NUMERO 3966 - PRIX MAROC: 4 DH - FRANCE: 1 € - DEPOT LEGAL: 100/1991 - DIRECTEUR DE PUBLICATION: ABDELMOUNAIM DILAMI

MARDI 12 FÉVRIER 2013

L'ECONOMISTE

LE PREMIER QUOTIDIEN ECONOMIQUE DU MAROC

EDITORIAL

Risque

DANS le débat sur la décompensation, il n'y a plus d'hésitations sur les priorités. Il faut juste s'assurer que les engagements politiques ne s'envolent pas comme des feuilles mortes et veiller à bien évaluer les incidences. Quel que soit le scénario retenu, il ne pourra pas défier les lois de la gravité économique. Préoccupation majeure puisqu'il y va de la souveraineté financière du pays. Il faut avoir l'honnêteté de reconnaître que les mises en garde portées par une partie de l'Istiqlal ne sont pas qu'une pique politique. Financer du pouvoir d'achat par de l'activité ou du transfert social, ce n'est pas la même chose, et non plus le même impact. En particulier dans la situation actuelle qui exige que l'efficacité des dépenses engagées soit évaluée au préalable, ne l'oublions pas.

A vrai dire, aucun modèle n'est indolore. Les aides ciblées, sur le modèle Tayssir pour l'enseignement, ont l'avantage de rendre les dépenses plus prévisibles, puisque les subventions sont conditionnées, ici, par un impératif de scolarisation. Encore faut-il verrouiller le ciblage, et c'est le hic...

Les débuts titubants du RAMED, l'assurance maladie pour les économiquement faibles, sont là pour rappeler que la complexité des populations éligibles, les difficultés de la logistique d'accompagnement, peuvent conduire le navire à la dérive. Notre enquête (à retrouver dans notre édition du mercredi) montre une inflation de fausses urgences dans les centres hospitaliers. Inquiétant alors que le régime n'a même pas pansé les plaies de la phase I.

La morale? Donner de l'argent à un écosystème sans avoir amélioré sa gouvernance revient à donner un coup d'épée dans l'eau.

Ces bugs peuvent constituer une sérieuse mise en garde au moment où l'on s'interroge sur les scénarios de décompensation. Il sera très difficile de se jeter à l'eau avant de purger les poches de risque. ❑

Mohamed BENABID

Audit: Combien gagnent les «Big Four»

- **Exclusif**, le tableau des honoraires
- Le classement mondial chamboulé au Maroc
- La stratégie de PwC et Mazars sur l'Afrique

Voir dossier Compétences & RH

Coût de la vie
Benkirane rassure

PAS de hausse du coût de la vie. Lors de son intervention hier devant les députés, Abdelilah Benkirane a appelé à vérifier la source des rumeurs véhiculées sur les augmentations des prix. Selon lui, une série de mesures prises de manière volontariste ont permis de préserver le pouvoir d'achat des citoyens. Par la même occasion, il a appelé les politiciens à faire preuve de retenue, en précisant que «personne ne doit tirer un bénéfice politique de la réforme».❑

Voir page 2

- **Ciment: Les ventes plongent en janvier**
  Voir page 12
- **Téléphonie mobile: 39 millions d'abonnés fin 2012**
  Voir De Bonnes Sources
- **Wafa Assurance: Un effet Bourse mais le technique résiste**
  Voir page 10

Habitat
L'Etat régulateur rate son rôle

Voir Analyse pages 4 à 7

Catering/RAM
La recette du n° 3 mondial

Voir pages 8 & 9

Dossier de presse: 1991 - L'ECONOMISTE 70, Bd Massira Khadra - Casablanca - Tél. : 05.22.95.36.00 (LG) - Fax: Rédaction 05.22.39.35.44 - 05.22.36.39.26 - Commercial 05.22.36.46.32 - www.leconomiste.com - redaction@leconomiste.com

COMPETENCES & RH

Supplément de L'Economiste N°3966

Audit-Conseil

Les «Big Four» bousculés

Page II

- PwC: Sa riposte face à la concurrence
- Mazars récolte les fruits de son «printemps arabe»

