

Les salaires des cadres 2009

Où vous
situez-vous
sur le marché?

Les fonctions
qui montent

Les compléments
de salaire
dévoilés



EDITORIAL

Globalisation

LA quatrième édition de notre grande enquête bisannuelle sur les salaires des cadres révèle des évolutions substantielles dans le comportement des entreprises qui vont bien au-delà de la politique salariale. C'est la seule enquête qui dresse le portrait des salaires de hauts fonctionnaires.

Le marché de l'emploi des cadres n'est plus ce qu'il était il y a 5 ou 10 ans. Les entreprises ont été contraintes à s'adapter à la rareté des talents et des compétences, à l'arrivée d'une nouvelle génération de jeunes cadres sur le marché et à l'accélération de la mobilité des collaborateurs. Un véritable casse-tête pour les DRH et les responsables des ressources humaines, qui font de la politique de fidélisation un axe central de leur stratégie.

Ce contexte profite aux personnes ayant une expertise rare et pointue, et aux cadres les plus expérimentés. Il débouche sur une pression telle, que pour certains profils les niveaux de rémunération se rapprocheraient de ceux relevés dans des pays développés.

Sans tomber dans la surenchère, les entreprises essayent de suivre, même si beaucoup d'entre elles se gardent de se lancer dans l'«inflation salariale». Mais la rétention des talents n'est pas qu'une question de salaire. Notre enquête démontre que si le salaire reste un élément déterminant, le cadre du travail, le climat au bureau, la notoriété de l'entreprise, le rang qu'elle occupe dans son secteur d'activité, son attractivité sociale sont tout aussi importants. Fidéliser ses talents implique donc une vision bien plus large, la définition d'un véritable mix en matière sociale.

Mais cette fièvre pourrait retomber grâce au retour massif observé ces derniers mois de cadres marocains installés à l'étranger. Le phénomène touche surtout de jeunes diplômés de grandes écoles et universités européennes (françaises, pour faire court). Victimes de la crise de l'emploi dans leur pays de résidence, ils sont de plus en plus nombreux à frapper spontanément aux portes des entreprises marocaines.

L'une des tendances relevées par l'enquête est la réduction des écarts des salaires entre les grandes entreprises et les PME. Pour certains postes, la taille de l'entreprise n'est pas, dans l'absolu, un facteur discriminant. Même observation sur l'opposition entre multinationales et entreprises nationales (c'est-à-dire entièrement contrôlées par des capitaux marocains). Pour la même fonction, un cadre peut gagner plus dans une PME ou une société nationale que dans une grosse structure ou une multinationale. Cela laisse supposer que les employeurs sont prêts à mettre le prix pour s'entourer de meilleures compétences. L'effet de la globalisation est passé par là. Le phénomène que l'on observe à Tanger est éloquent à cet égard. La dynamique insufflée par TangerMed et les investissements dans les régions du nord du pays ont changé la donne. Pour attirer des cadres expérimentés, les entreprises font de gros efforts sur les salaires. L'autre tendance lourde qui ressort de notre enquête est le resserrement des niveaux hiérarchiques. Il y a manifestement une réorganisation du pouvoir dans l'entreprise marocaine. Les organigrammes sont de plus en plus resserrés, probablement par souci d'efficacité et de simplification de la prise de décision. D'où la présence massive des responsables de... A nuancer toutefois, car, pour autant, il serait prématuré d'en conclure à une transformation radicale des structures d'organisation. Mais le chemin est bien balisé. □

Abashi SHAMAMBA

REMERCIEMENTS

A réalisation de cette enquête n'aurait pas été possible sans le concours et la collaboration des entreprises qui ont ouvert leurs portes aux équipes du bureau d'études de marché Sunergia, notre partenaire. Qu'ils en soient ici vivement remerciés. Merci également au ministère de la Modernisation des secteurs publics et toutes les administrations qui ont spontanément mis à notre disposition les données concernant les fonctionnaires.

Merci à l'équipe d'infographistes et des cor-

recteurs de L'Economiste: Salima Michmich, Bahija Rhoul, Omar Jabre, Aziz Ouahid, Mohamed El Ouadi Idrissi, Saïd Fakhreddine, Mohamed El Bekri et Khalid Bidari.

Ont participé à la rédaction et à la synthèse de cette publication: Fayçal Faquihi, Jalal Bazzi, Adam Berrada, Mohamed Mounadi, Bachir Thiam, Khadija Masmoudi, Hassan El Arif, Mohamed Chaoui, Khadija El Hassani et Abashi Shamamba. □

SALAIRES 2009

Président directeur général: Augmenté de 20%

TOUJOURS plus haut. Par rapport à l'enquête de 2007, la rémunération moyenne du PDG aura été revalorisée d'un peu plus de 20%. Le salaire annuel brut d'un président de société s'élève à 1,210 million de dirhams. Le tout, garni d'un package d'indemnités: représentation, transport, logement, etc. Le PDG le mieux payé, selon notre enquête, émerge à 2,4 millions de dirhams par an.

Cette augmentation reflète aussi la bonne situation économique des entreprises qui restent sur plusieurs années d'excellents résultats (en témoigne l'explosion des recettes de l'impôt sur les sociétés). Une partie de la rémunération du PDG étant indexée au résultat, c'est donc tout naturellement que son bulletin de paie gagne en épaisseur lorsque la profitabilité de l'entreprise s'améliore.

Une importante partie du salaire du président-directeur général est étroitement liée à la performance de l'entreprise. L'intéressement sous forme d'actions et de participation aux bénéfices est le plus répandu. Dans le premier, 70% des

PDG sont concernés et quatre sur dix sont directement intéressés au bénéfice.

Au chapitre des avantages en nature, les patrons n'ont que l'embarras du choix: de la basique voiture de fonction jusqu'au personnel domestique (une évolution récente).

Le poste est encore une chasse gardée des hommes. Le machisme a encore de beaux jours dans l'entreprise. Dans notre enquête, très peu de «PDGère» apparaissent malgré l'existence de femmes très compétentes et à l'expertise avérée dans les états major de sociétés. Il leur reste donc à franchir la dernière marche.

Pour le poste de numéro un, les entreprises font largement le choix de l'expérience. En moyenne, un PDG a 14 ans d'ancienneté dans la maison, avec cependant un petit bémol. Il y a très peu de rotation à cette fonction. Cela tient probablement au caractère familial des sociétés. Le plus ancien président en exercice est en poste depuis... 36 ans. Et pour le reste, la moyenne est de 13 ans. □

Situez votre salaire

Total brut annuel: 1.210.200 DH
Moyenne:
Soit: 96.820 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50	: 933.000 DH
50 à 100	: 1.756.520 DH
101 à 300	: 1.351.670 DH
301 à 400	: -
401 à 500	: -
Plus de 700	: 1.200.000 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 596.000 DH
Nationale	: 1.254.070 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 696.000 DH
40 à 100	: 1.497.000 DH
101 à 200	: 1.564.000 DH
300 à 400	: 1.000.000 DH
401 à 500	: 2.364.000 DH

Secteur

Agro-industrie	: 1.000.000 DH
IMME	: 1.125.000 DH
Chimie-parachimie	: 2.364.000 DH
Communication/Audiovisuel	: 1.326.670 DH
Distribution et commerce	: 498.667 DH
Marché financier	: 1.467.500 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 1.225.220 DH
Provinces	: 1.000.000 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

1

Sexe

Homme	: 100%
Femme	: -

Age moyen

56 ans

Ancienneté dans l'entreprise

14 ans

Ancienneté dans le poste

13 ans

Formation (en %)

Bac+4	: 13
Ecoles de commerce	: 13
Ecoles d'ingénieurs	: 13
Sans diplôme	: 7
Bac+3	: 7

Directeur général adjoint: Une nouvelle casquette

SELON la taille de l'entreprise, le directeur général adjoint (DGA) est appelé à remplir des missions plus ou moins polyvalentes. Il lui arrive ainsi de recouvrir tout ou partie des activités de l'entreprise. Lorsqu'il est en position de numéro deux, le DGA doit être en mesure de prendre en charge la gestion quotidienne en cas d'absence du directeur général. Mais dans la grande entreprise, il y a une évolution de la fonction se dessine. De plus en plus, les pôles d'activité stratégiques (centres de profits) sont organisés en direction générale.

Le DGA émerge 563.170 dirhams bruts par an, soit en moyenne 45.050 dirhams par mois. Selon l'enquête, le plus haut salaire observé s'élève à 1,34 million de dirhams par an.

A l'instar de l'encadrement supérieur des entreprises, une partie de la rémunération du DGA est indexée sur le résultat. C'est le cas pour 4/5^è des cadres sondés. 64% bénéficient de l'intéressement sous forme d'actions. A noter aussi une couverture sociale royale: une assurance maladie dans une mutuelle privée, une,

voire plusieurs retraites complémentaires (sous forme de capitalisation). Le bulletin de paie du DGA est trusté d'indemnités qui peuvent représenter jusqu'à 20% du salaire: l'indemnité de représentation, de logement, de transport, etc.

Pour le reste, les avantages en nature sont tout aussi conséquents: Le smig dans ce domaine est la voiture de fonction, un abonnement GSM et un ordinateur portable (70% des DGA).

A l'image du PDG, les DGA sont essentiellement des hommes (8 sur 10). L'âge moyen du DGA est de 46 ans. A son poste, ce dernier a passé 6 ans en moyenne pour une ancienneté de 13 dans l'entreprise.

Sur le plan de la formation, le poste fait également appel à des profils ayant des formations poussées. La majorité des DGA ont un diplôme universitaire (DESS et doctorat). Un sur cinq est ingénieur de formation tandis que 12% proviennent des écoles de commerce. Au poste de numéro un, directeur général, la représentativité des ingénieurs est en forte hausse ces dernières années. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 563.170 DH
Soit: 45.053 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50	: 271.400 DH
50 à 100	: 504.175 DH
101 à 300	: 969.315 DH
301 à 400	: 878.750 DH
401 à 500	: 419.000 DH
500 à 700	: -

Type d'entreprise

Multinationale	: 323.000 DH
Nationale	: 570.450 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 226.230 DH
40 à 100	: 605.000 DH
101 à 300	: 894.120 DH
300 à 400	: 702.000 DH
500 à 700	: 543.310 DH

Secteur

Communication/Audiovisuel	: 713.300 DH
Chimie-Parachimie	: 1.031.670 DH
BTP	: 618.420 DH
Industrie-agroalimentaire:	: 338.000 DH
Hôtellerie-tourisme	: 285.130 DH
Activité financière	: 670.000 DH
Transport & Communications	: 255.130 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 704.746 DH
Provinces	: 357.300 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

1

Sexe

Homme	: 88%
Femme	: 12%

Age moyen

46 ans

Ancienneté dans l'entreprise

13 ans

Ancienneté dans le poste

6 ans

Formation (en %)

Bac+5 (DESS)	: 24
Plus de bac+5 (Doct.)	: 18
Ecole d'ingénieurs	: 18
Bac+4	: 15
Ecoles de commerce	: 12
Autres	: 13

Le public peine à séduire les hauts potentiels

■ L'administration n'a pas encore amélioré son attractivité salariale

«L'ADMINISTRATION éprouve des difficultés à attirer les compétences». L'affirmation de ce haut fonctionnaire n'est pas de la rhétorique. Les jeunes ingénieurs ou les lauréats des universités prestigieuses sont de moins en moins attirés par une intégration dans la fonction publique. Ce déficit d'attractivité tient au niveau et au mode de rémunération dans l'administration. En effet, il est difficile de trouver des cadres qui acceptent une rémunération sur la base de l'échelle 10 ou 11. A compétence égale, les salaires du secteur privé restent encore compétitifs par rapport à la grille de la fonction publique.

Fort heureusement, beaucoup de cadres ne sont pas motivés uniquement par

plômés chômeurs raffolent de travailler dans l'Administration. Le gouvernement a eu beau leur proposer des emplois dans le secteur privé, ils n'en veulent pas. Ils préfèrent le statut de fonctionnaires, avec comme avantage indéniable, à leurs yeux: la stabilité de l'emploi et du salaire. Et ils attendent.

Un haut fonctionnaire rage sur la

promotion exceptionnelle qui a souvent avantagé les médiocres au détriment des meilleurs. «Nous allons vers la médiocrité si nous ne faisons rien. Le changement doit être radical pour que la fonction publique soit attractive», dit-il. Ainsi, il réclame un nouveau système de rémunération avec une nouvelle grille salariale qui sera définie et validée par le gouvernement. Jusque-là, le

système qui se base sur la promotion exceptionnelle qui consiste à mélanger les bons et les mauvais fonctionnaires dans le même panier n'est pas le meilleur moyen pour construire une administration performante». Pour ce haut fonctionnaire comme pour d'autres, la promotion doit se faire par le mérite. □

M. C.

En faveur des grades

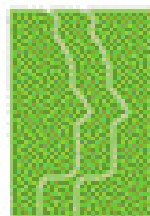
«RÉCOMPENSER les meilleurs en les nommant aux postes de responsabilité est un chemin que certains ne veulent pas prendre», dit un responsable. C'est le cas des techniciens de haut niveau qui ne veulent pas être des gestionnaires. Pour ces profils, il est impératif de mettre en place un système de grades pour tracer leurs carrières. Selon lui, l'objectif est d'avoir une fonction publique composée de cadres supérieurs de plus de 75%. D'ailleurs, en supprimant de la fonction publique les échelles allant de 1 à 4, le gouvernement s'est inscrit dans cette logique. «Nous n'avons pas besoin d'agents d'exécution. Il faut les laisser au secteur privé pour recentrer l'Administration sur des fonctions de régulation», dit-il. □

le niveau de salaire. La fierté de servir son pays rentre aussi en compte et consente une réduction de pouvoir d'achat, quitte à compenser par l'étendue des responsabilités. Ils choisissent en général des ministères prestigieux (où les primes sont substantielles) comme l'Intérieur ou les Finances, entre autres.

L'autre exception concerne les grands managers nommés par le Souverain. Ceux-ci sont sélectionnés dans le secteur privé pour leurs hautes compétences. Pour fixer leurs salaires, l'Administration prend en compte leur revenu avant la nomination. Dans cette négociation, l'Etat fait preuve souvent de réalisme. En effet, plusieurs dirigeants d'entreprises publiques ont des revenus officiels supérieurs à ceux du Premier ministre. Mais curieusement, les di-

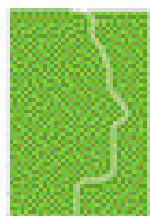
**Chers clients et partenaires,
13 ans que vous nous faites confiance**

Merci !



Best Intérim

Intérim, Gestion des Temporaires



Best Profil

Partenaire HRM INTERNATIONAL

8, rue Abou Zaïd Eddaboussi
Quartier Val d'Anfa – Casablanca.
Tél. : 0522 39 45 15 / 57 - 0661 06 08 22
Fax : 0522 39 45 49
E-mail : contact@bestpro.co.ma
Site web : www.bestpro.co.ma

SALAIRES 2009

DG: Les ingénieurs prennent le pouvoir

IL doit être en mesure d'anticiper et de préparer l'entreprise aux changements. Le numéro un est de plus en plus jeune. Agé en moyenne de 44 ans, soit deux ans de moins qu'en 2007, le directeur général est bardé de diplômes. Deux DG sur dix sont des ingénieurs. Les profils universitaires sont également nombreux: 18% ont un bac + 5 et 12% ont plus de bac + 5.

Pour ce chef d'orchestre, l'ancienneté moyenne dans le poste est de 7 ans. Sa promotion s'est effectuée un an seulement après qu'il a rejoint l'entreprise puisque l'ancienneté moyenne au sein de l'organisation ne dépasse pas 8 ans contre 10,2 ans en 2007. L'on assiste à un rajeunissement des représentants de l'entreprise qui ne fait plus de l'ancienneté une condition de promotion aux responsabilités.

Le directeur général émerge à un salaire brut annuel moyen de 561.139 dirhams. C'est surtout dans les sociétés mixtes (capitales marocaines et étrangères) qu'ils sont le mieux payés puisque

dans ces structures les appointements annuels moyens approches 1,2 million de dirhams. Les femmes rattrapent les hommes. Elles touchent en moyenne 583.756 dirhams par an contre 556.878 dirhams pour les hommes.

Dans cette fonction, 59% des DG ont droit à des primes. Celles-ci se déclinent en primes sur le chiffre d'affaires (33%), sur le bénéfice (23%), sur le résultat (19%) et en primes selon la croissance du chiffre d'affaires (13%). Des intéressements sont également accordés plus de six DG sur dix. Les plus répandus sont les actions (56%) et les dividendes (35%).

Pour les avantages en nature, le téléphone portable est généralisé. Ce qui facilite le contact avec les équipes par l'envoi d'email ou de SMS. L'ordinateur et la voiture de fonction figurent par les avantages classiques dont ils bénéficient.

Idem pour le carburant, l'indemnité de transport et le logement. Ce dernier est attribué à 44% des DG. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel (les données les plus significatives de l'échantillon)
Moyenne: 561.139 DH
Soit 44.891 DH par mois x 12,5 (48% ont le 13e mois)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	423.196 DH
50 à 100 :	671.543 DH
100 à 300 :	1.125.486 DH
200 à 400 :	897.924 DH
400 à 500 :	500.000 DH
500 à 700 :	850.534 DH
Plus de 700 :	1.139.834 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	822.645 DH
Nationale:	531.801 DH
Mixte:	1.152.982 DH

Effectifs

Moins de 40:	364.964 DH
40 à 100:	693.052 DH
101 à 200:	1.125.809 DH
201 à 300:	993.629 DH
301 à 400:	1.225.000 DH
401 à 500:	975.579 DH
Plus de 500:	763.499 DH

Secteur

Immo. location et service aux entreprises:	351.022 DH
Ind. manufa. et extractives:	711.111 DH
Commerce:	637.909 DH
Hôtels et restaurants:	269.195 DH
BTP:	610.450 DH
Transport et communication:	502.755 DH
Activités financières:	1.391.800 DH
Education:	283.333 DH
Autres secteurs:	273.480 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	732.096 DH
Provinces:	282.201 DH

Rang hiérarchique
1

Sexe
Homme : 84%
Femme : 16%

Age moyen
44 ans

Ancienneté dans l'entreprise
8 ans

Ancienneté dans le poste
7 ans

Formation en %
Ecole d'ingénieurs: 20
Bac+5 (DESS...): 18
Ecole de commerce: 17
Plus de Bac+5 (doctorat): 12
Bac+4 (maîtrise): 7
Autres: 26

Directeur des systèmes d'information

LE directeur des systèmes d'information (DSI) n'est plus aussi bien loti qu'en 2007. Son salaire annuel brut a enregistré une décote de 21%. Il est à 494.704 dirhams contre 631.332 relevés dans notre enquête publiée en 2007.

Mais c'est à prendre avec précaution, car cette baisse ne signifie pas forcément que la fonction a perdu en importance. Elle peut traduire aussi une montée dans les petites structures où les salaires ne sont pas du même acabit que dans les grandes sociétés. Durant ces dernières années, cette fonction avait pris du galon et son salaire avait presque doublé entre 2005 et 2007.

Le directeur des systèmes d'information est moins gâté dans les entreprises dont le chiffre d'affaires varie entre 400 et 500 millions de dirhams. En revanche, ses appointements dépassent le million de dirhams dans celles où le chiffre d'affaires oscille entre 500 et 700 millions de dirhams.

Rattachés le plus souvent à la direction générale, les directeurs des systè-

mes d'information ont à trois quart un 13e mois dans leur contrat.

Agé de 40 ans en moyenne, le directeur du système d'information compte une ancienneté de 7 ans dans l'entreprise et autant dans le poste. Ce qui veut dire que dès le départ il a été recruté pour cette fonction stratégique. 36% des DSI sondés dans l'enquête sont diplômés d'écoles d'ingénieurs et 18% ont des diplômes universitaires, maîtrises ou DESS.

Ces cadres ont tous droit à de l'intéressement alors que les primes sont accordées à 9 d'entre eux sur 10. Celles-ci consistent dans des primes de rendement (30%), qualité de travail (20%), 14e mois (20%), prime annuelle (20%) et prime sur le chiffre d'affaires (20%).

Quant aux avantages sociaux, ils demeurent classiques: mutuelle privée, CIMR, prêts construction et prêt véhicule. Les avantages en nature portent sur l'octroi du téléphone portable, l'attribution d'un ordinateur ou encore le carburant et la voiture de fonction. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel (les significatifs de l'échantillon)
Moyenne: 497.704 DH
Soit: 39.576,32 DH par mois

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	-
50 à 100 :	305.583 DH
100 à 300 :	-
300 à 400 :	477.800 DH
400 à 500 :	250.000 DH
500 à 700 :	1.084.353 DH
Plus de 700 :	643.153 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 405.600 DH
Nationale	: 503.615 DH
Mixte	:

Effectifs

Moins de 40 :	-
40 à 100 :	267.400 DH
101 à 200 :	455.033 DH
201 à 300 :	405.600 DH
301 à 400 :	-
401 à 500 :	-
+ de 500 :	804.604 DH

Secteur

Immo. location et service aux entreprises	-
Ind. manufa. et extractives	: 477.800 DH
Commerce	: 430.066 DH
Hôtels et restaurants	: 250.000 DH
BTP	: 1.084.353 DH
Transport et communication	: 889.460 DH
Activités financières	: 433.700 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 469.424 DH
Autres régions	: 692.676 DH

Rang hiérarchique
2

Sexe
Homme : 82%
Femme : 18%

Age moyen
40 ans

Ancienneté dans l'entreprise
7 ans

Ancienneté dans le poste
7 ans

Formation en %
Ecoles d'ingénieurs : 36
Bac+5 (DESS): 18
Bac+4 (maîtrise): 18
Autres: 28

SALAIRES 2009

DRH: Le nouveau poids lourd

L'IMAGE du DRH qui ne venait qu'avec des problèmes en comité de direction est révolue. Comme du reste, la réputation d'un responsable qui n'avait que son bloc-notes dans les réunions des cadres, sans tableau de bord ou indicateurs. Il n'est plus non le pompier en cas de conflit social. Le directeur des ressources humaines, appelé parfois directeur du développement du capital humain dans des grands groupes, est aujourd'hui un membre à part entière du top management de l'entreprise. Il siège au comité de direction et participe à l'élaboration de la stratégie.

