aide pour les entreprises. Plus globalement, les expertises liées à l'optimisation et l'efficacité opérationnelle seront convoitées. □

F.Fa

## Le grand retour des costs-killers

AVEC la crise, les entreprises ont ouvert les yeux sur les gaspillages et ont identifié des gisements d'amélioration pour dégager des marges de manœuvre supplémentaires, sans forcément avoir besoin de toucher aux effectifs. En tout cas, la chasse aux dépenses superflues est lancée un peu partout. Fourniture de bureau, déplacements professionnels, notes d'électricité, de téléphone... le moindre sou gagné est le bienvenu.

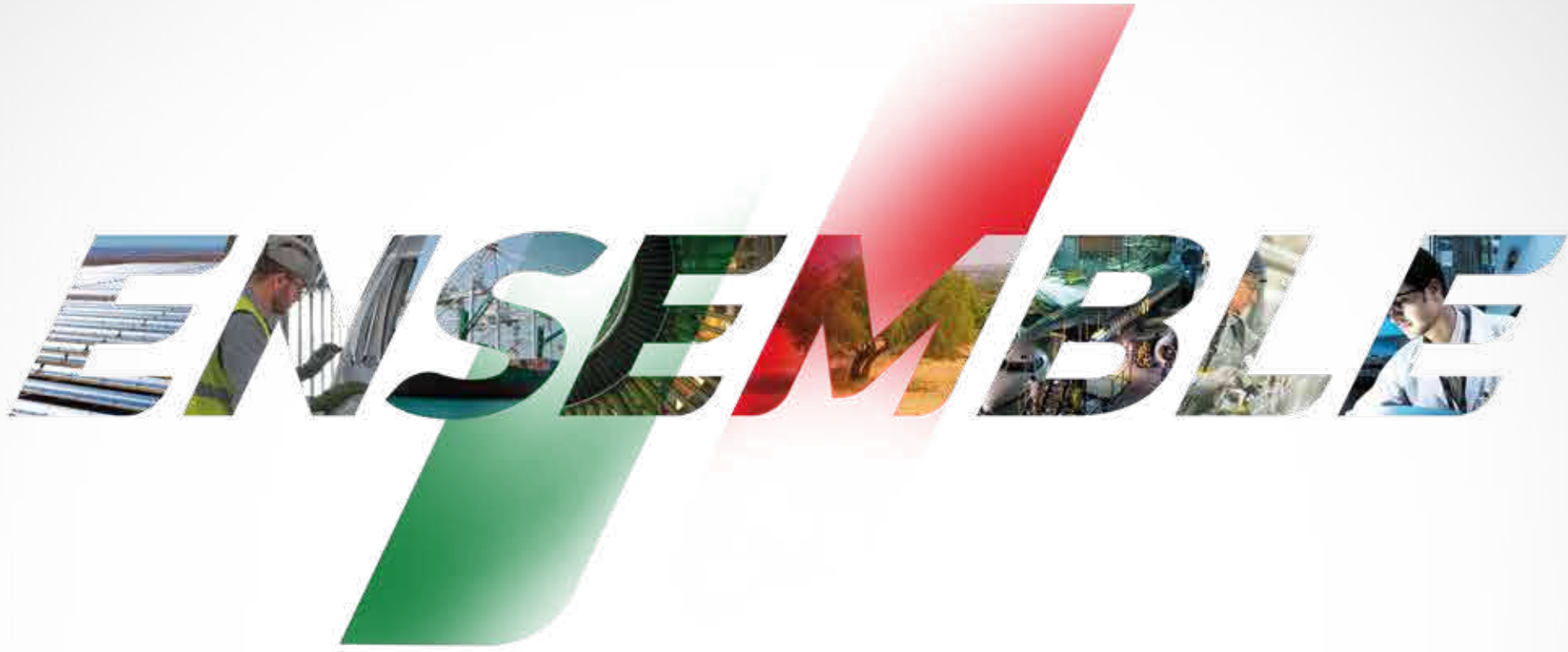
Les costs-killers pourraient donc faire leur grand retour dans cette



conjoncture particulière. Les directeurs administratif et financier ou des achats peuvent revêtir ce costume ou bien le travail peut être sous-traité auprès de cabinets spécialisés dans l'optimisation des coûts.

Pour les professionnels, la crise a aussi révélé de nombreuses failles dans la gestion des ressources humaines et il est fort à parier que de nombreuses entreprises vont recourir à des compétences dans ce domaine. Il s'agira aussi d'accompagner les transformations liées aux nouveaux modes de travail. □

# Bâtissons



**un Maroc audacieux  
et plus compétitif  
que jamais**

# Carrière: Le diplôme pèse très lourd!

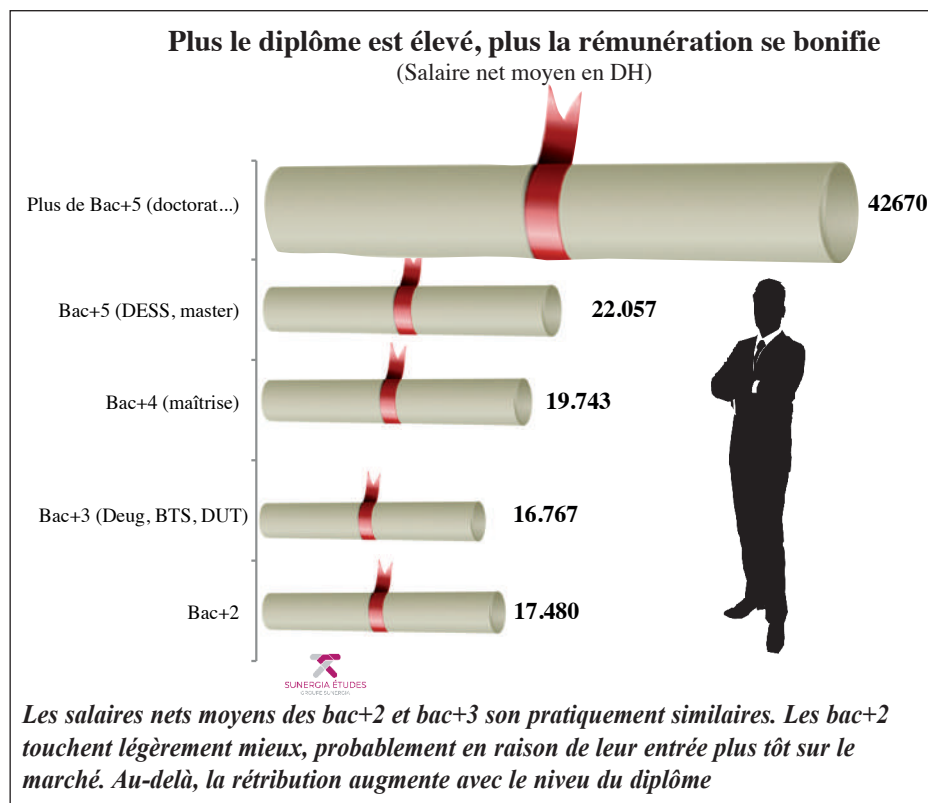
■ Les titulaires d'un doctorat sont les mieux rémunérés

■ Master, cycle ingénieur, des boosters de carrière

■ Seuls 4% des cadres sont lauréats de la formation professionnelle

LES experts RH ne cessent de le répéter: En entreprise, ce n'est pas le diplôme qui compte, mais les compétences intrinsèques des personnes. Néanmoins, au Maroc, comme dans les pays influencés par la culture francophone, le diplôme pèse toujours de manière significative dans une carrière. L'enquête L'Economiste-Sunergia sur le salaire des cadres 2020 révèle un lien manifeste entre la fonction occupée et le titre détenu.

Six cadres sur dix sont titulaires d'un bac+5, l'équivalent d'un master ou d'un cycle ingénieur. Ce sont les deux parcours les plus courants. Viennent ensuite les bac+4 (17%), suivis des bac+3 (10%), des niveaux doctorat ou équivalent (9%) et du bac+2 (3%). 1% détiennent seulement un baccalauréat, et autant ne possèdent aucun titre. Les chances d'accéder à un poste d'encadrement sans diplôme ou avec un simple bac sont donc minimales. Cette probabilité est également très réduite pour les lauréats de la formation professionnelle (4%). La moitié des cadres est sortie d'une école de commerce, 31% de l'université, et 17% d'une école d'ingénieurs. Un sur cinq a étudié à l'étranger. L'enquête relève, en outre, une évo-



lution synchronisée entre le niveau du diplôme et le salaire (voir illustration). Plus le diplôme est élevé, plus la rémunération augmente. «Il existe une corrélation évidente entre les deux, mais le titre ne suffit pas. Les recruteurs recherchent, bien évidemment, des cadres avec un background académique donné pour les fonctions de management, et c'est maintenant souvent au niveau du master que ça se joue. Cependant, elles visent des compétences tangibles que

le cadre pourra utiliser au bénéfice de l'entreprise», explique Olivier Aptel, DG de Rabat Business School (UIR). Autrement dit, bien que la formation soit un indicateur important, ce n'est pas forcément ce qui détermine le succès d'un cadre ou l'évolution de son bulletin de paie. «Comme point d'entrée en entreprise, le diplôme est indéniablement important. Ensuite, l'évolution salariale et la carrière dépendent de l'expérience et des aptitudes du cadre», précise Kamal Daissaoui, président de la Fédération de l'enseignement privé (CGEM). «C'est clair que pour un débutant la formation joue énormément, car elle renseigne sur son potentiel. Toutefois, ce qui fait le succès en entreprise aujourd'hui, c'est la capacité du cadre à mobiliser ses connaissances, à plonger dans le contexte de la société, à développer des interactions positives avec les collaborateurs et à être dans le pragmatisme», confirme Khadija Boughaba, DG du cabinet Invest RH.

Les ingénieurs sont ceux qui empoignent les plus gros salaires. «Outre leur technicité et leur savoir faire technologique, l'esprit scientifique des ingénieurs les imprègne dans leur logique et leur quotidien. C'est un apport indéniable. Ils sont aussi prédisposés à apprendre et à évoluer», estime Daisaoui, également fondateur de l'EMSI. Leurs qualités n'expliquent, toutefois, pas tout. «Les ingénieurs touchent généralement à la production et à l'exploitation, deux fonctions jugées primordiales par les entreprises», souligne Khadija Boughaba. C'est le secret de leur privilège. Cela dit, sans compétences managériales et soft skills, difficile d'aller très loin. □

Ahlam NAZIH

## Les politiques de rémunération bousculées par la crise?

POUR survivre à la crise engendrée par la pandémie du coronavirus, les entreprises ont été nombreuses à se remettre en question, à chercher à faire évoluer leur business. Plus de la moitié (53%) des dirigeants interrogés par le jobboard Rekrute.com en mai dernier, pour une enquête sur l'impact de la Covid, ont confié leur projet de développer de nouveaux produits ou de pénétrer de nouveaux marchés. Mais pas uniquement.

«Beaucoup ont profité de la crise pour procéder à des réorganisations, restructurations, fusions...», ajoute Khadija Boughaba. «Dans certaines grandes structures, trop de lignes hiérarchiques ont été créées. Avec la stabilité de l'emploi des cadres, elles ont été parfois obligées de faire avancer leurs profils sur la base de l'ancienneté et non en fonction de la compétence. Résultat des courses, des collaborateurs trop chers par rapport à

leur réelle valeur ajoutée», analyse la DG d'Invest RH. La crise est donc l'occasion rêvée de faire le tri. «Les cabinets de recrutement voient en ce moment défiler de nombreux seniors cherchant à se redéployer après avoir été remerciés par leur entreprise», témoigne Boughaba. Pour les seniors, les temps sont durs. «Comme en France, à partir de 45 ans cela devient dur de changer d'employeur, car pour l'entreprise vous êtes trop

vieux et trop cher, c'est terrible!» avait confié à L'Economiste Alexandra Montant, DGA de Rekrute.com. Pour sauver leurs marges, les patrons seront forcément de plus en plus regardants sur leur masse salariale. «Cette nouvelle donne poussera-t-elle les employeurs à axer leur politique de recrutement sur la compétence et la valeur ajoutée plus que sur l'ancienneté et le diplôme?», s'interroge Boughaba. □

Donnez  
de l'élan  
à votre  
carrière !



**RABAT  
BUSINESS  
SCHOOL  
MBA**

COURS EN PRÉSENTIEL ET EN LIGNE

**CONTACTEZ-NOUS:**

+212 (5) 30 11 20 48  
RBS.MBA@UIR.AC.MA



**AACSB**  
ACCREDITED

## SALAIRES 2021

## CGEM: «Le système de la formation

■ Seules 1.500 entreprises bénéficient du dispositif

■ Le privé verse chaque année 2,4 milliards de DH au titre de la TFP

■ 70% servent à financer la formation initiale via l'OFPPPT

- L'Economiste: En matière de ressources humaines, quels sont les enseignements de la crise du coronavirus sur lesquels l'entreprise doit capitaliser?

- Chakib Alj: S'il y a un enseignement à retenir de cette pandémie pour tous les acteurs publics et privés, c'est bien la nécessité d'investir davantage dans le capital humain. En effet, la qualification facilite l'agilité et la capacité d'adaptation.

Depuis le début de la pandémie, nos industries ont été capables de se réinventer rapidement et d'accompagner notre pays à traverser cette période délicate en réorientant leurs activités vers la fabrication, notamment de produits nécessaires à la gestion de la crise sanitaire, et ce, malgré les difficultés existantes.

Tout cela n'aurait pas été possible sans un capital humain résilient et agile. Si nous souhaitons développer notre économie, nous devons investir davantage dans l'éducation et la formation de notre jeunesse, mais aussi dans l'innovation et la recherche et développement (R&D) susceptibles d'assurer l'émergence du modèle de développement souhaité pour notre pays.

- La Banque mondiale et Bank Al-Maghrib ont régulièrement pointé la faible productivité de l'employé marocain. Comment pallier cette insuffisance?



Chakib Alj, président de la CGEM: «Nous n'avons pas su consacrer le milieu du travail en espace de formation» (Ph. CGEM)



(Ph. L'Economiste)

- La productivité d'un employé provient d'une solide acquisition de compétences, résultante du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. L'enseignement général, dont le rôle est de fournir aux jeunes les capacités pour acquérir les compétences au cours de l'enseignement supérieur et/ou professionnel, fait actuellement face à plusieurs défis.

Si nous nous intéressons ensuite aux modes de formation professionnelle, à savoir la formation initiale -résidentielle ou en milieu de travail- et la formation continue, nous avons pour chacun, une ou plusieurs difficultés. Pour ce qui est de la formation professionnelle

initiale, il est évident que nous n'avons toujours pas réussi son hybridation dans ses deux déclinaisons: l'alternance et l'apprentissage. De ce fait, nous n'avons pas su consacrer le milieu du travail en espace de formation.

La formation continue est le mode de formation idéal, d'un côté, pour améliorer l'ascension sociale des salariés et consolider le lien social, et d'un autre, pour renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Le système de la formation continue est aujourd'hui en panne, alors que le financement de ce système est assuré exclusivement par les entreprises du secteur privé à travers la taxe sur la formation professionnelle (TFP).

- Qu'en est-il de la formation continue?

- La formation continue est, depuis plusieurs décennies, réduite à sa plus simple expression. Seules 1.500 entreprises en bénéficient. Le secteur privé paie chaque année, à travers la Taxe sur la Formation Professionnelle (TFP), près de 2,4 milliards de dirhams, dont 70% sont versés à l'OFPPPT dans le dispositif de formation initiale, alors que 30% uniquement sont dédiés à la formation continue. Seule une infime portion est réellement mobilisée dans ce type de formation. Ceci est dû à plusieurs raisons dont la lourdeur des procédures et la gestion du système des contrats spéciaux de formation (CSF).

Les principes qui régissent ce système, notamment une mutualisation des fonds avec des avantages préférentiels pour les TPME, devraient logiquement profiter à ces dernières en premier. Malheureusement, c'est cette catégorie d'entreprises qui souffre le plus avec un parcours du combattant pour former ses salariés, ce qui porte un préjudice certain quant à l'amélioration de leurs compétences et leur compétitivité.

Cette pesanteur a également engendré un désintéressement total vis-à-vis de ce dispositif qui a besoin d'être rapidement fluidifié, simplifié et digitalisé, des recommandations qui ont été émises, depuis plusieurs années, de manière détaillée par la CGEM.

## Nouvelles formes de collaboration

LA pandémie s'est traduite par l'apparition de nouvelles formes de collaboration, comme le télétravail et le travail à mi-temps. Quelles sont les transformations qui se profilent à l'avenir? «Cette crise nous a permis d'expérimenter de nouvelles formes de travail sans aucune préparation préalable. En effet, le passage vers le télétravail doit pouvoir respecter un certain nombre de prérequis, notamment réglementaires, managériaux et technologiques pour ne pas altérer la productivité et la compétitivité de l'entreprise», explique Chakib Alj, président de la CGEM. Mais cela n'a pas empêché les entreprises à faire

preuve d'adaptation pour surmonter les contraintes du confinement. «Les formes de travail n'ont cessé d'évoluer avec la digitalisation et seront aussi amenées à suivre l'évolution technologique. Le plus important est que l'entreprise marocaine, surtout la TPME, soit en capacité de suivre ces révolutions à temps et pour ce faire, elles doivent être absolument accompagnées en termes de formation de leurs salariés. Comme je l'ai déjà mentionné, le système de formation continue est pertinent pour contribuer à la résolution d'une grande partie des défis liés à ces nouveaux modes de travail alternatifs». □

# continue est en panne!»

D'un point de vue réglementaire, la nouvelle loi 60-17 relative à la formation continue a, certes, élargi le périmètre de cette dernière par la mise en place de nouveaux produits à financer, mais aussi à travers l'intégration de nouvelles catégories professionnelles dont les professions libérales et les salariés en perte d'emploi, entre autres. Ceci dit, cette loi n'a pas pu résoudre les problématiques essentielles de gouvernance et de financement. Bien au contraire, elle a accentué la gestion administrative du système.

**- Avez-vous une remontée d'informations sur les intentions de licenciement?**

- D'après la 3e enquête du Baromètre de la CGEM menée du 8 au 24 octobre 2020 et permettant d'apprécier l'impact du Covid-19 sur le



secteur privé, un nombre important d'entreprises sondées ont déclaré avoir l'intention de se séparer à

regret d'une partie de leur effectif afin de sauvegarder la continuité de leur activité.

Cela confirme la nécessité et l'urgence de renforcer les filets sociaux en améliorant l'indemnité perte d'emploi (IPE) et en mettant en place d'autres mécanismes de protection sociale, notamment la généralisation de la couverture sociale pour les citoyens qui n'ont aucun revenu et ce, en harmonie avec les Hautes instructions de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste.

L'assouplissement de la législation du travail est aussi un chantier majeur qu'il faut mener d'urgence. Le code du travail, qui est dépassé, a besoin d'être adapté aux réalités du marché, notamment en établissant une flexibilité responsable sans précarisation de nos salariés, ce qui est susceptible d'encourager les entreprises, en particulier les TPME, à créer de l'emploi de qualité. □

Propos recueillis par Hassan ELARIF

## LE TOUT NOUVEAU FORD KUGA

### OUBLIEZ TOUT CE QUE VOUS SAVEZ SUR LES SUV

À PARTIR DE  
**235 000 DH**

Magnifiquement conçu, remarquablement efficace, le nouveau Ford Kuga procure une expérience de conduite et un plaisir jamais égalés. Équipé d'un moteur diesel ECOBLUE disponible en 1.5L et 2.0L, doté d'une puissance de 120ch/190ch, et d'une boîte à vitesses automatique à 8 rapports à commande rotative, le nouveau Ford Kuga réinvente les SUV tels que vous les connaissez. Plus sûr, plus agréable que jamais, le nouveau Ford Kuga réussit l'alliance parfaite entre élégance et raffinement.