Pages III & IV

- Le portail de l'emploi public cartonne

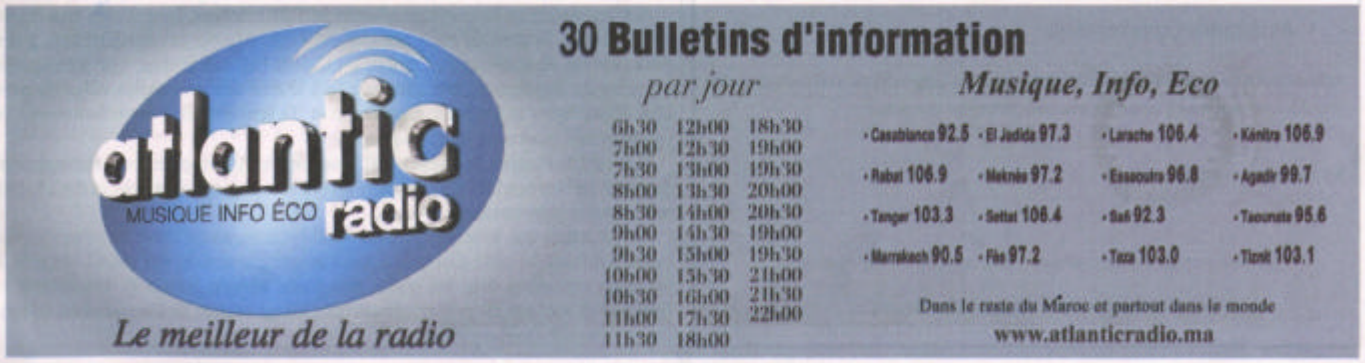
Page V

- Emploi dans le monde: Prévisions pessimistes

Page VI

- Calendrier de formation

Page VIII



Audit: Combien gagnent les «Big Four»

■ Montée en puissance des challengers très agressifs

■ La hiérarchie mondiale n'est pas la même au Maroc

Il y a une dizaine d'années seulement, les grands réseaux internationaux de l'audit et du conseil, les «Big Four» régnaient sans partage, comme dans le reste du monde, sur le marché de l'audit légal (commissariat aux comptes) au Maroc. 90% des grandes sociétés cotées, étaient auditées par le carré composé de PwC, Ernst & Young, KMPG et Deloitte.

La «mainmise» était telle, que l'Ordre des experts-comptables, sous la pression d'une base très remontée, avait émis une circulaire imposant la rotation des cabinets après trois mandats de commissariat aux comptes, circulaire dont on ne connaît pas vraiment la réalité de l'application. Cette obligation de rotation des cabinets après deux mandats chez le même client figure dans le projet de la réforme bancaire. La réforme projetée par le «Livre vert » européen sur le marché de l'audit prévoyait une rotation générale quel que soit le secteur. La profession, menée par les grands cabinets d'audit s'était alors violemment opposée contre cette disposition.

Pour l'instant, Bruxelles a fait marche-arrière sur ce point. Au Maroc, Bank Al-Maghrib maintient la disposition malgré le lobbying des professionnels.

Dans l'audit, les membres du «Big Four » restent encore très présents dans les grandes entités au Maroc, mais cette domination n'est plus aussi souveraine que par le passé. Et la hiérarchie mondiale de ce «club» n'est pas celle que l'on retrouve au Maroc (voir tableau). Les «Big Four» peuvent compter sur une solide clientèle «référée», c'est-à-dire, celle composée de filiales de multinationales qui s'orientent automatiquement vers l'auditeur de leur maison-mère. Selon les cas, ces clients représenteraient jusqu'à 25-30% du portefeuille «audit».

C'est sur la «clientèle locale» que la compétition s'est intensifiée et où des challengers émergent en gagnant des positions, y compris dans les grandes entreprises dans le secteur financier. «Le réflexe de se faire auditer par une grande enseigne mondiale n'est plus systématique», explique un professionnel. Ce qui compte, ajoute-t-il, c'est la qualité de l'accompagnement et le professionnalisme du cabinet. Le potentiel sur le marché du commissariat aux comptes reste limité.

En tout et pour tout, il y aurait autour de 4.000 sociétés soumises à l'audit légal. Sur l'audit contractuel en revanche, comme le conseil juridique et fiscal ainsi que le conseil en organisation, le jeu reste ouvert. Aujourd'hui, c'est de loin, le compartiment où la croissance est la plus importante.