C'est justement sur ce dernier aspect que l'on attend beaucoup de ce cadre devenu avant tout un stratège. Déchargé de charges de routine (gestion administrative du personnel, sauf pour les hauts cadres), le DRH doit être une source d'inspiration en matière d'ingénierie sociale pour la direction générale. De la politique de rémunération à la gestion des carrières, au développement de l'attractivité sociale, il est en première ligne. A l'heure de la guerre de talents, le DRH est l'officier en chef qui conduit les opérations

sur le terrain. La rémunération est à l'image du poids pris par la fonction. Le salaire moyen brut par an du DRH ressort à 456.500 dirhams, soit 36.520 dirhams mensuels. Le plus haut s'établit à 800.000 dirhams. 75% ont en plus un 13e mois. C'est 25 points de plus par rapport à la moyenne observée pour l'ensemble des 1.300 cadres sondés dans l'enquête. En compléments de salaire, la situation des DRH est plutôt confortable: prêt construction (dans deux cas sur trois), prêt véhicule, retraite CIMR, une retraite par capitalisation (42%) et une assurance maladie (mutuelle privée).

La majorité des DRH sont de formation universitaire: soit titulaire d'un doctorat (33%), d'un diplôme bac+4, soit d'un DESS (bac+5). Seule une petite minorité vient des écoles d'ingénieurs et de commerce (8%). Si les hommes restent encore majoritaires à ce poste, il faut noter la prise de pouvoir des femmes à la direction des ressources humaines. Le phénomène est observé dans l'aéronautique, le secteur financier et, dans une moindre mesure, les services. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 456.500 DH

Soit 36.520 DH par mois x 12,5

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	156.000 DH
50 à 100 :	348.500 DH
300 à 400 :	434.530 DH
400 à 500 :	250.000 DH
600 à 700 :	352.960 DH
Plus de 700 :	613.380 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	434.530 DH
Nationale:	463.820 DH
Mixte:	-

Effectifs

40 à 100:	252.250 DH
101 à 200:	460.000 DH
201 à 300:	434.530 DH
Plus de 500:	550.000 DH

Secteur

BTP:	352.970 DH
Distribution-Commerce:	660.000 DH
Hôtellerie-tourisme:	250.000 DH
Marché financier:	348.500 DH
Banque, assurance, crédit à la consommation:	560.700 DH
Industrie automobile:	376.800 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	483.320 DH
Provinces:	402.865 DH

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme :	92%
Femme :	8%

Age moyen

42 ans

Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Plus de Bac+5 (doctorat):	33
Bac+4:	25
Bac+5 (DESS) :	17
Ecoles d'ingénieurs :	8
Ecoles de commerce:	8
Bac+2:	8

Directeur/Responsable

logistique: L'homme qui monte

C'EST l'une des fonctions «stars» actuellement dans les entreprises. Mais elle n'a pas toujours le statut de direction partout. Dans certains cas, la logistique est encore «jumelée» avec les achats. Dans l'industrie, la grande distribution et la messagerie express, en pointe dans le domaine, la maîtrise des flux amont et aval sont au cœur de la stratégie de l'amélioration de la compétitivité. Les entreprises de ces secteurs ont pris conscience que les gains de compétitivité passeront par la maîtrise des approvisionnements et, plus globalement, par l'optimisation des flux amont et aval. Par ailleurs, TangerMed a créé un gros potentiel pour les spécialistes en logistique. 32% des directeurs et responsables logistique exercent dans la région Nord.

L'expertise en logistique est plutôt rare sur le marché et ce, quel que soit le niveau de qualification, du technicien au cadre spécialisé. Cela influe forcément sur les niveaux de rémunération. Le salaire annuel d'un responsable logistique est de 298.300 dirhams, soit une moyenne brute mensuelle de 23.866 dirhams. Mais

l'on trouve aussi des niveaux de rémunération de 35.000-40.000 dirhams pour des logisticiens expérimentés.

Comme pour la plupart des cadres, la rémunération du directeur-responsable logistique intègre primes (80% des cas) et indemnités diverses: prime de rendement, sur le résultat, prime de bilan, indemnité de représentation, de transport, etc. La moitié des responsables touche par ailleurs un intéressement sur le bénéfice. La palette des assurances sociales complète ces périphériques du salaire: 6 responsables logistiques sur 10 ont une mutuelle privée et 55% ont une assurance retraite.

Agé en moyenne de 41 ans, le directeur/responsable logistique témoigne d'une certaine fidélité à son employeur car la moyenne de son ancienneté dans l'entreprise est de 11 ans. Il est en poste depuis 5 ans.

Côté profil, 32% des sondés ont un diplôme bac+4 ou +5 et 16% ont une formation bac +2 ou 3. 19% sont issus d'écoles d'ingénieurs et 10% des écoles de commerce. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 298.335 DH

Soit 23.866 DH par mois x 12,5

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	245.020 DH
50 à 100 :	620.000 DH
100 à 300 :	301.072 DH
300 à 400 :	423.333 DH
400 à 500 :	130.000 DH
500 à 700 :	434.394 DH
Plus de 700 :	176.867 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	278.287 DH
Nationale:	302.190 DH
Mixte:	-

Effectifs

Moins de 40:	215.017 DH
40 à 100:	549.740 DH
100 à 200:	296.067 DH
200 à 300:	363.991 DH
300 à 400:	208.000 DH
400 à 500:	290.559 DH
Plus de 500:	254.856 DH

Secteur

Activités financières:	549.747 DH
BTP:	509.983 DH
Immobilier, location et services aux entreprises:	170.000 DH
Transport, messagerie et courrier international:	282.062 DH
Industrie manufacturières et extractives:	412.178 DH
Hôtel/restaurant:	130.000 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	339.522 DH
Provinces:	95.910 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	81%
Femme :	19%

Age moyen

41 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Bac+4/5:	45
Ecole d'ingénieurs:	19
Bac+2/3 :	16
Ecole de commerce:	10

SALAIRES 2009

Directeur communication: Fini l'effet mode

ILS sont 43% diplômés d'une école de commerce à occuper la fonction de directeur communication dans les entreprises nationales. La même proportion, titulaire de bac + 3 et bac + 5 renforce ce poste très convoité.

Contrairement à ce que l'on peut croire, la fonction de directeur de communication n'est pas dominée par les femmes.

Près de 7 directeurs de communication sur 10 sont des hommes. Les femmes ne représentent que 29%. Leurs secteurs de prédilection restent surtout la bancassurance, la communication audiovisuelle ou le transport. Ils ont une moyenne d'âge de 36 ans pour une ancienneté de 4 ans dans le poste.

Depuis quelques années, les entreprises séparent la communication du marketing dans l'organigramme. Une différenciation qui, selon les experts de l'organisation, correspond le mieux avec la répartition des métiers de la communication.

Etant entendu que «le marketing intervient avant et après l'élaboration des stratégies de communication», renchérissement-ils. Le directeur de communica-

tion a une connaissance très poussée de l'entreprise. Ce qui le rapproche de la direction générale, dans bien des cas. De plus en plus, il monte en grade dans le classement hiérarchique.

L'enquête le situe au 2e rang et son salaire augmente plus rapidement. Il a doublé sur ces deux dernières années pour s'établir à une moyenne mensuelle de plus de 31.800 DH bruts.

Ce cadre est très présent aussi bien dans les grandes structures que les petites. Ce qui prouve, s'il en est, que le besoin en directeurs de communication ne dépend pas seulement de la taille de l'entreprise, mais de sa culture. Globalement ce sont les entreprises plus modernes qui se dotent de cette fonction dans leur organigramme.

La fonction ne bénéficie pas souvent de primes. Ce cadre peut gagner beaucoup d'argent de par son rendement. Il perçoit des commissions sur le chiffre d'affaires réalisé, pouvant dépasser, souvent, de très loin les plus hauts salaires de l'entreprise. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 397.772

Soit 31.821,7 par mois X 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de DH)

50 à 100	:	388.015
100 à 300	:	350.250
Plus de 700	:	498.523

Type d'entreprise

Multinationale	:	
Nationale	:	397.772
Mixte	:	

Effectifs

Moins de 40	:	358.748
40 à 100	:	350.250
100 à 200	:	600.000
Plus de 500	:	378.955

Secteur

Bancassurance	:	600.000
Transport	:	397.046
Communication audiovisuelle	:	131.983

Localisation

Casablanca-Rabat	:	256.035
Provinces	:	350.250

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	:	71%
Femme	:	29%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

4 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Ecole de Commerce	:	43
Bac+3	:	29
Bac+5	:	14
Autres	:	14

Responsable marketing: Le faiseur de marché

AVEC l'intensification de la concurrence et l'ouverture de l'économie, le poste de responsable marketing a pris plus de consistance ces dernières années. Près de la moitié des cadres enquêtés ont un niveau hiérarchique 2. C'est-à-dire, ils se situent au second palier dans l'organigramme.

Pour une ancienneté moyenne de 5 ans, la rémunération du responsable marketing est relativement importante. Le salaire moyen s'élève à un peu plus de 22.500 DH bruts mensuels. Les écarts se resserrent, par ailleurs, entre les multinationales et les entreprises à capitaux marocains (locales). Le responsable marketing émarge à 23.000 par an chez les premières, un peu plus de 22.700 pour les secondes.

Pour ce poste, la tendance est à l'équilibre des sexes. Ils ne sont plus que 59% d'hommes contre 41% pour les femmes à piloter le marketing. Les responsables marketing sortent pour la plupart des grandes écoles de commerce (30%) ou d'ingénieurs (29%).

A noter que les premiers salariés à ce poste étaient formés dans les universités, dans la filière des sciences économiques. La moyenne d'âge

tourne autour de 35 ans. La plupart sont titulaires d'un diplôme de formation supérieure.

L'évolution de la rémunération du responsable marketing est proportionnelle à celle de sa mission. D'où l'importance accordée au système de primes et d'indemnisation. Le responsable marketing est chargé d'élaborer et de proposer à sa direction les grandes lignes de la stratégie de commercialisation des produits et services. C'est-à-dire qu'il définit tout le plan stratégique en amont de la commercialisation.

Travail qui consiste à analyser le marché afin de connaître l'offre concurrentielle et la demande.

Dans les industries de produits de grande consommation, le responsable marketing procède à la définition du packaging, du time, de la cible, voire du prix de lancement pour assurer le plus grand succès aux différentes forces de vente.

Il pilote ainsi le «marketing stratégique», qui engage la politique d'investissement et de positionnement concurrentiel à moyen et long termes. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 282.898

Soit 22.631,8 par mois X 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de DH)

Moins de 50	:	124.062
50 à 100	:	245.800
100 à 300	:	323.417
300 à 400	:	384.667
500 à 700	:	335.542
Plus de 700	:	253.710

Type d'entreprise

Multinationale	:	288.000
Nationale	:	284.880
Mixte	:	222.000

Effectifs

Moins de 40	:	78.737
40 à 100	:	273.370
101 à 200	:	434.265
201 à 300	:	362.610
400 à 500	:	166.987
Plus de 500	:	276.390

Secteur

Immobilier, location et services aux entreprises	:	264.978
Industrie manufacturière et extractive	:	292.757
BTP	:	705.342
Transports et communication	:	204.840
Activités financières	:	318.923
Commerce	:	171.359

Localisation

Casablanca-Rabat	:	323.072
Provinces	:	153.533

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	:	59%
Femme	:	41%

Age moyen

35 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

3 ans

Formation en %

Ecole de commerce	:	30
Ecole d'ingénieurs	:	26
Bac+4	:	15
Autres	:	29

SALAIRES 2009

Responsable qualité

LE responsable qualité émerge en moyenne, selon l'enquête, 287.724 DH bruts par an (soit 23.000 DH par mois). Un montant qui peut atteindre les 399.449 DH par an dans les secteurs de transport et communication.

L'enquête révèle que plus le chiffre d'affaires et les effectifs de l'entreprise sont élevés, plus les salaires des responsables qualité suivent la tendance. Les avantages en nature sont également nombreux. 82% de l'échantillon disposent d'un ordinateur portable, et 79% ont des téléphones mobiles, payés par l'employeur. La voiture de fonction échoit à 21% des sondés.

La mission du responsable qualité est des plus délicates, puisqu'il doit veiller au respect par tous les départements des procédures et la conformité aux normes de qualité et aux homologations légales. Il définit en conséquence le type de contrôles et de tests à effectuer.

Dans l'industrie, il supervise également le contrôle qualité des réceptions produits ou matières, encours et produits finis.

En cas de crise qualité, recherche des solutions rapides ou immédiates en liaison avec les services Fabrication, Méthodes et Études et avec la direction générale.

Il assure la mise en place et le respect de la politique qualité sur le terrain. En grande entreprise, le responsable qualité a le même type de missions que le directeur qualité mais sans le volet stratégie de la politique qualité. De plus, il a souvent un profil en adéquation avec le secteur dont il a la charge.

L'accès à la fonction n'est possible qu'après 5 ans d'expérience en moyenne, car la responsabilité exige un vécu au niveau de l'encadrement d'équipes. Selon l'enquête, l'ancienneté dans le poste est en moyenne de 4 ans.

Le poste de responsable qualité étant stratégique, il est trusté par les ingénieurs. L'enquête conforte ce constat, puisque 50% de cadres interrogés proviennent d'une école d'ingénieurs. 77% des responsables qualité sont des hommes, avec un âge moyen de 35 ans. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 287.724 DH
Soit: 23.017 DH par mois x 12,5

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

Moins de 50 MDH	: 173.022
Plus de 50 à 100 MDH	: -
Plus de 100 à 300 MDH	: 219.119
Plus de 300 à 400 MDH	: 198.320
Plus de 400 à 500 MDH	: -
Plus de 500 à 700 MDH	: 353.006
Plus de 700 MDH	: 375.223

Type d'entreprise

Multinationale	: 289.730
Nationale	: 288.152
Mixte	: 281.511

Effectifs

Moins de 40	: -
Plus 40 à 100	: -
Plus 100 à 200	: 191.674
Plus 200 à 400	: 216.769

Secteur

Immobilier, location et services aux entreprises	: -
Industries manufacturières et extractives	: 203.699
Commerce	: 191.163
Hôtels et restaurants	: -
BTP	: 334.509
Transport et communication	: 399.449
Activité financière	: -
Autres secteurs	: -

Localisation

Casablanca - Rabat	: 289.028
Provinces	: 280.339

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 70%
Femme	: 30%

Age moyen

35 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs	: 50%
Bac+5	: 15%
Autres	: 25%

Responsable recouvrement

LES retards de règlement étant devenus une règle quasi structurelle dans le monde des affaires, la fonction de responsable de recouvrement n'en devient que plus importante.

Doté de réelles capacités de persuasion, il doit en outre faire preuve de diplomatie et de fermeté pour mener à bien sa mission.

En moyenne, un responsable recouvrement peut gagner jusqu'à 18.350 dirhams bruts par mois, pour un salaire annuel de 229.400 dirhams. Ce montant peut aller jusqu'à 238.400 DH dans les secteurs de l'immobilier, ainsi que de la location et services aux entreprises.

Les avantages en nature sont non négligeables, puisque la moitié des responsables recouvrement ont déclaré disposer d'ordinateurs de fonction, et tous ont reçu des téléphones portables, ainsi qu'une carte crédit carburant. Un plus qui a son importance, au vu de la fréquence des déplacements qu'ils doivent effectuer.

L'enquête relève également que ce cadre perçoit en général des indemnités

fixes. 38% de l'échantillon a déclaré recevoir des indemnités de logements, s'élevant en moyenne à 1.170 dirhams par mois. 25% perçoit des indemnités de transport de 1.600 DH en moyenne. Par contre, le responsable recouvrement effectue ses missions en comptant beaucoup sur lui-même, puisque 100% de l'échantillon a déclaré ne pas avoir d'assistante personnelle. La fonction exige donc une capacité d'organisation et de planification.

Il apparaît que les entreprises employant des responsables recouvrement font plutôt confiance à quelqu'un de la maison.

L'ancienneté chez le même employeur est en moyenne de 9 ans, pour 5 ans passés dans le poste. Ce qui caractérise une rotation plutôt moyenne dans le poste. 75% des responsables recouvrement sont de sexe masculin.

Pour ce qui est de la formation ouvrant le sésame à ce poste, 25% sont titulaires d'un bac+4, mais le même pourcentage est issu de formation bac+3, ainsi que d'écoles de commerce. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 229.394 DH
Soit: 18.351 DH par mois x 12,5

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

Moins de 50 MDH	: 142.944
Plus de 50 à 100 MDH	: -
Plus de 100 à 300 MDH	: 259.814
Plus de 300 à 400 MDH	: -
Plus de 400 à 500 MDH	: -
Plus de 500 à 700 MDH	: 155.000
Plus de 700 MDH	: 291.544

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 229.394
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: -
Plus 40 à 100	: 174.748
Plus 100 à 200	: 290.637
Plus 200 à 400	: -

Secteur

Immobilier, location et services aux entreprises	: 238.355
Industries manufacturières et extractives	: 142.944
Commerce	: -
Hôtels et restaurants	: -
BTP	: -
Transport et communication	: -
Activité financière	: 262.181
Autres secteurs	: -

Localisation

Casablanca - Rabat	: 229.394
Provinces	: -

Rang hiérarchique

4

Sexe

Homme	: 75%
Femme	: 25%

Age moyen

43 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Bac + 4	: 25%
Bac + 3	: 25%
Ecole de commerce	: 25%
Autres	: 25%

SALAIRES 2009

Chef de produit

PRESQUE autant de femmes que d'hommes investissent ce métier. Le chef de produit est le professionnel indispensable pour le lancement de nouveaux articles. Il est responsable du développement d'un produit ou d'une gamme de produits, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Il dépend généralement du responsable marketing. Pratiquement 4 sur 10 des chefs de produit ont plus qu'un bac +5. Certains avec une spécialité en marketing et communication ou sciences économiques. D'autres viennent de filières scientifiques (médecine, physique-chimie, biologie...). Pour les autres, une bonne proportion vient des écoles de commerce (23%) ou d'ingénieurs (15%).

A 32 ans et avec 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 3 ans dans le poste, il perçoit un salaire annuel brut de 278.190 DH, soit 22.255 DH par mois.

C'est dans les multinationales qu'il est le mieux rémunéré: quasiment le double du salaire annuel brut moyen (respectivement 450.000 DH et 278.190 DH). C'est aussi ce même niveau de rétribution qui est relevé dans les structu-

res moyennes employant 200 à 300 personnes. Par secteur, c'est les transports et communication et dans les industries manufacturières et extractives que le chef de produit est mieux rémunéré. En revanche, dans l'immobilier, location et services aux entreprises son salaire brut est le plus bas: 150.000 DH par an.

Dans cette fonction, plus des deux tiers bénéficient d'un 13e mois. En revanche, la proportion des bénéficiaires des primes est moins importante. Ainsi par exemple, seuls 36% ont droit à une prime de rendement et 18% à une prime sur les résultats.

Par contre, le chef de produit est mieux loti en matière d'avantage en nature. En effet, près des deux tiers ont droit à un téléphone et un ordinateur portables. Un peu plus d'un sur 4 profitent d'une voiture de fonction. Et plus d'un tiers ont droit à des bons de restaurants.

Par ailleurs, et à l'instar de beaucoup de cadres, le chef de produit a aussi des indemnités de transport, logement et représentation. Elles se montent en moyenne à plus de 4.300 DH/mois. □

LA quarantaine, avec une ancienneté de 6 ans dans le poste, le responsable des ventes perçoit un salaire brut annuel de 258.983 DH ou 20.718 DH mensuels. Plus la structure est grande, plus la fonction est mieux rémunérée. Ainsi, dans les entreprises dont les effectifs dépassent la barre des 500 personnes, le salaire annuel du responsable des ventes caracole à 325.105 DH.

C'est aussi le même niveau de salaire observé dans les transports, secteur où il est le mieux rémunéré. Dans les multinationales et les entreprises de plus de 300 à 400 millions de DH, sa rémunération baisse légèrement pour s'établir à 312.000 DH. Dans les structures de plus de 700 millions DH, cette baisse est encore plus accentuée: le salaire annuel n'y est que de 311.956 DH.

Par région, curieusement, cette fonction, contrairement aux attentes, est mieux rétribuée en province: 298.807 DH annuellement contre 245.708 seulement sur l'axe Casablanca-Rabat.

Les responsables de vente se recrutent aussi bien parmi les bac+4, bac+3

que les bac+2. Majoritairement (75% des cas) formés dans des établissements marocains, ils peuvent aussi bien avoir suivi des cursus spécialisés en techniques de commercialisation qu'en sciences humaines (droit ou lettres).

Ils accèdent généralement à la fonction après 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Ils sont généralement chargés de mettre en œuvre la politique commerciale définie par la direction. Il semble que cette fonction est encore la chasse gardée des hommes. En tout cas, l'enquête ne fait état que de répondants masculins.

Côté gratifications, le 13e mois est une pratique non généralisée. Elle est relevée dans la moitié des cas sondés par l'enquête. Elle est compensée par diverses primes et bonus: prime de rendement, sur résultats...