Disponible dans tous les showrooms Ford – Réseau Auto Hall.

**Go Further**

## SALAIRES 2021

## IT, télécoms, distribution, agroalimentaire...

■ L'enseignement et la santé renforcent leurs compétences et leurs équipes

■ La vaccination et l'ouverture des frontières pour stimuler une véritable reprise des recrutements

IL va sans dire qu'avec la crise sanitaire, le marché de l'emploi ne se porte pas bien. Gel des recrutements, licenciements, travail partiel, réduction des salaires... l'impact de la covid-19 a été lourd. Mais après des mois d'atonie, les entreprises reprennent progressivement les recrutements.

«Les secteurs qui ont été les plus dynamiques en termes de recrutement en 2020 sont ceux dits «essentiels» dans le contexte pandémique actuel. Il s'agit du secteur bancaire, de la grande distribution, de l'IT, des télécoms, de l'agroalimentaire et de l'industrie pharmaceutique. Ces derniers



Le marché de l'emploi a été sinistré au niveau planétaire. Des centaines de milliers d'emplois ont été perdus au Maroc. Toutefois, les patrons semblent optimistes et affichent des intentions de recrutement pour 2021 (Ph. pixabay)



Les secteurs qui ont été les plus dynamiques en termes de recrutement en 2020 sont ceux dits «essentiels» dans le contexte pandémique actuel. Il s'agit des IT, comme du secteur bancaire, de la grande distribution, des télécoms, de l'agroalimentaire et de l'industrie pharmaceutique

ont continué à recruter durant toute l'année y compris pendant la période de confinement», explique Abdelaziz Bennis, DG d'IBB Executive Search, également président de l'Association Marocaine de conseil en recrutement (AMCR). Ces secteurs d'activités ont dû faire face à un important flux

de demandes durant les premiers mois de la crise. En manque de personnels pour permettre aux citoyens de se ravitailler, de travailler et de se soigner, les entreprises ont eu recours au recrutement.

D'autres secteurs ont repris leur dynamique d'embauche après un

gel pendant le confinement et ce suivant un rythme graduel selon les entreprises. «C'est le cas par exemple de la distribution spécialisée, la distribution de produits pétroliers, l'industrie ou encore les énergies renouvelables. Du côté de l'enseignement et de la santé, un

## Directeur Général

POSTE clé de l'organisation, le Directeur général est celui qui guide la destinée d'une entreprise. Il est généralement nommé par les actionnaires. Il lui incombe de définir la stratégie et la mettre en œuvre. Il décide de tout dans l'entreprise et en dirige plusieurs dossiers notamment l'animation des équipes et la gestion des budgets. Ceci dit sa principale mission reste le développement de l'entreprise.

Il s'agit majoritairement d'un homme (63% des cas) âgé de 38 ans en moyenne basé à Casablanca qui touche un salaire net mensuel moyen de 41.022 DH. Il bénéficie dans la majorité des cas de primes basées sur les bénéfices notamment et du 13e mois, soit l'équivalent de 110.313 DH en moyenne. Il bénéficie également d'avantages en nature: voiture de fonction, carburant, téléphone, ordinateur...



Le DG est généralement bardé de diplômes. Il a un bac + 5 principalement d'université ou d'écoles de commerces principalement obtenu à l'étranger. Dans la majorité des cas, le DG gère une entreprise de moins de 50 salariés ou réalisant un chiffre d'affaires de moins de 10 millions de DH et pouvant aller jusqu'à 50 millions de DH. Il reste en moyenne 10 ans en poste dans l'entreprise et dispose de 9 ans d'expérience dans ce poste.

La pandémie de la covid-19 a eu des effets divers sur la rémunération du DG. 58% des sondés affirment que leurs salaires n'ont ni diminué ni augmenté durant cette crise sanitaire alors

que 38% assurent avoir vu leur salaire baisser (5 mois de baisse en moyenne).

M.A.B.

### Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 492.264 DH   |
| Soit moyenne           | 41.022x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 403.824 DH   |

### Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 39% |
| Université                            | 44% |
| Ecole d'ingénieur                     | 16% |
| Formation technique (professionnelle) | 1%  |

### Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 333.000 |
| 10 à 50 millions de DH     | 342.624 |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | 844.956 |
| Plus de 500 millions de DH | -       |

### Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 386.868 |
| 50 à 99              | 485.532 |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | -       |
| Plus de 500          | -       |

### Secteur

|           |           |
|-----------|-----------|
| Services  | 547.593   |
| Commerce  | 1.032.912 |
| Industrie | 373.110   |
| BTP       | 340.308   |

### Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 89% |
| autre      | 12% |

### Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020?

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 58% |
| Oui une baisse | 38% |
| Oui une hausse | 5%  |

### Rang hiérarchique

1

### Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 86% |
| Femme | : 14% |

### Age moyen

43 ans

### Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

### Ancienneté dans le poste

9 ans

### Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              |    |
| Sans diplôme              | 3  |
| BAC +2 (Deug, BTS, DUT)   | 1  |
| BAC+3 (licence, Bachelor) | 9  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 10 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 56 |
| Plus de Bac+5             | 21 |

# les secteurs qui s'en sortent

renforcement des compétences a été entamé afin de s'adapter aux nouveaux enjeux à venir», précise Bennis. En effet, le renforcement des capacités des enseignants est aujourd'hui essentiel. Ils se doivent de développer des compétences numériques et s'adapter aux nouvelles méthodes d'enseignement à distance. «La plupart des recrutements ont été au profit des cadres et dirigeants et des profils opérant dans les métiers du numérique et de l'IT. Outre les secteurs gravement impactés, nous estimons que ceux cités précédemment poursuivront les recrutements l'année prochaine», indique le président de l'AMCR.

Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, les perspectives d'embauche pour 2021 restent plutôt optimistes. Globalement, près des deux tiers des entreprises sondées

comptent renforcer leurs équipes durant l'année à venir. Les secteurs qui se distinguent le plus sont l'immobilier, promoteur et agence dont 76% prévoient de recruter et celui de l'aéronautique et des énergies (43%). «Nous ne pourrions parler de véritable reprise qu'à partir du deuxième semestre 2021 mais à deux conditions. La première est que la

campagne de vaccination puisse commencer dans les meilleurs délais car cela constituera un excellent stimulant mental pour les entreprises et les citoyens. La deuxième condition qui reste la plus importante à mes yeux est la réouverture des frontières», explique Ali Serhani, directeur associé chez Gesper Services. «Des changements non

négligeables au niveau des orientations stratégiques des entreprises vont s'opérer. Des réadaptations seront menées et révéleront des besoins probablement différents de ceux d'avant crise», souligne, pour sa part, Abdelaziz Bennis. □

Tilila EL GHOUARI

## PME et entreprises familiales, les plus impactées

LES arrêts de recrutement se sont principalement concentrés dans les petites entreprises. En effet, plus de la moitié des structures de moins de 50 salariés ne comptent pas recruter en 2021. Ce taux est de 49% auprès des entreprises comptant 50 à 99 salariés. A contrario, plus des ¾ des groupes employant plus de 500 personnes prévoient de recruter en 2021. Pour Ali Serhani, directeur associé chez Gesper Services, la reprise de l'embauche est différente selon le type d'entreprise. «Pour les multinationales et les institutionnels privés marocains, la quasi-totalité des recrutements n'ont pas été annulés mais plutôt reportés pour 2021. Ces structures ont des stratégies à long terme et sont dotées de moyens financiers importants qui leur permettent de maintenir leur activité. Du côté des PME-TPE et entreprises familiales, la plupart des recrutements ont été annulés», explique-t-il. «Ce type d'entreprise ont eu recours à des recrutements stratégiques à même de redresser la situation suite aux dégâts causés par la crise sanitaire», indique quant à lui, Abdelaziz Bennis. □



## LES OFFRES IRRÉSISTIBLES BMW. REMISES EXCEPTIONNELLES - CRÉDIT 0%\*.

Les OFFRES IRRÉSISTIBLES DE BMW font leur grand retour.

Profitez sans plus tarder de conditions exclusives et de prix attractifs pour apprécier le dynamisme à couper le souffle des modèles BMW, au tempérament sportif inné et aux performances impressionnantes.

Accédez à des remises exceptionnelles et des offres de financement à 0%\*. Possibilité de reprise de votre ancien véhicule.

Découvrez sans plus tarder les offres irrésistibles de BMW dans tout le réseau Smeia.

**Exceptionnel : ouverture tous les week-ends durant le mois de décembre, de 9h00 à 17h00.**

\*Crédit à 0 %; sous réserve d'acceptation du dossier par la maison de crédit partenaire. Non cumulable avec certaines offres promotionnelles.

**Smeia**  
Importateur exclusif  
Angle boulevard Moulay Slimane  
et boulevard Tamiri Mohammed El Bakkaï.  
Route côtière de Mohammedia - Casablanca  
Téléphone : 05 22 40 07 00  
e-mail : contact@smeia.com

**Réseau Smeia**  
Rabat : Ryad Auto-Groupe Smeia 05 37 71 62 00  
Tanger : Smeia Tanger 05 39 39 94 30/40  
Marrakech : Smeia Marrakech 05 24 32 72 32/35  
Agadir : Soutra 05 28 84 74 28/29

## SALAIRES 2021

## Recrutement: «La reprise profitera aux

La crise sanitaire a brutalement affecté le marché du travail. Entre le 3e trimestre de 2019 et la même période de 2020, 581.000 postes ont été perdus, relève le HCP. Toutefois, un semblant de reprise se pointe. Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, près des 2/3 des employeurs envisagent d'embaucher en 2021. «Le plan de relance et d'investissement engagé par l'Etat, le besoin des entreprises au niveau du renforcement des compétences et de nouvelles expertises et l'émergence de nouveaux écosystèmes industriels redynamiseront les recrutements», souligne Abdelaziz Bennis, président de l'AMCR. Entretien.



Abdelaziz Bennis, président de l'Association marocaine du conseil en recrutement (AMCR), également DG d'IBB Executive Search (Ph. A.B.)

- **L'Economiste:** La pandémie que nous vivons actuellement a entraîné un gel des recrutements en 2020. Quel bilan faites-vous de l'année écoulée?

- **Abdelaziz Bennis:** La crise sanitaire a considérablement perturbé la dynamique des recrutements. Après un 1er trimestre marqué par une forte demande, les recrutements ont été brutalement stoppés ou réduits, selon les

secteurs, lors du 2e trimestre. Toutefois, depuis le 3e trimestre, nous assistons à une reprise graduelle des recrutements de cadres supérieurs et dirigeants. Cette crise a démontré l'importance de la qualité de la gouvernance et de la gestion RH des entreprises. Elle a également illustré la nécessité d'adopter un modèle organisationnel souple et agile. Elle confirme, par ailleurs, que les transformations engagées par les

entreprises pour s'en sortir sont avant tout liées au capital humain et non uniquement une question financière, technologique ou industrielle.

- **Selon vous, quels sont les métiers les plus menacés suite à cette crise et ceux qui vont émerger?**

- Dans les années à venir, de nouveaux écosystèmes industriels vont émerger en raison de la volonté des pouvoirs publics d'encourager la production locale. Par ailleurs, des relocalisations de la part de multinationales sont à envisager dans des secteurs stratégiques, ce qui contribuera à l'apparition de nouveaux savoir-faire. Le recours à la technologie transformera en profondeur bon nombre de filières et d'entreprises. Cette dynamique les obligera à revoir les compétences prioritaires pour les années à venir. La robotisation industrielle, implémentée par exemple dans le secteur automobile, implique que de nombreux métiers disparaîtront au profit de nouveaux. La digitalisation progressive des services publics jouera aussi un rôle dans la transformation de métiers tels qu'architecte, notaire, avocat...

- **Les commerciaux et les fonctions financières ressortent comme étant les profils les plus demandés pour 2021. Comment expliquer cette tendance?**

- Les entreprises ont connu en 2020 un recul du chiffre d'affaires, une tension importante sur la trésorerie et une dégradation de la rentabilité. Qu'elles veuillent recruter les commerciaux est un bon signal puisqu'elles projettent de réaliser de meilleures ventes, de regagner des parts de marché, d'écouler de nouveaux produits pour celles qui ont innové ou de liquider les stocks accumulés. Les perspectives de recrutement des profils financiers s'expliquent quant à elles par la volonté de maintenir un bon équilibre des agrégats ou de gérer les éventuels investissements. Nous avons également constaté une forte demande des profils RH. Ces derniers sont nécessaires pour la gestion de la crise sanitaire, l'organisation de la campagne de vaccination, mais aussi pour assurer un soutien moral et psychologique aux équipes et accompagner les transformations liées aux nouveaux modes de travail.

## Directeur administratif & financier

PLUS que jamais, encore plus en cette période de persistance de la crise sanitaire, le rôle de celui que l'on surnomme communément DAF au sein de l'entreprise a pris de l'importance. Il n'est plus uniquement l'argentier de l'organisation qui tient les cordons de la bourse. Son département, c'est le cas dans de nombreuses entreprises, a été chargé de procéder aux démarches pour que les salariés puissent bénéficier de l'indemnité Covid. Il a aussi été chargé de préparer les chèques pour les salariés licenciés suite aux impacts de la pandémie sur les entreprises. Plus globalement, le DAF procède aux arbitrages budgétaires. Sa place est telle que les autres départements lui fond littéralement les yeux doux pour entériner leurs prévisions lors des discussions budgétaires. D'où la méfiance qu'il suscite auprès de ses collègues qui se méfie de sa puissance au sein de l'organisation. Son rang hiérarchique le situe en seconde position dans une entreprise où la gestion est assurée par un DG. Il arrive

au 4e rang dans les grandes structures et sa fonction est directement rattachée au PDG qu'il conseille sur la marche à suivre en matière de finance.

La rémunération moyenne annuelle du DAF s'approche des 310.000 DH nets (hors 13e mois), ce qui équivaut à 25.073 DH mensuels. Attention, plus l'entreprise est importante plus la rémunération de ce poste augmente. La crise du coronavirus n'aura pas eu d'impacts significatifs sur sa rémunération (83% des sondés). Outre le salaire, le DAF jouit d'un certain nombre d'avantages à la fois pécuniaires et en nature. Ainsi, 84% des sondés disent

obtenir des primes dont le montant moyen dépasse les 22.500 DH. Parallèlement, la fonction bénéficie de l'assurance maladie privée et l'assurance retraite en plus des avantages en nature comme le téléphone et les frais y afférents. La voiture de fonction ne fait plus systématiquement partie de ses avantages. □



M.A.B.

### Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 300.876 DH   |
| Soit moyenne           | 25.073x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 244.680 DH   |

### Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de commerce                     | 50% |
| Université                            | 38% |
| Ecole d'ingénieur                     | 8%  |
| Formation technique (professionnelle) | 5%  |

### Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 209.964 |
| 10 à 50 millions de DH     | 272.004 |
| 50 à 100 millions de DH    | 308.424 |
| 100 à 500 millions de DH   | 385.860 |
| Plus de 500 millions de DH | 300.984 |

### Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 283.152 |
| 50 à 99              | 612.252 |
| 100 à 199            | 400.584 |
| 200 à 500            | 270.384 |
| Plus de 500          | 277.716 |

### Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 335.873 |
| Commerce  | 320.184 |
| Industrie | 370.422 |
| BTP       | 221.508 |

### Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 89% |
| autre      | 12% |

### Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020?

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 83% |
| Oui une baisse | 14% |
| Oui une hausse | 3%  |

### Rang hiérarchique

2et 4

### Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 72% |
| Femme | : 28% |

### Age moyen

40 ans

### Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

### Ancienneté dans le poste

7 ans

### Formation en %

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Bac+2 (Deug, BTS, DUT)    | 7%  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 4%  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 20% |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 48% |
| Plus de bac+5             | 21% |

# cadres supérieurs et dirigeants»

- Plus des ¾ des entreprises ne comptent pas pérenniser le télétravail. Comment développer une vraie culture du management à distance?

- Le télétravail a entraîné un bouleversement des habitudes de travail et des comportements. La distance réduit les échanges informels et peut aussi compliquer la tâche du manager pour maintenir la dynamique d'équipe. Cela peut lui conférer un sentiment de perte de contrôle et une frustration. Dans des entreprises fonctionnant encore selon un modèle patriarcal, le pouvoir de décision reste généralement concentré autour d'une personne, ce qui provoque, en temps normal, une déresponsabilisation des collaborateurs. Alors que le management à distance requiert des qualités inverses: délégation, responsabilisation, autonomie, engagement des collaborateurs et transparence. Pour cette raison, certains managers n'ont pas réussi à gérer leurs équipes à distance puisqu'elles ne disposent pas des qualités requises pour le télétravail.

## Une reprise se profile

APRÈS une année bien morose au niveau de la création d'emplois, une reprise semble se dessiner... Selon l'enquête, près des 2/3 des employeurs comptent recruter en 2021. «Dans la continuité de la reprise graduelle qui a lieu depuis le second semestre, nous anticipons un rattrapage des recrutements en 2021. Des facteurs majeurs expliquent cette situation. A court terme, la campagne de vaccination va redonner de la confiance et davantage de visibilité aux entreprises et aux ménages, ce qui devrait stimuler la consommation et les investissements», explique Abdelaziz Bennis, «L'Etat compte également engager un plan de relance et d'investissement inégalé dans l'histoire du pays, lequel provoquera, entre autres, une augmentation des besoins d'emploi. Par ailleurs, les transformations auxquelles s'attendent les entreprises depuis mars 2020 rendent nécessaire le renforcement des compétences et de nouvelles expertises. Les PME, pour leur part, ambitionnent de combler leur déficience en matière de gouvernance et de top management», analyse-t-il. □

- Croyez-vous qu'il y aura un avant et un après-coronavirus en matière d'organisation du travail?

- Sans aucun doute. Les nouvelles formes d'organisation et de collaboration instaurées tout au long de cette année ont profondément marqué les collaborateurs. Au-delà du télétravail, il y aura un après-coronavirus dans la

manière dont les projets sont menés. Les collaborations à distance vont probablement se généraliser grâce aux technologies numériques. Les projets d'intelligence collective rassemblant des expertises diverses autour d'une problématique commune vont se développer et les collaborations externes «à la demande» augmenteront. Ces

changements d'organisation post-Covid seront incarnés par les attentes de la génération Y/Z davantage soucieuse de son équilibre entre la vie professionnelle/personnelle et en quête de sens et d'autonomie. □

Propos recueillis par  
Tilila EL GHOUARI



## FAITES DE L'EXCELLENCE VOTRE NORME

### DÉCOUVREZ LES NOUVELLES ALFA ROMEO GIULIA ET STELVIO MY20.

Les modèles MY20 ont toujours représenté la plus haute expression de l'élégance Alfa Romeo.

Les nouvelles Alfa Romeo Giulia et Stelvio MY20 font évoluer cette tradition, avec des intérieurs précieusement raffinés, le meilleur cuir et de nouveaux systèmes avancés d'aide à la conduite.

Venez découvrir les nouveaux modèles Giulia et Stelvio MY20 chez votre concessionnaire Alfa Romeo le plus proche.