Pour accompagner les transformations des entreprises, les «Big Four» s'affrontent avec les grands acteurs internationaux spécialisés dans le conseil et la stratégie (BCG, Rolland Berger, Mc Kinsey,..) installés au Maroc et une galaxie de cabinets locaux.❑

A. S.

Revenus* des grands cabinets
(En millions de DH)

Deloitte.	Deloitte Audit (2011)	52,54
Ernst & Young	Ernst & Young (2009	68,81
KPMG	KPMG (2010-2011)	73,10
Mazars	Mazars Audit et Conseil (2010-2011)	75,83
pwc	PwC Maroc (2010-2011)	57,92

* Produits d'exploitation

Source: OMPIC

Le niveau des honoraires de sociétés d'audit adossées aux grands réseaux d'audit internationaux ne correspond pas à la hiérarchie de ces acteurs au niveau mondial. Signe qu'ils sont bousculés par une concurrence qui gagne des positions. Pour Ernst & Young, les derniers états consultables à l'OMPIC remontent à 2009

MCRI

Entreprise opérant dans le secteur du conseil en transactions immobilières.

Recrute

- 2 Consultants Immobiliers Seniors.

De formation Bac+5/6 en Commerce/Marketing, vous justifiez d'une expérience probante dans le domaine de la transaction immobilière.
La maîtrise de l'anglais est indispensable.
Vous êtes une personne impliquée, rigoureuse, autonome et créative.

- 1 Consultant Immobilier Junior.

De formation Bac+4 en Commerce/Marketing, vous justifiez d'une première expérience dans le domaine de la transaction immobilière.
Vous êtes une personne impliquée, rigoureuse, autonome et créative

- Assistante Commerciale.

Agée de moins de 30 ans et vous justifiez d'une première expérience dans un poste similaire.
Vous êtes une personne impliquée, rigoureuse, autonome et créative

P.S : Postes basés à Casablanca.

Adressez votre dossier de candidature (C.V, lettre de motivation et photo)

à l'adresse suivante : rekour911@gmail.com

• Nouveau Directeur Associé à Optimum Conseil

Karim Tazi vient de rejoindre le cabinet Optimum Conseil en qualité de directeur associé. Diplômé de l'INSA Toulouse et de HEC Paris, il dispose d'une expérience de plus de 12 ans dans le métier du Conseil en Stratégie & Organisation où il a notamment mené de nombreux projets pour des clients institutionnels marocains et filiales de groupes internationaux. Il a par ailleurs occupé des postes de Direction au sein du Groupe Veolia Transport. Il vient renforcer l'équipe Optimum Conseil et élargir le champ d'expertises du cabinet pour répondre à l'ensemble des besoins de ses clients relatifs aux projets de transformation et de conduite du changement.

• National TIBU School Tour: 6800 lycéens ciblés

La 2e édition de la caravane «National TIBU School Tour » aura lieu du 06 au 23 février. Organisée par l'association TIBU Maroc, la manifestation, qui a pour objectif de transmettre l'amour du Basket-ball aux jeunes, vise à conquérir 19 villes du Royaume. Cette caravane fera le tour des principales villes du pays afin d'impliquer la jeunesse marocaine et la sensibiliser à cette initiative. Au programme: quatre ateliers ludiques.

Il s'agit de l'atelier de Basket-ball, Coaching et Arbitrage et enfin management de projet (tables rondes). Ces derniers seront animés par des coachs et des experts nationaux et internationaux.

La tournée, qui touchera plus de 6800 lycéens, ambitionne de véhiculer des valeurs nobles de cette discipline, encourager l'insertion des manifestations à plusieurs caractères dans les lycées marocains afin de drainer et promouvoir le Basket-ball scolaire et enfin construire une image sociale de l'association en touchant 3200 habitants de villages.❑

La riposte de «Price» face à la concurrence

■ **PwC nomme un membre de son board mondial au Maroc**

■ **Objectif: Tripler les revenus du cabinet d'ici cinq ans**

■ **Casablanca sera un hub pour le développement en Afrique**

Noël Albertus dirige le bureau PwC Maroc depuis le 1er janvier 2013. Membre du board mondial de la multinationale de l'audit et du conseil, il se fixe comme objectif de tripler les revenus du cabinet d'ici cinq ans en accélérant la croissance dans tous les métiers. Mais il va falloir compter avec la pression d'une concurrence qui gagne des positions. Pour le réseau PwC, Casablanca est en train de devenir une plateforme de développement pour son activité au Maghreb et en Afrique subsaharienne.