Le responsable des ventes a aussi droit aux indemnités de transport, de représentation et de logement.

Pour les avantages en nature, il bénéficie essentiellement du téléphone et ordinateur portables. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 278.190 DH
Soit 22.255,00 DH par mois x 12,5

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(en millions de dirhams)

Moins de 10	: 150.000 DH
De 10 à 50	: 250.000 DH
De 100 à 200	: 184.000 DH
De 200 à 300	: 327.197 DH
De 300 à 400	: 375.000 DH
De 600 à 700	: 238.122 DH
Plus de 700	: 204.182 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 450.000 DH
Nationale	: 263.873 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 200.000 DH
De 40 à 100	: 268.217 DH
De 101 à 200	: 300.000 DH
De 201 à 300	: 450.000 DH
De 301 à 400	: 184.000 DH
De 401 à 500	: 341.943 DH
Plus de 500	: 215.495 DH

Secteur

Immobilier, location et service aux entreprises	: 150.000 DH
Industries manufacturières et extractives	: 352.962 DH
Commerce	: 217.000 DH
Hôtels et restaurants	: 98.500 DH
BTP	: 238.122 DH
Transport et communication	: 256.020 DH
Activités financières	: 268.217 DH

Localisation

Casablanca-Rabat	: 313.332 DH
Provinces	: 274.121 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 54%
Femme	: 46%

Age moyen

32 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

3 ans

Formation (en %)

Plus de bac+5	: 38%
Ecole de commerce	: 23%
Ecole d'ingénieurs	: 15%
Bac+3, +4, +5	: 8%

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 258.983 DH
Soit: 20.718 DH par mois x12,5

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(en millions de dirhams)

De 50 à 100	: 100.020 DH
De 300 à 400	: 312.000 DH
De 700	: 311.956 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 312.000 DH
Nationale	: 241.311 DH
Mixte	: -

Effectifs

De 201 à 300	: 206.010 DH
De 401 à 500	: 298.807 DH
Plus de 500	: 325.105 DH

Secteur

Industries manufacturières et extractives	: 305.403 DH
Hôtels et restaurants	: 100.020 DH
Transport	: 325.105 DH

Localisation

Casablanca-Rabat	: 245.708 DH
Provinces	: 298.807 DH

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: -
Femme	: -

Age moyen

40 ans

Ancienneté dans l'entreprise

12 ans

Ancienneté dans le poste

6 ans

Formation (en %)

Bac+4 (maîtrise)	: 25%
Bac+2 (Deug, BTS)	: 25%
Bac+3	: 25%

SALAIRES 2009

La génération «zapping» bouscule l'ordre

■ Elle a intégré la flexibilité et la précarité

■ Lauréats de grandes écoles étrangères

DIRIGEANTS et DRH se grattent la tête. Comment retenir les jeunes cadres et de quelle manière les manager? Il s'agit surtout de la fameuse génération Y, appelée par l'Association des gestionnaires de ressources humaines (AGEF) génération Z en référence au «zapping d'employeurs» dont elle est friande. D'autres spécialistes des ressources humaines préfèrent parler de génération B par opposition à la génération A et coller beaucoup plus à la réalité marocaine. «La génération A n'est pas la génération X européenne qui a vécu le baby-boomers», précise Omar Benaini, consultant et directeur associé à LMS Organisation et Ressources Humaines.

Mais au-delà de ces précisions sémantiques, les responsables des ressources humaines et les consultants sont unanimes sur cette génération déjà présente dans nos entreprises. Elle crée du changement et s'épanouit dans l'ambiguïté et l'incertitude. En un mot, «elle ne rentre pas dans les rangs».

Il s'agit surtout de jeunes âgés de 20 à 30 ans, qui ont effectué leurs études



Cette nouvelle génération de cadres a intégré le marché de travail très jeunes, juste après le diplôme et elle a souvent poursuivi ses études en parallèle à la vie active. En un laps de temps réduit, elle a acquis une expérience professionnelle dans plusieurs entreprises de renom (Ph. Privée)

Centrale Laitière.

N'empêche, la génération zapping donne le tournis aux managers. Elle est bien différente de la génération précédente, ne connaît ni tabou, ni limites. Elle est en ligne de rupture avec ses prédécesseurs (génération X ou B) que ce soit dans la façon d'aborder sa carrière ou de la gérer. «Avec cette génération, il faut oublier l'emploi à vie. Elle a atteint le paroxysme avec tout ce qu'on peut lui offrir et elle est plus exigeante

qu'un délai de 18 mois, le temps que la crise soit dépassée, avant qu'elles ne deviennent aussi rares qu'auparavant.

Cette communauté de «réfractaires» par rapport aux processus jugés archaïques a grandi avec internet qui lui facilite la vie et les DRH doivent faire des efforts dans ce sens. D'autant plus que ces jeunes talents sont impatients pour progresser et apprendre de nouvelles choses. «Ils croient au court terme et préfèrent le présent au passé et au futur lointain», observe Benaini.

Très recherchés par les entreprises, ils sont capables de zapper d'un emploi à l'autre pour 1.000 dirhams de plus. Ils sont plus sensibles à la rémunération que la génération précédente. Ils ont besoin d'une rémunération à la carte, conseille Zouanat. «Ils n'ont pas de tabou et se comparent par rapport au niveau de salaire qu'ils perçoivent», poursuit le président de l'Agef. Ce qui suppose aussi que l'entreprise doit suivre l'évolution du marché.

Les employeurs ont pris conscience du phénomène «génération Z» et s'intéressent aux enquêtes sur les rémunérations. D'après le DRH de la Centrale Laitière, l'entreprise doit veiller à être dans les 25% des organisations qui paient le plus.

Autre caractéristique qui donne du fil à retordre aux DRH, le rapport de cette génération vis-à-vis du pouvoir. Contrairement à la génération X ou B, la «Z» est autonome et révoltée contre l'autorité et le pouvoir dans l'entreprise. Les jeunes estiment qu'ils travaillent avec et non pour leur manager et reconnaissent la compétence beaucoup plus que la hiérarchie et l'ancienneté. «Ils ne

craignent pas d'affronter et de remettre en cause les règles. Ils sont demandeurs de l'écoute et de la disponibilité de leur manager et, pour eux, un bon manager est celui qui est capable de leur apporter quelque chose de plus», affirme Benaini.

Ils ont aussi besoin qu'on leur délègue tout puisqu'ils ne peuvent pas travailler avec des étapes de validation. Ce qui veut dire aussi qu'il est préférable de les mettre sur des projets concrets.

La génération Z est également connue pour être «gourmande» en information sur l'entreprise. Donc rien ne sert de la distiller avec parcimonie. L'entreprise doit mettre en place une communication moderne et des canaux d'information adaptés. Les journaux d'entreprise par exemple ne sont plus aussi intéressants.

Marque «employeur»

COMMENT attirer et fidéliser ces talents et assurer la paix générationnelle et sociale dans l'entreprise? Pour Omar Benaini, consultant et directeur associé à LMS Organisation et Ressources Humaines, une entreprise devient attractive lorsque les salariés font confiance à leur management, sont fiers de leur travail et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues.

Il propose de renforcer le capital confiance. Il conseille également aux entreprises de construire une marque employeur forte et distinctive qui attire les talents. Ce qui suppose qu'elle doit se mettre en mode «vente» et non en mode «achat».

Elle doit aussi définir et afficher ses valeurs et faire du collaborateur le meilleur vecteur de la marque, célébrer les succès et multiplier les rencontres de témoignage avec les parties intéressées et se positionner parmi les 10 meilleurs «payeurs de son secteur d'activité». □

Cette génération, qui intègre totalement la flexibilité et la précarité, est toujours à la recherche d'autres formes d'engagement. Et ce, même si l'entreprise met le paquet et offre une rémunération motivante. Ce qui donne du fil à retordre aux DRH qui ne savent plus comment faire face. Mais la meilleure solution, selon les spécialistes, est de mettre en place des politiques de relève. □

Khadija MASMOUDI



Hicham Zouanat et Omar Benaini, respectivement président de la l'AGEF et directeur associé à LMS Organisation et Ressources Humaines, estiment que la génération Z n'est pas facile à gérer. Elle est exigeante en termes de management et nécessite une gestion avec une valeur ajoutée réelle (Ph. Archives)

à l'étranger, dans de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. En revanche, ceux qui proviennent du moule local ne sont pas tous classés dans cette catégorie. «Ils sont dans le doute et peu conscients qu'ils sont les meilleurs. Ils n'ont pas un esprit de winner du fait qu'ils n'ont pas été assez galvanisés durant leurs études», affirme Hicham Zouanat, président de l'AGEF et directeur des ressources humaines de la

que les autres», avoue Zouanat.

Cette génération n'a en fait connu que la croissance et la crise financière internationale actuelle est le premier «bug» auquel elle est confrontée. D'ailleurs, sur le marché de l'emploi, l'on assiste à un «retour» de certaines de ces grosses pointures recrutées par les entreprises à l'international, parfois avant même qu'elles n'aient bouclé leurs études. Mais des DRH s'accor-

SALAIRES 2009

Chef comptable

ON le retrouve généralement dans les petites et les moyennes entreprises. Le chef comptable est âgé en moyenne de 36 ans et a décroché son dernier diplôme au Maroc. La fonction est de moins en moins présente dans les multinationales qui externalisent l'essentiel des travaux de révision et de tenue de la comptabilité.

Dans la hiérarchie, la moitié des chefs comptables de l'enquête arrive au troisième rang et 37% au niveau 2. Cela confirme surtout que la fonction est prédominante dans les PME et les petites structures dans les services. Selon les entreprises, le chef comptable supervise la paie, fait les déclarations sociales et fiscales, réalise des tableaux de bord de gestion, etc.

Les femmes représentent le tiers dans cette fonction et leurs appointements annuels moyens sont légèrement inférieurs à ceux de leurs collègues masculins. Ils sont de 149.753 dirhams contre 157.061 pour les hommes. Mais de manière générale,

le salaire annuel moyen brut d'un chef comptable est de 154.753 dirhams.

La moitié des chefs comptables a droit à un 13e mois et sept sur dix bénéficient de primes. Il s'agit surtout de la prime de rendement, la prime annuelle, la prime sur le chiffre d'affaires et la prime sur le bénéfice. Quant à l'intéressement, il est accordé à 9% d'entre eux (dividendes, variable, stock-options et actions).

En plus d'une mutuelle privée dont bénéficient sept chefs comptables sur dix, plus de la moitié d'entre eux a droit à la CIMR. Une assurance retraite par capitalisation est accordée à près de quatre chefs comptables sur dix.

Les avantages en nature associés à la fonction sont le téléphone portable et l'ordinateur.

Le carburant, la voiture de fonction ou encore le logement de fonction sont accordés à une minorité seulement. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 154.753 DH
Soit 12.380,24 DH par mois x 12,5

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

Moins de 50 MDH	: 103.187,00
Plus de 50 à 100 MDH	: 1.148,18
Plus de 100 à 300 MDH	: 199.572,50
Plus de 300 à 400 MDH	: 118.325,00
Plus de 400 à 500 MDH	: 0
Plus de 500 à 700 MDH	: 163.827,00
Plus de 700 MDH	: 244.325,00

Type d'entreprise

Multinationale	: 222.854,00
Nationale	: 153.537,00
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 91.768,00
40 à 100	: 166.000,00
101 à 200	: 248.773,00
201 à 300	: 150.121,00
301 à 400	: 191.500,00
401 à 500	: 199.964,00
+ de 500	: 179.980,00

Secteur

Immobilier, location et service aux entreprises	: 122.930,00
Industries manufacturières et extractives	: 151.838,00
Commerce	: 110.229,00
Hôtels et restaurants	: 98.500,00
BTP	: 149.190,00
Transport et communication	: 194.292,00
Activités financières	: 275.461,00
Education	: 142.846,00
Autres secteurs	: 261.427,00

Localisation

Casablanca-Rabat	: 194.769,00
Autres régions	: 105.961,33

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 68%
Femme	: 32%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Bac+4	: 26%
Bac+3	: 25%
Bac+2	: 14%
Autres	: 21%

Responsable business unit

LE salaire du responsable business unit a connu une légère augmentation par rapport au niveau relevé par l'enquête de 2007. Ses appointements annuels moyens bruts s'élèvent à 321.166 dirhams contre 308.303 il y a deux ans. Ce cadre est mieux rémunéré dans de grosses structures -entre 500 et 700 millions de dirhams de chiffre d'affaires- et les multinationales.

Le secteur qui rémunère le mieux est l'hôtellerie et la restauration où le salaire annuel moyen s'élève à 908.299 dirhams contre 325.373 dans l'industrie manufacturière et extractive.

Chargé de gérer un centre de profit pour le compte de l'entreprise, la fonction de ce cadre est polyvalente. Il s'occupe non seulement du développement commercial de l'unité qu'il pilote, mais aussi de son bon fonctionnement d'un point de vue budgétaire et humain. Ce qui fait de l'ancienneté au sein de l'entreprise un atout car ce poste exige une maîtrise de l'environnement de la structure et aussi une certaine expertise. En moyenne, les responsables business unit ont une ancienneté de 13 ans dans l'entreprise dont 5 ans dans la même fonction.

Réservée pendant longtemps aux hommes, la fonction commence à connaître une légère percée des femmes: 20% contre 5% en 2007 des responsables business unit sont de sexe féminin.

La moitié de ces responsables a droit à un 13e mois alors que les primes sont accordées à 88% d'entre eux. Cela reflète la tendance générale de l'enquête. Une entreprise sur deux accorde un treizième mois. Celles-ci se déclinent en prime de rendement pour quatre responsables business unit sur dix, prime sur le bénéfice (28%), prime sur le chiffre d'affaires (16%) et une prime annuelle pour 12% de ces responsables. L'intéressement n'est pas répandu puisque seuls 18% de ces cadres y ont droit. Il consiste dans l'octroi de stock-options, bonus, dividendes et actions.

Les avantages sociaux les plus souvent accordés portent la mutuelle privée (65%), l'assurance retraite par capitalisation (65%), l'AMO (59%) et la CIMR (59%). S'y ajoutent des prêts véhicule (47%) et construction (51%). Les avantages en nature demeurent classiques: téléphone portable, ordinateur et voiture de fonction. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 321.166 DH
Soit: 25.693,28 DH par mois x 12,5

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

Moins de 50 MDH	: 277.216,50
Plus de 50 à 100 MDH	: -
Plus de 100 à 300 MDH	: 173.664,00
Plus de 300 à 400 MDH	: -
Plus de 400 à 500 MDH	: -
Plus de 500 à 700 MDH	: 470.205,00

Type d'entreprise

Multinationale	: 701.412,00
Nationale	: 254.091,00
Mixte	: 455.000,00

Effectifs

Moins de 40	: 514.150,00
40 à 100	: 197.500,00
101 à 200	: 163.165,00
201 à 300	: -
301 à 400	: 169.000,00
401 à 500	: 480.861,00

Secteur

Immobilier, location et service aux entreprises	: 842.687,00
Industries manufacturières et extractives	: 325.373,30
Commerce	: 333.020,00
Hôtels et restaurants	: 908.299,00
Transport et communication	: 213.762,00
Activités financières	: 251.415,00
Education	: 233.639,00
:Autres secteurs	: 505.918,00

Localisation

Casablanca	: 362.055,00
Provinces	: 363.999,60

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: 80%
Femme	: 20%

Age moyen

42 ans

Ancienneté dans l'entreprise

13 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Ecole de commerce	: 22%
Ecole d'ingénieurs	: 20%
Bac+4 (maîtrise)	: 20%
Autres	: 38%

Responsable technique/maintenance

A 38 ans et avec une ancienneté de 5 ans dans le poste, le responsable technique/maintenance gagne en moyenne 242.229 DH par an ou 19.378 DH par mois bruts. Hormis les multinationales où son salaire annuel brut atteint les 350.000 DH, c'est dans les grandes structures qu'il est le mieux rétribué. Ainsi, dans les entreprises employant entre 400 et 500 personnes, il touche jusqu'à 380.739 DH par an. Par secteur, c'est dans les transports et communication que les responsables techniques sont mieux rémunérés.

Le salaire annuel brut s'y établit à 305.487 DH. Soit bien en dessus des niveaux pratiqués dans l'immobilier, location et services aux entreprises où le salaire annuel brut descend en dessous de la barre des 200.000 DH (190.722 DH).

Ces responsables technique/maintenance sont, en grande partie, issus des écoles d'ingénieurs. Mais l'enquête relève aussi une bonne proportion des bac+2, bac+3 ainsi que des lauréats des écoles de commerce. Une majorité d'entre eux (83%) ont décroché leurs diplômes dans des éta-

blissements marocains publics ou privés (ISCAE, Hassania, Eurolec,...). Pour moitié, ils ont suivi des cursus spécialisés électricité et mécanique. Les autres sont issus soit des filières portant sur la force de vente ou la logistique et management. Par ailleurs, cette fonction demeure encore essentiellement masculine. L'enquête relève une très faible proportion (4%) de femmes dans ce poste. Dans cette fonction, le 13e mois est pratiqué dans un peu plus des deux tiers des cas. Le responsable technique/maintenance bénéficie, en outre, d'autres gratifications et indemnités dont des primes de rendement, sur objectifs, sur chiffre d'affaires...

Il a aussi droit à des indemnités de transport, de représentation et de logement. Celles-ci s'élèvent en moyenne à 4.377 DH par mois, soit un peu près du quart du salaire.

En matière d'avantages en nature, le responsable technique/maintenance bénéficie essentiellement de téléphone et ordinateur portables. Et dans un sur 5 cas, d'une voiture de fonction. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 242.229 DH
Soit 19.378 DH par mois X 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de DH)

Moins de 50	:	128.718
50 à 100	:	80.637
100 à 200	:	259.413
200 à 300	:	342.557
300 à 400	:	350.000
400 à 500	:	174.000
500 à 700	:	373.982
Plus de 700	:	299.099

Type d'entreprise

Multinationale	:	350.000
Nationale	:	238.260
Mixte	:	313.065

Effectifs

Moins de 40	:	86.000
40 à 100	:	277.700
101 à 200	:	284.469
201 à 300	:	195.353
401 à 500	:	380.739
Plus de 500	:	297.878

Secteur

Immobilier, location et services aux entreprises comm/audio	:	190.722
Industries manuf. extractives, chim/parachim.	:	229.144
Commerce (courtage/agences & intermédiaires)	:	210.981
Hôtels et restaurants	:	151.637
BTP	:	179.281
Transports et comm.	:	305.487

Localisation

Casablanca-Rabat	:	295.205
Provinces	:	227.009

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme : 96%
Femme : 4%

Age moyen

38 ans

Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs	:	36
Ecole de commerce	:	9
Bac+2	:	17
Bac+3	:	11
Bac (+4) (+5)	:	2
+ Bac+5	:	2

ANFAPLACE BUSINESS CENTER,
une adresse de prestige.

Si les ambitions d'élite, sont le fil directeur, AnfaPlace Business Center est une adresse de prestige pour la capitale économique et financière marocaine. AnfaPlace Business Center, un monde d'opportunités et d'ambitions pour vos projets professionnels, véritables supports à votre développement entrepreneurial. Installer son entreprise à AnfaPlace Business Center, c'est bénéficier d'un environnement d'exception.

AnfaPlace Business Center, un nouvel horizon pour votre entreprise !





UN PROJET
INVERAVANTE

COMMERCIALISÉ PAR
CBRE
0522 946 946

CONÇU PAR
Foster + Partners



ANFAPLACE
LIVING OFFICE

APPARTEMENTS DE PRESTIGE | APPARTEMENTS TOURISTIQUES | SHOPPING CENTER | BUSINESS CENTER | CLUB FINANCIER | HÔTEL

www.anfaplace.com

SALAIRES 2009

Directeur des achats

QUELLES que soient la nature de l'activité et la taille de l'entreprise, la fonction achat occupe une position stratégique. A l'heure où l'optimisation des charges et la course aux synergies sont des priorités absolues, chaque dirham économisé a toute son importance. Lorsque les enjeux sont importants (volume et valeur des achats), le directeur des achats est soit rattaché directement au top management, soit placé juste en dessous dans l'organigramme. Certaines entreprises regroupent les achats et la logistique dans la même direction; auquel cas, les attributions du directeur des achats s'étendent jusqu'à la gestion de la chaîne d'approvisionnements et des stocks.

La mission principale de ce dernier est d'élaborer la politique d'achats en concertation avec les entités opérationnelles. C'est à lui de définir les modalités et les seuils de passation de marché par exemple. Dans une organisation où les achats sont centralisés, il dirige aussi les négociations avec les grands comptes. Il conseille, voire assiste, d'autres départements pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

En moyenne, le directeur des achats émarge à 504.740 dirhams bruts par an, soit 40.380 dirhams bruts par mois. Dans deux cas sur trois, sa rémunération comprend aussi un 13e mois contractuel. Plus il fait gagner de l'argent à l'entreprise, plus il est récompensé. Suivant qu'il se rapproche de l'objectif fixé par la direction générale, le directeur des achats se voit octroyer des primes.

Les avantages sociaux sont ceux accordés à la majorité des cadres supérieurs. Plus de 8 directeurs des achats sur 10 disposent d'une assurance maladie via une mutuelle privée et la retraite CIMR. 14% ont une assurance retraite et une assurance vie. Ils sont deux sur dix à bénéficier d'une voiture de fonction. L'attribution de GSM est généralisée (20% ont un abonnement sans forfait et le reste avec forfait).