*La meccanica delle emozioni*



CASABLANCA - MOTORVILLAGE : BOUSKOURA, SORTIE VILLE VERTE - TÉL.: 05 22 01 70 00. • LA CONTINENTALE : ANGLE BD BRAHIM ROUDANI, BD ZERKTOUNI ET RUE ZURICH / BD ABDELMOUMEN ANGLE RUE SOUMAYA / ROUTE D'AZEMMOUR - KM15 (CARREFOUR DAR BOUZZA) - TÉL.: 05 22 25 04 73. • HCEM : KM 11, 20 RTE CÔTIÈRE 111 BERNOUSSI ZENATA - TÉL.: 05 22 35 19 11. • RABAT - ORBIS AUTOMOTIVE : 32, AVENUE HASSAN II, LOT LOTISSEMENT VITA N 32 - TÉL.: 05 37 28 35 50. • MARRAKECH - MANISS AUTO : KOUDIAT LAABID, ROUTE DE CASABLANCA - TÉL.: 05 24 30 91 01 / 05 24 30 21 14. • FÈS - ETS MERNISSI : ROUTE DE MEKNÈS, ARRONDISSEMENT ZOUAGHA, COMMUNE URBAINE DE FÈS. • 26, AVENUE MOHAMMED EL KAGHAT VN FÈS - TÉL.: 05 35 62 22 32. • AGADIR - FENIE BROSSETTE A : 46, BAB AL MADINA - TÉL.: 05 28 32 25 81/82. • TANGER - ORBIS AUTOMOTIVE : ROUTE DE RABAT, HAY HASSANI, BD DES FAR - TÉL.: 05 39 42 47 66 / 05 39 42 23 35. • MEKNÈS - SAIS AUTO : LOT 3 AL ISMAILIA LOTISSEMENT AL YOUSR, SIDI BOUZAKRI - TÉL.: 05 35 45 25 14. • KENITRA - VENICIA MOTORS : ANGLE AVENUE MOULAY YOUSSEF ET AVENUE YOUSSEF IBN TACHFINE - TÉL.: 05 37 37 65 89. SAISS AUTO ERRACHIDIA : ROUTE N 13 VERS MEKNÈS - TÉL.: 06 60 28 42 52 / 06 60 34 50 56.

## SALAIRES 2021



## Directeur des ressources humaines

LE DRH est responsable de la gestion des ressources humaines, des formations et des relations avec les syndicats. Il a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique RH de manière à ce qu'elle accompagne et soutienne la stratégie de développement et la performance de l'entreprise. Dans l'entreprise, il occupe généralement le deuxième et troisième rang dans la hiérarchie. Les DRH comptent en moyenne une expérience de 6 ans dans le poste et de 7 ans en entreprise. Ils sont pour la plupart issus d'école de commerce et d'université marocaines. A peine 3% ont une formation en école d'ingénieurs. Le DRH est chargé de définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...) et de proposer une politique de rémunérations. Il prend également en charge, dans certains cas, la communication interne de l'entreprise. Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, le DRH touche un

salaire net mensuel de 20.000 DH en moyenne. C'est dans les secteurs de l'industrie, banque et assurance et le transport & logistique que cette fonction est la mieux valorisée, allant jusqu'à 65.000 DH net mensuel. Ce type de rétribution est accordé dans les entreprises ayant d'importants effectifs et celles réalisant plus de 500 millions de DH de CA. Outre la rémunération fixe, 88% des DRH de l'échantillon perçoivent des primes, et 21% bénéficient du 13e mois. Les avantages sociaux (assurances maladie et retraite), pour leur part, sont pratiquement généralisés pour tous. Pour ce qui est des avantages en nature, 84% bénéficient d'un ordinateur, 81% d'un portable, 69% de frais de téléphone, 31% de formation qualifiante, 25% du plein de carburant et 22% de voiture de fonction. Pour près de 9 DRH sur 10, la crise sanitaire n'a pas impacté leur rémunération. Seuls 7% ont vu leur salaire baisser tandis que 4% ont pu bénéficier d'une augmentation. □

T.E.G.

### Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 240.264 DH   |
| Soit moyenne           | 20.022x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 180.000 DH   |

### Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 53% |
| Université                            | 44% |
| Ecole d'ingénieur                     | 3%  |
| Formation technique (professionnelle) | -   |

### Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 291.888 |
| 10 à 50 millions de DH     | 159.288 |
| 50 à 100 millions de DH    | 157.596 |
| 100 à 500 millions de DH   | 189.192 |
| Plus de 500 millions de DH | 304.692 |

### Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 206.700 |
| 50 à 99              | 150.000 |
| 100 à 199            | 236.544 |
| 200 à 500            | 230.412 |
| Plus de 500          | 293.784 |

### Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 203.265 |
| Industrie | 224.656 |
| Commerce  | 203.352 |
| BTP       | -       |

### Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 89% |
| Autre      | 14% |

### Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 89% |
| Oui une baisse | 7%  |
| Oui une hausse | 4%  |

### Rang hiérarchique

2, 3 et 4

### Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 54% |
| Femme | : 46% |

### Age moyen

37 ans

### Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

### Ancienneté dans le poste

6 ans

### Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 11 |
| Bac+4 (maîtrise)          | 23 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 66 |
| Plus de bac+5             | -  |

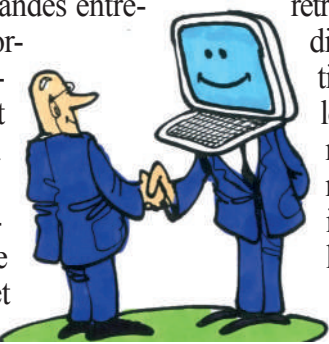
## Directeur systèmes d'information

DÉJÀ stratégique au sein de l'entreprise, la fonction systèmes d'information a pris une nouvelle dimension au cours des dernières années. Elle doit composer avec une évolution rapide des technologies, du comportement des utilisateurs et aussi savoir s'adapter (par exemple l'essor du télétravail imposé par la pandémie). Cela nécessite d'intégrer de nouvelles compétences technologiques et métiers de plus en plus pointues. Il faut aussi innover en permanence et anticiper les changements de comportement des consommateurs. Cette adaptation est vitale pour certaines entreprises, raison pour laquelle le directeur des systèmes d'information (DSI) occupe une place de plus en plus importante dans l'organigramme. Il est souvent numéro 3 ou 4. Dans certaines structures, c'est simplement le poste le plus important derrière le directeur général. Les grandes entreprises dans les secteurs Informatique, Télécommunications et Finance possèdent toujours un département SI. De façon générale, le DSI est responsable de la définition, de la mise en œuvre, de l'évolution, de la fiabilité et de la sécurité des systèmes

d'information. Dans la majorité des cas, il est issu d'une formation bac+5 d'une école d'ingénieurs.

Agé de 35 ans en moyenne, un directeur ou responsable systèmes d'information gagne en moyenne 20.421 DH par mois, avec une fourchette allant de 8.000 DH à 80.000 DH. La rémunération varie en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise (nombre de salariés et chiffre d'affaires), de l'ancienneté ou encore du rang dans l'organigramme de l'entreprise. Au salaire s'ajoutent plusieurs avantages dont les primes de rendement, le 13e mois... En moyenne, la prime s'élève à près de 41.000 DH avec une fourchette allant de 4.000 DH à 105.000 DH. Dans de rares cas, les DSI bénéficient d'une prime de mariage, de scolarité et pour Aid El Adha. La quasi-totalité des répondants disposent d'une assurance retraite et d'une assurance maladie privée. La mise à disposition d'une voiture et/ou d'un logement de fonction est très rare. Très sollicités cette année à cause des ajustements imposés par la pandémie, les DSI ont pour une grande partie vu leur rémunération stagner. □

F.Fa.



### Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 245.052 DH   |
| Soit moyenne           | 20.421x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 207.396 DH   |

### Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de commerce                     | 17% |
| Université                            | 19% |
| Ecole d'ingénieur                     | 60% |
| Formation technique (professionnelle) | 4%  |

### Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | 213.372 |
| Plus de 500 millions de DH | 257.304 |

### Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 272.112 |
| Plus de 500          | 261.012 |

### Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 196.121 |
| Industrie | -       |
| BTP       | -       |

### Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 96% |
| autre      | 4%  |

### Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 84% |
| Oui une baisse | 7%  |
| Oui une hausse | 9%  |

### Rang hiérarchique

3 ou 4

### Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 93% |
| Femme | : 7%  |

### Age moyen

35 ans

### Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

### Ancienneté dans le poste

4 ans

### Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 0  |
| Sans diplôme              | 0  |
| Bac+2 (Deug, BTS, DUT)    | 2  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 4  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 21 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 65 |
| Plus de bac+5             | 8  |

# Executive MBA



## 5 RAISONS

**d'entreprendre l'Executive MBA**  
d'emlyon business school campus Casablanca

- 1/ Développez votre potentiel de leader**
- 2/ Ouvrez-vous à de nouvelles possibilités**
- 3/ Boostez votre carrière**
- 4/ Accélérez la transformation de votre entreprise**
- 5/ Elargissez votre réseau**

**ADMISSIONS OUVERTES !**  
**Rentrée : Janvier 2021**

### CONTACT

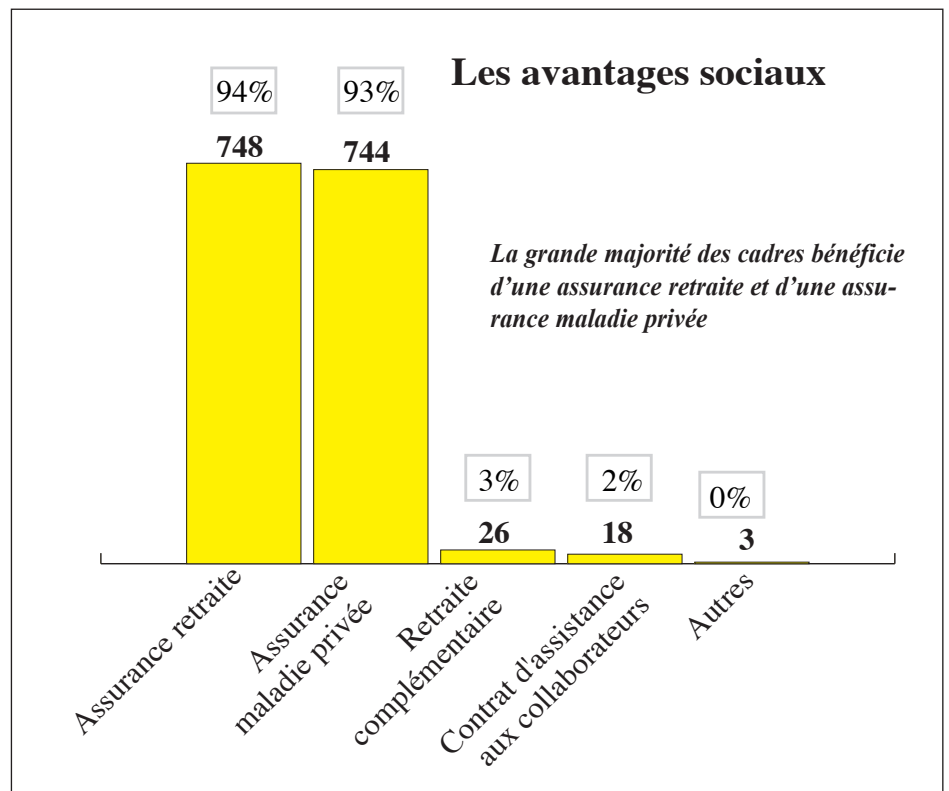
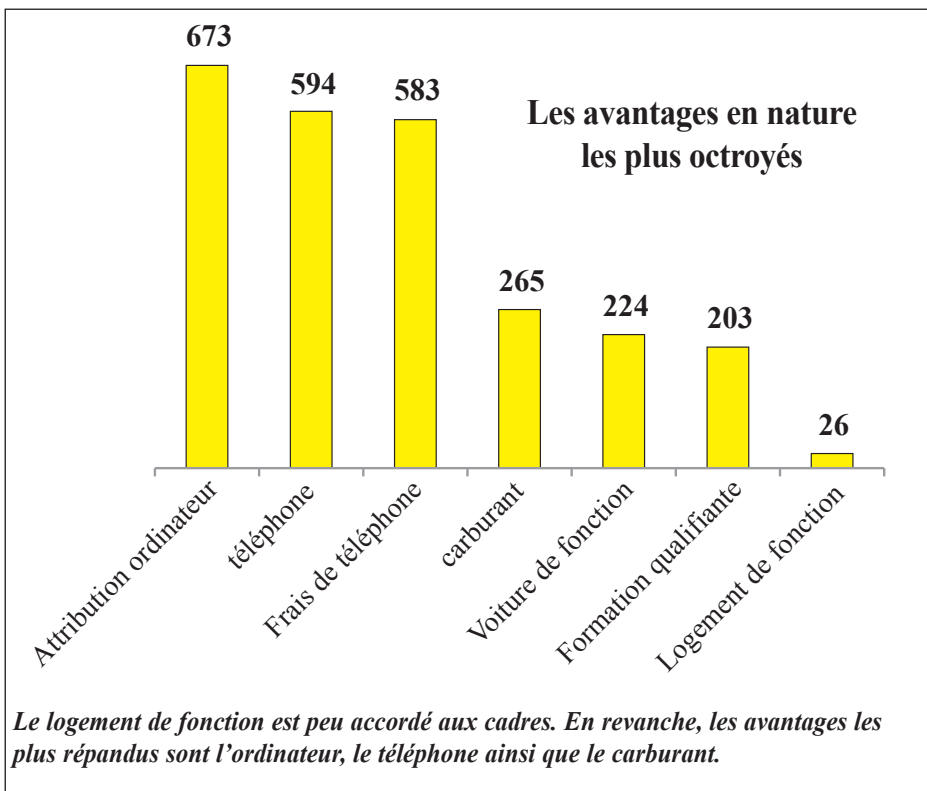
Yasmine AKESBI, Business Development Manager  
Tél : +212 6 68 78 98 74 / akasbi@em-lyon.com  
casablanca.em-lyon.ac.ma



## SALAIRES 2021

## Compléments de salaire

## Les entreprises restent sur les «produits» classiques



### ■ Le salaire n'a pas évolué pour huit cadres sur dix

### ■ 84% des cadres ont droit à des primes

**L**A crise frappe diversement les entreprises et rares sont les salariés qui sortent indemnes des difficultés de leurs employeurs. Dans un contexte international difficile, le confinement a favorisé de nouvelles pratiques et les impacts de la crise sanitaire ont été très forts en termes notamment d'adoption rapide de nouveaux modes de travail. Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster pour faire face à l'urgence et certains secteurs ont pâti beaucoup plus que d'autres. Le tourisme par exemple est en grande difficulté, le transport aérien cumule les pertes, certains secteurs redémarrent sans pour autant renouer avec le rythme de croisière... une conjoncture difficile qui se fait sentir sur les bulletins de paie. Les cadres, choyés jusque-là, n'ont pas été épargnés.

L'enquête Sunergia-L'Economiste menée auprès de 842 cadres relève des baisses de salaire aussi bien au sommet qu'au niveau des autres postes et à des degrés différents. À titre d'exemple, 38% des directeurs généraux ont subi les contrecoups de la

crise: leur traitement a reculé pendant 5 mois en moyenne alors que pour 58% c'est le statu quo. Globalement, pour 80% des cadres sondés le salaire n'a pas bougé alors 14% ont eu droit à des baisses et seulement 6% ont pu décrocher une augmentation.

En période difficile, les charges du personnel figurent parmi les postes qui subissent des réductions. La législation du travail le permet sous réserve de respecter l'article 185 du Code du travail. L'employeur doit consulter au préalable les délégués des salariés et,

le cas échéant, les représentants syndicaux ou le comité d'entreprise dans les sociétés employant plus de 50 salariés. Ce dispositif permet à une entreprise de se protéger des crises passagères. Le salaire est payé pour la durée effective de travail et ne peut, en aucun cas, être inférieur à 50% du salaire normal. De plus, cette réduction d'activité ne peut être effectuée que pour une période ne dépassant pas 60 jours par an.

D'autres entreprises recourent, quand c'est possible à la suppression ou la réduction de primes, par exemple.

En tout cas, en ces temps de crise économique, les employeurs peuvent profiter de la crainte des salariés de perdre leur emploi pour réduire leurs coûts et d'ores et déjà ces derniers ont mis une croix sur les traditionnelles primes de fin d'année. Les avantages accordés aux cadres restent classiques et tout dépend de la politique de rémunération de l'entreprise. Le 13ème mois, une gratification égale à un mois de salaire qui tombe généralement en décembre comme cadeau de fin d'année n'est pas généralisée: 42% des cadres seulement en bénéficient. Un recul par rapport à l'enquête 2016 qui avait révélé que plus de la moitié des cadres jouissent du 13ème mois. Pourtant, s'il est stipulé dans le contrat de travail ou si l'employeur l'a toujours versé à ses salariés, le 13ème mois devient une obligation pour l'employeur. Car il s'agit d'un avantage acquis comme le stipule l'article 19 du Code du travail.

Ceci étant, 84% du panel percevoient des primes. En moyenne, 69.572 DH sont accordés (la médiane étant à 30.000 DH). L'attribution du 14ème mois est très rare et ne concerne que 6% des cadres. La prime de Aid Al Adha, la dotation obsèques, les bons d'Achoura, la prime de scolarité ainsi que la prime de mariage sont très peu attribués: les effectifs concernés ne dépassent pas 2% respectivement. □

Khadija MASMOUDI

### Assurance retraite, ordinateurs, téléphones, carburant...

**D**ANS un marché de l'emploi où les compétences se font de plus en plus rares, les entreprises peuvent recourir à différents dispositifs pour les attirer et les retenir. Certains aspects sont liés à la gestion de carrière, la reconnaissance, l'autonomie... et d'autres relèvent de la politique de rémunération proprement dite. Globalement, l'intéressement reste très rare, mais les entreprises recourent à d'autres avantages. Au-delà des primes, la couverture sociale hors cotisation obligatoire est décisive. Ainsi 94% des cadres bénéficient d'une assurance retraite, et 93% d'une

assurance maladie privée. La retraite complémentaire est très rare ainsi que les contrats d'assistance aux collaborateurs.

Côté avantages en nature, plus de huit cadres sur dix se voient attribuer des ordinateurs et 76% des téléphones. Les frais de téléphone sont pris en charge pour 75% des cadres. Le carburant et la voiture de fonction figurent parmi les six premiers avantages en nature octroyés par les entreprises, et ce, dans des proportions respectives de 34 et 29%. La formation qualifiante bénéficie, quant à elle, à 26% des cadres. □

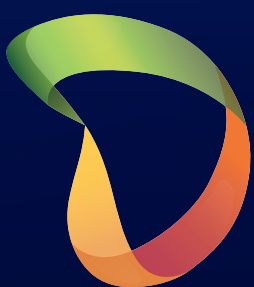
# SOLUTIONS PROS AFRIQUIA

L'INNOVATION AU SERVICE DES PROS

Pour la  
**1** ère  
fois  
au  
Maroc



## Aujourd'hui, prenez le contrôle!



**AFRIQUIA**  
افريقييا

05 22 67 77 80 | [afriquia.ma](http://afriquia.ma)

## SALAIRES 2021

## Directeur-Responsable commercial vente

**C'**EST l'une des fonctions stars de l'entreprise. En temps de crise, le rôle du directeur-responsable commercial et vente est d'autant plus stratégique. Pour 2021, le commercial se place en tête des services pour lesquels les employeurs comptent embaucher, selon l'enquête L'Economiste-Sunergia (29% des sondés). Pour faire face à la crise, les entreprises parient sur leur force de vente. «Les bons commerciaux sont très recherchés. Malheureusement, ils sont rares sur le marché. Peu sont capables d'opérer de manière structurée», relève Khadija Boughaba, DG d'Invest RH.

Le mythe des salaires flamboyants des commerciaux ne se vérifie pas toujours. «C'est surtout le cas dans certaines grandes entreprises et secteurs dynamiques», précise Boughaba. Selon l'enquête, le salaire mensuel moyen des directeurs/responsables commerciaux et vente est de 20.188 DH (hors commissions). C'est dans l'industrie qu'ils touchent leur plus grosse rémunération fixe. En 2020,

près de 83% n'ont subi aucun changement de salaire, 10% ont essuyé une baisse pendant 5 mois en moyenne, tandis que 7% ont bénéficié d'une hausse.

En termes d'avantages, 87% reçoivent des primes. Le montant moyen des primes est de 137.919 DH. Moins de la moitié profite d'un 13e mois (47%). 94% sont couverts par une assurance retraite et 90% par une assurance maladie privée. Côté avantages en nature, les ordinateurs portables, téléphones et frais de communication sont les plus courants (plus de 80%). Environ la moitié a droit au carburant, et 43% à une voiture de fonction. Le tiers profite d'une formation qualifiante.