Noël Albertus, associé gérant chez PwC Maroc : «Des réflexions sont menées au sein de la profession et des régulateurs sur ce que doit être le rôle de l'auditeur et l'étendue de sa mission. Ces débats sont toujours en cours et conduiront peut-être à des évolutions au sein de la profession» (Ph.Khalifa)

- L'Economiste: Dans quel état se trouve la maison PwC? On a l'impression qu'elle a perdu un peu de sa superbe…

- Noël Albertus: Mon prédécesseur Fouad Arfaoui qui nous quitte pour une retraite bien méritée et nos quatre associés Moulay Bouraqadi, Mahat Chraibi, Reda Loumani et Leila Sijelmassi ont mené un gros travail d'organisation et de développement. PwC a retrouvé sa place dans les métiers de l'audit, de l'expertise comptable, du conseil et du juridique et fiscal. Nous nous développons également très rapidement dans le conseil en fusions et acquisitions et sommes intervenus sur les principales transactions de ces dernières années. Nous accompagnons des entreprises de toutes tailles, marocaines ou étrangères dans leur développement au Maroc ou en Afrique. Notre bureau de Casablanca est en train de devenir la clé de voûte de notre développement au Maghreb et en Afrique. Donc je ne pense pas que PwC ait perdu de sa superbe, bien au contraire!

- Comment tout cela va se traduire au plan opérationnel?

- Au sein du réseau PwC, la France, le Maghreb et l'Afrique francophone appartiennent au même espace économique, ce qui accroit notre force de frappe et notre capacité à investir pour nos clients. A titre d'exemple, nos missions de conseil au Maroc et en Afrique sont très souvent réalisées par des équipes mixtes, locales et françaises.

- Que représente aujourd'hui PwC au Maroc en honoraires?

- Pour des raisons de confidentialité et comme l'ensemble de notre profession, nous ne communiquons pas sur notre chiffre d'affaires. Nous employons à Casablanca une centaine de collaborateurs, répartis à parité entre les métiers de l'audit et du conseil. Nous retrouvons cette répartition dans l'ensemble du réseau PwC.

- Quels sont les objectifs que vous vous fixez à moyen terme?

- Nous avons aujourd'hui un taux de croissance à deux chiffres et ambitionnons de tripler nos revenus d'ici cinq ans, grâce notamment à notre développement en Afrique sub-saharienne. Nous allons continuer à investir dans tous nos métiers de l'audit et du conseil même si les taux de croissance du marché de l'audit sont moins importants que ceux du conseil, l'audit reste une priorité pour nous. Le développement de cette activité est sous la responsabilité de mes deux associés Leila Sijelmassi et Moulay Bouraqadi. Dans le domaine du conseil, dirigé par mon associé Reda Loumany, nous intervenons principalement dans trois domaines : la maîtrise des risques, les programmes de transformation (stratégie des opérations, optimisation des coûts …) et les opérations de fusions et acquisitions et restructurations. Pour le moment, nous intervenons sur les missions les plus importantes avec des équipes françaises et marocaines. J'ambitionne dans un futur proche de pouvoir utiliser davantage de ressources au Maroc et en Afrique. Je n'oublie pas nos activités juridiques et fiscales dirigées par mon associée Mahat Chraibi et qui connaissent un taux de croissance très élevé, notamment soutenu par le marché des fusions et acquisitions. Je finirai en disant que notre développement va dépendre de notre capacité à recruter les meilleurs talents dans les mois et les années qui viennent.

. La crise financière et les auditeurs

«BIEN évidemment, les auditeurs n'ont aucune responsabilité dans la crise des subprimes. Je vous rappelle que les auditeurs ne peuvent pas s'immiscer dans la gestion des entreprises et voit leur rôle limité à la certification des comptes. Toutefois, cette crise a mis en lumière que le travail des auditeurs est mal compris et mal connu.