La fonction exige une parfaite connaissance de l'environnement de l'entreprise, et de l'expérience. L'ancienneté moyenne au poste est de 8 ans et 11 chez le même employeur. L'âge moyen des directeurs des achats est de 41 ans. La majorité a une formation de bac+ 5 et plus (doctorat). □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 504.742 DH
Soit: 40.380 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 10	: 563.228 DH
de 200 à 300	: 246.644 DH
de 400 à 500	: 200.000 DH
Plus de 700	: 663.365 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 504.742 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 710.500 DH
de 100 à 200	: 223.322 DH
de 400 à 500	: 292.916 DH
Plus de 500	: 694.379 DH

Secteur

Immo. location & services	: 246.644 DH
Industries manuf. & extractives	: 501.758 DH
Hôtels & restaurants	: 200.000 DH
Transport & Communications	: 817.180 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 817.180 DH
Provinces	: 452.669 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 57 %
Femme	: 43 %

Age moyen

41 ans

Ancienneté dans l'entreprise

11 ans

Ancienneté dans le poste

8 ans

Formation (en %)

Bac + 5	: 57
Bac + 4	: 29
Bac + 2	: 14

Auditeur interne

VOILÀ une fonction qui commence à séduire de plus en plus de femmes. Pour un peu plus du tiers de l'échantillon enquêté, le poste est occupé par une femme. Désormais maillon indispensable d'une gestion rigoureuse, l'auditeur interne analyse le fonctionnement des activités de l'entreprise en mettant en œuvre des audits économiques et financiers dans tous les domaines (commercial, exploitation, industriel...).

A 36 ans et avec une ancienneté de 4 ans dans la fonction et 9 ans dans l'entreprise, l'auditeur interne gagne en moyenne un salaire annuel brut de 255.766 DH, soit 20.461 DH par mois. Ce sont les multinationales et les grandes unités qui rémunèrent généralement mieux. Le salaire moyen annuel brut s'établit au-dessus de la barre des 300.000 DH. Mais, curieusement, l'auditeur interne est aussi bien rétribué dans des structures de moins de 50 millions de DH de chiffre d'affaires. Ainsi, dans ces entreprises, l'auditeur interne émarge à 314.972 DH bruts par an.

Par secteur, c'est dans les BTP qu'il gagne mieux. En revanche, l'immobilier, location et services aux entreprises sont

les secteurs les moins généreux. Ainsi, après 9 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 4 ans dans le poste, l'auditeur interne touche à peine 87.537 DH bruts par an. Par région, le salaire moyen ressort à des niveaux quasi-similaires entre Casablanca-Rabat et provinces.

Les auditeurs internes sont plutôt des lauréats des écoles de commerce. Il en vient aussi des établissements universitaires, et ce sont alors soit des bac+4, bac+5, voire plus. L'enquête montre, par ailleurs, que pour une large proportion, le diplôme est décroché au Maroc.

Pour cette fonction, le 13e mois ne semble pas une pratique très courante. Il ne bénéficie qu'à un peu plus du tiers des auditeurs internes. Cependant, ils bénéficient d'autres gratifications dont des primes de rendement, sur chiffres d'affaires, sur résultats...

Et à l'instar de beaucoup d'autres cadres, ils profitent aussi d'indemnités de transport, de représentation et de logement.

L'auditeur interne a en outre droit à des avantages en nature. Il s'agit essentiellement de téléphone et ordinateur portables dont profitent 83% d'entre eux. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 255.766 DH
Soit: 20.461 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

De 10 à 50	: 314.972 DH
de 50 à 100	: 254.883 DH
de 100 à 200	: 285.270 DH
de 200 à 300	: 180.358 DH
de 300 à 400	: 308.933 DH
de 600 à 700	: 207.294 DH
Plus de 700	: 253.701 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 307.495 DH
Nationale	: 252.979 DH
Mixte	: 215.000 DH

Effectifs

De 50 à 100	: 262.918 DH
de 101 à 200	: 255.090 DH
de 201 à 300	: 302.789 DH
de 301 à 400	: 345.667 DH
de 401 à 500	: 347.150 DH
Plus de 500	: 229.227 DH

Secteur

Immo. location & services	: 87.537 DH
Industries manuf. & extractives	: 77.760 DH
Commerce	: 219.785 DH
Hôtels & restaurants	: 288.000 DH
BTP	: 295.612 DH
Transport & Communications	: 237.872 DH
Activité financière	: 239.305 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 124.809 DH
Provinces	: 125.215 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

Homme	: 65%
Femme	: 35%

Age moyen

36 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation (en %)

Ecole de Commerce:	35
Bac + 5	: 16
Bac + 4	: 16
Plus de bac + 5	: 10

Designer-décorateur: Recherche reconnaissance

ON les retrouve dans les secteurs de la communication, de l'audiovisuel et depuis peu, dans la confection textile où ils représentent un levier de la montée sur la chaîne de valeur dans cette industrie. Mais tous les designers ne choisissent pas le salariat. Nombreux sont ceux qui exercent à titre indépendant.

De manière générale, il semble que la fonction n'est pas assez bien recon-

que la plupart sont employés soit dans de petites structures, soit dans des PME de taille plutôt réduite où les retraites complémentaires ne sont réservées qu'à une partie de l'encadrement. En revanche, pas de voiture de fonction ni d'ordinateur portable, mais un téléphone portable (abonnement avec forfait). Enfin, tous les designers-décorateurs reçoivent une indemnité de transport, au demeurant, l'une

des plus répandues dans les entreprises.

D'après l'enquête, la fonction est l'apanage des hommes puisqu'elle n'attire que 14% de femmes. Agés en moyenne de 38 ans, ces cadres ont une ancienneté de 5 ans dans l'entreprise et quatre dans le poste. Ce qui laisse entendre que la fonction exige de l'expérience et une connaissance de process de fonctionnement de l'organisation.

Les designers-décorateurs sont des profils très variés. Beaucoup ont suivi des formations de niveaux bac+3 et bac+2, le standard du cursus dans ce domaine. Mais la population des designers compte aussi de nombreux profils bac+5. La majorité des designers-décorateurs sont formés au Maroc. Seule une petite minorité (14%) déclare avoir suivi leurs études en France. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 176.878 DH

Soit: 14.150 DH
par mois x 12,5

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme : 86%
Femme : 14%

Age moyen

38 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation (en %)

Ecole de commerce : 43
Bac+3 : 29
Bac+2 : 14
Autre : 14

nue dans l'entreprise. Selon l'enquête Sunergia/L'Economiste, le salaire mensuel moyen brut d'un designer-décorateur s'élève à 14.150 dirhams, soit 176.900 dirhams par an, primes et treizième mois compris. Ce qui le place dans le bas de l'échelle des rémunérations relevées dans l'enquête.

Si le salaire monétaire est relativement limité, il est compensé par une panoplie d'avantages en nature et en numéraire. La totalité des cadres interrogés possèdent une assurance maladie dans une mutuelle privée. Mais très peu disposent de la retraite complémentaire de la CIMR (17%). Probablement parce

LE COURRIER PRIORITAIRE
Donnez de la vitesse à votre lettre !

Rapidité Maîtrise

Le «Courrier Prioritaire» est un service qui garantit la distribution des envois urgents du régime national dans un délai maximal de 48H* dans toutes les villes du Maroc (80% en 24H et 100% en 48H garanti).

Le «Courrier Prioritaire» est disponible dans 270 agences Poste Maroc.

Le contact qui vous facilite la vie

N° Direct 080200 60 60

www.poste.ma

SALAIRES 2009

Retraite complémentaire

Attention à l'effet de cliquet!

■ **67% des cadres ont une retraite CIMR contre 46% pour les assurances privées**

■ **La bancassurance et les incitations fiscales boostent ces produits**

ELLE n'est pas généralisée et n'est pas accordée automatiquement à tous les salariés. La retraite complémentaire est un plus que l'employeur choisit parfois d'en faire bénéficier une catégorie de salariés seulement. Tout dépend de la politique de fidélisation.

L'enquête Sunergia/L'Economiste sur le salaire des cadres relève que la CIMR par exemple profite à 67% des cadres contre 46% pour les produits d'épargne retraite commercialisés par les compagnies d'assurances. Ces produits qui ne sont pas obligatoires permettent de disposer d'un revenu convenable à la retraite. D'autant plus que le régime CNSS est plafonné à 6.000 dirhams. Pour un cadre qui n'a que le régime général (CNSS), sa pension de retraite n'excédera pas 4.200 dirhams. Le recours à des produits de retraite complémentaire permettent donc de réduire la perte de pouvoir d'achat à la retraite.

A la CIMR, l'adhésion est ouverte à toutes les entreprises d'au moins trois salariés. Cette couverture peut être contractée pour l'ensemble du personnel ou pour une catégorie seulement. Souvent les entreprises commencent par l'encadrement avant de généraliser à tous les salariés. Cette caisse, qui vient d'amender ses statuts, offre douze taux de cotisation. Ils démarrent à 3% pour les salariés, la part patronale étant supérieure de 30%.

Pour caler à la réalité du tissu industriel, la CIMR vient de lancer un nou-

veau produit aux PME. «Nous avons plus de 4.000 entreprises affiliées mais les petites structures ne viennent pas suffisamment. Nous avons amendé nos statuts pour permettre aux entreprises de moins de 51 salariés d'adhérer», affirme Jaouad Tadlaoui, directeur commercial de la CIMR. La nouveauté consiste à cotiser au-delà du plafond CNSS. Dans un premier temps la Caisse vise 2.000 entreprises et met à leur disposition sept taux qui démarrent à partir de 6%.

Mais que ce soit pour l'offre standard ou celle destinée aux PME, le fonctionnement du régime est le même. Le taux de cotisation choisit au départ peut être changé mais uniquement pour un palier supérieur. Et ce contrairement aux produits des assurances privées qui offrent la possibilité de revoir la cotisation même à la baisse.

A la CIMR comme dans n'importe quel système de retraite, le niveau de la pension dépend du niveau de cotisation et du salaire. Mais ce n'est pas un système au pourcentage mais par points. Autrement dit, en contre-partie des cotisations des points sont accordés et ils ont un coût. «Il suffit de diviser les cotisations globales par le coût du point pour avoir le nombre de points attribués. Au départ à la retraite, il suffit de multiplier le nombre de points acquis durant toute la carrière par la valeur du point de liquidation», explique Tadlaoui. La valeur du point de liquidation est de 11,64 en 2007. Elle devrait baisser à 10% en 2010 et ce conformément à ce qui a été décidé par la réforme de 2003.

Comme pour les produits d'épargne retraite commercialisés par les compagnies d'assurances, les affiliés à la CIMR peuvent effectuer des versements supplémentaires. Ils disposent aussi de la possibilité de racheter des points de retraite correspondant aux années durant lesquels ils n'ont pas cotisé. L'avantage étant que ces versements ou rachat peuvent être déduits fiscalement. Deux dé-

ductions fiscales sont autorisées: la première au titre de l'impôt sur les résultats pour l'entreprise et la deuxième au titre de l'impôt sur le revenu pour le salarié. Et si le montant du rachat est supérieur au revenu imposable d'une année, la déduction est imputable sur le revenu des années suivantes jusqu'à son apurement. Une seule condition est exigée, les cotisations doivent être retenues et versées par l'employeur.

A côté de la CIMR, les compagnies

2009. Ceux souscrits avant cette date restent soumis à la condition de 10 ans. Ce qui constitue une «aberration».

L'avantage des contrats d'épargne retraite souscrits par le biais de l'employeur permettent d'optimiser le levier fiscal. Pour ce genre de produits, l'employeur peut contracter un contrat groupe au profit de ses collaborateurs avec ou sans cotisation patronale. «Les produits d'épargne retraite présentent plusieurs avantages en termes de sou-

Simulations de pension

Salaire mensuel déclaré	Versement complémentaire mensuel	Pension mensuelle (*)	
		A 60 ans	A 65 ans
7.000	1.000	7.181	10.917
	1.500	9.359	14.228
8.000	1.000	8.188	12.447
	1.500	10.370	15.765
	2.000	12.556	19.088
10.000	1.500	12.402	18.855
	2.000	14.588	22.178
	3.000	18.951	28.810

(*) Calculée sur la base d'une évolution annuelle du salaire de référence et de la valeur du point de 4%

- Taux de cotisation: part salariale: 12% / part patronale: 15,60%
- Age à la souscription: 40 ans
- Taux d'évolution annuel du salaire: 4%

d'assurances ont également boosté leur offre de produit d'épargne retraite. Un coup d'accélérateur est constaté depuis que la Caisse a rapatrié la part salariale dont la gestion était confiée aux assureurs. Et ce même si la CIMR et les compagnies d'assurances se défendent d'être concurrents. «C'est face à la insuffisance des régimes de prévoyance actuels que les compagnies d'assurances ont étoffé leur offre de retraite complémentaire. La distribution a été facilitée par le développement de la bancassurance», soutient Hicham Abouyoub, directeur bancassurance à la RMA Watanya. Mais ce n'est pas l'unique élément. Les incitations fiscales y ont également contribué. D'abord à l'entrée, les cotisations peuvent être déductibles des revenus salariaux. Ensuite, à la sortie, un abattement fiscal de 40% sur le capital constitué est accordé mais à condition que la durée du contrat soit au moins de 8 ans et les prestations servies interviennent à partir de l'âge de 50 ans révolus. Ce délai (8 ans) s'applique uniquement aux contrats souscrits depuis janvier

plésse: pas d'obligation de contribution patronale et une flexibilité au niveau des primes», affirme Abouyoub.

Que ce soit à la CIMR ou au niveau des compagnies d'assurances, l'assuré a la possibilité de racheter son contrat. Dans le cas de la CIMR il ne pourra récupérer que les cotisations salariales assorties de pénalités. Chez les assureurs, cette option n'est possible qu'après une ancienneté minimale sous peine de pénalités laquelle varie selon les compagnies. «La finalité de ces pénalités est double. Elle permet de récupérer une partie des frais de gestions non amortis et d'immuniser le portefeuille contre les rachats massifs et le retournement de cycle», explique Abouyoub. Toutefois, le rachat sans pénalité est possible à condition qu'il soit partiel. Le hic est que souvent ces produits sont assimilés à des produits d'épargne et non de retraite. Une distorsion attribuée à l'argumentaire de vente. □

Khadija MASMOUDI

L'ECONOMISTE

BUREAU DE RABAT

Chef de la Rédaction: Mohamed Chaoui

Adresse: Angle rue Al Khalil, Bd Med V

Tél.: 05.37 26.28.46/47/48 - Fax: 05.37 26.28.45

E-mail: mchaoui@leconomiste.com

SALAIRES 2009

Directeur technique: Le règne masculin

CHARGÉ de superviser l'ensemble de l'activité technique de l'entreprise ou d'un pôle particulier, le directeur technique est âgé de 45 ans en moyenne. Il est dans l'entreprise depuis 9 ans dont 5 ans dans la même responsabilité. Son statut est certes important, mais son salaire a subi une décote de 5% par rapport à l'enquête 2007.

Auparavant exclusivité des hommes, ce poste commence à s'ouvrir à la gente féminine. Le phénomène est à ses débuts puisque 13% seulement des directeurs techniques sont des femmes. Leur traitement annuel moyen est légèrement supérieur à celui de leurs homologues de sexe masculin: elles sont à 474.700 dirhams contre 404.500 pour les hommes.

Cette fonction n'est pas réservée uniquement aux ingénieurs, d'autres profils commencent à émerger. L'on retrouve par exemple des bac + 4 et aussi des bac +2. Et la majorité des directeurs techniques ont obtenu leur dernier diplôme à l'étranger et en particulier en France.

Chargé de gérer les aspects techniques et budgétaires d'un projet, en veillant aux

risques et coûts cachés, le directeur technique est rattaché directement à la direction générale. C'est dans la branche financière où il est le mieux payé et surtout dans la banque-assurance et le crédit à la consommation où il émarge à 700.500 dirhams bruts par an.

Les directeurs techniques n'ont pas tous droit au 13e mois, mais seulement 56% d'entre eux. En revanche, ils perçoivent diverses primes: prime sur les résultats, prime annuelle et prime sur le chiffre d'affaires. L'intéressement sous forme de dividende est accordé à 94% d'entre eux. Quant aux avantages sociaux, ils demeurent classiques et tournent autour d'une mutuelle privée (81%), la CIMR (56%) et les prêts construction (38%). Les avantages en nature concernent le téléphone et l'ordinateur portables, la voiture de fonction et le carburant.

Contrairement aux apparences, le directeur technique ne se trouve pas que dans l'industrie. Beaucoup d'entreprises de services intègrent désormais la fonction dans leur organigramme afin d'optimiser la réalisation des projets. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 413.255 DH

Soit 33.060,4 DH par mois x 12,5

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 10 :	242.374 DH
10 à 50 :	118.100 DH
200 à 300 :	442.030 DH
300 à 400 :	600.000 DH
600 à 700 :	606.074 DH
Plus de 700 :	509.227 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	544.517 DH
Nationale:	403.044 DH
Mixte:	142.000 DH

Effectifs

Moins de 40:	200.133 DH
40 à 100:	239.648 DH
100 à 200:	556.866 DH
200 à 300:	389.343 DH
400 à 500:	516.776 DH
Plus de 500:	554.269 DH

Secteur

Immo. location et services aux entreprises:	255.548 DH
Ind. manufa. et extractives:	448.256 DH
Commerce:	413.231 DH
BTP:	455.336 DH
Transport et communications:	349.504 DH
Activités financières:	700.500 DH
Autres secteurs:	110.200 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	474.438 DH
Provinces:	260.559 DH

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme :	88%
Femme :	13%

Age moyen

45 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs:	38
Bac+4 :	19
Bac+2 (BTS+DUT) ou Deug :	19
Autres:	24

Responsable informatique: Génération «Google»

C'EST l'une des fonctions qui a pris l'ascenseur ces dernières années. Le responsable informatique, ce n'est plus que la gestion des appels d'offres pour le matériel et la sélection du software. Il doit veiller à la continuité et à la disponibilité du système d'information. La sûreté de la base de données, c'est aussi de sa responsabilité. Pour l'entreprise, l'info, c'est un peu l'équivalent de la circulation sanguine pour le corps humain. Rien ne doit caler. Le moindre dysfonctionnement peut entraîner des conséquences graves, allant jusqu'à l'arrêt de l'activité.

La profession est largement dominée par les hommes (87% des responsables informatiques dans l'échantillon de l'enquête). De profil, ces cadres ont majoritairement des diplômes bac+4 ou sont lauréats d'écoles d'ingénieurs. A l'instar des responsables de communication, c'est aussi une fonction avec des profils jeunes. En gros, la génération «Google». L'âge moyen est de 34 ans, mais le plus gros des troupes a moins de 30 ans.

La demande en masse des responsa-

bles informatiques s'est accélérée dans les années 1990. Une demande qui a grossi au fur et à mesure que les entreprises s'informatisaient: réseaux d'information, documents numérisés... Aucun secteur ne fait exception: transport, BTP, finances...

Le salaire moyen est de 16.530 dirhams bruts par mois, et à l'année (12,5 mois, primes comprises), 206.680 dirhams. Ce sont les multinationales qui affichent les meilleures rémunérations. Il apparaît aussi que les responsables informatiques sont beaucoup plus stables dans leur emploi. Ils ont une ancienneté moyenne de 7 ans dans l'entreprise et 5 ans au même poste.

Les employeurs ne lésinent pas sur les moyens pour fidéliser ces compétences. La moitié des informaticiens ont une carte crédit carburant et plus que la majorité ont des indemnités logement (91%) ou de transport (82%). Parmi les avantages sociaux, l'on trouve l'assurance-vie, les facilités d'accès au crédit logement. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 206.680 DH

Soit 16.534 DH par mois x 12,5

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

50 à 100 :	131.040 DH
200 à 300 :	204.683 DH
300 à 400 :	256.358 DH
400 à 500 :	190.000 DH
600 à 700 :	207.573 DH
Plus de 700 :	237.817 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	279.269 DH
Nationale:	195.792 DH
Mixte:	-

Effectifs

Moins de 40:	146.000 DH
40 à 100:	131.040 DH
100 à 200:	187.300 DH
200 à 300:	400.000 DH
+200 à 400:	200.600 DH
+400 à 500:	191.465 DH
Plus de 500:	218.101 DH

Secteur

Education:	131.040 DH
BTP:	267.115 DH
Immobilier:	126.000 DH
Activités financières:	148.301 DH
Transport:	260.000 DH
Industrie:	197.632 DH
Commerce:	184.600 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	182.324 DH
Provinces:	251.389 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	87%
Femme :	13%

Age moyen

34 ans

Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs:	30
Bac+4 :	26
Autres:	44

Ambassadeur: Mieux payé que le Premier ministre

■ Pistons, réseaux... les filières classiques

■ Aux Affaires étrangères, la promotion interne fait toujours recette

■ Le taux (de change) de chancellerie dope les fiches de paie

LES ambassadeurs sont choyés et la fonction suscite beaucoup d'envie. D'anciens ministres, des cadres de partis politiques font le pied de grue devant des membres influents du cabinet royal ou le chef de la diplomatie pour que leurs noms soient proposés dans la liste des prétendants au poste de chef de mission diplomatique soumise au Souverain.

Au ministère des Affaires étrangères, c'est la chasse à la promotion interne. On joue du piston et toutes sortes de réseaux (familiaux, voire ethniques...) avec l'objectif de décrocher le sésame. Pour les postes les plus prestigieux, comme Paris, Washington ou Madrid, on préfère des «poids lourds» comme les anciens ministres ou des chanceux à la faveur de



De tout le réseau diplomatique du Royaume, Washington est l'affectation la plus «rentable» de par le niveau de rémunération des diplomates (Ph. Privée)

lisation particulière s'explique, en partie, par les rémunérations. Ambassadeur reste un poste bien payé dans la fonction publique.