Les directeurs-responsables commerciaux et vente sont généralement très mobiles. Mais plus leur entreprise est grande, plus ils sont fidèles. Dans l'échantillon de l'enquête, les sociétés réalisant plus de 500 millions de DH représentent 42% du total. Cela implique une ancienneté en entreprise assez élevée, estimée à 8 ans. □

Ahlam NAZIH



## Chef de produit



**L**E chef de produit est chargé de la gestion d'un produit, de sa conception jusqu'à sa mise en vente. Son rôle peut varier d'un secteur à l'autre. Prospection, animation du réseau de distribution, réalisation d'études de marché pour le lancement de nouveaux produits... autant de missions assurées par le chef de produit. Sur les 21 profils interrogés dans le cadre de cette enquête, plus de la moitié des effectifs sont actifs dans le secteur industriel et celui de la distribution des véhicules automobiles. Il faut préciser que ces résultats, avec un effectif inférieur à 30, sont à prendre avec précaution. Dans les détails, la quasi-totalité des chefs de produit interrogés, est implantée à Casablanca, dans des entreprises employant plus de 500 personnes (52%). Selon les résultats de cette enquête, cette fonction attire à la fois les hommes et les femmes. Près des deux tiers des profils interrogés ont un diplôme Bac+5. Ils sont en grande partie lauréats d'écoles

de commerce ou d'écoles d'ingénieurs. En moyenne, le salaire mensuel net pour cette fonction est de 16.009 DH. Ce montant est plus important dans des secteurs comme celui de l'énergie et aéronautique (20.000 DH) et celui de la banque et assurance (21.662). Par contre, cette moyenne est plus faible dans l'industrie, où elle est de 11.836 DH. Toutes les personnes occupant ce poste, interrogées dans le cadre de cette enquête, ont assuré qu'il n'y a eu aucune baisse des salaires en 2020. En plus des avantages pécuniaires, notamment les primes et le 13e mois, les chefs de produits disposent également de quelques avantages en nature, qui restent basiques comme l'attribution d'un ordinateur et d'un téléphone. Seules 2 personnes interrogées ont fait état de bénéficier d'une voiture de fonction. Au niveau hiérarchique au sein de l'entreprise, le chef de produit arrive généralement au 3e ou 4e rang. □

M.A.M.

## Situez votre salaire

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| Total net annuel       | 242.256 DH     |
| Soit moyenne           | 20.188 X 12 DH |
| Médiane nette annuelle | 180.000 DH     |

## Profil de la fonction

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ecole de commerce                     | 53 |
| Université                            | 35 |
| Ecole d'ingénieur                     | 6  |
| Formation technique (professionnelle) | 6  |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 195.576 |
| 10 à 50 millions de DH     | 225.816 |
| 50 à 100 millions de DH    | 292.320 |
| 100 à 500 millions de DH   | 281.268 |
| Plus de 500 millions de DH | 242.376 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 251.628 |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | 295.680 |
| 200 à 500            | 286.596 |
| Plus de 500          | 201.852 |

## Secteur

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| Services                 | 286.587 |
| Industrie                | 419.060 |
| Commerce et distribution | 260.280 |
| BTP                      | -       |

## Localisation

|              |     |
|--------------|-----|
| - Casablanca | 96% |
| - Autre      | 4%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 83% |
| Oui une baisse | 10% |
| Oui une hausse | 7%  |

## Rang hiérarchique

4

## Sexe

|       |     |
|-------|-----|
| Homme | 63% |
| Femme | 38% |

## Age moyen

38 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

## Ancienneté dans le poste

5 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Sans diplôme              | 2  |
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 4  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 22 |
| Bac+4 (maîtrise)          | 15 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 50 |
| Plus de bac+5             | 8  |

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 192.108 DH   |
| Soit moyenne           | 16.009x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 180.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ecole de commerce                     | 71 |
| Université                            | 14 |
| Ecole d'ingénieur                     | 14 |
| Formation technique (professionnelle) |    |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | -       |
| Plus de 500 millions de DH | 181.356 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 213.984 |
| Plus de 500          | 181.356 |

## Secteur

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| Service                  | -       |
| Industrie                | 191.016 |
| Commerce et distribution | -       |

## Localisation

|              |     |
|--------------|-----|
| - Casablanca | 95% |
| - Autre      | 5%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |      |
|----------------|------|
| Non            | 100% |
| Oui une baisse | 0%   |
| Oui une hausse | 0%   |

## Rang hiérarchique

3 et 4

## Sexe

|       |     |
|-------|-----|
| Homme | 52% |
| Femme | 48% |

## Age moyen

31 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

4 ans

## Ancienneté dans le poste

4 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 0  |
| Sans diplôme              | 0  |
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 0  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 5  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 14 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 62 |
| Plus de bac+5             | 19 |

## Brand manager

**S**I dans l'enquête 2016 sur le salaire des cadres, le brand manager était un ancien de l'entreprise, dans la version 2020 cette fonction est confiée à des salariés qui ne dépassent pas 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise dont 2 au niveau de ce poste. Le brand manager ou responsable marketing de marque a surtout une mission de développement stratégique. Ce qui l'amène à collaborer avec différents services: le contrôle de gestion, les achats, la fabrication, la communication... Il met sur pied et gère la notoriété et la diffusion d'une marque auprès des médias et du grand public.

Pour cela, il est tenu d'exercer la veille concurrentielle et analyser le marché. Le tout dans un environnement complexe, mondialisé et numérique. Il est le plus souvent chargé d'identifier les canaux de distribution susceptibles de promouvoir la marque. Et aussi de mettre en place des opérations promotionnelles. Ce poste qui peut être 2, 3 ou 4 dans la hiérarchie

de l'entreprise est occupé surtout par des lauréats d'école de commerce. La fonction est présente en particulier dans l'industrie et les services. A ce niveau, les banques et les assurances sont les activités qui la rémunèrent le mieux.

Le brand manager bénéficie d'une prime qui peut atteindre un maximum de 180.000 DH. En moyenne, la prime accordée est de 46.375 DH. Plus sept personnes sur dix en bénéficient. Seules 25% ont droit au 13e mois et très peu au 14e mois. Une assurance retraite

et une couverture maladie privée est accordée à la majorité des brand managers sondés. D'autres avantages tels que l'octroi d'un téléphone, d'un ordinateur ou encore la prise en charge des frais de téléphone figurent aussi sur la liste. Très peu de brand manager bénéficient d'une formation qualifiante, d'une voiture de fonction ou encore des frais de carburant. □

K.M.



## Directeur artistique, création

**L**E directeur artistique/création (ou DA) a pour fonction de gérer le visuel d'une marque, d'une entreprise ou d'une organisation. Il a pour tâche de concevoir les logos et d'élaborer les maquettes, notamment des dépliants, des brochures, des prospectus ou des journaux... La fonction de directeur artistique est incontournable dans la création et la conception d'une publicité. Il veille à ce que les différents supports créés par l'entreprise correspondent bien aux objectifs recherchés à travers une action de communication.

Dans l'échantillon de l'enquête L'Economiste/Sunergia, l'activité connaît un certain niveau parité puisque 1 directeur artistique sur 2 est une femme. C'est un profil qu'on trouve rarement dans les

entreprises. Dans 77% de cas, il exerce dans une agence de communication/digital. En moyenne, il est âgé de 40 ans et occupe son poste depuis 9 ans. C'est dans ce type de structure que les salaires sont les plus élevés puisqu'ils atteignent 17.795 DH en moyenne. En plus de leur rémunération, 86% reçoivent des primes.

90% des directeurs artistiques sondés travaillent dans des entités employant moins de 50 salariés. 54% des directeurs sondés détiennent un diplôme de type bac+4. La quasi-totalité des personnes ont suivi leurs études au Maroc. Les 13 directeurs artistiques sondés sont basés à Casablanca. A l'image

d'autres cadres, 4 personnes sur 10 ont été impactées par la crise sanitaire et ont vu leur salaire baisser en 2020. □

H.E.



| Situez votre salaire                                  |              | Profil de la fonction                 |       |
|---|--------------|---------------------------------------|-------|
| Total net annuel                                      | 217.428 DH   | Ecole de commerce                     | 73%   |
| Soit moyenne  | 18.119x12 DH | Université                            | 13%   |
| Mediane nette annuelle                                | 180.000 DH   | Ecole d'ingénieur                     | 13%   |
|   |              | Formation technique (professionnelle) |       |
| Chiffre d'affaires                                    |              | Rang hiérarchique                     |       |
| Moins de 10 millions de DH                            | 192.888      | 2,3 et 4                              |       |
| 10 à 50 millions de DH                                | 144.000      |                                       |       |
| 50 à 100 millions de DH                               | 30.000       |                                       |       |
| 100 à 500 millions de DH                              | 360.000      |                                       |       |
| Plus de 500 millions de DH                            | 219.156      |                                       |       |
| Effectifs   |              | Sexe                                  |       |
| Moins de 50 salariés                                  | 222.444      | Homme                                 | : 67% |
| 50 à 99   |              | Femme                                 | : 33% |
| 100 à 199   | 180.000      |                                       |       |
| 200 à 500   | 162.000      |                                       |       |
| Plus de 500   | 233.448      |                                       |       |
| Secteur   |              | Ancienneté dans l'entreprise          |       |
| Services  | 205.170      | 3 ans                                 |       |
| Commerce, négoce, distribution                        | 222.000      |                                       |       |
| Industrie   | 211.200      |                                       |       |
| BTP   |              |                                       |       |
| Localisation  |              | Ancienneté dans le poste              |       |
| Casablanca  | 100%         | 3 ans                                 |       |
| Autre   |              |                                       |       |
| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020 |              | Formation en %                        |       |
| Non   | 85%          | Baccalauréat                          |       |
| Oui une baisse  | 15%          | Sans diplôme                          |       |
| Oui une hausse  |              | Bac+2 (Deug, BTS, DUT)                |       |
|   |              | Bac+3 (licence, Bachelor)             |       |
|   |              | Bac+4 (maîtrise)                      | 13    |
|   |              | Bac+5 (DESS, Master)                  | 80    |
|   |              | Plus de bac+5                         | 7     |

| Situez votre salaire                                  |              | Profil de la fonction                 |       |
|---|--------------|---------------------------------------|-------|
| Total net annuel                                      | 198.876 DH   | Ecole de commerce                     | 13%   |
| Soit moyenne  | 16.568x12 DH | Université                            | 25%   |
| Médiane nette annuelle                                | 149.124 DH   | Ecole d'ingénieur                     | 13%   |
|   |              | Formation technique (professionnelle) | 50%   |
| Chiffre d'affaires                                    |              | Rang hiérarchique                     |       |
| Moins de 10 millions de DH                            | 232.644      | 4                                     |       |
| 10 à 50 millions de DH                                | 116.436      |                                       |       |
| 50 à 100 millions de DH                               |              |                                       |       |
| 100 à 500 millions de DH                              | 278.532      |                                       |       |
| Plus de 500 millions de DH                            | 120.000      |                                       |       |
| Effectifs   |              | Sexe                                  |       |
| Moins de 50 salariés                                  | 180.996      | Homme                                 | : 54% |
| 50 à 99   | 343.236      | Femme                                 | : 46% |
| 100 à 199   |              |                                       |       |
| 200 à 500   | 149.124      |                                       |       |
| Plus de 500   | 120.000      |                                       |       |
| Secteur   |              | Ancienneté dans l'entreprise          |       |
| Services  | 174.054      | 9 ans                                 |       |
| Industrie   | -            |                                       |       |
| Commerce et distribution                              | -            |                                       |       |
| BTP   | -            |                                       |       |
| Localisation  |              | Ancienneté dans le poste              |       |
| Casablanca  | 100%         | 9 ans                                 |       |
| Autre   |              |                                       |       |
| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020 |              | Formation en %                        |       |
| Non   | 57%          | Baccalauréat                          | 8     |
| Oui une baisse  | 43%          | Sans diplôme                          |       |
| Oui une hausse  |              | Bac+2 (Deug, BTS, DUT)                | 8     |
|   |              | Bac+3 (licence, Bachelor)             | 8     |
|   |              | Bac+4 (maîtrise)                      | 54    |
|   |              | Bac+5 (DESS, Master)                  | 23    |
|   |              | Plus de bac+5                         |       |

## SALAIRES 2021

## Directeur ou responsable marketing et/ou communication

**D**ÉTENANT une place importante au sein de l'organisation, le directeur ou responsable marketing et/ou communication est indispensable pour l'entreprise. A la fois un stratège et un manager, il siège souvent au comité de direction. Ses missions: élaborer les plans marketing à travers une analyse du marché pour déterminer les cibles et mettre en place les plans d'action et valider les choix des axes publicitaires notamment. Il est également chargé de concevoir les opérations destinées à développer la vente des biens ou services de l'entreprise. Il garantit son positionnement et ses offres en intervenant sur différents domaines fonctionnels du marketing (stratégie, produit/marque, opérationnel...). Sur le volet communication, il promeut l'image de l'entreprise auprès de son environnement, définit la stratégie de communication globale de l'entreprise et pilote sa mise en œuvre. Son profil type: Au Maroc, il s'agit dans la majorité des cas



d'une femme (66% des sondés) âgée en moyenne de 35 ans. Issue de Casablanca, elle est le plus souvent employée dans les grandes structures de plus de 500 millions de DH de chiffre d'affaires en particulier au sein des banques et des assurances. Elle passe généralement 6 ans au sein de l'entreprise qui l'emploie après une expérience de 3 ans en moyenne dans un poste similaire. La directrice marketing et communication est titulaire soit d'un DESS soit d'un master obtenu principalement auprès d'une école de commerce au Maroc. Elle touche une rémunération mensuelle moyenne de 23.504 DH. A cela s'ajoutent des primes ainsi que le 13e mois (59.971 DH). Sans oublier les avantages en nature (le téléphone, le carburant, l'ordinateur...) et les avantages sociaux (assurance maladie privée et assurance retraite). Bizarrement, la Covid n'a pas eu beaucoup d'impacts sur ce poste puisque 81% des sondés l'affirment. □

M.A.B.

## Assistante de direction

**C'**EST l'un des métiers ayant connu de grandes évolutions durant les dernières années. L'assistante de direction est devenue une véritable conseillère du DG ou du PDG. Ses missions ne se limitent plus à une exécution stricte des directives. L'assistante de direction est chargée, certes, de décharger le patron de toutes les tâches administratives, mais assure de plus en plus de nouvelles responsabilités. Ce qui en fait le bras droit du directeur. Surtout qu'elles sont de plus en plus attendues sur leurs capacités à anticiper les besoins et agir pour régler certains problèmes, dans la limite de leurs prérogatives. Ce type de profil est généralement doté d'une série de compétences, dont la maîtrise des langues et des logiciels informatiques, les capacités rédactionnelles, en plus de la gestion des relations avec les clients ou les partenaires. Avec une base de répondants de 11, donc inférieur au seuil de 30, ces résultats sont à prendre avec précaution. Ces données montrent que ce métier



attire essentiellement des femmes, avec une moyenne d'âge de 43 ans. Elles sont actives dans une série de secteurs dont la banque et assurance, le transport et logistique, l'industrie... Plus de la moitié des assistantes de direction interrogées dans le cadre de cette enquête disposent d'un diplôme bac+5, soit DESS ou Master. Elles sont lauréates des écoles de commerce ou de l'université. Elles occupent le 2e rang au niveau hiérarchique dans l'organigramme de l'entreprise. Le salaire moyen de cette catégorie est de 17.502 DH. Ce montant est plus important dans certains secteurs comme la banque et assurance, où la moyenne est de 16.716 DH, ainsi que dans celui de la distribution automobile, où la moyenne atteint 55.573 DH. En plus des avantages pécuniaires et sociaux, les assistantes de direction disposent d'autres avantages en nature, notamment l'attribution de téléphone et d'ordinateur. Une répondante a fait état d'un autre avantage important, notamment la possibilité de bénéficier de formations qualifiantes, financées par l'entreprise. □

M.A.M.

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 282.048 DH   |
| Soit moyenne           | 23.504x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 240.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ecole de commerce                     | 75 |
| Université                            | 18 |
| Ecole d'ingénieur                     | 5  |
| Formation technique (professionnelle) | 2  |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | 844 956 |
| Plus de 500 millions de DH | 856 992 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 274 932 |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | 272 652 |
| 200 à 500            | 312 636 |
| Plus de 500          | 260 664 |

## Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 331 234 |
| Commerce  | 297 912 |
| Industrie | 240534  |

## Localisation

|            |      |
|------------|------|
| Casablanca | 100% |
| autre      | -    |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 81% |
| Oui une baisse | 11% |
| Oui une hausse | 8%  |

## Rang hiérarchique

2, 3 et 4

## Sexe

|       |    |
|-------|----|
| Homme | 34 |
| Femme | 66 |

## Age moyen

35 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

## Ancienneté dans le poste

3 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 2  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 10 |
| Bac+4 (maîtrise)          | 8  |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 74 |
| Plus de bac+5             | 7  |

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 210.024 DH   |
| Soit moyenne           | 17.502x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 150.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de commerce                     | 67% |
| Université                            | 33% |
| Formation technique (professionnelle) | 0%  |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | -       |
| Plus de 500 millions de DH | 254.640 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 273.948 |
| Plus de 500          | -       |

## Secteur

|          |         |
|----------|---------|
| Services | 232.362 |
|----------|---------|

## Localisation

|            |      |
|------------|------|
| Casablanca | 100% |
| autre      | 0%   |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 67% |
| Oui une baisse | 17% |
| Oui une hausse | 17% |

## Rang hiérarchique

2

## Sexe

|       |      |
|-------|------|
| Homme | 0%   |
| Femme | 100% |

## Age moyen

43

## Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

## Ancienneté dans le poste

10 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 0  |
| Sans diplôme              | 0  |
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 0  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 22 |
| Bac+4 (maîtrise)          | 22 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 56 |
| Plus de bac+5             | 0  |



SCI Education USA

International Education  
Center Of Excellence

Morocco



UNE PREMIÈRE AU MAROC

# EXECUTIVE ICE-MBA (USA)

International Certification in Entrepreneurship,  
Marketing & Managerial Business Administration

**28.700**DH

~~110.000~~DH

Coût réel de la formation TTC : 110.000 DH, les candidats validés auront à déboursier (tout compris) seulement 28.700 DH grâce à la subvention accordée par la fondation américaine SPLAR.

Admission strictement limitée aux **25 candidats** validés.

**Postuler maintenant**

sur [www.scieducationmorocco.org](http://www.scieducationmorocco.org)



+212 8 08 57 04 97



+212 6 52 29 73 11



[virginie.fisli@scieducationmorocco.org](mailto:virginie.fisli@scieducationmorocco.org)



[www.scieducationmorocco.org](http://www.scieducationmorocco.org)



131, Boulevard Abdelmoumen Casablanca



Délivré par  
SCI Education USA



## SALAIRES 2021

## Responsable production

Le responsable production applique la politique industrielle définie par la direction. Il organise, planifie et suit la production pour atteindre les objectifs définis. Il contribue également à l'amélioration des processus de production pour augmenter la productivité et garantir la mise en conformité. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, le responsable de production assure toute une panoplie de missions. Dans le détail, il supervise les services connexes à la production, lance les nouveaux modèles, réagit aux commandes imprévues et aux aléas techniques. De même qu'il coordonne les exigences de production et les nécessités de maintenance. Sans oublier aussi son rôle déterminant en ce qui concerne la communication avec les autres services et le suivi au quotidien des productions par rapport aux prévisions. La gestion du personnel et la définition des besoins de formation, relèvent également de ses compétences. Le tout dans l'objectif d'amélioration permanente des processus de production. A



cet effet, il doit analyser les défaillances, les dysfonctionnements et proposer des améliorations et rechercher sans cesse la productivité. D'où la mission de prévoir les investissements nécessaires en collaboration avec le bureau d'études ainsi que le montage des dossiers auprès des décideurs. Car c'est le responsable de production qui assure l'implantation d'un atelier et la contribution à la conception de nouveaux modèles. De ce fait, il doit faire preuve d'efficacité, de productivité et de qualité de la production. Tout en optimisant le coût par rapport à l'investissement.