Des réflexions sont menées au sein de la profession et des régulateurs sur ce que doit être le rôle de l'auditeur et l'étendue de sa mission. Ces débats sont toujours en cours et conduiront peut-être à des évolutions au sein de la profession».❑

- On reproche aux «Big Four» leur stratégie de «guichet unique» qui consiste à rentrer chez un client par l'audit pour finir par lui vendre du conseil en s'affranchissant des règles d'incompatibilité.

- Le principal actif de PwC est sa marque et l'image de sérieux, d'éthique et de rigueur qu'elle véhicule .Nous sommes donc très stricts sur le respect des règles d'indépendance. Nous respectons la réglementation qui s'impose à nous dans les différents pays où nous intervenons, le Maroc n'y fait pas exception. Nous intervenons chez nos clients soit comme auditeur, soit comme conseil mais pas les deux. Nous avons par ailleurs des procédures très strictes en terme de contrôle interne et de contrôle de qualité.❑

Propos recueillis par Sanaa EDDAIF et Abashi SHAMAMBA

Les «big four» et la directive européenne

«AUDITER une grande entreprise ou un groupe international est une mission difficile et complexe .Cela nécessite un réseau mondial, des expertises pointues dans de multiples domaines, des méthodologies en constante évolution et les meilleures équipes.

Nous sommes donc obligés d'investir et il faut des années de travail pour arriver à ce niveau d'excellence. Le projet de directive européenne envisageait initialement de séparer strictement l'audit et le conseil, ce qui aurait conduit à affaiblir et à rendre impossible les audits complexes. Les auditeurs ne peuvent pas conduire leur mission sans l'apport d'expertise pluridisciplinaire. Cette idée a été abandonnée.

Dans un objectif d'amélioration de la qualité et de l'indépendance de l'auditeur, le projet envisage également la rotation obligatoire des mandats qui conduirait à affaiblir la profession dans son ensemble et sa capacité à investir pour le bien des entreprises.

Pour mémoire, la France comme le Maroc ont déjà mis en place un audit conjoint obligatoire pour les sociétés cotées qui répond déjà au souci d'indépendance du régulateur. Le cumul de l'audit conjoint et de la rotation serait très dommageable à la profession dans son ensemble». ❑

Mazars récolte les fruits de son «printemps arabe»

C'est l'acteur qui titille actuellement le club des « Big-Four» au Maroc (voir tableau en page II). Après avoir bien négocié la transition avec le départ à la retraite de son associé-fondateur, Mazars est en pleine croissance. A l'image du Maroc, le cabinet a passé sans encombre son «Printemps arabe». Dans l'audit, il a gagné de gros clients dans le secteur bancaire et maintient ses positions dans le conseil dans le secteur public. Les deux membres du comité exécutif (élus par les associés) Kamal Mokdad, associé-gérant et Nabil Bayahya, expliquent les ingrédients de ce succès.

Elus par leurs pairs, Kamal MOKDAD, associé-gérant (à gauche) et Nabil BAYAHYA, associé, pilotent le comité exécutif du cabinet. «Nous voulons démontrer au marché l'efficacité de notre modèle et le convaincre de notre différenciation fondée sur l'excellente technique et la proximité avec le client» (Ph. Khalifa)

- L'Economiste: Quels ont été les points difficiles à gérer pendant la transition lors du départ de l'associé-fondateur?

- Kamal MOKDAD et Nabil BAYAHYA: La perte de pouvoir a été peut-être pas le plus difficile, mais le plus délicat. Et c'est normal, personne n'abandonne facilement le pouvoir. L'intelligence de Masnaoui a été d'accepter de passer la main. Il a fallu discuter et argumenter afin que tout se passe de la manière la plus indolore et la plus responsable possible. Un des éléments qui nous a aidés, et c'est une particularité de la maison, l'intérêt collectif prime avant tout sur l'intérêt individuel. A aucun moment on a senti le décrochage.

- Quel lien organique existe-t-il aujourd'hui entre Mazars et l'associé-fondateur du cabinet?

- Aucun. Masnaoui n'exerce plus de responsabilité opérationnelle au sein du cabinet. Il est président honoraire pour trois ans. Il a passé la main avec beaucoup de responsabilité, il faut le reconnaître.