Le décret du 12 février 2009 apporte des réajustements au tableau des rémunérations. Ces nouveaux barèmes sont entrés en vigueur à partir du 1er janvier 2008. Ce qui suppose un rappel de plus d'une année de salaire. Les rémunérations

que soit le pays. Idem pour l'indemnité de fonction. Le décret de février 2009 l'a plus que doublée puisque celle-ci passe de 5.000 à 11.000 dirhams par mois. Ainsi, la rémunération mensuelle varie entre 110.818 dirhams pour l'ambassadeur en poste au Japon et 69.294 DH pour celui affecté au Mexique. Le poste de Washington vient en deuxième position avec 107.146 DH, suivi par Bruxelles

euro. Ainsi, l'ambassadeur du Maroc à Bruxelles touche 18.168 euros par mois, soit près de 199.852 DH. Celui en poste à Paris gagne 18.214,7 euros par mois (à raison d'un taux de chancellerie de 5,412), soit près de 200.361 DH.

Il est à préciser que ces montants sont en brut. Même avec cette nuance, ces rémunérations dépassent de loin les salaires des ministres, voire du Premier ministre qui n'ont pas bougé depuis 1974.

Le salaire n'est pas le seul avantage accordé aux ambassadeurs. Dans les pays d'accueil, ils bénéficient d'un logement de fonction meublé, souvent luxueux puisqu'il représente le Royaume du Maroc. Cette résidence est souvent implantée dans un quartier chic de la capitale. D'ailleurs, les dépenses d'eau, d'électricité et les factures de téléphone sont prises en charge par l'Etat. En plus, les ambassadeurs en service à l'étranger disposent d'un personnel de maison composé d'un maître d'hôtel, d'un cuisinier et d'un chauffeur.

Les ambassadeurs ont également droit à des frais de mission importants. Ces frais sont de 100% de l'indemnité journalière de séjour lorsque le déplacement est effectué durant la journée. Ils sont de 200% lorsque l'ambassadeur se retrouve dans l'obligation d'y passer la nuit.

Quelques taux de change préférentiels

Pays	Devise	Taux de chancellerie
Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée équatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, RDC, Sénégal, Tunisie, Burkina Faso	1 euro	5,412
Allemagne	1 euro	5,418
Autriche	1 euro	5,431
Belgique	1 euro	5,446
Espagne	1 euro	6,073
Finlande	1 euro	5,470
Italie	1 euro	5,789
Irlande	1 euro	5,418
Pays-Bas	1 euro	5,443
Portugal	1 euro	5,654
Grèce	1 euro	4,019

Source: Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération

Le cours de change auquel les ambassadeurs achètent les devises est en moyenne deux fois moins élevé que le prix du marché. Alors que l'euro vaut 11,40 DH actuellement, nos diplomates l'achètent à 5,60 DH au maximum

liens familiaux par exemple. Cependant, le recours à des profils hors du ministère des Affaires étrangères n'est pas bien vu par les fonctionnaires de ce département qui considèrent ces postes comme leur chasse gardée. Ils préfèrent la promotion maison.

D'ailleurs, la file d'attente des prétendants au poste d'ambassadeur est très longue. En tout cas, cet engouement pour ce métier qui ne nécessite pas de spécia-

lisation particulière s'explique, en partie, par les rémunérations. Ambassadeur reste un poste bien payé dans la fonction publique. Le coût de la vie dans le pays d'affectation détermine naturellement le niveau du salaire. Tokyo ou Berlin n'est pas la même chose que Khartoum (Soudan) ou Luanda (Angola).

Le traitement de base d'un ambassadeur est fixé à 30.000 dirhams par mois. Il est le même pour tout le monde quel

(98.945,2 DH) et Paris (98.578 DH).

Le ministère des Affaires étrangères a prévu un levier qui dope les revenus des ambassadeurs: le taux de chancellerie. Il s'agit d'un taux préférentiel de change du dirham en monnaie locale (euro, dollar, yen, livre sterling, dinar...). Pour le poste d'ambassadeur en Belgique, le taux de chancellerie est fixé à 5,446 DH pour 1 euro au lieu de 11,5 dirhams que paie le commun des mortels pour acheter un

En outre, les ambassadeurs bénéficient d'autres privilèges et immunités personnelles. Ainsi, ils jouissent de l'immunité fiscale et douanière. Celle-ci consiste en une exemption de la taxation douanière puisqu'ils ne sont pas soumis au contrôle douanier. Ces avantages sont également étendus aux membres de la famille de l'ambassadeur. Car, les épouses sont mobilisées pour servir l'image du pays. □

Rémunérations mensuelles brutes des ambassadeurs⁽¹⁾

Lieu d'affectation	Traitement	Indemnité journalière de séjour	Indemnité pour frais de représentation	Indemnité de fonction
Japon	30.000	28.152	41.666	11.000
Chine	30.000	12.729,6	16.666	11.000
Russie	30.000	19.584	25.000	11.000
France	30.000	15.912	41.666	11.000
Belgique	30.000	16.279,2	41.666	11.000
Pays-Bas	30.000	16.891,2	25.000	11.000
USA	30.000	24.480	41.666	11.000
Mexique	30.000	11.628	16.666	11.000
Brazil	30.000	27.540	16.666	11.000
Algérie	30.000	14.688	25.000	11.000
Egypte	30.000	11.628	25.000	11.000
Sénégal	30.000	16.768,8	16.666	11.000

Source: Ministère des Affaires administratives

(1) Décret n°2.85.614 du 19/09/85 (B.O n°3808 du 1/10/85) et Décret n°2.93.593 du 15/02/94

Les ambassadeurs en service à l'étranger bénéficient, en outre, d'un logement de fonction meublé et de la prise en charge des dépenses d'eau, de chauffage et d'éclairage ainsi que les frais téléphoniques. Ils disposent d'un personnel de maison (maître d'hôtel + cuisinier)

SALAIRES 2009

Walis et gouverneurs: La nouvelle grille

■ La rémunération selon le grade et la fonction

■ Fini donc la baisse de pouvoir d'achat due au retour au poste initial

LE changement du statut des agents d'autorité va encore renforcer leur pouvoir. Le dahir publié au Bulletin officiel en novembre dernier introduit la notion de grade. Un peu à l'instar des ambassadeurs. Pour ces commis de l'Etat, cette modification est une avancée substantielle. Car, dans la pratique, cela se traduit par l'assurance de garder le même niveau de salaire. Ainsi, même sans fonction, un agent d'autorité conserve son grade et ses indemnités comme s'il était en exercice. En d'autres termes, un fonctionnaire peut avoir le grade de gouverneur sans exercer la fonction.

Cette nouvelle disposition corrige certaines aberrations comme celle d'un ingénieur devenu gouverneur. Dès qu'il n'est plus en poste, il revient à son statut d'origine avec perte de pouvoir d'achat. Un ingénieur émarge à près de 12.000 dirhams par mois



Walis et gouverneurs lors de la Cérémonie d'allégeance à Sa Majesté à la fête du Trône en juillet 2008. La réforme de la grille de rémunération de ces hauts cadres de l'administration territoriale est aussi un moyen d'attirer les meilleures compétences du privé (Ph. Jarfi)

alors qu'il touchait plus de 45.000 dirhams lorsqu'il était gouverneur.

L'article 1er du décret stipule que les quatre cadres dont celui des gouverneurs agents d'autorité bénéficient mensuellement, avec le grade de gouverneur principal et ce-

Indemnités mensuelles des agents d'autorité

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

Source: Bulletin officiel du 06/11/2008

Les différentes indemnités viennent en plus du traitement de base. Comme le montre le tableau, plus on monte dans la hiérarchie, plus les primes allouées aux agents d'autorité sont importantes

Droits et obligations

LE dahir fixe également les droits et les devoirs des agents d'autorité. Ces derniers bénéficient de la protection de l'Etat contre les menaces, les attaques et les outrages dont ils peuvent faire l'objet. L'Etat leur assure la réparation des préjudices corporels.

En contrepartie, ils ont des obligations que n'ont pas le reste des citoyens. Ils sont astreints à travailler même au-delà des horaires normaux de service, au respect de la discipline, à l'obligation de réserve et du secret professionnel, même après la cessation définitive de leurs fonctions. En outre, ils ne peuvent appartenir à un parti politique ou à un syndicat. Ils sont obligés de résider dans le territoire de leurs compétences. A cet effet, un logement de fonction leur est

attribué. Seul le ministre peut accorder des dérogations exceptionnelles et provisoires pour résider hors du ressort territorial. L'article 12 leur interdit d'exercer en dehors de leurs fonctions une activité professionnelle rémunérée ou non, de quelque nature que ce soit. Des dérogations individuelles peuvent être consenties par décision du ministre de l'Intérieur ou par l'autorité déléguée par lui, pour des nécessités d'enseignement ou de recherche scientifique. Toutefois, cette interdiction ne s'étend pas à la production d'œuvres littéraires, scientifiques ou artistiques. Les auteurs ne peuvent mentionner leur qualité d'agents d'autorité qu'avec l'autorisation du ministre de tutelle. □

Indemnité de représentation mensuelle

Fonction	Indemnité de représentation (nette)
Wali	8.505 DH
Gouverneur	6.505 DH
Secrétaire général de la préfecture ou province siège de la région	5.000 DH
Secrétaire général de la préfecture ou de province	4.000 DH
Pacha	3.000 DH
Chef de cercle	3.000 DH
Chef de district	3.000 DH
Caïd	2.000 DH
Khalifa de caïd	1.000 DH

Source: Bulletin officiel du 06/11/2008

La prime de représentation est réservée aux seuls agents d'autorité qui exercent la fonction. Là encore, le mieux servi reste incontestablement le wali

en plus de leur traitement de base, «d'une indemnité de sujétion, d'une indemnité complémentaire et d'une indemnité spéciale». En plus, ces agents d'autorité, du wali au khalifa du caïd, perçoivent une prime mensuelle de représentation nette. Outre ces revenus, les agents d'autorité bénéficient d'un logement de fonction que les autres commis de l'Etat n'ont pas.

Un autre changement qualifié d'important concerne la retraite. En effet, le nouveau statut se traduit par une nette amélioration des montants de la pension.

Le texte vise à unifier les rangs des agents d'autorité. Ceux qui viennent d'autres ministères, particulièrement pour les postes de wali et gouverneur, peuvent intégrer administrativement le département de l'Intérieur s'ils en font la demande.

Le corps des agents d'autorité comprend

lui de simple gouverneur.

Le deuxième cadre est celui des pachas (pacha principal et pacha), suivi par celui des caïds (caïd principal et caïd). Le dernier cadre est celui des khalifas de caïds qui comprend le grade de khalifa du caïd principal, khalifa de caïd 1er grade et khalifa de caïd 2e grade. Selon le décret, les agents d'autorité des trois premiers grades ont vocation à occuper les fonctions de wali, gouverneur, secrétaire général de préfecture ou de province, pacha, chef de cercle, chef de district ou caïd auprès de l'administration centrale ou de l'administration locale du ministère de l'Intérieur. La nomination et la révocation dans ces fonctions sont prononcées par dahir, sur proposition du ministre de l'Intérieur. Quant aux autres agents d'autorité, les nominations reviennent au ministre de l'Intérieur. □

Consultant interne: Homme à projets

LE titre peut, de prime abord, prêter à confusion. En tant que tel, le poste ne figure pas dans l'organigramme, car ce cadre est avant tout un «homme à projets» à l'expertise éprouvée.

Selon l'enquête, le consultant interne a 9 ans d'ancienneté dans l'entreprise et autant dans le poste. L'expérience joue un rôle capital pour accéder à ce statut.

Le salaire brut atteint en moyenne 646.650 dirhams par an. Dans l'enquête, un peu moins des deux tiers de consultants sont des femmes.

A intervalles réguliers, la direction confie au consultant interne des missions avec des objectifs bien précis: cela peut aller du lancement d'un nouveau marché, l'ouverture d'un ou de plusieurs points de vente jusqu'à une étude d'opportunité d'un projet par exemple. Le consultant interne est à ce titre une sorte de conseiller de la direction générale, un cadre qui se distingue par son expérience, son potentiel individuel, ses compétences. Il fait partie de

hauts potentiels dans l'entreprise. Bref, c'est quelqu'un qui a fait ses preuves en faisant valoir des qualités personnelles et professionnelles.

La population de consultants internes est à plus de 50% de profil ingénieur (54%). En général, ce sont des personnes qui ont fait de longues études. S'ils ne sont pas à la tête d'une direction, c'est en raison de la nature même de la structure de l'entreprise. La progression verticale est limitée du fait même de la taille de l'entreprise.

C'est donc par palier de responsabilité que la carrière d'un consultant interne évolue donc. Tout dépend de la taille de la société et de son chiffre d'affaires. Ce qui n'est pourtant pas toujours le cas: des petites sociétés peuvent payer mieux que les grandes...

Les consultants internes sont massivement présents dans le secteur financier, l'industrie, l'immobilier et BTP. Comme pour les juristes, c'est le secteur financier qui rémunère le mieux ces cadres. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 350.311 DH
Soit: 28.024 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires
(En millions de dirhams)

Plus de 50	: 162.700 DH
100 à 200	: 381.263 DH
600 à 700	: 560.312 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 350.311 DH
Mixte	:

Effectifs

Moins de 40	: 220.000 DH
40 à 100	: 203.502 DH
100 à 200	: 102.000 DH
Plus de 500	: 560.312 DH

Secteur

Activités financières	: 646.649 DH
Immo. location & services aux entreprises	: 200.900 DH
BTP	: 301.315 DH
Industries manuf. & extractives	: 381.263 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 256.977 DH
Provinces	: 525.312 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 62%
Femme	: 38%

Age moyen

40 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

9 ans

Formation (en %)

Ecole d'ingénieurs	: 54
Bac+5	: 31
Autres	: 15

Directeur artistique: Chouchouté dans l'audiovisuel

LE directeur artistique est responsable de toutes les créations artistiques et graphiques. Il doit en outre être créatif et dynamique et avoir le sens de l'organisation. Voilà en gros ce que mentionnent les employeurs dans les fiches de fonction qui accompagnent les annonces de recrutement dans la presse.

Avec les perspectives ouvertes par le développement des secteurs de la communication et de l'audiovisuel, la fonction a plus que gagné en visibilité. Cependant, les profils restent rares. Cette rareté des compétences explique en partie les niveaux de rémunération plutôt confortables (34.000 dirhams bruts par mois, primes et treizième mois inclus). Cette «générosité» profiterait aussi aux jeunes sans expérience. Le mix de la rémunération comprend une panoplie de primes et d'indemnités. La moitié des directeurs artistiques perçoivent une prime sur le bénéfice en plus d'autres bonus sur le rendement. Pour le reste, la prime se rapporte soit au bilan (7%), soit au chiffre d'affaires (7%).

En compléments de salaire, la situation des directeurs artistiques n'est pas mal non plus. La mutuelle privée et la retraite CIMR représentent presque un smig. A côté, se greffent une assurance-vie et une deuxième assurance retraite pour 20%

d'entre eux. Le téléphone portable assorti d'un forfait de communication et l'ordinateur portable (attribués au moins à la moitié des cadres), apparaissent comme des outils indispensables de travail pour cette fonction. Mais tous les sondés dans l'enquête affirment ne pas disposer de voiture de fonction.

Pour les indemnités, 73% les ont pour le transport, 64% pour représentation et 18% pour le logement. Par secteur, c'est la communication et l'audiovisuel qui emploient la quasi-majorité de ces cadres. L'évolution que connaissent actuellement ces secteurs ouvrent de grosses perspectives pour cette fonction. D'ailleurs les écoles privées ont bien compris ce revirement du marché en adaptant leur offre de formation. L'enquête a révélé que 36% des directeurs artistiques en fonction ont un bac+5 (doctorat), 29% ont un cursus type écoles de commerce et 14% ont un bac+4. Enfin, c'est l'une des fonctions où la parité est une réalité: à 43%, les directeurs artistiques sont des femmes. Le poste ne demande pas une grande expérience. En majorité, la fonction est exercée par des jeunes cadres. L'âge moyen est de 34 ans alors que l'ancienneté dans le poste est de quatre ans et d'un an de plus chez le même employeur. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 424.568 DH
Soit: 33.965 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires
(En millions de dirhams)

Moins de 10	: 500.000 DH
10 à 50	: 448.008 DH
100 à 200	: 393.700 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 424.568 DH
Mixte	:

Effectifs

Moins de 40	: 455.436 DH
40 à 100	: 338.260 DH

Secteur

Immo. location & services aux entreprises	: 424.568 DH
---	--------------

Localisation

Casablanca Provinces	: 424.568 DH
	: -

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: 57 %
Femme	: 43 %

Age moyen

34 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation (en %)

Bac + 5	: 36
Ecole de commerce	: 29
Bac + 4	: 14
Autres	: 21

SALAIRES 2009

Analyste financier: Jeune et bien payé

L'ANALYSTE financier est en général jeune. La moyenne d'âge est de 29 ans. Il perçoit un salaire annuel moyen brut de 321.850 dirhams, primes et indemnités comprises. Cela le ramène à un mensuel brut de 25.750 dirhams. Après une inflation des salaires relevée vers la fin des années 1990, lorsque les marchés financiers étaient au plus haut, la fièvre a un tout peu retombé.

Cette fonction ne connaît pas encore la parité, malgré la percée de beaucoup de jeunes femmes. Analyste financier, c'est 67% des hommes. L'enquête relève une certaine fidélité à l'employeur. Les cadres interrogés exercent depuis 4 ans et ont en moyenne une ancienneté de 4 ans chez le même employeur. C'est une petite révolution dans un métier où le turnover était jadis l'un des plus élevés du marché.

Si la fonction d'analyste financier est traditionnellement l'apanage du secteur financier (banques, compagnies d'assurance, sociétés de Bourse ou de gestion de l'épargne collective), elle apparaît désormais dans d'autres secteurs tels que la communication et l'audiovisuel. Dans

ces nouveaux terrains, les employeurs se montrent relativement généreux. Les salaires peuvent y atteindre 480.000 dirhams bruts annuels. L'analyste financier travaillant dans les marchés financiers perçoit une rémunération moyenne de 254.300 dirhams par an. C'est un peu moins que ses confrères employés dans la banque (344.000). Il semble aussi qu'il y ait encore un gros effort de rattrapage en matière d'égalité salariale homme/femme. La différence peut atteindre jusqu'à près de 100.000 dirhams. L'enquête de Sunergia/L'Economiste montre que ce sont les entreprises réalisant plus de 700 millions de DH de chiffre d'affaires qui octroient les meilleurs salaires: 400.000 dirhams en moyenne par an, primes et indemnités comprises. En ce qui concerne le profil de la fonction, l'analyste financier est à 67% titulaire d'un diplôme bac+5. De plus en plus aussi, des ingénieurs sont présents dans la population d'analystes financiers. Les lauréats des écoles de commerce ne constituent que 17%. Et c'est la même proportion qui avait choisi la France pour leurs études. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 321.850 DH
Soit: 25.748 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

10 à 50	: 480.000 DH
50 à 100	: 250.000 DH
200 à 300	: 263.000 DH
600 à 700	: 288.100 DH
Plus de 700	: 400.000 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 321.850 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 480.000 DH
40 à 100	: 254.333 DH
101 à 200	: 400.000 DH
Plus de 500	: 288.100 DH

Secteur

Communication/Audiovisuel	: 480.000 DH
Marchés financiers	: 254.333 DH
Banques, assurances et crédit à la consommation	: 344.050 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 357.775 DH
Région Centre Est	: 250.000 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: 67 %
Femme	: 33 %

Age moyen

29 ans

Ancienneté dans l'entreprise

4 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation (en %)

Bac+5 (DESS)	: 67
Autres	: 17
Ecoles de Commerce	: 17

Directeur et responsable pédagogique

LE directeur et responsable pédagogique est en moyenne âgé de 39 ans et perçoit une rémunération annuelle brute moyenne de 276.640 dirhams, primes et indemnités comprises. Son salaire brut mensuel s'établit à environ 22.100 dirhams mensuels. Dans près de six cas sur dix, le poste de directeur et responsable pédagogique est un homme. Les employeurs misent sur la promotion interne. Le titulaire de cette fonction exerce dans l'entreprise depuis 9 ans. En moyenne, il occupe ce poste depuis sept ans. Homme d'expérience, le directeur pédagogique est la tour de contrôle d'un établissement d'enseignement. Il coordonne le travail des profs, assure le suivi des programmes; il est par ailleurs l'interface avec les autorités de tutelle pour tout ce qui touche à l'organisation des cursus: accréditation de nouveaux programmes, partenariats avec des écoles étrangères, etc.

La fonction a pris beaucoup de stature avec le développement de l'enseignement supérieur privé. Les femmes occupent ce poste dans 43% des cas. C'est dans les régions Casa-Rabat et Nord que le directeur et responsable pédagogique est le mieux payé, près de 340.000 dirhams; c'est aussi

la région qui concentre le plus d'écoles privées. Il s'agit probablement d'établissements d'enseignement faisant partie d'un groupe et pratiquant la même politique de rémunération.

Comme pour la majorité des cadres, une partie du salaire du directeur pédagogique est composée d'une part variable: 90% des responsables et directeurs pédagogiques reçoivent une prime de rendement et seuls 5% se voient accorder une gratification liée au chiffre d'affaires. Côté prévoyance sociale, la totalité des directeurs et responsables pédagogiques bénéficient d'une assurance maladie dans une mutuelle privée. Dans 9 cas sur 10, ils bénéficient d'une assurance-retraite par capitalisation, tandis que près de la moitié a souscrit au régime de retraite complémentaire de la CIMR.