Selon la taille de l'entreprise, ce poste dépend du directeur industriel ou de la direction générale. Le responsable de production encadre les chefs d'ateliers et parfois ceux du bureau d'études et de la maintenance. Il est autonome quant aux moyens et à l'organisation des ateliers dans le cadre de la politique industrielle définie. Il dispose à cet effet des moyens et ressources nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont dévolues. □

A.G.

## Directeur/responsable

## technique, maintenance

C'EST l'un des postes stratégiques dans les activités industrielles. Ce profil est généralement chargé de la gestion de l'ensemble des activités et des ressources techniques d'une entreprise et l'accompagnement des projets de production. Il a pour mission de définir les choix techniques relatifs au développement d'un projet ainsi que du suivi de l'exécution et de l'exploitation. Le directeur et ou responsable technique et ou de maintenance joue également un rôle d'interface entre la direction générale et les autres pôles de l'entreprise. Il prend en charge les aspects liés à la gestion et à la maintenance des produits, notamment les questions de qualité, de sécurité et de respect des normes. Il s'agit d'un métier occupé en grande partie par les hommes. Sur les 43 répondants, 37 sont des hommes. Ils sont essentiellement basés à Casablanca, essentiellement dans des entreprises de plus de 200 personnes, et celles dans le chiffre d'affaires dépasse 500 millions de DH. Ce type de profil



est présent dans plusieurs secteurs, dont la distribution de véhicules automobile (40%), dans l'industrie (14%) et dans les services (12%). Plus de la moitié de ces effectifs sont lauréats de l'université, au moment où près du tiers est issu d'écoles d'ingénieurs. Pour cette catégorie, le salaire mensuel net moyen est de 22.449 DH. Ce montant est plus important dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie et aéronautique, alors qu'il est plus bas dans le BTP (7.930 DH). La moyenne des salaires est également plus importante dans les entreprises ayant un effectif entre 200 à 500 personnes, soit 26.941 DH, et dans celles ayant un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de DH, avec 26.311 DH. Outre les primes et le 13e mois, cette catégorie bénéficie d'avantages sociaux et d'avantages en nature, dont l'attribution de téléphone et d'ordinateur. Moins de la moitié des répondants a fait état de disposer d'une voiture de fonction. □

M.A.M.

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 385.524 DH   |
| Soit moyenne           | 32.127x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 228.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ecole de commerce                     | 38 |
| Université                            | 19 |
| Ecole d'ingénieur                     | 42 |
| Formation technique (professionnelle) | 1  |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 210.000 |
| 10 à 50 millions de DH     | 227.016 |
| 50 à 100 millions de DH    | 262.248 |
| 100 à 500 millions de DH   | 375.348 |
| Plus de 500 millions de DH | 471.024 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 227.472 |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | 325.332 |
| 200 à 500            | 306.888 |
| Plus de 500          | 484.884 |

## Secteur

|           |             |
|-----------|-------------|
| Services  | 275.150     |
| Industrie | 239.214     |
| BTP       | 1,8 million |

## Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 96% |
| autre      | 4%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 47% |
| Oui une baisse | 16% |
| Oui une hausse | 7%  |

## Rang hiérarchique

2, 3 et 4

## Sexe

|       |    |
|-------|----|
| Homme | 77 |
| Femme | 23 |

## Age moyen

37 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

## Ancienneté dans le poste

5 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 15 |
| Sans diplôme              | 3  |
| BAC+3 (licence, Bachelor) | 4  |
| Bac+4 (maitrise)          | 25 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 60 |
| Plus de Bac+5             | 10 |

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 269.388 DH   |
| Soit moyenne           | 22.449x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 240.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ecole de Commerce                     | 5  |
| Université                            | 51 |
| Ecole d'ingénieur                     | 29 |
| Formation technique (professionnelle) | 15 |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | 177.576 |
| Plus de 500 millions de DH | 315.732 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 148.272 |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 323.292 |
| Plus de 500          | 261.600 |

## Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Service   | 184.286 |
| Industrie | 292.296 |
| BTP       | -       |

## Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 98% |
| autre      | 3%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 97% |
| Oui une baisse | 3%  |
| Oui une hausse | -   |

## Rang hiérarchique

2, 3 et 4

## Sexe

|       |     |
|-------|-----|
| Homme | 90% |
| Femme | 10% |

## Age moyen

41 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

## Ancienneté dans le poste

6 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 0  |
| Sans diplôme              | 3  |
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 13 |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 25 |
| Bac+4 (maitrise)          | 10 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 45 |
| Plus de bac+5             | 5  |

## Directeur et/ou responsable logistique

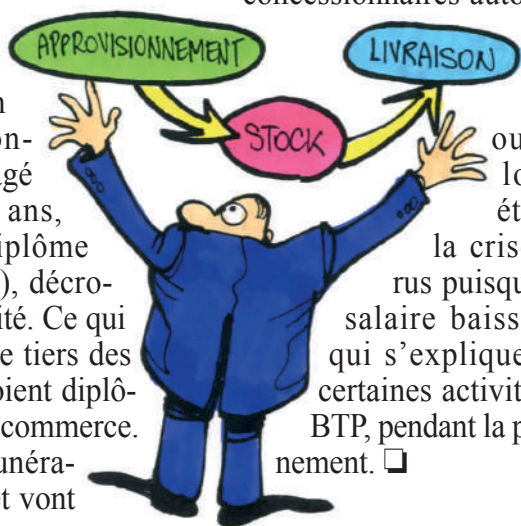
**L**E directeur ou responsable logistique est chargé d'organiser la circulation des flux des produits depuis leur réception jusqu'à leur livraison aux clients. Dans certaines entreprises, ils sont appelés agent logistique, assistant logistique ou encore chargé de logistique. Il est en contact permanent avec la direction, les commerciaux, les transporteurs ainsi que les préposés au parc logistique. Son rôle consiste à réceptionner la marchandise, à la stocker et à l'expédier au client final. Il est animé du souci de l'optimisation du rapport entre paramètres: qualité, coût et service.

Dans l'échantillon sondé par L'Economiste/Sunergia, un directeur ou responsable logistique est âgé en moyenne de 39 ans, est titulaire d'un diplôme de type bac+5 (48%), décroché dans une université. Ce qui n'empêche pas que le tiers des personnes sondées soient diplômées d'une école de commerce. Les niveaux de rémunération sont disparates et vont

de 7.800 DH à plus de 31.000 DH. En moyenne, un directeur ou responsable logistique perçoit un salaire moyen de 15.501 DH par mois. C'est dans le secteur de l'industrie que les salaires sont plus élevés puisqu'ils atteignent en moyenne 18.000 DH. Les salaires sont plus bas dans le secteur de l'immobilier. Le niveau de rémunération est corrélé avec la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La quasi-totalité exerce sur Casablanca, soit 1 sur 9. Ce qui s'explique par le fait que la métropole économique abrite le plus grand nombre de zones logistiques, d'unités industrielles, de concessionnaires automobiles, de sociétés de distribution... 35% des directeurs ou responsables logistiques ont été impactés par la crise du coronavirus puisqu'ils ont vu leur salaire baisser. Une baisse qui s'explique par l'arrêt de certaines activités, telles que le BTP, pendant la période du confinement. □

H.E.



| Situez votre salaire   |                     |
|------------------------|---------------------|
| Total net annuel       | <b>186.012 DH</b>   |
| Soit moyenne           | <b>15.501x12 DH</b> |
| Médiane nette annuelle | <b>150.096 DH</b>   |

| Profil de la fonction     |            |
|---------------------------|------------|
| Ecole de commerce         | <b>33%</b> |
| Université                | <b>52%</b> |
| Ecole d'ingénieur         | <b>4%</b>  |
| Formation professionnelle | <b>11%</b> |

| Chiffre d'affaires         |                |
|----------------------------|----------------|
| Moins de 10 millions de DH | -              |
| 10 à 50 millions de DH     | -              |
| 50 à 100 millions de DH    | <b>125.484</b> |
| 100 à 500 millions de DH   | <b>234.972</b> |
| Plus de 500 millions de DH | <b>179.784</b> |

| Effectifs            |                |
|----------------------|----------------|
| Moins de 50 salariés | <b>112.344</b> |
| 50 à 99              | -              |
| 100 à 199            | -              |
| 200 à 500            | <b>204.840</b> |
| Plus de 500          | -              |

| Secteur                  |                |
|--------------------------|----------------|
| Services                 | <b>150.408</b> |
| Industrie                | <b>195.114</b> |
| Commerce et distribution | <b>186.264</b> |
| BTP                      | -              |

| Localisation |            |
|--------------|------------|
| Casablanca   | <b>92%</b> |
| autre        | <b>8%</b>  |

| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020? |            |
|--|------------|
| Non  | <b>65%</b> |
| Oui une baisse   | <b>35%</b> |
| Oui une hausse   | -          |

| Rang hiérarchique |          |
|-------------------|----------|
|                   | <b>4</b> |

| Sexe  |            |
|-------|------------|
| Homme | <b>69%</b> |
| Femme | <b>31%</b> |

| Age moyen |               |
|-----------|---------------|
|           | <b>39 ans</b> |

| Ancienneté dans l'entreprise |              |
|------------------------------|--------------|
|                              | <b>8 ans</b> |

| Ancienneté dans le poste |              |
|--------------------------|--------------|
|                          | <b>6 ans</b> |

| Formation en %            |           |
|---------------------------|-----------|
| Baccalauréat              | <b>13</b> |
| Sans diplôme              | -         |
| Bac+2 (Deug, BTS, DUT)    | <b>10</b> |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | <b>26</b> |
| Bac+4 (maîtrise)          | <b>3</b>  |
| Bac+5 (DESS, Master)      | <b>48</b> |
| Plus de bac+5             | -         |

## Contrôleur de gestion

**P**OSTE stratégique, le contrôleur de gestion a la délicate tâche de veiller à la santé financière de l'entreprise. Car sans cela, elle ne pourrait se développer. Les contrôleurs de gestion sont majoritairement des lauréats d'écoles de commerce. Leur ancienneté dans le poste ou dans l'entreprise ne dépasse pas 4 ans. Ils sont soit numéro 2, 3 ou 4 en fonction de la taille de l'entreprise. Leur travail se focalise sur les données monétaires qu'ils analysent, le reporting, etc. Ils sont présents en particulier dans les bureaux de conseil et d'études ainsi que dans les banques et les assurances. C'est d'ailleurs dans le secteur bancaire et celui des assurances qu'ils sont mieux payés: en moyenne 17.016 DH net par mois contre 13.087 dans les cabinets de formation, de conseil et d'études. L'importance des missions et des activités des contrôleurs de gestion dépend de la taille de l'entreprise ainsi que du secteur d'activité. Cette profession comprend plu-

sieurs spécialisations, ce qui explique la multitude des tâches ainsi que leur degré de priorité.

Les contrôleurs de gestion n'ont pas tous droit à un treizième mois: il est attribué à 42% seulement. En revanche, la majorité (8 personnes sur 10) a des primes dont le montant moyen est équivalent à 39.149 DH. Une assurance maladie privée ainsi qu'une assurance retraite sont accordées à plus de 90% d'entre eux. La retraite complémentaire est rare ainsi que les contrats d'assistance aux collaborateurs. Côté avantages en nature, le package est

plutôt classique: ordinateur (91%), téléphone (60%), frais de téléphone (58%). Très peu d'entre eux bénéficient du carburant ou encore d'indemnité de déplacement et 40% des contrôleurs de gestion sondés profitent d'une formation qualifiante. □

K. M.



| Situez votre salaire   |                     |
|------------------------|---------------------|
| Total net annuel       | <b>163.344 DH</b>   |
| Soit moyenne           | <b>13.612x12 DH</b> |
| Médiane nette annuelle | <b>144.000 DH</b>   |

| Profil de la fonction     |            |
|---------------------------|------------|
| Ecole de commerce         | <b>81%</b> |
| Université                | <b>17%</b> |
| Ecole d'ingénieur         | <b>2%</b>  |
| Formation professionnelle | -          |

| Chiffre d'affaires         |                |
|----------------------------|----------------|
| Moins de 10 millions de DH | <b>116.796</b> |
| 10 à 50 millions de DH     | <b>149.124</b> |
| 50 à 100 millions de DH    | <b>108.684</b> |
| 100 à 500 millions de DH   | <b>189.948</b> |
| Plus de 500 millions de DH | <b>165.948</b> |

| Effectifs            |                |
|----------------------|----------------|
| Moins de 50 salariés | <b>147.516</b> |
| 50 à 99              | <b>108.000</b> |
| 100 à 199            | <b>186.732</b> |
| 200 à 500            | <b>153.792</b> |
| Plus de 500          | <b>170.256</b> |

| Secteur                          |                |
|----------------------------------|----------------|
| Services                         | <b>142.770</b> |
| Industrie                        | <b>150.822</b> |
| BTP                              | <b>109.032</b> |
| Commerce, négoce et distribution | <b>232.272</b> |

| Localisation |            |
|--------------|------------|
| Casablanca   | <b>95%</b> |
| autre        | <b>5%</b>  |

| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020? |            |
|--|------------|
| Non  | <b>87%</b> |
| Oui une baisse   | <b>6%</b>  |
| Oui une hausse   | <b>7%</b>  |

| Rang hiérarchique |                  |
|-------------------|------------------|
|                   | <b>2, 3 et 4</b> |

| Sexe  |            |
|-------|------------|
| Homme | <b>74%</b> |
| Femme | <b>26%</b> |

| Age moyen |               |
|-----------|---------------|
|           | <b>28 ans</b> |

| Ancienneté dans l'entreprise |              |
|------------------------------|--------------|
|                              | <b>4 ans</b> |

| Ancienneté dans le poste |              |
|--------------------------|--------------|
|                          | <b>3 ans</b> |

| Formation en %            |           |
|---------------------------|-----------|
| Baccalauréat              | -         |
| Sans diplôme              | -         |
| Bac+2 (Deug, BTS, DUT)    | -         |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | -         |
| Bac+4 (maîtrise)          | <b>10</b> |
| Bac+5 (DESS, Master)      | <b>90</b> |
| Plus de bac+5             | -         |

## SALAIRES 2021

# Télétravail: Du contrôle à la confiance, les patrons ont du mal à lâcher prise

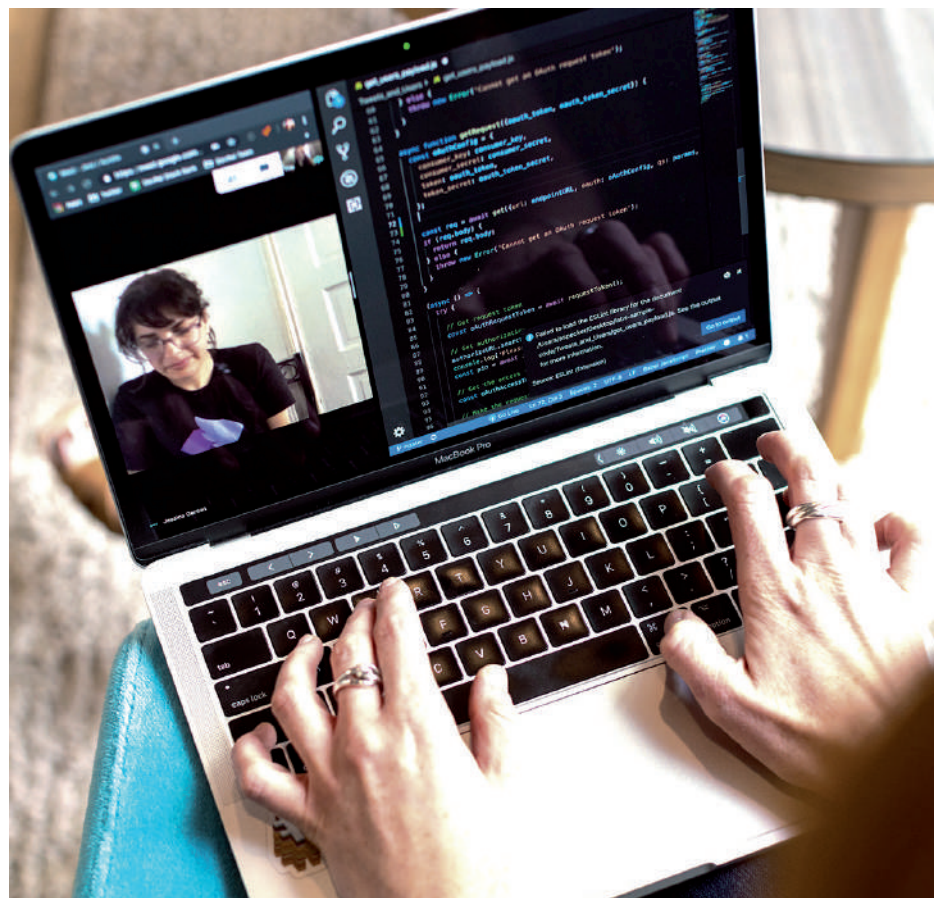
■ Plus du ¼ ne comptent pas pérenniser le travail à distance

■ Pourtant, le gain de productivité a été relevé par plusieurs employeurs

AU vu des risques sanitaires liés à la pandémie, le télétravail s'est imposé comme étant la solution incontournable pour sortir de cette impasse. Il a été le meilleur compromis pour l'employeur et ses collabo-

rateurs. Entreprises publiques et privées se sont adaptées à cette nouvelle forme d'organisation tout au long de ces derniers mois afin d'assurer la continuité de leur activité.

Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, 58% des entreprises sondées ont opté pour le travail à distance pour leurs collaborateurs, tandis que 29% l'ont adopté uniquement pour une partie des cadres. Seuls 14% ont continué à travailler en présentiel. Si certaines entreprises n'ont pas opté pour ce mode de travail, c'est surtout à cause de



Le télétravail a prouvé son efficacité. Il regroupe plusieurs avantages tels que le gain en productivité et de temps, la réduction des dépenses, ainsi qu'une plus grande flexibilité. Toutefois, il englobe aussi certains inconvénients tels que la disparition de la frontière entre le temps professionnel et personnel, problème de communication... (Ph. DR)

l'absence d'équipement informatique, connexion internet...). Les restrictions juridiques concernant la gestion de données personnelles ont également entravé certains employeurs dans la mise en place de ce dispositif. Ainsi, les secteurs qui ont eu le plus recours au télétravail sont: l'immobilier (promoteur et agence) (78%), l'informatique & télécoms (76%), les agences de communication-digital (68%), la formation & conseil (67%), ou encore l'énergie & l'aéronautique (67%). A l'inverse, ceux qui ont le moins opté pour cette formule sont le tourisme, l'industrie, le transport & logistique ainsi que la banque et assurance.