- Mazars est en pleine croissance au Maroc, et comme toute entreprise en développement, cette phase connaît des turbulences.

- Parlons plutôt de réajustements. Nous sommes convaincus que le développement ne doit pas se faire au détriment de la qualité. Nous voulons démontrer au marché l'efficacité de notre modèle et le convaincre de notre différenciation fondée sur l'excellente technique et la proximité avec le client.

Ceci étant, l'excellente technique ce n'est pas juste que de l'expertise, c'est aussi la prise en considération de l'environnement du client, la compréhension des données sociologiques et de ses spécificités. Cet élément là, vous ne le trouverez dans aucune matrice ou modèle décrit dans les ouvrages de management.

Mazars est un cabinet international mais avec un ancrage local très fort. Notre croissance au cours de ces trois dernières années est la résultante de ce positionnement alors que nous étions dans une phase de transition. Dans l'audit, notre cabinet est aujourd'hui une référence dans le secteur financier. Dans la partie conseil, nous avons des positions très fortes dans le secteur public. Le challenge était de gérer le présent et sécuriser le futur. C'est ce challenge que nous avons réussi.

- Vous figurez dans le trio de tête des acteurs du marché au Maroc. Le prochain objectif c'est devenir numéro un?

- Non (catégoriquement). L'enjeu n'est pas de faire la course à la taille, mais de diversifier notre offre pour accompagner nos clients dans leur développement au Maroc et à l'international, construire ensemble une relation de partenariat. Et si cela peut nous amener à la première place, tant mieux.

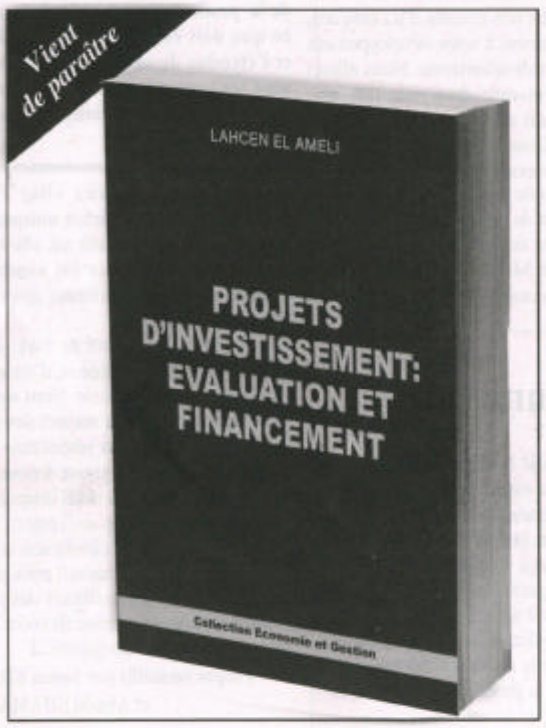
Pour nous, la reconnaissance c'est lorsqu'un client nous consulte pour lui proposer une offre de prestation ou l'accompagner dans la réflexion sur sa stratégie.

- Avez-vous des ambitions sur l'Afrique puisque beaucoup de vos clients, dans la banque notamment, y sont déjà?

- Le marché africain est plus qu'un axe de réflexion, c'est un axe de développement stratégique de notre développement. Mazars est déjà bien implanté sur le continent, notamment dans la zone UEMOA. Depuis Casablanca, nous travaillons en synergie avec les bureaux Mazars implantés dans cette région où nous avons par ailleurs réalisé plusieurs missions.

La dernière en date est l'accompagnement du groupe Banque Populaire pour l'acquisition de plusieurs établissements, avec Maroc Telecom, etc. Nous avons également audité des projets soutenus par le Fonds mondial de lutte contre la tuberculose, etc. Oui, l'Afrique est clairement un axe majeur de notre développement. A l'origine, le réseau Mazars a grandi avec l'accompagnement des groupes français à l'international. Nous sommes sur la même trajectoire.

- Qu'est-ce qui fait la différence sur le marché de l'audit ?

- Très clairement, la qualité de l'expertise technique, l'écoute du client. Les entreprises ont beaucoup évolué, elles ne cherchent pas qu'une attestation ou une signature internationale. Elles exigent une vraie valeur ajoutée. ❑

Propos recueillis par Abashi SHAMAMBA