Dans 33% des cas, les responsables et directeurs pédagogiques sont des universitaires titulaires d'un bac+4. 30% ont un niveau supérieur à bac+5 (doctorat). Dans cette fonction, la proportion des ingénieurs ne dépasse guère 14%. Mais cela pourrait changer avec la multiplication des écoles d'ingénieurs privés. 35% des responsables et directeurs pédagogiques ont fait des études de sciences économiques. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 276.642 DH
Soit: 22.131,36 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 10	: 138.600 DH
10 à 50	: 435.574 DH
Plus de 700	: 131.514 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 276.642 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 138.600 DH
40 à 100	: 435.574 DH
Plus de 500	: 131.514 DH

Secteur

Enseignement privé	: 280.309 DH
Marché financier	: 345.000 DH
Associatif	: 138.600 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 339.903 DH
Provinces	: 255.778 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme	: 57 %
Femme	: 43 %

Age moyen

39 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

7 ans

Formation (en %)

Bac+4 (Maîtrise)	: 33
Plus de bac+5 (doct.)	: 29
Bac+5 (DESS)	: 19
Ecole d'ingénieurs	: 14
Bac+2 (BTS/DUT)	: 5

Directeur administratif et financier

LA fonction de directeur financier et administratif (DAF) est visiblement la chasse gardée des hommes. Dans 86% des cas, elle est occupée par un homme. Le salaire annuel brut moyen s'élève à 523.700 dirhams, primes et indemnités comprises. C'est dans les multinationales que les DAF sont les mieux rémunérés. Leur salaire annuel brut moyen y atteint 683.000 dirhams alors que ceux qui officient dans les sociétés mixtes (capitaux marocains et étrangers) perçoivent 485.000 DH par an.

La relation entre la taille de l'entreprise et le niveau de salaire n'apparaît pas toujours. Un DAF peut gagner plus dans une PME que dans une grande entreprise. L'étendue des responsabilités joue un rôle déterminant. Ce qui justifie d'ailleurs le rang hiérarchique du DAF, qui dans beaucoup de PME se trouve juste en dessous de la direction générale. L'âge moyen du DAF s'élève à 41 ans. Il a 9 ans d'ancienneté moyenne et occupe son poste depuis 6 ans. Dans la majorité des cas, il possède au moins un diplôme bac+4. Et 30% des cadres interrogés ont fait leurs études dans une école de commerce. La population des DAF contient aussi des profils bac+2, si-

gne que l'accès à la fonction dépend aussi de l'expérience. Par filière, c'est dans le transport et l'industrie de la chimie-parachimie que l'on trouve les salaires les plus élevés pour le directeur administratif et financier: 955.970 et 916.350 dirhams annuels respectivement. En revanche, certains secteurs actuellement frappés par la crise économique ont des niveaux de salaires moins élevés. Le textile et la confection par exemple, et dans une moindre mesure, l'hôtellerie et le tourisme.

En ce qui concerne les avantages sociaux, ils consistent en la couverture médicale auprès d'une mutuelle privée (81% des cas). Dans la palette des compléments de salaires attachés à la fonction, une retraite CIMR (près de 7 cadres sur 10) en plus d'une assurance retraite par capitalisation (41%). 1/3 des DAF disposent d'un paquet de stock-options. La pratique est certes rare dans l'entreprise marocaine, mais elle existe.

Concernant les avantages en nature, 52% des DAF disposent d'un véhicule de fonction et d'une dotation de carburant, d'un téléphone portable (86%) et d'un ordinateur portable (79%).

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 523.695 DH
Soit: 41.895,60 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 10	: 552.746 DH
10 à 50	: 262.667 DH
50 à 100	: 490.710 DH
100 à 200	: 385.250 DH
200 à 300	: 648.982 DH
300 à 400	: 728.412 DH
400 à 500	: 225.467 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 683.000 DH
Nationale	: 510.385 DH
Mixte	: 485.000 DH

Effectifs

Moins de 40	: 359.448 DH
40 à 100	: 495.917 DH
101 à 200	: 463.782 DH
201 à 300	: 1.300.000 DH
301 à 400	: 478.500 DH
401 à 500	: 899.044 DH

Secteur

Distribution/Commerce	: 370.408 DH
Marché financier	: 546.100 DH
Immo. location & services...	: 308.801 DH
Industries manuf. & extractives	: 525.552 DH
Commerce courtage	: 464.236 DH
Transport et Communication	: 733.670 DH
Autres secteurs	: 926.000 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 532.636 DH
Région Nord	: 650.885 DH
Région Sud	: 703.000 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique
2

Sexe
Homme : 86%
Femme : 14%

Age moyen
41 ans

Ancienneté dans l'entreprise
9 ans

Ancienneté dans le poste
6 ans

Formation (en %)
Ecole de commerce : 30
Bac+4 (Maîtrise) : 27
Bac+5 (Doct.) : 19
Bac+5 (DESS) : 14
Ecole d'ingénieurs : 5
Bac+2 (BTS, DUT) : 3
Bac+3 (Licence) : 3

Responsable financier et/ou administratif

AGÉ de 35 ans en moyenne, le responsable financier et/ou administratif est dans 68% des cas un homme. Il accède à ce poste après une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 7 ans. Il exerce à ce poste depuis 5 ans en moyenne. Le salaire annuel moyen brut du responsable financier et/ou administratif s'élève à 239.300 dirhams, soit 19.100 dirhams par mois. Et c'est dans les entreprises nationales qu'il est le plus élevé: 246.200 dirhams bruts en moyenne annuelle.

Suivent ensuite les sociétés mixtes (au sens de l'enquête, il s'agit d'entreprises à capitaux marocains et étrangers): 231.900 dirhams. Concernant les multinationales, elles viennent en troisième position, puisque leurs responsables financiers et/ou administratifs touchent un salaire moyen annuel de 184.400 dirhams, ce qui leur fait une rémunération mensuelle de 14.750 dirhams. Par secteur d'activité, c'est dans la distri-

bution et le commerce que les salaires sont les plus élevés: 384.700 dirhams bruts annuels. Dans le transport également, les niveaux de rémunération sont parmi les plus compétitifs du marché: en moyenne, 323.760 dirhams, suivi du secteur de l'eau et électricité, qui verse à ses responsables financiers et/ou administratifs un salaire annuel brut de 320.000 dirhams. L'écart entre les salaires les plus élevés et les plus bas va du simple au quadruple. Les responsables financiers et/ou administratifs travaillant dans la messagerie et le courrier international reçoivent les salaires les moins attractifs: 79.300 dirhams.

Le niveau de rémunération n'est pas proportionnel au chiffre d'affaires de l'entreprise, puisqu'il est de 334.000 DH bruts par an dans les entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 100 et 200 millions de DH. Dans celles dont le CA se situe entre 300 et 400 millions de DH, il est de 250.000 dirhams.

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 239.307 DH
Soit: 19.144,56 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

moins de 10	: 150.397 DH
10 à 50	: 260.946 DH
50 à 100	: 291.783 DH
100 à 200	: 333.528 DH
200 à 300	: 199.333 DH
300 à 400	: 250.000 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 184.400 DH
Nationale	: 246.184 DH
Mixte	: 231.880 DH

Effectifs

Moins de 40	: 202.174 DH
40 à 100	: 264.901 DH
101 à 200	: 266.137 DH
201 à 300	: 261.196 DH
401 à 500	: 269.426 DH
Plus de 500	: 234.724 DH

Secteur

Energie et mines	: 278.231 DH
Communication/Audiovisuel	: 282.940 DH
Messagerie/Courrier internat.	: 79.327 DH
Immo. location & services entreprises	: 124.000 DH
Industries manuf. & extractives	: 128.440 DH
BTP	: 323.760 DH
Autres secteurs	: 215.658 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 264.601 DH
Région Nord	: 141.216 DH
Autres	: 217.555 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique
2

Sexe
Homme : 68 %
Femme : 32 %

Age moyen
35 ans

Ancienneté dans l'entreprise
7 ans

Ancienneté dans le poste
5 ans

Formation (en %)
Bac+4 (Maîtrise) : 36
Ecole de commerce : 23
Bac+5 (DESS) : 17
Ecole d'ingénieurs : 6
Bac+3 (Licence) : 4
Plus de bac+5 (Doct.) : 2
Bac+2 (DEUG) : 2

SALAIRES 2009

Un traitement particulier pour les profs de médecine

• Le salaire de base est complété par une allocation de recherche et d'encadrement

• La charge horaire est fonction du grade

LES professeurs de l'enseignement supérieur sont répartis en trois catégories. Les enseignants exerçant dans les facultés de médecine, ceux des universités et des établissements de formation des cadres.

Dans les facultés de médecine, les profs exercent des fonctions d'enseignement, d'encadrement, de soins, de prévention et de gestion des infrastructures hospitalières. Les enseignants chercheurs sont tenus de dispenser 8 heures de cours magistraux par semaine contre 10 heures pour les enseignants agrégés. En ce qui concerne les maîtres-assistants, ils sont chargés de dispenser 14 heures de travaux dirigés par semaine.

Depuis janvier 2009, outre leur salaire statutaire, cette catégorie d'enseignants chercheurs a bénéficié d'une augmentation de son complément de rémunération.

Comparée à celles des autres catégories d'enseignants, cette indemnité est la plus élevée chez les profs des facultés de médecine et de pharmacie. Versée par le ministère de la Santé publique, elle est destinée à rétribuer l'activité hospitalière, les spécialités médicales et les sujétions particulières liées à l'exercice de leur métier, notamment le risque professionnel. Cette indemnité, ventilée en allocation de recherche et d'encadrement, est versée mensuellement aux bénéficiaires en même temps que la paie. Sa fourchette varie

Taux mensuels des allocations accordées aux enseignants-chercheurs		
Cadres et grades	Allocation de recherche	Allocation d'encadrement
Professeurs de l'enseignement supérieur		
Grade "A"	11.597	11.597
Grade "B"	14.704	14.704
Grade "C"	17.663	17.663
Professeurs habilités		
Grade "A"	9.140	9.140
Grade "B"	10.190	10.190
Grade "C"	11.232	11.232
Professeurs-assistants		
Grade "A"	7.505	7.505
Grade "B"	8.505	8.505
Grade "C"	9.535	9.535
Grade "D"	10.505	10.505
Maîtres-assistants		
Grade "A"	4.745	4.745
Assistants		
Grade "A"	2.575	2.575
Grade "B"		
• Echelon de 1 à 3	5.125	5.125
• Echelon de 4 à 7	6.625	6.625

Source: BO n° 3702

La grille d'allocation de recherche et d'encadrement figurant dans ce tableau s'applique à la fois aux enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur et à ceux exerçant dans les établissements de formation des cadres supérieurs

cadres. Ces deux corps professoraux sont constitués des mêmes cadres enseignants: des professeurs de l'enseignement supérieur, les professeurs habilités et les professeurs-assistants. La charge horaire hebdomadaire attribuée aux enseignants-chercheurs est fixée à 8 heures de cours magistraux pour les professeurs de l'enseignement supérieur, à 10 heures de cours magistraux pour les professeurs habilités et à 14 heures de travaux dirigés pour les professeurs-assistants.

A l'image de leurs collègues des facultés de médecine, de pharmacie et de médecine dentaire, les professeurs de l'enseignement supérieur, les professeurs habilités et les professeurs-assistants perçoivent une allocation de recherche et une allocation d'encadrement, versées là encore mensuellement.

Pour les professeurs de l'enseignement supérieur, le montant respectif des allocations de recherche et d'encadrement est le même et varie entre 11.597 DH et 17.663 DH en fonction du grade.

entre 18.967 DH pour les enseignants classés au grade A, échelon 1, et 35.743 DH pour ceux du grade C, échelon 5. Pour ce qui est des enseignants agrégés, cette indemnité oscille entre 15.126 DH pour ceux qui sont classés au grade A,

Trois types de promotion

LES enseignants chercheurs passent d'un échelon à l'autre tous les deux ans. Ils bénéficient de trois types d'avancement. Dans le cadre du rythme dit exceptionnel, 20% de l'effectif des candidats inscrits au tableau annuel d'avancement de grade et exerçant dans l'université des fonctions d'enseignement et de recherche sont promus au grade supérieur après deux ans d'ancienneté au 3e échelon du grade considéré. En ce qui concerne le deuxième mode de promotion, dit rapide, il permet à 20% de l'effectif des candidats inscrits au tableau annuel d'avancement de grade précité d'être promus au grade supérieur après un an d'ancienneté au 4e échelon du grade considéré.

Le troisième et dernier mode d'avancement est dit «normal». Il concerne les candidats inscrits à ce même tableau. Dans ce cas, la promotion intervient soit après deux ans, soit après trois ans d'ancienneté au 4e échelon du grade considéré.

échelon 1, et 25.880 DH pour les enseignants du grade C, échelon 5.

Pour les maîtres-assistants, cette indemnité se situe entre 11.108 DH pour ceux qui occupent le grade A, échelon 1, et 21.620 DH pour ceux classés au grade D, échelon 4.

La deuxième et troisième catégories de professeurs universitaires sont celle des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur et celle exerçant au sein d'établissements de formation des

En ce qui concerne les professeurs habilités, ces deux allocations varient entre 9.140 DH et 11.232 DH. Elles sont situées entre 7.505 DH et 10.505 DH pour les professeurs-assistants.

Pour ce qui est des maîtres-assistants, le montant atteint 4.745 DH pour chacune des deux allocations. Et, enfin, pour les assistants, ces allocations varient entre 2.575 DH et 6.625 DH.

Hassan EL ARIF

Avant 9 heures

■ à Casablanca, Préfecture d'Anfa,
■ à Rabat

L'ECONOMISTE

par porteur, chez vous ou à votre bureau.

1 an soit 260 numéros : 700 DH

Bulletin d'abonnement

Nom et Prénom : _____
 Patronyme : _____
 Adresse : _____
 Ville : _____
 P.S. : _____
 T.S. : _____
 Fax : _____
 Local : _____

Numéro : 1 700 DH (s'ajoute à l'impôt sur le revenu) - Service abonnements
 P.O. Boîte 20000, Casablanca - Tél. 05 22 65 36 00 - Fax 05 22 65 37 36

Non d'abonnement à recevoir à L'Economiste accompagné du règlement (N° de C.D.E.E.) - Service abonnements
 P.O. Boîte 20000, Casablanca - Tél. 05 22 65 36 00 - Fax 05 22 65 37 36

Fonction publique

La réforme grippée par la quête du consensus

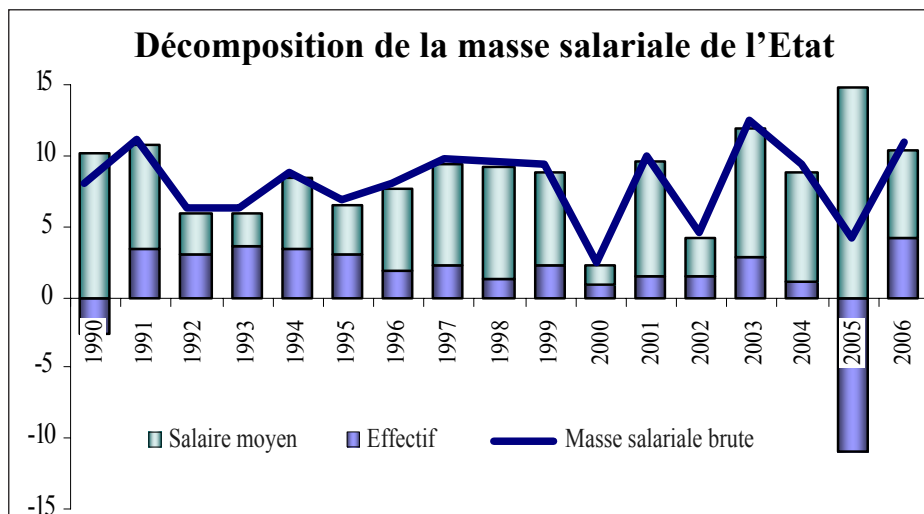
■ Malgré des promesses, l'après-DVD n'a pas eu lieu

■ Ni le redéploiement des fonctionnaires, ni la révision de l'évaluation

■ En attendant, la masse salariale de l'Etat continue d'augmenter

LA grande réforme de l'administration promise par le gouvernement dans son programme est en panne. La modernisation de l'Etat est à la peine et dans certains aspects elle coince malgré la méthode des petits pas voulue par le gouvernement. En fait, c'est la quête du fameux consensus qui finit par se transformer en alibi pour ne rien faire.

L'opération départ volontaire (DVD) n'aura donc pas connu de suite. Deux projets emblématiques, le redéploiement et la révision du mode d'évaluation des agents de l'Etat, ont été passés à la trappe.



Source des données: Annuaire statistique du Maroc + Calcul DEPF

La masse salariale s'est accrue de 4,9% en moyenne entre 2004 et 2007 pour atteindre 65,2 milliards de dirhams, soit près de 50% des dépenses de l'Etat (hors dette) et 80% à 90% des dépenses totales de certains secteurs.

Cette tendance trouve son explication, entre autres, dans:

- l'augmentation des effectifs de la PPR qui est passée de 629.293 à fin 2005 à 667.550 en 2007, soit une augmentation annuelle de 3%;
- la poursuite de la promotion exceptionnelle pour un coût global sous forme de rappels pour 4,5 milliards de dirhams;
- les régularisations salariales découlant du dialogue social pour un coût global de 1,2 milliard de dirhams

15.000 postes budgétaires en 2009

POUR cette année, il est prévu le recrutement de 12.710 personnes. Sur ce total, 3.800 postes budgétaires iront à l'Education nationale, autant à l'Intérieur et 2.000 au secteur de la Santé. Le ministère de la Justice accapare 1.000 postes et la Délégation générale à l'Administration pénitentiaire et à la réinsertion 1.000 autres. Le ministère des Habous et des Affaires islamiques bénéficiera de 500 et le département des Finances 350. Le reste sera réparti entre d'autres départements ministériels. Sans parler de 2.000 emplois destinés à titulariser le personnel temporaire. □

Force est de constater quelques années après que l'opération DVD n'a pas eu de service après-vente. La masse salariale, au lieu de baisser comme prévu, a continué d'augmenter d'année en année. En 2006, on n'arrivait pas à inverser la tendance haussière. Pour 2009, elle caracolait à plus de 75,5 milliards de DH contre 66,9 milliards en 2008.

Cette opération a laissé partir les meilleurs cadres de la fonction publique au lieu de viser les agents d'exécution comme prévu initialement. Aujourd'hui encore, des pans entiers des services publics souffrent de déficit en ressources humaines. C'est le cas à l'Education nationale et à la Santé notamment. Pour remédier à ces carences, le gouvernement a relancé les recrutements. Parfois, il a recours aux services de cadres partis dans le cadre des DVD, aujourd'hui reconvertis en consultants. Pour cette année, il est prévu de recruter 12.710 personnes dont

DH. Certains bénéficiaires ont créé des entreprises, d'autres ont acquis des logements, des voitures neuves... En tout cas, cela a créé une dynamique économique certaine.

L'horaire continu, qui a été vendu à l'opinion publique comme une grande réforme, n'est pas sérieusement appliqué. La pause déjeuner, limitée à 30 minutes, est souvent rallongée à n'en plus finir. Dans une ville comme Rabat à dominante administrative, on ne comprend pas pourquoi la circulation est dense entre midi et quatorze heures. Ce laisser-aller, dont la responsabilité incombe à la chaîne de commandement, doit être repris en main si l'on veut fournir un service public de qualité.

Pendant ce temps-là, le gouvernement regarde ailleurs. Le ministère de la Modernisation des secteurs publics propose de mettre en place des kiosques de services publics qualifiés de «rapides» pour les

extraits d'actes de naissance, la légalisation des signatures ou les copies conformes. Ces kiosques seront placés dans les grands centres commerciaux, les gares, les universités et les marchés hebdomadaires, promet le ministre en charge de ce dossier. Un système de permanence pour les services ayant un lien direct avec le citoyen, à l'image de l'expérience tentée par le ministère de l'Intérieur l'été dernier. Ce dispositif, s'il est mis en place, allégera à coup sûr l'embouteillage dans les communes à forte concentration de la population. L'accueil et l'information ne sont pas en reste. Le ministère prévoit la création d'unités chargées de recevoir les réclamations des citoyens et de piloter les réponses directes ou via la poste. On

veut généraliser l'approche qualité pour améliorer les services publics. Pour cela, des sondages réguliers en vue de mesurer les taux de satisfaction des citoyens sont également proposés.

L'autre volet de la modernisation concerne la gestion des ressources humaines. Le nouveau système en préparation sera basé sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une étude lancée l'été dernier devra déboucher sur la proposition d'un nouveau système de rémunération. Sur cette base, le gouvernement compte définir et valider une nouvelle grille salariale. Des simulations de reversement des cadres et agents de l'Etat dans une nouvelle grille seront effectuées. En tout cas, le ministère de la Modernisation des secteurs publics compte cette année achever le diagnostic et démarrer la conception des scénarios de ce système de rémunération fondé sur une nouvelle classification des emplois.

Toujours en projet également, une nouvelle grille servant à l'évaluation. Combattue par les syndicats, cette réforme se voulait «révolutionnaire en plaçant les compétences, la performance et le mérite au centre de la gestion des RH». En principe, il en serait fini des notes fantaisistes pour tout le monde et la distribution des «19/20» par les chefs de service.