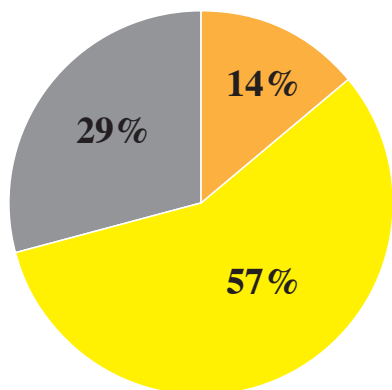
Avec le télétravail, il s'agit d'abord de préserver la santé des salariés. Il en ressort également de nombreux et conséquents avantages pour l'employeur. Le plus bénéfique à l'entreprise, selon 65% des répondants, est la réduction des dépenses liées (l'électricité, l'entretien...) à l'activité. Le gain de productivité est aussi cité par plus du tiers des sondés. En effet, avec cette méthode de travail, l'entreprise se tourne vers un

management plus efficace et facile, puisque le salarié devient autonome. Mais s'il favorise l'autonomie des équipes pour certaines entreprises, d'autres rechignent. Et pour cause, la perte de productivité des collaborateurs citée par près du tiers des dirigeants. Parmi les autres inconvénients identifiés par les employeurs, l'on retrouve également les problèmes liés à la sécurité de l'information et le manque de supervision et de contrôle. Les patrons ont encore du mal à transiter d'une culture de contrôle à une culture de confiance. Or, la confiance du manager envers ses équipes est indispensable pour assurer le bon déroulement du travail à distance.

Même avec les avantages et les résultats satisfaisants qui découlent du télétravail, plus des ¾ des employeurs ne souhaitent pas pérenniser cette formule. Uniquement 23% comptent le maintenir au-delà de la crise sanitaire. Les entreprises opérant dans l'IT et le conseil & études sont celles qui sont le plus séduites par cette nouvelle méthode. □

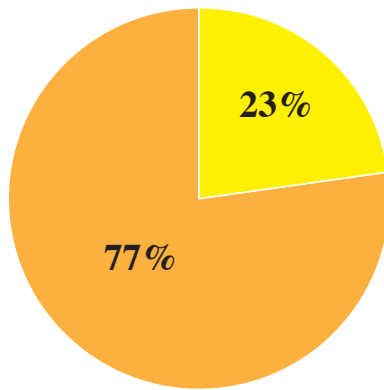
T.E.G. & R.L.

86% des entreprises ont opté pour le télétravail



■ Oui pour tous les cadres  
■ Oui pour une partie des cadres  
■ Non

A peine le quart vont pérenniser le télétravail



■ Oui  
■ Non

SUNERGIA ÉTUDES  
L'ÉCONOMISTE

Salvateur pour assurer le maintien de l'activité en temps de crise sanitaire, le télétravail n'est, malgré des résultats probants, pas une méthode que les patrons comptent pérenniser. A peine le quart se dit prêt à adopter cette formule au-delà de la crise. C'est surtout les entreprises opérant dans l'IT et le Conseil qui semblent s'y être le mieux adaptées

## Le cadre juridique toujours à la traîne

SI dans la pratique, la plupart des employeurs ont adopté le télétravail, le cadre juridique ne comporte pas de dispositif régissant cette nouvelle activité. Afin de combler ces lacunes, le ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'administration a préparé un projet de décret. Ce dernier définit le télétravail comme étant «toute forme d'organisation du travail à travers laquelle les missions, les fonctions et l'exécu-

tion des tâches peuvent être exercées en dehors des lieux de travail officiels de l'administration en utilisant les technologies de l'information et de la communication, afin d'assurer la continuité des réalisations des tâches et la prestation de services».

Le projet de décret a été déposé en avril dernier au Secrétariat général du gouvernement (SGG), où il traîne toujours depuis plusieurs mois... □

# Le travail à distance a de beaux jours devant lui..

■ La crise sanitaire a encouragé ce mode d'activité

■ Un projet de décret au Secrétariat général du gouvernement

LES avocats conseils sont unanimes: «Notre législation ne traite pas expressément du télétravail».

Il est plutôt question de travail à domicile «sans qu'il y ait lieu de rechercher (notamment) l'existence d'un lien de subordination», précise l'article 8 du code du travail. Ce mode d'activité professionnelle a été pourtant propulsé au premier plan par la pandémie du covid-19 suite à la déclaration d'état d'urgence sanitaire en mars 2020. Certaines grandes sociétés l'ont plébiscité à l'avance. Le groupe OCP a opté pour le travail à distance dans son siège à Casablanca depuis le début de la pandémie, selon nos informations. Le groupe emploie 22.000 salariés au total. Vu son activité industrielle, il n'est pas sûr que le premier producteur mondial des phosphates ait généralisé cette mesure à l'ensemble de ses sites.

Par ailleurs, l'opérateur télécom Orange a opté pour le travail en présentiel une à deux fois par semaine dans son siège à Casa Finance City. Vu la nature de son métier, ses pôles supports notamment s'appuient sur des outils digitaux très développés.

Que faire en l'absence d'une disposition légale expresse? Un employeur peut prévoir un avenant pour formaliser



«Le code du travail date de 2004. Du temps où l'économie marocaine était encore moins développée qu'aujourd'hui. Le télétravail s'est installé petit à petit dans la pratique. Il ne déroge pas à l'exécution simple d'un contrat de travail», analyse l'avocat d'affaire Omar Fatemi (Ph. F. Alnasser)

le télétravail avec son salarié. Ce document doit être joint au contrat après sa signature et sa légalisation auprès des autorités administratives, la Moukataba.

Le télétravail demeure le meilleur compromis entre un employeur qui tient à maintenir sa productivité et à protéger la santé de ses employés. «Il en va de la pérennité de l'emploi et de l'économie. Pas besoin pour autant de se compliquer la vie avec un avenant, un échange par mail suffirait pour se mettre d'accord sur les conditions du télétravail», estimaient des praticiens au début de la pandémie (Cf. L'Economiste n°5728 du 27 mars 2020).

La donne a changé entre temps. «Face à la crise sanitaire, nous étions au début dans une optique à court terme de 12 à 16 semaines. Nous sommes maintenant dans le long terme dans la mesure où la situation dure depuis 9 mois. J'encourage vivement les employeurs à intégrer une clause télétravail sans qu'elle n'engendre une modification substantielle du contrat du travail»,

conseille Me Omar Fatemi. Notre interlocuteur renvoie à l'article 230 du Dahir des obligations et des contrats (DOC) sur «les conventions valablement formées». Le contrat étant la loi des parties.

Correspondance ou avenant, l'écrit peut toujours servir de preuve en cas de contentieux.

Pour l'heure, les juristes contactés par L'Economiste n'ont pas eu écho d'un litige social de cette nature à Casablanca. «Le recours et la généralisation du télétravail sont assez nouveaux. Le monde de l'entreprise y va au pif. Même les employeurs en France, pays de référence (sur le plan légal), y vont selon le bon sens surtout avec la situation sanitaire», relève Me Rachid Diouri. Le télétravail soulève des questions pratiques liées notamment à la vie privée. «Je pense notamment à un parent qui doit faire face à la fois à ses obligations salariales et familiales ou encore aux appels téléphoniques professionnelles après les heures légales du travail», énumère notre interlocuteur avocat au

barreau de Casablanca. Le maître-mot, c'est de travailler en bonne intelligence. Ce mode d'activité s'est imposé par la force des choses. «C'est le cas dans la fonction publique notamment dans les juridictions du Royaume», témoigne Me Salima Bakouchi. Des circulaires du ministère de la Justice et du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire ont invité juges et fonctionnaires à s'organiser en effectif réduit et en roulement. Les procès à distance s'insèrent aussi dans une logique sanitaire préventive face au risque de contamination. Ainsi, 2891 audiences ont été tenues depuis le lancement de cette expérience, le 27 avril à Salé jusqu'au 26 juin 2020.

Le législateur va-t-il s'acheminer vers une normalisation? Un projet de décret sur le télétravail a été élaboré par le ministère des Finances. Ce département l'a déposé au Secrétariat général du gouvernement en avril 2020 (voir page 24). «Le télétravail a été en tout cas tacitement reconnu et pratiqué dans le secteur privé. Même s'il existe des employeurs qui tiennent toujours à la présence physique de leurs salariés sur leur lieu de travail. Des collaborateurs ne souhaitent pas aussi adopter perpétuellement le travail à distance à cause d'un manque d'espace ou de moyens techniques et financiers, de la charge des enfants scolarisés à domicile... Il n'est pas évident dans ces conditions d'avoir une vie professionnelle stable surtout pour les femmes actives», témoigne l'avocate d'affaires Salima Bakouchi.

Un fait social persistant finit toujours par rattraper le droit. □

Faïçal FAQUIHI

## Prémices d'un nouveau type de litige social

C'EST un témoignage vivant. «Il y a un début de désaccord financier entre des employés et leur employeur engendré par la pandémie du coronavirus. Des entreprises ont éliminé automatiquement la prime du panier après l'adoption du télétravail. En revanche, leurs salariés ont réclamé des compensations comme le paiement d'un abonnement internet», rapporte Omar Fatemi, avocat au barreau de Casablanca. Une compensation qui peut être assimilée à «un avantage en nature» pour le salarié. Ces mêmes employeurs estiment que le télétravail a baissé significativement les frais de

transport. Leurs collaborateurs pouvant ainsi se rattraper dessus au lieu de réclamer des compensations. Que dire alors de la réduction des charges patronales: électricité, nettoyage, sécurité, repas, frais de mission...? Ce type de désaccord social prend parfois d'autres tournures. «L'entreprise réclame un retour à la normale après avoir constaté un manque de productivité ou d'implication des salariés», témoigne ce praticien confirmé du droit du travail. Ces derniers «refusent au nom de l'insuffisance» des garanties sanitaires et sécuritaires à la charge de leur employeur. Des négligences ont été notamment

constatées par la justice. Ce fut le cas dans des unités industrielles à Casablanca et des exploitations agricoles dans la région du Gharb...

A travail égal salaire égal et «conditions de travail égales». La formule commence à faire mouche dans les prétoires. Les salariés qui contestent les directives en tant de crise sanitaire ont leur argument. Ils assimilent «la fin injustifiée» de leur télétravail à un «traitement discriminatoire».

Me Omar Fatemi cite un troisième exemple sur ces litiges d'un genre nouveau. «A ma connaissance, la

couverture des accidents de travail au domicile du salarié n'est pas expressément intégrée dans les contrats d'assurance», précise l'avocat conseil.

En principe, la police d'assurance doit intervenir quelque soit la durée et le lieu du travail. Comment les compagnies d'assurance vont-elles se positionner au cas où leur responsabilité est mise en jeu? «Vu l'engorgement des tribunaux, il va falloir attendre début 2022 pour avoir droit à de belles jurisprudences relatives au droit du travail et au covid-19», pronostique Me Omar Fatemi. □

FF.

## SALAIRES 2021

## Responsable qualité

**L**E directeur ou responsable qualité est incontournable dans le processus de production de l'entreprise. C'est lui qui veille à l'application des règles énoncées par le système qualité. Avec son équipe, il assure la gestion de la documentation relative à la qualité, réalise des audits internes et pilote les plans d'action correctifs et d'amélioration continue. Pour déterminer le coût de la non qualité et les procédures pour sa réduction, voire son élimination.

Le responsable qualité est un homme clé de l'entreprise. Il est le garant de la réputation de son entreprise. En effet, un simple défaut sur un produit peut avoir de grandes retombées économiques et engendrer un certain nombre de préjudices. Le responsable qualité doit être quelqu'un de rigoureux, organisé et sachant travailler sous pression. Il peut être amené à prendre des décisions importantes dans des délais très courts et doit donc se montrer réactif. C'est aussi un manager doté de compétences relationnelles qui permettront de faciliter le travail d'équipe. Quelle formation et comment devenir responsable qualité? Visiblement il n'existe pas de voie royale

pour occuper ce poste. Diverses formations sont présentes. Aussi, certains centres de formation permettent d'acquérir en quelques mois un ensemble de compétences permettant d'être opérationnel une fois inséré dans la vie active. A contrario, il existe des formations bien plus longues proposées par des écoles d'ingénieurs dotées d'une spécialisation en qualité. (Bac+5).

Plusieurs possibilités d'évolution sont également offertes au responsable qualité. En interne, un contrôleur de qualité peut apporter son expertise à un autre service. Il peut également choisir de conserver un poste similaire dans une entreprise plus grande où il aura plus de responsabilités. Il peut être amené à modifier l'organisation et l'équipement dans un but de perfectionnement. Car l'objectif recherché est d'obtenir des labels et des certifications attestant la qualité du système de production et des produits de l'entreprise. □

A.G



## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Salaire net annuel     | 164.148 DH   |
| Soit moyenne           | 13.679x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 145.620 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 45% |
| Université                            | 50% |
| Ecole d'ingénieur                     | -   |
| Formation technique (professionnelle) | 5%  |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | -       |
| Plus de 500 millions de DH | 169.776 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 171.432 |
| Plus de 500          | -       |

## Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 136.788 |
| Industrie | 164.970 |

## Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 95% |
| Autres     | 5%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 64% |
| Oui une baisse | 9%  |
| Oui une hausse | 27% |

## Rang hiérarchique

2, 3 et 4

## Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 50% |
| Femme | : 50% |

## Age moyen

36 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

## Ancienneté dans le poste

4 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | 5  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | 10 |
| Bac+4 (maîtrise)          | 38 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 43 |
| Plus de Bac+5             | 5  |

## Directeur et/ou responsable des achats

**L**E directeur ou le responsable des achats a pour mandat de définir et de mettre en œuvre la politique d'achats de l'entreprise de concert avec la direction générale. Il a pour mission de garantir la réalisation des objectifs qualitatifs, quantitatifs, organisationnels et financiers dans le domaine des achats de produits et/ou des services. L'intitulé du poste varie en fonction des entreprises: directeur des achats groupes, Manager achats, directeur central des achats...

Dans l'échantillon de l'enquête salaire des cadres 2020, le directeur ou le responsable des achats est en moyenne âgé de 42 ans. Dans 75% des cas, il est diplômé d'une école de commerce. 9 directeurs d'achats sur 10 ont effectué leurs études à l'étranger. Il perçoit en moyenne un salaire annuel de 197.064 DH, soit un salaire mensuel de 16.422 DH. 40% des personnes sondées déclarent que leur salaire a enregistré une baisse en raison de l'impact économique du coronavirus. Les secteurs durement touchés par la crise sanitaire ont dû évidemment procé-

der à des coupes dans les salaires. 70% des directeurs d'achats bénéficient de primes. 50% d'entre eux perçoivent le 13e mois. La totalité des personnes sondées bénéficient d'une assurance maladie privée et d'une assurance retraite. Totalisant une ancienneté de 12 ans à l'entreprise, le directeur des achats occupe ce poste depuis en moyenne 9 ans. Ce qui laisse supposer qu'il occupe cette fonction dans le cadre d'une évolution de carrière au sein de l'entreprise.

En général, le directeur des achats est directement rattaché à la direction générale. Cependant, il est constamment en contact avec l'ensemble des directions métiers afin de favoriser l'intégration des projets d'achats dans l'entreprise. La totalité des directeurs d'achats ayant participé à notre enquête se sont vu attribuer un ordinateur. Un équipement important pour pouvoir suivre les achats et l'évolution des stocks. Plus de 1 sur 6 ont un téléphone attribué par la société. Dans 38% des cas, les frais de téléphone sont pris en charge par l'employeur. □

H.E.



## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 197.064 DH   |
| Soit moyenne           | 16.422x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 170.280 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 75% |
| Université                            | 25% |
| Ecole d'ingénieur                     | -   |
| Formation technique (professionnelle) | -   |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | -       |
| Plus de 500 millions de DH | 254.712 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 237.252 |
| Plus de 500          | -       |

## Secteur

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Service                  | - |
| Industrie                | - |
| Commerce et distribution | - |
| BTP                      | - |

## Localisation

|            |      |
|------------|------|
| Casablanca | 100% |
| Autre      | -    |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 60% |
| Oui une baisse | 40% |
| Oui une hausse | -   |

## Rang hiérarchique

2

## Sexe

|       |       |
|-------|-------|
| Homme | : 56% |
| Femme | : 44% |

## Age moyen

42 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

12 ans

## Ancienneté dans le poste

9 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | -  |
| Sans diplôme              | -  |
| Bac +2 (Deug, BTS, DUT)   | -  |
| Bac+3 (licence, Bachelor) | -  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 50 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 50 |
| Plus de Bac+5             | -  |

## Responsable développement

L'OBJECTIF du responsable du développement est de déterminer la politique commerciale, les orientations futures de l'entreprise qui devront assurer sa croissance et amener de nouveaux marchés. Les entreprises de tailles significatives et plus particulièrement celles opérant dans les domaines de l'informatique, des télécoms, de l'internet, des médias, des loisirs et de la grande consommation recrutent ce profil.

Le responsable du développement peut aussi être appelé «Business developer», directeur du développement ou encore responsable du développement et des partenariats.

Le responsable du développement est lié généralement au directeur commercial, au directeur général et au directeur marketing. Son activité couvre des domaines variés. L'analyse et l'étude des marchés lui permettent de détecter de nouveaux clients potentiels susceptibles d'apporter de nouvelles parts de marché à l'entreprise et de nouveaux produits à développer. L'objectif est d'élargir l'offre commerciale mais aussi de tisser des partenariats avec lesquels la société pourrait collaborer. Les accords ainsi passés peuvent porter sur des participations et des capitaux, des échanges ou des transferts de technologies ou bien des opérations financières.

La veille stratégique est une composante essentielle du métier. Elle permet de se tenir au courant et éventuellement de détecter une opportunité avant les autres. Le responsable du développement est également amené à représenter sa société lors d'événements professionnels comme des salons et à animer des conférences lors de colloques ou de séminaires.

En fonction de la taille de l'entreprise, le directeur du développement peut avoir une ou plusieurs équipes sous sa responsabilité. Sa mission est naturellement pluridisciplinaire et peut aborder des domaines variés comme le marketing, le commercial, l'international, le juridique et les finances. Il peut par conséquent participer à des opérations de haut niveau comme des prises de participation, des achats ou des ventes d'activités. Son rôle est d'apporter son expertise sur les études d'opportunité et le montage des dossiers lors des négociations. Il peut également être amené à vérifier si une nouvelle activité peut être lancée et le cas échéant, en assurer le développement. Cette fonction, suivant la taille du projet, va se rapprocher de celle d'un directeur d'activités ou de filiale. □

A.G.



| Situez votre salaire   |                     | Profil de la fonction                 |            |
|------------------------|---------------------|---------------------------------------|------------|
| Total net annuel       | <b>311.796 DH</b>   | Ecole de commerce                     | <b>40%</b> |
| Soit moyenne           | <b>25.983x12 DH</b> | Université                            | <b>40%</b> |
| Médiane nette annuelle | <b>251.364 DH</b>   | Ecole d'ingénieur                     | <b>20%</b> |
|                        |                     | Formation technique (professionnelle) | -          |

| Chiffre d'affaires                                     |                | Rang hiérarchique            |            |
|--|----------------|------------------------------|------------|
| Moins de 10 millions de DH                             | -              | <b>2, 3 et 4</b>             |            |
| 10 à 50 millions de DH                                 | -              |                              |            |
| 50 à 100 millions de DH                                | -              |                              |            |
| 100 à 500 millions de DH                               | -              |                              |            |
| Plus de 500 millions de DH                             | <b>332.844</b> |                              |            |
| Effectifs  |                | Sexe                         |            |
| Moins de 50 salariés                                   | -              | Homme                        | <b>80%</b> |
| 50 à 99  | -              | Femme                        | <b>20%</b> |
| 100 à 199  | -              |                              |            |
| 200 à 500  | <b>300.912</b> |                              |            |
| Plus de 500  | -              |                              |            |
| Secteur  |                | Age moyen                    |            |
| Services   | <b>270.134</b> | <b>41 ans</b>                |            |
| Industrie  | <b>369.872</b> |                              |            |
| Localisation   |                | Ancienneté dans l'entreprise |            |
| Casablanca   | <b>90%</b>     | <b>6 ans</b>                 |            |
| autre  | <b>10%</b>     |                              |            |
| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020? |                | Ancienneté dans le poste     |            |
| Non  | <b>94%</b>     | <b>4 ans</b>                 |            |
| Oui une hausse   | <b>6%</b>      |                              |            |
|  |                | Formation en %               |            |
|  |                | Sans diplôme                 | -          |
|  |                | Bac+2 (Deug, BTS, DUT)       | -          |
|  |                | Bac+3 (licence, Bachelor)    | <b>16</b>  |
|  |                | Bac+4 (maitrise)             | -          |
|  |                | Bac+5 (DESS, Master)         | <b>68</b>  |
|  |                | Plus de bac+5                | <b>10</b>  |

## Data scientist

Le poste est nouveau en entreprise. La fonction de data scientist est principalement occupée par des jeunes lauréats d'une école d'ingénieurs ou de commerce marocaine. Leur ancienneté moyenne dans la même boîte est de 3 ans. «Le manque d'expérience de cette jeune catégorie a été problématique pour les sociétés qui se sont retrouvées face à un besoin pressant de ce métier. Avec la digitalisation, les data scientists seront de plus en plus demandés», relève Khadija Boughaba, DG d'Invest RH.