Le système de redéploiement des fonctionnaires d'un ministère vers l'autre ou d'une région vers une autre reste encore à la phase d'intentions. L'écrasante majorité des agents de l'Etat est concentrée sur l'axe Rabat-Casablanca. Et la majorité voudra rejoindre le ministère des Finances où les compléments de salaires (primes semestrielles) sont les plus attractifs. On ne peut leur en vouloir. □



SALAIRES 2009

Parlementaire

Les multiples attraits de la fonction

■ L'immunité «à tout prix»

■ Une indemnité mensuelle nette de 36.000 DH

LES avantages accordés aux parlementaires de la Chambre des représentants et celle des conseillers expliquent en partie, l'engouement des politiques vers ces mandats. Les déplacements en train à l'intérieur du pays, en première classe, sont gratuits. Les élus de la Nation bénéficient également d'une réduction de 60% sur les billets d'avion au Maroc et à l'étranger (par Royal Air Maroc). Ils jouissent d'une indemnité journalière de 2.500 DH pour les déplacements professionnels à l'extérieur des frontières.

L'autre attrait de ce «métier» reste la rémunération qui n'a rien à voir avec celle allouée aux élus communaux. En effet, les parlementaires ont une indemnité for-

faitaire exonérée d'impôt de 30.000 dirhams par mois. A cela s'ajoute une indemnité mensuelle de 6.000 dirhams, ce qui porte le revenu à 36.000 DH. D'autres indemnités supplémentaires de 7.000 DH sont accordées aux sept présidents de groupes parlementaires et aux 6 présidents de commissions permanentes dans chaque Chambre. La même somme est versée aux membres du bureau de la Chambre, composé de 1 président, 8 vice-présidents et 4 assesseurs. Sur ce total, il faudra retirer les cotisations de retraite, de mutuelle et des versements au parti politique auquel le parlementaire est affilié.

Mais de tous ces privilèges, c'est l'immunité



Malgré les tentatives pour lutter contre l'absentéisme et les menaces de ponction sur leurs revenus, les parlementaires n'en font qu'à leur tête. Ils savent que le président aura besoin de leur soutien pour concrétiser le travail législatif (Ph. Bziouat)

parlementaire qui est la plus attrayante. Pour décrocher le sésame, les nombreux candidats se livrent une bataille rude. Les montants d'argent dépensés au cours de la campagne électorale suscitent des interrogations sur les objectifs réels recherchés. Est-ce que la fonction mérite de dépenser

que président a droit à 6 collaborateurs. Il a aussi à sa disposition une voiture de service et le personnel de maison (maître d'hôtel, cuisinier, aide-cuisinier, jardinier et chauffeur).

Malgré tous ces avantages, les parlementaires ne sont pas tous férus de travail

L'ECONOMISTE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL: ABDELMOUNAÏM DILAMI

DIRECTEUR GÉNÉRAL: KHALID BELYAZID

RÉDACTION

Directeur des rédactions
Nadia Salah

Rédacteur en chef
Mohamed Benabid

Secrétaire générale de la Rédaction
Meriem Oudghiri

Assistante: Touria Azlaf

■ DESK

Chef de rubrique: Aziza El Affas
Fatim-Zahra Toley, Jihane Kabbaïj

■ NEWS

Chef de rubrique: Fatima El Ounfi
Bachir Thiam, Faïçal Faquhi, Hassan Arif,
Khadija El Hassani, Abdelaziz Ghoubi, Tarik Hiri

■ FINANCES

Moulay Ahmed Belghiti, Adam Berrada,
Mohamed Mounadi

■ REPORTAGES-ENQUÊTES

Amin Rhouk, Jihad Rizk

■ SERVICES & CULTURE

Nadia Belkayat

Dessinateur-caricaturiste: Rik
Photo-journaliste: Abdelmajid Bziouat,
Mustapha Cherkaoui, Ahmed Jarfi

■ RÉGIONS

Chef de rubrique: Jamal Edline Herradi

• Casablanca: Ali Jafey, Bouchra Sabib

• Rabat: Nouredine El Aissi

• Marrakech: Badra Berrissoul

• El Jadida: Mohamed Ramdani

• Fès: Youness Saïd Alami

• Agadir: Malika Alami

• Tanger: Ali Abjiou

• Settat: Abdellah Echakhs

• Ouarzazate: Ali Rachidi

• Bruxelles: Aziz Ben Marzouk

• Londres: Jon Marks

• Alger: Nacer Ould Mammar

• Tunis: Youssa Mahfoud

SUPPLÉMENTS EMPLOI ET THÉMATIQUES

Rédacteur en chef:

Abassi Shamamba

Khadija Masmoudi, Jalal Baoui

Bureau de Rabat

Chef de la rédaction: Mohamed Chaoui

Angle rue Al Khalil, Bd Med V
TEL: 037 26.28.46/47/48 - Fax: 037 26.28.45
E-mail: mchaoui@leconomiste.com

Assistante de direction: Kenza Daoudi

Documentation: Saïda Sellami

PUBLICITE

Directeur Commercial et Marketing

Belkacem Benabdelhamid

Assistants:

Samira Tamsa, Khouldya Mekayssi

Chefs de publicité: Imane El Azdi, Khalid El Jai,
Abderracouf Jaïfari, Fayçal Liraki, Mohamed
Hamdaoui, Mouna Elouattassi Grangier

ADMINISTRATION

Directeur administratif & financier

Samir Essifer

Auditeur interne, responsable qualité: Ilham Ziad

Abonnement: Leïla Saïdek

REVISION

Mohamed El Bekri, Bahija Rhoul, Khalid Bidari

MONTAGE

Omar Jabre, Saïd Fakhreddine,
Abdelaziz Ouahid, Salima Michmich,
Mohamed El Ouardi Idrissi, Mehine Sorane,
Nour-Eddine Lourini, Saïd Dakhan

Annonces légales: Rabia Mahd, Jalila Afkhar
Fax: 05.22.36.58.86

Service Internet

Rachid Mounaouar, Mohamed Mechal

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

E-mail: info@leconomiste.com

Diffusion contrôlée



Retraite à la carte

LES parlementaires bénéficient d'un régime particulier de retraite qu'ils ont taillé à leur mesure. S'ils cotisent mensuellement à hauteur de 2.400 DH, ils bénéficient d'un traitement à part: les indemnités sont versées dès la cessation de l'activité. En outre, le montant de cette pension est calculé selon le nombre de mandats. Il s'élève à 5.000 DH par mois par législature complète. Un parlementaire ayant passé deux législatures aura droit à une retraite de 10.000 DH par mois. Trois législatures correspondent à 15.000 DH et ainsi de suite. □

plus que ne rapporterait officiellement un siège de député ou de conseiller? L'institution parlementaire souffre d'une image négative dans l'opinion publique. Celle-ci est accentuée par l'idée largement partagée que certains partis monnayeraient au prix fort les places à l'investiture.

Les présidents de la Chambre des représentants et de la Chambre des conseillers touchent une indemnité forfaitaire mensuelle de 42.666 dirhams. Celle-ci ne représente que la moitié du revenu mensuel net perçu qui est porté à plus de 80.000 DH grâce autres indemnités (notamment de représentation, de logement et frais d'ameublement). Ainsi, ils ont droit à toutes les indemnités prévues en faveur du Premier ministre, à l'exception des deux indemnités accordées à l'occasion de chaque investiture ou de cessation de fonction. Au Parlement, cha-

et de présence au niveau des commissions et en séance plénière. Les efforts déployés par les présidents en vue de lutter contre l'absentéisme n'ont pas abouti. Même les menaces de ponction sur les salaires, appliquée pourtant aux fonctionnaires grévistes, sont restées lettre morte. Les parlementaires savent que le président ne franchira pas le Rubicon. L'actuel comme l'ancien, personne n'a pu faire quoi que ce soit dans cette affaire. Les élus de la Nation savent que le président aura besoin de leur soutien pour concrétiser le travail législatif.

Sur un autre chapitre, le Parlement est jaloux de ses prérogatives et surtout de son indépendance vis-à-vis de l'exécutif. Pour cela, il n'a de compte à rendre à personne, ni au contrôleur financier ni à un agent comptable. □

M. C.



70, Bd Massira Khadra, Casablanca

Tel.: 05.22.95.36.00 (LCO) - Fax Rédaction: 05.22.36.59.26 - Commercial: 05.22.36.46.32

Distribution: Sapsis - Impression: Eco-Print, Casablanca

Tel.: 05.22.66.40.78/79/80 - Tirage: 32.000 exemplaires

Premier ministre, ministres: Mini parachute doré

■ La «prime» de départ s'élève à 10 fois le salaire

■ Leur fiche de paie bourrée d'indemnités

FONCTION très prenante, les ministres ont généralement un agenda chargé. Certains d'entre-eux sont sur tous les fronts, d'autres ne sont «aperçus» qu'à l'occasion des conseils de gouvernement. Pour autant, leur rémunération ne tient compte ni de la «performance» ni de leur «talent». Elle est identique pour tous les membres du gouvernement. Dans certains cas, la rémunération d'un ministre peut-être inférieure à celle d'un haut commis de l'Etat.

Comparé à celui de dirigeants de grandes entreprises, le salaire de ministre reste plutôt «moyen». Leurs émoluments sont fixés par dahir, lequel n'a pas connu de changement depuis 17 ans.

Officiellement, nos ministres gagnent un salaire brut de 60.000 dirhams, soit 10.000 DH de moins que le Premier ministre qui émarge à 70.000 dirhams.

Dès leur investiture, l'Etat débloque 10.000 dirhams au profit des ministres et 20.000 pour le Premier ministre.

Le traitement de base est de 32.000 dirhams pour le Premier ministre contre 26.000 pour les ministres. La rémunération comprend plusieurs indemnités: l'indemnité de représentation fixée par dahir à 18.000 dirhams pour le chef du gouvernement et à 14.000 dirhams pour son équipe. S'y ajoutent les indemnités de logement de 15.000 dirhams et d'ameublement de 5.000 dirhams. Les frais d'eau, d'électricité et de chauffage sont directement pris en charge par l'Etat. Ministres et Premier ministre disposent aussi d'un majordome, d'un chef cuisinier, d'un assistant-cuisinier et d'un jardinier.

Le Premier ministre et son équipe



La ministre de la Jeunesse et des Sports, Nawal Moutawakil (2e à partir de droite) que l'on aperçoit à la cérémonie officielle de la fête du Trône à Fès en juillet 2008. Comme ses collègues, elle percevra un ticket de sortie lorsqu'elle quittera le gouvernement (Ph. Jarfi)

Directeur d'administration centrale

NOMMÉ par dahir et choisi parmi les cadres supérieurs de l'Etat, le directeur d'administration centrale assiste le secrétaire général dans la gestion des services. Ses prérogatives sont larges et étendues: responsable de la bonne marche des services et de l'encadrement du personnel. Il participe à la préparation du budget, propose les mouvements du personnel, donne son avis sur la nomination des chefs de division et des chefs de service.

Un cahier des charges qui en fait en quelque sorte le «business unit» d'un ministère. Il peut même recevoir une délégation de signature de tous les actes et documents relevant de la compétence du ministre, et ce, à l'exception des décrets et arrêtés réglementaires.

Un directeur d'administration centrale perçoit une rémunération taillée sur mesure. En plus d'un traitement de base de 10.000 dirhams, sa rémunération est «complétée» par les indemnités. L'Etat, employeur, lui accorde une indemnité de

hiérarchie administrative, une indemnité de représentation et une indemnité de logement, trois fois 6.000 dirhams. A cela s'ajoute un forfait brut de 3.380 dirhams au titre des dépenses d'eau, d'électricité et de chauffage. Les frais de téléphones sont également pris en charge, mais seulement à hauteur de 800 dirhams. Une indemnité forfaitaire brute lui étant accordée.

Les directeurs centraux n'ont pas droit à d'autres traitements ou indemnités et ce, à l'exception des prestations familiales et des indemnités représentatives de frais. C'est stipulé dans le décret du 16 juin 1997 relatif à l'emploi supérieur de directeur d'administration centrale.

Autre exception, le droit des directeurs d'administration centrale du ministère des Finances à la prime de masse au même titre que les autres fonctionnaires de ce département. Ce qui en fait le directeur d'administration centrale les mieux payés de la fonction publique. □

Secrétaire d'Etat

LE traitement de base d'un secrétaire d'Etat est de 20.000 dirhams. Un montant auquel il faut ajouter des indemnités: 15.000 dirhams pour le logement, 5.000 dirhams pour l'ameublement et 10.000 dirhams pour l'indemnité de représentation. Il émarge à un salaire de 50.000 dirhams par mois.

Comme les ministres, chaque secrétaire d'Etat touche 10.000 dirhams à son investiture. Il a également droit à du personnel de maison, une voiture de service et un chauffeur. Son indemnité de départ est également fixée à 10 fois son salaire. □

ont droit à des voitures de fonction et des chauffeurs. Le premier se voit octroyer trois voitures de service contre deux pour les seconds.

Comme tout fonctionnaire, un ministre perçoit des frais de mission, en particulier quand il se déplace à l'étranger. L'Etat lui accorde un forfait de 2.500 dirhams par jour et il bénéficie de remises sur les billets d'avion: 50% sur la classe économique et 30% sur la business classe.

La composition du cabinet des membres du gouvernement est également fixée par dahir: un chef de cabinet, six conseillers techniques pour le Premier ministre contre cinq pour les ministres et

un chargé de communication.

L'avantage de taille dont dispose un ministre reste incontestablement sa prime de départ. Celle-ci est équivalente à dix fois leur salaire mensuel. Une pension de retraite leur est attribuée, elle obéit à un calcul particulier: le traitement de base net d'impôts auquel on applique un taux de 1,5.

La pension d'un ministre à la retraite tournerait donc autour de 39.000 dirhams mensuels et il peut aussi profiter d'allocations familiales. Seul hic, pour y prétendre, le ministre doit remplir certaines conditions: son revenu net d'impôts, quelle que soit sa nature, ne doit pas être supérieur ou égal au montant de la pension qui devrait lui être servie. S'il est inférieur, il ne peut prétendre qu'à la différence. Dans tous les cas, les anciens ministres doivent soumettre chaque année au Premier ministre une déclaration sur l'honneur dans laquelle ils déclinent leur revenu. Mais contrairement aux élus, la pension d'un ex-ministre ne s'arrête pas avec son décès. Ses ayants droit se voient attribuer la moitié.

Ces pensions sont versées sur le budget général et gérées à part par le ministère des Finances. D'ailleurs, ce n'est que depuis septembre 2007 que leur liquidation a été confiée à la Caisse marocaine de retraite (CMR). Mais aucune statistique ne filtre ni sur le nombre de pensions servies, ni sur celui des pensionnaires. □

SALAIRES 2009

Directeur qualité

C'EST l'une des fonctions qui montent dans l'organigramme. La fonction de pilotage de la qualité a émergé dans la moitié des années 1990 à la faveur du programme tous azimuts de mise à niveau. Mais son élévation au rang de direction est relativement récente.

L'ancienneté des directeurs qualité est de 10 ans alors que la moyenne d'âge des cadres tourne autour de 45 ans. Ce qui signifie que la fonction exige beaucoup d'expérience et une connaissance parfaite des rouages de l'entreprise. Plus du 1/3 des directeurs de qualité sortent des écoles d'ingénieurs (38%) et le 1/4 sont diplômés des facultés scientifiques des universités.

Avant la formalisation et la professionnalisation du métier de qualificateur, la fonction de directeur qualité a toujours échoué aux cadres ayant beaucoup d'expérience. On retrouve de plus en plus de femmes au poste de directeur qualité. Elles sont près de

25% à occuper ce poste, selon l'entreprise. Le directeur qualité veille à l'élaboration et à la mise en œuvre du système de management qualité de l'entreprise.

Il doit maîtriser l'approche par processus qui transcende les lignes hiérarchiques, de par la nature de ses interventions transversales. Pendant très longtemps, cette fonction était exclusivement dédiée aux entreprises industrielles.

Aujourd'hui, elle est de plus en plus répandue aux entreprises de services.

Selon les secteurs, le salaire brut moyen mensuel d'un directeur qualité s'élève à plus de 38.000 DH et ses primes (prime de bilan, de performance...) ou encore le 13e mois sont autant de possibilités pour gonfler la rémunération de ce cadre. Les autres avantages en nature sont similaires à ceux octroyés aux autres cadres, notamment le PC ou encore le téléphone portable. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 480.072
Soit 38.405,7 par mois X 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de DH)

100 à 200	:	501.125
200 à 300	:	392.727
300 à 400	:	600.000
400 à 500	:	234.000
600 à 700	:	420.000
Plus de 700	:	650.000

Type d'entreprise

Multinationale	:	510.000
Nationale	:	490.097
Mixte	:	

Effectifs

40 à 100	:	392.727
101 à 200	:	550.000
201 à 300	:	550.563
401 à 500	:	420.000
Plus de 500	:	492.000

Secteur

Energie & mines	:	501.125
Industrie agroalimentaire	:	234.000
Marché financier	:	480.072
Chimie/parachimie	:	600.000
Bancassurance	:	550.000
Edition/imprimerie	:	420.000
Eau/Electricité	:	750.000

Localisation

Casablanca-Rabat	:	234.000
Provinces	:	750.000

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme : 75%
Femme : 25%

Age moyen

45 ans

Ancienneté dans l'entreprise

10 ans

Ancienneté dans le poste

14 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs : 38
Bac+4 : 25
Bac+2 : 13
Autres : 26

Directeur commercial

LA tendance qui voulait, il y a quelques années seulement, que les directeurs commerciaux se recrutent presque exclusivement parmi les diplômés des universités, a vécu. Les lauréats des universités ne représentent plus que 33% des cadres contre 30%, issus des écoles de commerce.

De même, la féminisation du poste au début des années 2000 s'est fortement atténuée. Il y a à peine 5 ans, plus d'un directeur commercial sur quatre était une femme, selon l'enquête 2007 sur le salaire des cadres, L'Economiste/Sunergia.

Homme-clé, le directeur commercial est l'interface entre les clients et l'entreprise. Son carnet de contacts très étoffé en fait un principal atout pour l'entreprise.

Au même titre que les responsables marketing, en termes de rang hiérarchique -selon les secteurs-, le directeur commercial se retrouve au niveau 2 de l'organigramme. Dans bien des entreprises, de taille moyenne surtout, les fonctions marketing et commercial sont logées au sein d'une même direction. En relation avec le département marketing, le directeur commercial met en place la politi-

que commerciale choisie, en tenant compte des potentiels de l'entreprise et de son environnement. Entre autres challenges, il est responsable des résultats commerciaux et doit en rendre compte à la direction. Il élabore des stratégies de développement commercial, détermine et organise un plan d'action et les objectifs de vente.

Le directeur commercial doit justifier d'une expérience pour réussir à ce poste. Rien qu'en comparant la moyenne d'âge dans ce poste, une année sur l'autre, le directeur commercial est de plus en plus âgé, 43 ans contre 41, il y a deux ans. Son ancienneté a tendance à baisser 9 ans contre 11 ans, deux années plus tôt pour une ancienneté au poste presque similaire. Elle est passée de 5,8 ans à 6 ans entre 2007 et 2009. Pour certains observateurs, ce sont les premiers signes de sédentarisation de ce cadre jadis volage, parce que courtisé de toute part. Effets de crise ou simple tendance? Les éléments de l'enquête ne permettent pas d'en tirer une conclusion plus précise. □

Situez votre salaire

Total brut annuel

Moyenne: 467.437
Soit 34.994,9 par mois X 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de DH)

Moins de 50	:	403.001
50 à 100	:	382.936
100 à 300	:	548.757
300 à 400	:	379.526
400 à 500	:	230.400
500 à 700	:	400.000
Plus de 700	:	520.999

Type d'entreprise

Multinationale	:	425.662
Nationale	:	472.535
Mixte	:	538.688

Effectifs

Moins de 40	:	471.555
40 à 100	:	424.543
101 à 200	:	471.113
201 à 300	:	365.333
301 à 400	:	455.000
401 à 500	:	534.526

Secteur

Marché financier	:	600.000
Chimie/parachimie	:	577.184
Communication audiovisuelle	:	590.793
Textile confection	:	353.213
Industrie agroalimentaire	:	642.073
Distribution/commerce	:	335.000
NTIC	:	503.750
Courtage/Agence intermédiaire	:	308.439

Localisation

Casablanca-Rabat	:	507.225
Provinces	:	327.844

Profil des postes

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

2

Sexe

Homme : 82%
Femme : 18%

Age moyen

43 ans

Ancienneté dans l'entreprise

9 ans

Ancienneté dans le poste

6 ans

Formation en %

Bac+4 : 33
Ecole de commerce : 30
Bac+5 : 12
Ecole d'ingénieurs : 9
Autres : 19

SALAIRES 2009

Le directeur marketing se conjugue au féminin

LE directeur marketing joue un rôle plus stratégique qu'opérationnel. C'est lui qui donne de la cohérence à la politique produits. Il est mieux rémunéré dans les entreprises dont le chiffre d'affaires varie entre 600 et 700 millions de dirhams ainsi que dans celles dont les effectifs varient entre 401 et 500 personnes.

Ce métier s'exerçant surtout dans les entreprises de taille importante. Dans les petites structures la fonction est le plus souvent prise en charge par le département commercial.

Rattaché à la direction générale, le directeur marketing élabore et propose la politique commerciale de l'entreprise. Il fixe les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place. Ce qui suppose une analyse et une évaluation des différentes composantes du marché. Le directeur marketing est de par son profil soit lauréat d'une école de commerce, soit titulaire d'un diplôme universitaire

Bac+5 (DESS). Dans cette fonction, qui se féminise de plus en plus, le 13^{ème} mois n'est pas généralisé. Il est accordé à 56% des cadres seulement. En revanche, les primes sont allouées à huit directeurs marketing sur dix. Les primes sont indexées à la croissance du chiffre d'affaires, sur le bénéfice, ou les résultats.

L'intéressement est également accordé à 78% d'entre eux. Il prend la forme de stock-option ou d'actions.