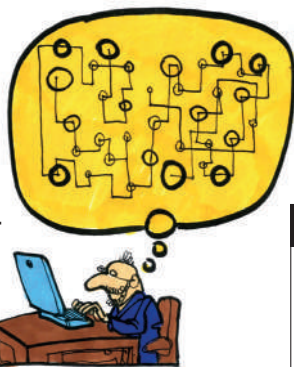
Ces pros des données travaillent essentiellement dans les grandes entreprises de services, notamment celles amenées à recueillir les données d'utilisateurs. Ils sont très présents dans la bancassurance (les 2/3 des sondés) et l'informatique/télécoms (le quart). Leur mission? Analyser la data recueillie et créer des modèles de prédiction, permettant ainsi une meilleure prise de décision.

Les data scientists sont mieux payés dans la bancassurance, où la moyenne de leur salaire net monte à 15.358 DH. La majorité a droit à des primes (21.600 DH en moyenne). En revanche, seule-

ment 4 sur 10 bénéficient d'un 13e mois. La quasi-totalité profite d'une assurance retraite et d'une assurance maladie privée. En termes d'avantages, l'attribution d'un PC arrive en tête, suivie du téléphone et des frais de communication.

Environ les deux tiers des data scientists sont des hommes. «Dans cette spécialité, il y a beaucoup d'abstrait et peu d'objectifs concrets. Vous regardez ce que les data vont révéler, vous ne savez pas d'avance à quoi vous attendre au niveau des résultats, de la performance des modèles... Les femmes, plus terre à terre, fuient donc ce domaine», explique Hajar Mousannif, professeur de machine learning et d'analyse de données massives à l'université de Marrakech. «D'un autre côté, le métier se base sur les mathématiques et l'algorithmique, deux spécialités vers lesquelles les femmes s'orientent peu», poursuit-elle. □

Ahlam NAZIH



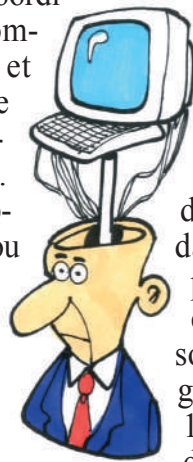
| Situez votre salaire   |                     | Profil de la fonction     |            |
|------------------------|---------------------|---------------------------|------------|
| Total net annuel       | <b>166.560 DH</b>   | Ecole de commerce         | <b>33%</b> |
| Soit moyenne           | <b>13.880x12 DH</b> | Université                | <b>20%</b> |
| Médiane nette annuelle | <b>144.000 DH</b>   | Ecole d'ingénieur         | <b>47%</b> |
|                        |                     | Formation professionnelle | -          |

| Chiffre d'affaires                                     |                | Rang hiérarchique            |           |
|--|----------------|------------------------------|-----------|
| <i>(En millions de dirhams)</i>                        |                | <b>3, 4 et 5</b>             |           |
| Moins de 10 millions de DH                             | -              |                              |           |
| 10 à 50 millions de DH                                 | -              |                              |           |
| 50 à 100 millions de DH                                | -              |                              |           |
| 100 à 500 millions de DH                               | -              |                              |           |
| Plus de 500 millions de DH                             | <b>188.772</b> |                              |           |
| Effectifs  |                | Sexe                         |           |
| Moins de 50 salariés                                   | -              | Homme                        | <b>63</b> |
| 50 à 99  | -              | Femme                        | <b>38</b> |
| 100 à 199  | -              |                              |           |
| 200 à 500  | -              |                              |           |
| Plus de 500  | <b>180.096</b> |                              |           |
| Secteur  |                | Age moyen                    |           |
| Services   | <b>151.449</b> | <b>28 ans</b>                |           |
| Industrie  | -              |                              |           |
| Commerce et distribution                               | -              |                              |           |
| BTP  | -              |                              |           |
| Localisation   |                | Ancienneté dans l'entreprise |           |
| Casablanca   | <b>100%</b>    | <b>3 ans</b>                 |           |
| autre  | -              |                              |           |
| Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020? |                | Ancienneté dans le poste     |           |
| Non  | <b>100%</b>    | <b>2 ans</b>                 |           |
|  |                | Formation en %               |           |
|  |                | Baccalauréat                 | -         |
|  |                | Sans diplôme                 | -         |
|  |                | Bac+2 (Deug, BTS, DUT)       | -         |
|  |                | Bac+3 (licence, Bachelor)    | -         |
|  |                | Bac+4 (maitrise)             | <b>38</b> |
|  |                | Bac+5 (DESS, Master)         | <b>56</b> |
|  |                | Plus de bac+5                | <b>6</b>  |

## SALAIRES 2021

## Digital manager

**R**ESPONSABLE de la notoriété numérique et de l'e-réputation d'une entreprise, le digital manager est une fonction qui prend de plus en plus de place au sein des entreprises. Il travaille en coordination avec la direction communication & marketing et l'accompagne dans la mise en place de la stratégie numérique de la compagnie. Parmi ses missions, développer l'image de l'entreprise ou d'une marque et atteindre des objectifs de ventes et/ou des parts de marché. 63% de ces profils occupant ce poste sont diplômés d'école de commerce, 25% d'école d'ingénieurs et 13% d'université. Leur salaire mensuel net est en moyenne de 14.804 DH. Dans le secteur de la banque et assurance, les rémunérations sont plus conséquentes et peuvent aller jusqu'à 33.000 DH. En plus de leur salaire fixe, 91% de ceux occupant ce poste bénéficient de primes et 27% du 13e mois. Pour ce qui est des avantages



sociaux, la majorité (93%) bénéficie d'une assurance maladie privée et 100% d'une retraite complémentaire. La panoplie des avantages attribués comprend, l'ordinateur (100%), téléphone et frais de téléphone (58%) et la formation qualifiante (17%).

Très attendu sur les compétences techniques numérique et marketing, le digital manager doit être à même d'analyser des datas et maîtriser la gestion de projets afin de pouvoir asseoir ses choix stratégiques. Il est le plus souvent 3e ou 4e dans l'organigramme. Il cumule en moyenne 10 ans en entreprise et 5 ans dans le poste. Ces profils sont très demandés auprès des agences de communication-digital. Profession relativement jeune au Maroc, le digital manager est âgé de 30 ans en moyenne. Sont particulièrement appréciés, les diplômés bac+5. Suite à la crise sanitaire, 2 digital managers sur 10 ont vu leur salaire baisser suite à la pandémie. □

T.E.G.

## Business Analyst

**L**E Business Analyst assure l'interface entre le service informatique et les départements opérationnels d'une entreprise. Pour ce faire, il procède à l'analyse des processus d'information et des stratégies de prise de décision puis les ajuste en vue d'une amélioration continue. Dans le cadre de ses missions, il peut prendre part à la rédaction d'un cahier des charges, trouver des solutions informatiques à des problèmes donnés ou encore pratiquer une veille concurrentielle et technologique.

Il peut être issu d'une formation technique dans une école d'ingénieur ou être diplômé d'une école de Commerce. Des diplômés universitaires peuvent aussi ouvrir l'accès à cette fonction. Les compétences des business analyst sont particulièrement sollicitées dans les grandes entreprises dans les secteurs Finance, Informatique et Télécommunications. Dans certaines organisations, ils sont placés haut dans l'organigramme, numéro 3 ou 4. Le salaire d'un Business Analyst peut aller de 7.200 DH à 25.000 DH



avec une moyenne mensuelle à 13.000 DH. Celle-ci ressort à 13.500 DH dans la Banque ou l'assurance et 11.200 dans l'Informatique et Télécom. Ces données sont à prendre avec des réserves en raison d'un nombre limité de répondants. Dans les entreprises de plus de 500 salariés et/ou de 500 millions de chiffre d'affaires, la rémunération du business analyst tourne autour de 13.000 DH en moyenne par mois. Dans les structures où il occupe une place importante dans l'organigramme, ses émoluments avoisinent 17.000 DH net mensuel lorsqu'il est numéro 3 par exemple. La rémunération globale est plus importante en intégrant les primes qui peuvent aller de près de 4.000 DH à 75.000 DH. En outre, les business analyst bénéficient d'une assurance retraite et d'une assurance maladie privée. Les salaires ont été épargnés par les effets de la crise sanitaire. □

F.Fa

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 177.648 DH   |
| Soit moyenne           | 14.804x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 150.000 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 63% |
| Université                            | 25% |
| Ecole d'ingénieur                     | 13% |
| Formation technique (professionnelle) | -   |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | 148.908 |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | 115.452 |
| Plus de 500 millions de DH | 247.860 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | 148.908 |
| 50 à 99              | 115.452 |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | 340.944 |
| Plus de 500          | 229.248 |

## Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 179.868 |
| Industrie | 150.000 |
| Commerce  | 340.944 |
| BTP       | -       |

## Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 94% |
| Autre      | 6%  |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 80% |
| Oui une baisse | 20% |
| Oui une hausse | -   |

## Rang hiérarchique

3 et 4

## Sexe

|        |     |
|--------|-----|
| Homme: | 50% |
| Femme: | 50% |

## Age moyen

30 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

3 ans

## Ancienneté dans le poste

2 ans

## Formation en %

|                      |    |
|----------------------|----|
| Bac+4 (maîtrise)     | 19 |
| Bac+5 (DESS, Master) | 81 |
| Plus de Bac+5        | -  |

## Situez votre salaire

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Total net annuel       | 157.068 DH   |
| Soit moyenne           | 13.089x12 DH |
| Médiane nette annuelle | 139.104 DH   |

## Profil de la fonction

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Ecole de Commerce                     | 50% |
| Université                            | 17% |
| Ecole d'ingénieur                     | 33% |
| Formation technique (professionnelle) | -   |

## Chiffre d'affaires

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Moins de 10 millions de DH | -       |
| 10 à 50 millions de DH     | -       |
| 50 à 100 millions de DH    | -       |
| 100 à 500 millions de DH   | -       |
| Plus de 500 millions de DH | 157.500 |

## Effectifs

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Moins de 50 salariés | -       |
| 50 à 99              | -       |
| 100 à 199            | -       |
| 200 à 500            | -       |
| Plus de 500          | 163.992 |

## Secteur

|           |         |
|-----------|---------|
| Services  | 148.830 |
| Industrie | -       |
| BTP       | -       |

## Localisation

|            |     |
|------------|-----|
| Casablanca | 75% |
| Autre      | 25% |

## Ce poste a-t-il subi une baisse ou une hausse en 2020

|                |     |
|----------------|-----|
| Non            | 70% |
| Oui une baisse | 10% |
| Oui une hausse | 20% |

## Rang hiérarchique

6

## Sexe

|         |     |
|---------|-----|
| Homme : | 42% |
| Femme : | 58% |

## Age moyen

30 ans

## Ancienneté dans l'entreprise

4 ans

## Ancienneté dans le poste

3 ans

## Formation en %

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Baccalauréat              | 0  |
| Sans diplôme              | 0  |
| BAC +2 (Deug, BTS, DUT)   | 8  |
| BAC+3 (licence, Bachelor) | 0  |
| Bac+4 (maîtrise)          | 17 |
| Bac+5 (DESS, Master)      | 75 |
| Plus de Bac+5             | 0  |

# La cartographie de la fonction publique

■ La marche vers la digitalisation enclenchée

■ Le plus gros salaire moyen servi dans la Justice, suivi de la Santé et l'Education nationale

**M**ÊME si les salaires dans le secteur privé sont meilleurs, la fonction publique continue d'attirer les candidats. La meilleure preuve a été l'exemple des diplômés chômeurs qui ont décliné des offres d'emploi dans les entreprises pour réclamer un poste au sein de l'administration. La sécurité de l'emploi est mieux garantie, disent-ils. C'est d'ailleurs en dépit de la masse salariale qui augmente régulièrement, le gouvernement continue d'embaucher. Pour 2021, le PLF a prévu de créer 20.206 postes budgétaires, en plus de ceux du ministère de l'Education nationale, à travers les Aref. En attendant, la fonction publique en 2020 compte 568.149 fonctionnaires civils dont plus de 90% sont concentrés dans 6 départements. Celui qui arrive en tête est le ministère de l'Education nationale qui regroupe presque la moitié des effectifs de l'Etat, soit 264.531 (46,6% de l'ensemble). Il est suivi par l'Intérieur avec 144.183, soit 25,4% du total et la Santé avec 55.252 fonctionnaires (9,6%). Le département de la Justice dispose de 19.408 personnes (3,5%), l'Economie et des Finances 19.408 (3,4%) et l'administration pénitentiaire 12.310 (2,2%). Les autres ministères réunis se partagent 52.689 fonctionnaires (9,3%).

Il reste que l'avènement de la pandémie de la Covid-19 a fortement impacté la marche de l'administration publique et l'a contraint à repenser sa vision du travail, à introduire de nouveau mode d'organisation et de gestion. La réaction du gouvernement a consisté dans la mise en place d'un package réglementaire, encadrant le fonctionnement de l'administration publique durant la période de la crise sanitaire. Le ministre des Finances, en charge de la Réforme de l'administration, a publié une circulaire relative aux mesures préventives à observer et une autre à la

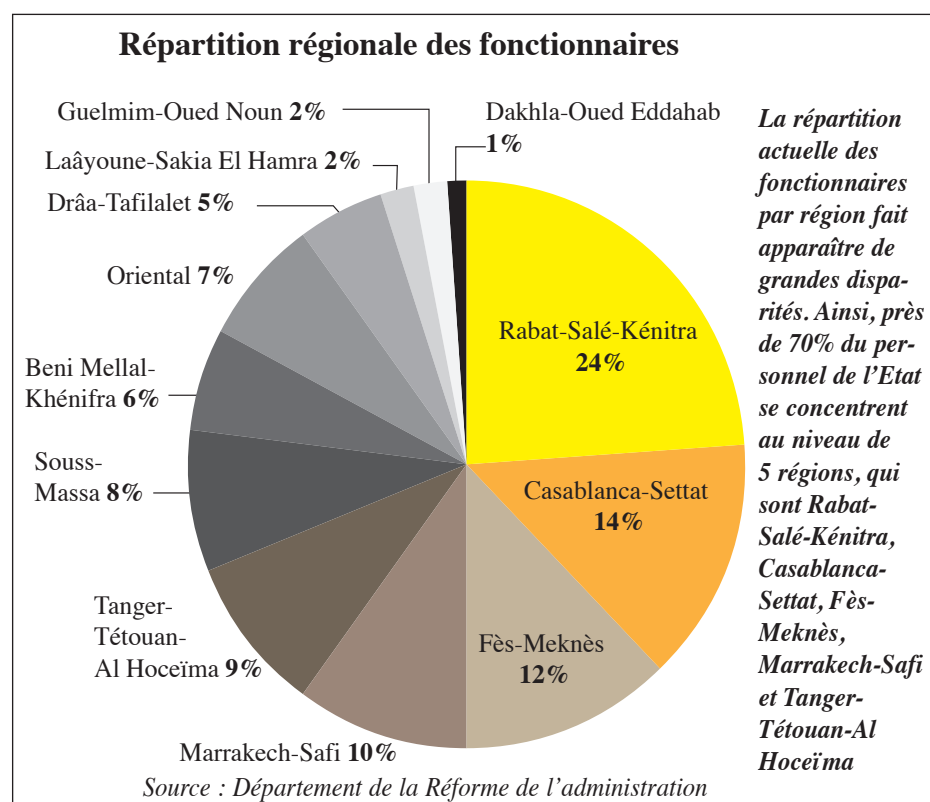
numérisation des correspondances administratives et à la gestion numérique des appels d'offres. L'objectif

est de contenir le virus à travers la circulation du papier, vecteur de la propagation de la pandémie.

Dans la fonction publique, le salaire mensuel net moyen a augmenté de 24,38% entre 2010 et 2020, pour

| Salaires des administrateurs et des ingénieurs (en DH)  |              |        |                 |                                  |             |
|---|--------------|--------|-----------------|----------------------------------|-------------|
| Administrateurs   | Echelon      | Indice | Salaire de base | Total des indemnités statutaires | Salaire net |
| Administrateur 3e grade échelle 10                      | 1            | 275    | 1.854,51        | 4.487                            | 5.056,97    |
|   | 10           | 512    | 2.960,75        | 5.397                            | 6.486,73    |
|   | Exceptionnel | 564    | 3.203,46        | 5.397                            | 6.643,17    |
| Administrateur 2e grade échelle 11                      | 1            | 336    | 2.139,24        | 7.657                            | 7.413,84    |
|   | 10           | 639    | 3.553,54        | 11.278                           | 10.394,29   |
|   | Exceptionnel | 704    | 3.856,94        | 11.278                           | 10561,49    |
| Administrateur 1er grade hors échelle                   | 1            | 704    | 3.856,94        | 15.338                           | 12.851,68   |
|   | 6            | 870    | 4.631,77        | 15.338                           | 13.291,47   |
| Ingénieurs  | Echelon      | Indice | Salaire de base | Total des indemnités statutaires | Salaire net |
| Ingénieur d'Etat et Architecte 1er grade                | 1            | 336    | 2.139,24        | 9.803                            | 8.764,07    |
|   | 5            | 472    | 2.774,04        | 9.803                            | 9.151,84    |
| Ingénieur d'Etat et Architecte grade principal          | 1            | 509    | 2.946,74        | 13.734                           | 11.424,62   |
|   | 6            | 704    | 3.856,94        | 13.734                           | 11941,25    |
| Ingénieur en chef et Architecte en chef 1er grade       | 1            | 704    | 3.856,94        | 17.025                           | 13.809,22   |
|   | 6            | 870    | 4.631,77        | 17.025                           | 14.223,82   |
| Ingénieur en chef et Architecte en chef grade principal | 1            | 870    | 4.631,77        | 26.020                           | 19.019,96   |
|   | 5            | 990    | 5.191,89        | 26.020                           | 19.318,61   |

Le niveau des salaires servis au sein de l'administration dépend de l'origine des fonctionnaires. C'est de notoriété publique que les ingénieurs gagnent nettement mieux que les administrateurs. C'est pour cette raison que ces derniers exigent depuis des années qu'ils soient alignés sur les ingénieurs



passer de 6.550 DH à 8.147 DH, soit une progression annuelle moyenne de 2,21%. Au cours de cette année, ce salaire s'est amélioré suite à la revalorisation des salaires des fonctionnaires, décidée dans le cadre de la 2e tranche des augmentations salariales, conformément à l'accord du dialogue social du 25 avril 2019. Par département, contrairement à une idée reçue, ce n'est pas le ministère des Finances qui paie le mieux ses fonctionnaires. En effet, c'est le salaire moyen net servi au sein de la Justice qui arrive en tête, suivi par la Santé, l'Education nationale, les Finances et l'Intérieur. Quant au salaire minimum mensuel dans l'administration, il a connu plusieurs révisions. De 1.885 DH en 2010, il est passé à 2.800 l'année suivante pour s'établir à 3.000 DH en 2014. Cette année, il est de 3.258 DH. □

M.C.

## SALAIRES 2021

## Le fantasme des salaires des ministres

■ Une rémunération de 60.000 DH, moins qu'un patron d'établissement public

■ Le revenu mensuel est assorti d'avantages

■ La prime de fin de mission est équivalente à 10 mois de salaire

LES ministres ne sont pas si bien payés, comme peuvent le penser certains. Parfois, les patrons d'établissements publics, sous leur tutelle, gagnent bien plus, sans s'attirer l'ire de l'opinion publique. En effet, le salaire mensuel d'un ministre est de 60.000 DH dont un salaire forfaitaire de 26.000 DH. A cela s'ajoutent une indemnité de logement de 15.000 DH et une prime de représentation de 14.000 DH. La prime d'indemnité pour frais divers est de 5.000 DH.

Il a droit à un chef de cabinet, 5 conseillers techniques dont un chargé du volet juridique, un des relations avec le Parlement et un autre de la communication ainsi qu'un chef du secrétariat particulier. Le ministre bénéficie d'avantages en nature comme notamment deux voitures de fonction, deux chauffeurs et d'un chef du personnel de maison, un chef cuisinier, un aide cuisinier et un jardinier. A sa nomination, le

ministre reçoit une prime de 10.000 DH pour changer sa garde robe. A la fin de sa mission, l'Etat lui accorde une indemnité équivalente à dix mois du salaire forfaitaire.

Quant au secrétaire d'Etat, sa rémunération est de 50.000 DH par mois. Ce montant comprend un salaire forfaitaire de 20.000 DH, une indemnité de logement de 15.000 DH et une autre de représentation de 10.000 DH. Quant à la prime pour frais divers, elle est de 5.000 DH. Il a droit à un chef de cabinet, 2 conseillers techniques, une voiture de fonction et à un chauffeur. En outre, un chef cuisinier, un aide cuisinier et un jardinier sont mis à sa disposition. A sa nomination, il bé-

| Salaire du ministre                    | Salaire du secrétaire d'Etat           |
|--|--|
| Salaire forfaitaire: 26.000 DH         | Salaire forfaitaire: 20.000 DH         |
| Indemnité de représentation: 14.000 DH | Indemnité de représentation: 10.000 DH |
| Indemnité de logement: 15.000 DH       | Indemnité de logement: 15.000 DH       |
| Indemnité pour frais divers: 5.000 DH  | Indemnité pour frais divers: 5.000 DH  |
| Salaire mensuel: 60.000 DH             | Salaire mensuel: 50.000 DH             |

Source: Dahir relatif à la situation des membres du gouvernement et la constitution de leurs cabinets

néficie aussi d'une prime de 10.000 DH et à son départ d'une indemnité équivalente à dix mois du salaire forfaitaire.

De leur côté, les membres des cabinets ministériels sont tenus de remplir leurs missions pour le

compte de l'autorité gouvernementale à laquelle ils appartiennent. Ils sont chargés de l'étude et du règlement des questions ayant un cachet politique, sans relations avec les attributions confiées aux différents services du ministère. Ils ne contribuent pas à la gestion administrative ou technique. Ils doivent observer, quelles que soient les circonstances, le devoir de réserve et le secret professionnel. Un chef de cabinet perçoit 16.000 DH par mois, un conseiller technique 12.000 DH et le chef du secrétariat particulier 8.000 DH. En plus de cela, les chefs de cabinet bénéficient du remboursement des frais de consommation d'eau, d'électricité, de chauffage et de téléphone à l'instar des directeur de l'administration centrale, en plus d'une voiture de service. Dans la pratique, le salaire des cabinards est agrémenté de primes de déplacements fictifs. Il est à préciser que les membres de cabinet qui sont fonctionnaires, choisissent le salaire le plus avantageux. □

Mohamed CHAUI

## Les retraites de la discorde

LES ministres comme les secrétaires d'Etat bénéficient d'une retraite au lendemain de leur départ du gouvernement. Dans le calcul de cette pension, l'Etat prend en compte les ressources de l'ex-ministre. Ainsi, selon l'article 7 bis du Dahir, cette pension ne lui est pas servie si ses ressources mensuelles après impôt, quelle que soit leurs origines, équivalent ou dépassent le montant fixé. Si ces ressources sont inférieures au montant de la pension, l'ancien ministre ou secrétaire d'Etat n'aura droit qu'au complément pour qu'il puisse atteindre le plafond. Ce montant de la pension est de 39.000 DH pour un ex-ministre et 29.000 DH pour un ex-secrétaire d'Etat. Un exemple, si un ancien ministre retourne à son poste d'enseignant où il perçoit un salaire de 19.000 DH, l'Etat lui verse le complément de 20.000 DH afin de lui garantir un revenu mensuel de 39.000 DH. Les anciens ministres sont tenus de fournir au chef du gouvernement, après la fin de leur mission et au début de chaque année, une déclaration d'honneur reconnaissant les revenus qu'ils perçoivent. Une commission du ministère des Finances, rattachée à la primature, se penche sur ces dossiers. En cas de décès du bénéficiaire, la moitié de la pension est servie à sa veuve, ses enfants et ses parents, en cas de besoin, selon la réglementation relative aux pensions civiles. □

## Le chef du gouvernement: Un peu plus...

CÔTÉ rémunération, le chef du gouvernement gagne 10.000 DH de plus par mois que ses ministres, soit 70.000 DH. Ce montant est composé de plusieurs parties: un forfait de 32.000 DH, en plus d'une indemnité de représentation de 18.000 DH, une autre de logement de 15.000 DH. A cela s'ajoute une prime de 5.000 DH qui couvre les frais d'ameublement, de vaisselle, de verrerie et d'argenterie. En plus de ces avantages matériels, l'Etat prend en charge les factures d'électricité, de l'eau et du chauffage. L'Etat met également à sa disposition trois voitures de fonction et trois chauffeurs ainsi que de deux agents. Il dispose toutefois d'un cabinet étoffé, composé d'un chef de cabinet, de 6 conseillers techniques et un attaché de presse. A son domicile, le chef du gouvernement a droit à un chef du personnel de maison, un chef cuisinier, un aide cuisinier et un jardinier. A sa nomination, il reçoit une prime d'installation de 20.000 DH. A la fin de sa mission, son indemnité de départ équivaut à 10 mois du salaire forfaitaire, sans les indemnités. Par ailleurs, le chef du gouvernement a droit à une pension de retraite mensuelle calculée sur la base de son salaire forfaitaire multiplié par 1,5. En pratique, il perçoit une retraite de 48.000 DH nets par mois, conformément aux dispositions du Dahir de 1975, relatif à la situation des membres du gouvernement. □



Ce que gagne le chef du gouvernement

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Salaire forfaitaire: 32.000 DH         | Indemnité d'ameublement: 5.000 DH |
| Indemnité de représentation: 18.000 DH | Total mensuel net: 70.000 DH      |
| Indemnité de logement: 15.000 DH       |                                   |

## Diplomates: Les multiples avantages

■ Ils bénéficient d'indemnités journalières de résidence

■ Des primes de transport en cas de déménagement

■ Les frais de scolarité des enfants mineurs à la charge de l'Etat

UN décret datant de 1975, amendé plusieurs fois, fixe les salaires et les avantages des fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères établis à l'étranger. Les employés qui ne sont pas titulaires n'y ont pas droit. Ce décret répartit le personnel en 5 catégories dont la première comprend l'ambassadeur et les fonctionnaires de l'échelle 11 ou des grades similaires. Ainsi, l'Etat prend en charge les frais de scolarité des enfants mineurs sans limitation du nombre et inscrits dans l'enseignement primaire et secondaire.

Les ambassadeurs chefs des missions diplomatiques ont le droit à une résidence meublée. Les consuls généraux et les consuls chefs de centres sont logés par l'administration et bénéficient de la gratuité de la consommation d'eau, d'électricité et de chauffage. L'ambassadeur adjoint a le droit à une indemnité mensuelle



Le dispositif des indemnités de représentation et journalière de résidence a été établi sous forme de décision de Nasser Bourita, ministre des affaires étrangères. Il est entré en vigueur le 1er janvier 2020 (Ph. L'Economiste)

de loyer de 7.500 DH s'il ne réside pas dans un des biens de l'Etat ou dans un logement situé dans un immeuble loué par l'Etat.

La famille de l'employé comporte l'époux ou l'épouse, les enfants mineurs, les filles à charges qui sont célibataires et les personnes sous la tutelle légale.

Les employés peuvent demander de bénéficier ainsi que les membres de leur famille, à l'exception du personnel de maison, de la prise en charge des frais de transport pour passer le congé administratif au Maroc après

2 ans de travail à l'étranger. Quant aux frais de missions effectuées à l'intérieur du pays où ils travaillent, ils ont droit à des indemnités qui correspondent à 100% du montant de l'indemnité journalière de résidence pour les ambassadeurs pour les déplacements, sans passer la nuit. Ce taux double lorsqu'ils passent la nuit à l'extérieur de chez-eux. Ces taux sont fixés à 50% et 150% du montant de l'indemnité journalière de résidence pour les autres employés.

En cas de changement du lieu de résidence, les frais de transport com-

portent le prix d'avion, les indemnités de transport et déménagement des effets personnels. Les ambassadeurs qui passent d'une représentation à une autre à l'étranger peuvent demander pour eux et les membres de leurs familles, la prise en charge des frais de transports de leur ancien lieu de travail au nouveau poste, à travers le Maroc, si le ministre des Affaires étrangères le souhaite.

Les diplomates bénéficient également d'une indemnité journalière de résidence accordée à ceux qui travaillent à l'étranger. Les montants sont calculés sur la base d'une indemnité journalière de résidence. Ainsi, le montant correspondant à la situation administrative de la personne est multiplié au coefficient lié au pays de résidence.

L'ambassadeur et le ministre plénipotentiaire, le conseiller et l'attaché aux affaires étrangères et les fonctionnaires classés échelle 11 et hors échelle disposent d'une indemnité journalière de 204 DH. Le secrétaire, l'attaché du grade 2 et les fonctionnaires de l'échelle 10 perçoivent 165 DH par jour. L'attaché du 2ème grade et celui du 4ème grade des Affaires étrangères et les fonctionnaires classés dans les échelles 8 et 9 ont droit à 154 DH. Quant aux fonctionnaires des échelles 5, 6 et 7, ils perçoivent 132 DH par jour. □

M.C.

## Primes de représentation par an et par groupe de pays

LE ministère a également prévu des indemnités de représentation. Ce dispositif, établi sous forme de décision de Nasser Bourita, est entré en vigueur à partir du 1er janvier 2020. Pour le calcul de ces indemnités, il a fait valoir un classement des représentations diplomatiques et des consulats, selon les groupes.

- **Groupe A** : il comprend les représentations permanentes de New York, Genève, Bruxelles et Addis-Abeba. Ces indemnités varient entre un minimum annuel de 700.000 DH et un maximum de 1 million de DH.

- **Groupe B** : Le montant annuel des indemnités de représentation se situe entre 400.000 et 700.000 DH. Il comprend Abidjan, Abu-Dhabi, Abuja, Alger, Bamako, Berlin, Dakar, Doha, le Caire, Libreville, Londres, Luanda, Madrid, Moscou, Nouak-



chott, Paris, Pékin, Ryad, Tokyo, Tunis, Pretoria, Rome et Washington.

- **Groupe C** : Le montant annuel varie entre 300.000 et 400.000 DH. Cela concerne les capitales suivantes : Amman, Ankara, Brasilia, Bruxelles, Conakry, Kigali, Koweït,

la Haye, Lisbonne, Manama, Nairobi, New Delhi, Ouagadougou, Varsovie, Vienne, Addis-Abeba, Ottawa et Stockholm.

- **Groupe D et E**: Les primes de représentation de ces deux groupes entre 250.000 et 350.000 DH. Ils

comprennent Accra, Athènes, Bagdad, Berne, Bogota, Brasaville, Buenos-Aires, Cotonou, Dar Es-Salaam, Jakarta, Djibouti, Islamabad, Khartoum, Kinshasa, Havane, Lima, Mabatou, Mascate, Mexico, Ndjamena, Niamey, Benma, Paris (Représentativité permanente du Royaume du Maroc auprès de l'Unesco), Prague, Séoul, Santo Domingo, Santiago, Zagreb, Tripoli, Yaoundé, le Vatican et Ramallah. Sur la liste aussi Copenhague, Dublin, Helsinki, Kualampur, Oslo, Antananarivo, Astana, Bako, Bangkok, Bangui, Belgrade, Beyrouth, Bucarest, Budapest, Dakka, Guatémala, Hanoï, Kiev, Manille, Castras, Sanae, Sofia.

Quant aux consulats, le montant annuel des indemnités de représentation est identique. Il varie entre 120.000 DH et 200.000 DH. □

## SALAIRES 2021

## La fonction de parlementaire très recherchée



Même sans l'immunité parlementaire, les politiques jouent des coudes pour se faire élire au Parlement (Ph. Bziouat)

### ■ Une indemnité forfaitaire nette d'impôt de 36.000 DH par mois

### ■ Des avantages et des versements aux partis politiques dont ils sont issus

### ■ Députés et conseillers pas logés à la même enseigne

LES parlementaires, députés comme les conseillers, entament la dernière ligne droite de cette législature, avant d'aller croiser le fer avec leurs adversaires pour remporter un siège. Car, cette fois-ci, les élections des deux Chambres tombent la même année alors que la durée de leur mandat diffère: 5 ans pour les députés, 6 ans pour les conseillers. Du coup, la bataille qui sera menée au cours de la campagne électorale sera rude. Chacun voudra venir à Rabat siéger au Parlement pour légiférer et contrôler le gouvernement, sans l'immunité parlementaire qui était le grand sésame. Un statut particulier qui pousse les candidats à dépenser des sommes importantes pour se faire élire pour un salaire nettement inférieur. En effet, les parlementaires perçoivent des indemnités forfaitaires et exonérées d'impôts de l'ordre de 36.000 DH par mois. Sur ce montant, sont prélevées les cotisations à la caisse des retraites,

à une assurance. A cela s'ajoute un versement en faveur de leurs partis politiques respectifs. Ce sont les formations politiques les plus organisées qui exigent de leurs parlementaires de mettre la main à la poche.

Tous les députés et les conseillers ne sont pas logés à la même enseigne. Certains d'entre eux gagnent 7.000 DH par mois en plus que les autres. Ces sommes sont versées aux 7 chefs des groupes parlementaires. Le même montant est accordé aux 6 présidents des commissions permanentes. Les membres du bureau de chaque chambre perçoivent également chacun 7.000 DH. Pour rappel, le bureau est

composé du président de la Chambre, de 8 vice-présidents et de quatre assesseurs.

Dans cette configuration, le président de la Chambre des représentants comme son homologue des conseillers gagnent 80.666 DH par mois. Dans ce total, la rémunération forfaitaire est de 42.666 DH. D'autres sources de revenu sont accordées au président comme l'indemnité de représentation de l'ordre de 18.000 DH, celle du logement de 15.000 DH et une prime forfaitaire de 5.000 DH de frais d'ameublement, de vaisselle, de verrerie et d'argenterie. Le président bénéficie également d'une voiture de

## Bataille autour de la retraite

LES parlementaires des deux Chambres bénéficient d'une retraite mensuelle calculée sur la base de 1.000 DH pour chaque année passée au Parlement. Ainsi, ils ont droit à une pension mensuelle de 5.000 DH. Si un député passe deux mandats, sa pension sera de 10.000 DH, trois mandats, 15.000 DH. Cependant, cette retraite n'est pas similaire à la pension accordée aux anciens ministres. Dans ce cas d'espèces, les parlementaires cotisent à hauteur de 2.900 DH par mois. Ce n'est pas le cas des ministres.

Si pour les conseillers, la pension est toujours servie jusqu'en 2023, il en est autrement pour des anciens députés. Ces derniers ne reçoivent plus

leurs retraites à cause de la faillite de leur caisse, logée à la CDG. Le président de la Chambre des représentants et certains groupes parlementaires ont cherché à trouver une solution de sauvetage via une réforme paramétrique. De guerre lasse, ils ont renoncé à cette entreprise, tellement la polémique sur les réseaux sociaux et dans une certaine presse a pris des proportions jamais égalées il y a quelques mois. On a, tour à tour, considéré cette retraite comme une rente alors qu'il s'agit de cotisations des parlementaires en exercice. Du coup, l'appel à sa suppression a gagné d'autres groupes parlementaires, qui l'ont exploitée de manière politicienne. □

### Repère

- Le salaire du président de la Chambre: 80.666 DH par mois
- Indemnités forfaitaires: 36.000 DH par mois
- Prime de responsabilité: 7.000 DH par mois
- Déplacement à l'étranger: 2.500 DH par jour. □

service et d'un personnel de maison dont notamment un maître-hôtel, un cuisinier, un aide-cuisinier, un jardinier et un chauffeur. Le président a droit à un cabinet composé de 18 collaborateurs dont 6 conseillers techniques, 6 chargés d'études et autant de chargés de mission, en plus d'un chef de cabinet et d'un chef de secrétariat particulier. Les chargés d'études perçoivent 23.000 DH par mois et bénéficient d'une prime trimestrielle de 40.000 DH.

### Train gratuit, réduction sur les billets d'avion...

Outre les salaires, les parlementaires bénéficient d'autres avantages comme notamment le transport gratuit par train en première classe. Pour les voyages en avion, ils jouissent d'une réduction de 40% sur les prix des billets au Maroc et à l'étranger. Ils voyagent en business class. Dans leurs déplacements à l'étranger, dans le cadre de la diplomatie parlementaire, les députés et les conseillers ont droit à une indemnité journalière de 2.500 DH. Le président bénéficie de cette indemnité en plus d'un complément puisé dans le budget du cabinet.

Mais, généralement, l'organisation des déplacements à l'étranger souffre parfois de lacunes. Surtout, le choix des parlementaires qui doivent former une délégation pour une mission donnée se fait parfois à tour de rôle au lieu de cibler les élus de la nation qui maîtrisent les langues. Ils doivent pourtant être au fait des spécificités de l'objet de la mission. De même, leurs rapports de fin de mission ne répondent pas à des schémas ou des modèles préétablis. □

M.C.



# LA RÉFÉRENCE DES URBAINS ACTIFS



[www.atlanticradio.ma](http://www.atlanticradio.ma)

Casablanca 92.5 • Rabat 106.9 • Marrakech 90.5 • Agadir 99.7 • Tanger 103.3 • Tétouan 87.8 • Fès 98.8 • Fès Ville Nouvelle 97.2  
Meknès 97.2 • Kénitra 106.9 • Mohammedia 92.5 • El Jadida 97.3 • Settat 106.4 • Chefchaouen 106.4 • Taounat 95.6 • Essaouira 96.8  
Safi 92.3 • Taza 103 • Tiznit 103.1 • Taroudant 104.9 • Tafraout 95.9 • Guelmim 96.8 • Tan tan 95.2 • Skhour Rhamna 92.2



# TUDOR

## #BORN TODARE\*

**\*Né pour oser**

Qu'est ce qui nous pousse à nous dépasser ? À braver l'inconnu ? À nous aventurer au-delà de nos propres limites ? C'est l'état d'esprit à l'origine de la marque TUDOR, le même qui habite les femmes et les hommes qui portent ces montres. Sans eux, il n'y aurait ni histoires, ni légendes, ni victoires. C'est l'état d'esprit qui donne chaque jour à **David Beckham** l'envie de se dépasser. Celui incarné par chaque montre TUDOR. Certains se contentent de suivre. D'autres sont nés pour oser.



**AZUELOS**  
DEPUIS 1920

RABAT - AGDAL - 8, RUE DU 16 NOVEMBRE - TEL 0537675501  
RABAT - MEGAMALL - AV.MOHAMED VI - TEL 0537750495  
CASABLANCA - 16 BIS, BD MOULAY YOUSSEF - TEL 0522226640  
CASABLANCA - MOROCCO MALL - TEL 0522796845  
WWW.AZUELOS.MA

**BLACK BAY FIFTY-EIGHT**