L'employeur offre aussi une retraite complémentaire via la CIMR ou les compagnies d'assurances à ces cadres. Il s'agit là, d'un moyen de fidélisation de plus en plus prisé par les entreprises. Les prêts construction, véhicules ou l'assurance vie font aussi partie du package d'avantages sociaux mis en place au profit des directeurs marketing. Quant aux avantages en nature, ils restent classiques: téléphone portable, ordinateur, carburant et voiture de fonction. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel
Moyenne: 518.427 DH
Soit: 41.474 DH par mois

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

40 à 50	: 160.000 DH
200 à 300	: 677.830 DH
300 à 400	: 497.577 DH
400 à 500	: 234.000 DH
600 à 700	: 729.870 DH
Plus de 700	: 595.580 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: -
Nationale	: 518.427 DH
Mixte	: -

Effectif

40 à 100	: 160.000 DH
101 à 200	: 577.830 DH
401 à 500	: 800.000 DH
Plus de 500	: 510.037 DH

Secteur

Immo. location et services aux entreprises	: 507.288 DH
Commerce	: 160.000 DH
BTP	: 729.870 DH
Transport et communication	: 839.332 DH
Activités financières	: 453.744 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 491.997 DH
Autres régions	: 729.870 DH

Rang hiérarchique
DG=1

2

Sexe

Homme	: 44%
Femme	: 56%

Age moyen

35 ans

Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

Ancienneté dans le poste

5 ans

Formation en %

Bac+5 (DESS):	33
Bac+4 (maîtrise):	22
Ecole d'ingénieurs :	11
Ecole de commerce :	33

Directeur des ventes:

La plus forte progression

IL doit être un bon négociateur et avoir le sens du relationnel. Le directeur des ventes doit aussi faire preuve de capacité d'adaptation et de décision. La majorité d'entre eux sont des lauréats d'écoles de commerce. C'est d'ailleurs le profil exigé pour cette fonction qui compte aussi des licenciés et des ingénieurs. De plus, huit directeurs des ventes sur dix ont obtenu leur dernier diplôme au Maroc. Le plus souvent sur le terrain, la rémunération d'un directeur de ventes a augmenté de 41% par rapport à la dernière enquête en 2007. Il est mieux rétribué dans les multinationales et dans les entreprises dont le chiffre d'affaires varie entre 300 à 400 millions de dirhams.

Agé de 38 ans en moyenne, le directeur des ventes compte une ancienneté de 8 ans au sein de l'entreprise et de 4 ans dans le poste. Sa mission consiste à animer, gérer et contrôler l'activité et le suivi de la force de vente. Il travaille, en principe, sous la responsabilité du directeur commercial et marketing. Il peut participer à l'élaboration de la politique commerciale mais c'est à lui qu'incombe

sa mise en œuvre. Dans les petites structures, ce poste n'est pas distinct des activités commerciales.

Responsable de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs, il perçoit plusieurs primes : qualité de travail, prime sur le bénéfice, réalisation d'objectif et la prime selon la croissance du chiffre d'affaires. L'indemnité fixe la plus répandue est celle de représentation.

De plus, tous les directeurs des ventes ont droit à de l'intéressement. Le package social que les entreprises leur offrent comprend une mutuelle privée et une retraite complémentaire via la CIMR, laquelle est accordée à tous les directeurs des ventes. A cela s'ajoute un produit d'épargne retraite contracté auprès des compagnies d'assurances qui profite à 50% d'entre eux ainsi que des prêts véhicules et prêts construction.

Appelés à rester en contact permanent avec leur équipe sur le terrain, les directeurs des ventes se voient tous attribuer des téléphones portables. Autres avantages en nature: le carburant, l'ordinateur et la voiture de fonction. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel
Moyenne: 407.257 DH
Soit 32.580 DH par mois x 12,5 (48% ont le 13^e mois)

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

100 à 200 :	345.879 DH
300 à 400 :	500.000 DH
Plus de 700 :	498.648 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	500.000 DH
Nationale:	386.095 DH
Mixte:	378.000 DH

Effectifs

40 à 100:	345.879 DH
101 à 200:	498.648 DH
201 à 300:	500.000 DH

Secteur

Immo. location et service aux entreprises:	329.819 DH
Ind. manufa. et extractives:	439.000 DH
Commerce:	498.648 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	407.257 DH
Provinces:	-

Rang hiérarchique
DG = 1

2

Sexe

Homme	: 80%
Femme	: 20%

Age moyen

38 ans

Ancienneté dans l'entreprise

8 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs:	20
Bac+3:	20
Ecole de commerce:	60

Responsable réseau: Le radar de la DG

MÉFIEZ-VOUS de l'intitulé de la fonction. Le responsable réseau porte aussi une casquette commerciale. Il assure le pilotage d'un ensemble d'entités placées sous sa responsabilité.

Dans les grands groupes ayant des structures organisées par région, il peut soit superviser une ou plusieurs régions, soit une catégorie de clientèle (grands comptes, entreprises, particuliers, institutionnels, etc.). Pour conforter son autorité, la direction générale lui délègue de larges pouvoirs. Il est, à ce titre, un conseiller plus ou moins écouté du top management.

Le responsable réseau gagne en moyenne annuelle 284.000 dirhams bruts, gratifications comprises. Rapporté au mois, cela équivaut à 22.720 dirhams. Dans l'échantillon de notre enquête, la fonction est à 100% représentée par les hommes.

Pour autant, il ne faut pas en conclure qu'il n'existe pas de femme responsable réseau. Cela pourrait traduire en revanche une certaine rareté de la femme à cette fonction particulièrement épuisante.

L'autre particularité réside dans la jeunesse et la rapidité de la progression

de ce cadre. La moyenne d'âge est de 31 ans. Il est depuis cinq ans chez le même employeur et installé depuis 3 ans dans le poste.

Les responsables réseau sont majoritairement titulaires d'un bac+5 (38%). Et c'est le secteur du commerce qui rémunère le mieux (507.000 DH en moyenne). Viennent ensuite les activités financières et le BTP.

L'écart n'est toutefois pas trop important selon la localisation. Si à Casablanca le salaire moyen tourne autour de 298.500 dirhams, soit un peu plus de 10.000 dirhams par rapport au reste des provinces. Pour un responsable réseau, les entreprises nationales (à tour de table marocain) sont les plus généreuses.

Le salaire annuel moyen brut s'y établit à 290.650 dirhams contre 203.900 dans les multinationales.

Dans les grandes sociétés de services, la fonction peut avoir le statut de business unit. Et ce, afin de lui conférer plus d'autonomie et de marges de manœuvre. Le cas échéant, de la mettre à l'abri de pression d'autres directions importantes au sein du groupe. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel (les données les plus significatives de l'échantillon)
Moyenne: 283.978 DH
Soit 22.718 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	126.997 DH
50 à 100 :	-
100 à 300 :	400.091 DH
500 à 700 :	327.680 DH
Plus de 700 :	240.273 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	203.904 DH
Nationale:	290.651 DH
Mixte:	-

Effectif

Moins de 40:	-
40 à 100:	282.007 DH
101 à 200:	-
201 à 400:	355.452 DH

Secteur

Immo. location et services aux entreprises:	142.811 DH
Ind. manufa. et extractives:	-
Commerce:	507.000 DH
Hôtels et restaurants:	-
BTP:	327.680 DH
Transport et communication:	181.302 DH
Activités financières:	362.527 DH
Autres secteurs:	-

Localisation

Casablanca - Rabat:	298.492 DH
Provinces:	287.506 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	100%
Femme :	0%

Age moyen

31 ans

Ancienneté dans l'entreprise

5 ans

Ancienneté dans le poste

3 ans

Formation en %

Ecole d'ingénieurs:	31
Bac+5 :	38
Bac+4 :	23
Autres:	5

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel (les données les plus significatives de l'échantillon)
Moyenne: 188.887 DH
Soit 15.110 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	-
50 à 100 :	-
100 à 300 :	-
500 à 700 :	-
Plus de 700 :	-

Type d'entreprise

Multinationale:	203.329 DH
Nationale:	193.521 DH
Mixte:	110.847 DH

Effectif

Moins de 40:	182.210
40 à 100:	230.693
101 à 200:	148.757
201 à 400:	199.700

Secteur

Immo. location et services aux entreprises:	186.818 DH
Ind. manufa. et extractives:	308.016 DH
Commerce:	159.237 DH
Hôtels et restaurants:	106.946 DH
BTP:	112.520 DH
Transport et communication:	166.169 DH
Activités financières:	310.322 DH
Autres secteurs:	70.000 H

Localisation

Casablanca - Rabat:	229.987 DH
Provinces:	146.548 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	63%
Femme :	38%

Age moyen

35 ans

Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

Ancienneté dans le poste

3 ans

Formation en %

Ecole de commerce:	28
Bac+2 :	17
Ecole d'ingénieurs:	15
Bac+4 :	13
Autres:	27

Responsable commercial: De plus en plus fidèle

DANS beaucoup de PME, la fonction est parfois l'équivalent d'un directeur commercial. Et bien souvent, le directeur général lui-même monte au créneau, notamment pour de gros dossiers. Le responsable commercial a sous sa supervision une équipe de commerciaux. Il travaille en étroite relation avec pratiquement l'ensemble des départements: financier, marketing, communication, voire ressources humaines. Selon l'enquête L'Economiste/Sunergia, le portrait robot d'un responsable commercial est le suivant: 35 ans, formé dans une école de commerce. Mais beaucoup d'entreprises font aussi confiance à des profils assez diversifiés en misant d'abord sur les qualités personnelles des candidats. Les commerciaux les plus performants peuvent émaner de tous les horizons.

Le responsable commercial se trouve dans l'entreprise depuis environ 7 ans, et occupe son poste depuis au moins 4 ans. Ce qui tranche avec la réputation d'infidélité qui colle aux commerciaux. Son salaire moyen annuel brut s'établit à 188.900 dirhams avec cependant de grosses disparités. Selon le secteur d'activité,

sa rémunération peut passer du simple au double. C'est le secteur des activités financières et celui des industries manufacturières et extractives qui sont les plus «généreux» avec respectivement 310.300 et 308.000 dirhams annuels. Le bulletin de paie du responsable commercial comprend une importante partie variable, des primes de rendement (42% des cadres de l'échantillon de l'enquête) et de bonus liés aux objectifs. Le poids des éléments variables de la rémunération varie selon les secteurs. Il est plus important dans les industries des produits de grande consommation et beaucoup moins dans le commerce B to B où les délais de concrétisation des contrats sont plus longs.

La fonction implique un rôle de représentation constante de l'entreprise à l'extérieur et des déplacements de fréquence variable. Les indemnités sont donc conséquentes et variées: transport, logement et représentation. Ces cadres restent particulièrement friands pour les multinationales qui offrent de bien meilleures perspectives de rémunération en comparaison avec les entreprises nationales. □

SALAIRES 2009

Responsable ressources humaines

LE responsable des ressources humaines est «l'homme par qui tout arrive». Celui qui fut jadis «chef du personnel» dans les PME a pris du galon à l'image de la fonction ressources humaines. Ce n'est plus seulement ce responsable chargé de délivrer des attestations de travail ou de congé ou d'assurer la paie et les déclarations sociales.

Au responsable RH, il est demandé d'être un conseiller de la direction générale dans la définition d'une stratégie en matière des ressources humaines. Souvent investi de larges attributions dans les petites structures, il fait de l'ingénierie sociale, collabore étroitement avec la direction générale, se charge du recrutement et assure l'interface entre les employés et la direction.

Dans les grandes entreprises, le responsable ressources humaines est rattaché à la DRH ou à la direction du développement du capital humain. Il relaie les grandes lignes de la stratégie RH aux managers opérationnels.

Sa rémunération annuelle brute s'élève à 251.500 dirhams, primes et in-

demnités comprises (transport, logement et indemnité de représentation).

La fonction est aujourd'hui exercée par des jeunes cadres. Depuis 2005, l'âge moyen à 37 ans, a reculé de 4 ans. Les RRH ont en moyenne 6 ans d'ancienneté dans l'entreprise et ont passé près de 4 ans à ce poste. La promotion interne bénéficie donc à la fonction.

Les responsables des ressources humaines sont majoritairement recrutés parmi les universitaires. Les «bac+5» représentent 30% des effectifs sondés. Les hommes sont encore plus nombreux que les femmes à ce poste (56 contre 44%), mais les écarts se réduisent. Ce sont les secteurs de l'éducation et des activités financières qui rémunèrent le mieux les RRH.

Viennent ensuite les secteurs du commerce et de l'immobilier. L'axe Casablanca-Rabat semble de loin la parcelle géographique du Royaume la plus rémunératrice pour les RRH, avec une moyenne de 278.373 DH par an contre seulement 218.149 DH au niveau des provinces. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 251.498 DH

Soit 20.119 DH par mois x 12,5

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	233.210 DH
50 à 100 :	202.350 DH
100 à 300 :	275.928 DH
300 à 500 :	163.228 DH
500 à 700 :	252.610 DH
Plus de 700 :	300.801 DH

Type d'entreprise

Multinationale:	247.172 DH
Nationale:	248.522 DH
Mixte:	390.000 DH

Effectif

Moins de 40:	-
40 à 100:	189.606 DH
100 à 200:	227.256 DH
200 à 400:	265.313 DH

Secteur

Immo. location et service aux entreprises:	218.118 DH
Ind. manufa. et extractives:	183.390 DH
Commerce:	286.987 DH
Hôtels et restaurants:	102.246 DH
BTP:	185.660 DH
Transport et communication:	279.145 DH
Activités financières:	317.244 DH
Education:	311.784 DH
Autres secteurs:	267.332 DH

Localisation

Casablanca - Rabat:	278.373 DH
Provinces:	218.149 DH

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme :	56%
Femme :	44%

Age moyen

37 ans

Ancienneté dans l'entreprise

6 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Bac+5 :	30
Bac+4 :	23
Ecole de commerce:	19
Autres:	28

Documentaliste: Les NTI ont tout changé

LE documentaliste est chargé de gérer un fonds d'ouvrages documentaires qu'il tient à la disposition de son «public» (salariés de l'entreprise, voire le grand public.).

Toujours au fait de l'actualité qui touche plus ou moins l'entreprise, il est chargé de constituer des dossiers thématiques, des catalogues et des revues de presse, qu'il tient rigoureusement à jour.

Cette profession exige donc, en plus du sens de l'organisation, une certaine curiosité. C'est pourquoi les documentalistes, en majorité titulaires d'un bac+3 comme le relève l'enquête, ont le plus souvent des formations «touche-à-tout». Le développement des nouvelles technologies a d'ailleurs profondément modifié ce métier et le regard que lui portaient jadis les entreprises.

De nouvelles spécialisations sont en effet apparues, comme la gestion de bases de données ou la cyber documentation. Ce qui fait que les employeurs exigent de plus en plus des profils plus pointus (bac+ 5).

L'enquête relève que les documentalistes sont en moyenne âgés de 33 ans, se trouvent dans la même entreprise depuis 7 ans et occupent leur poste depuis au moins 4 ans.

Ils gagnent en moyenne 14.060 dirhams par mois pour un brut annuel de 175.700 dirhams.

Fait marquant dégagé par l'enquête, ce sont les femmes qui occupent majoritairement la fonction (67%). Les documentalistes sont le plus souvent séduits par les salaires proposés par les multinationales (à hauteur de 210.000 DH contre seulement 158.600 DH pour les entreprises nationales). Le secteur des industries manufacturières et extractives et celui de l'éducation offrent les perspectives les plus alléchantes en matière de revenus.

Au niveau des primes, les documentalistes seraient moins bien lotis par rapport au reste des cadres.

C'est une petite curiosité au regard de l'évolution et de l'enrichissement de la fonction ces dernières années. □

Situez votre salaire

Profil des postes

Total brut annuel

Moyenne: 175.733 DH

Soit 14.058 DH par mois x 12,5

(les données les plus significatives de l'échantillon)

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50 :	-
50 à 100 :	158.600 DH
100 à 300 :	-
500 à 700 :	210.000 DH
Plus de 700 :	-

Type d'entreprise

Multinationale:	210.000 DH
Nationale:	158.600 DH
Mixte:	-

Effectifs

Moins de 40:	-
40 à 100:	158.600 DH
101 à 200:	-
201 à 400:	-

Secteur

Immo. location et service aux entreprises:	-
Ind. manufa. et extractives:	210.000 DH
Commerce:	-
Hôtels et restaurants:	-
BTP:	-
Transport et communication:	-
Activités financières:	-
Education:	158.600 DH
Autres secteurs:	-

Localisation

Casablanca - Rabat:	175.733 DH
Provinces:	-

Rang hiérarchique

4

Sexe

Homme :	33%
Femme :	67%

Age moyen

33 ans

Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

Ancienneté dans le poste

4 ans

Formation en %

Bac+3 :	67
Bac+5 :	33

Responsable communication: Un nomade par nature

VOILÀ une fonction largement féminisée dans l'entreprise. 75% des responsables communication sont des femmes, révèle l'enquête. La tendance pas nouvelle, les départements de communication ont depuis longtemps été trusés par les femmes. Et ce n'est pas pour «embellir», même si parfois il arrive que le poste serve de mise au placard.

Son caractère stratégique dépend du poids accordé à la communication au sein de l'organisation. Si parfois le responsable de communication est regardé avec mépris par les grosses directions métiers, dans beaucoup de structures (et c'est une tendance lourde), la fonction est rattachée à la direction générale. C'est un domaine trop sensible pour qu'il soit dilué dans l'organigramme. Il doit aussi composer souvent avec les baronnies et l'obstruction (naturelle) à l'accès à l'information.

Certaines entreprises choisissent de l'adosser à la direction des ressources humaines. En termes de salaire, pas de différence entre une entreprise nationale ou internationale. En moyenne, ce cadre gagne 284.000 dirhams bruts par

an. Plus l'entreprise est grande, plus la fonction est rémunérée (car elle devient trop complexe). Ce sont surtout les entreprises avec plus de 500 collaborateurs qui payent bien.

A en croire nos données, le responsable communication est nomade dans l'âme. La durée moyenne d'ancienneté dans une entreprise ou un poste ne dépasse pas les 2 ans. Si le milieu rejette le sédentarisme, c'est peut-être à cause de son profil... Ainsi 44% des salariés viennent d'une école de commerce et parfois ont un doctorat... Lorsqu'on est diplômé d'une institution prestigieuse et jeune, c'est plus facile de changer de parcours, de négocier son contrat de travail (primes, avantages...). La moyenne d'âge d'un responsable de communication est de 33 ans. Elles sont partout: agences de pub, officine de relations publiques, entreprises...

C'est plutôt le transport où la rémunération est la plus élevée: plus de 269.300 dirhams par an. Le milieu financier et le secteur industriel sont presque à égalité. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 276.716 DH
Soit: 22.137 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50	: 168.125 DH
de 50 à 100	: 272.800 DH
de 200 à 300	: 262.592 DH
de 300 à 400	: 289.333 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 284.000 DH
Nationale	: 284.039 DH
Mixte	: 225.500 DH

Effectifs

de 40 à 100	: 234.712 DH
de 100 à 200	: 298.980 DH
de 200 à 300	: 284.000 DH
de 300 à 400	: 260.000 DH
plus de 500	: 322.478 DH

Secteur

Education	: 272.800 DH
Immobilier	: 141.470 DH
BTP	: 178.704 DH
Activité financière	: 230.838 DH
Transport	: 269.342 DH
Industrie	: 230.250 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 284.926 DH
Provinces	: 187.000 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 25 %
Femme	: 75 %

Age moyen

33 ans

Ancienneté dans l'entreprise

2 ans

Ancienneté dans le poste

2 ans

Formation (en %)

Ecole de commerce	: 44
Bac+4	: 19
Doctorat	: 13
Autre	: 24

Responsable juridique: Sécuriser les transactions

MÊME si elle n'apparaît pas toujours dans l'organigramme, la fonction est de plus en plus présente dans l'entreprise. Le rôle du responsable juridique est de «verrouiller» les engagements de l'entreprise et de s'assurer de la protection de ses intérêts. Qu'il s'agisse d'un partenariat, d'une convention de financement ou de l'ouverture du capital, le responsable juridique intervient pour «cadrer et sécuriser» la transaction.

Le commercial se charge de trouver des marchés. Le juriste les sécurise. En passant au peigne fin le contrat, il neutralise d'éventuelles sources de contentieux et fait gagner à son entreprise du temps et de l'argent. D'après les données de notre enquête, la fonction est encore très masculine: 71% des juristes sont des hommes. Un pourcentage qui n'a pas bougé d'un iota par rapport à l'enquête de 2007. En revanche, la profession a rajeuni, puisque la moyenne d'âge ne dépasse pas les 37 ans. Le «technicien du droit» gagne un peu plus de 368.000 dirhams par an, primes et indemnités comprises. Il est en poste depuis 5 ans en moyenne et 7 ans, chez son employeur. C'est sur-

tout dans le secteur financier où la présence des responsables juridiques est la plus notable. D'autres secteurs, tels que le BTP, le commerce, le transport... sont aussi de grands recruteurs de ce profil. Le responsable juridique est un cadre qui, dans 25% des cas, a un bac+4 et près de 20%, un niveau doctorat. L'arrivée prochaine des premières générations master (bac+5) va probablement modifier cette structure.

Le responsable juridique est censé aussi être un pluridisciplinaire. Il doit à la fois maîtriser le droit des affaires, le droit fiscal, le droit de la concurrence... Et de manière générale, posséder un bagage suffisant dans des matières liées à la vie de l'entreprise. Cela va de la comptabilité au droit social. Il devra être en mesure d'éplucher aisément aussi bien un journal comptable qu'un contrat de franchise. La langue, l'indispensable outil de travail. Maîtriser l'arabe et le français est déjà considéré comme un «minimum syndical». Et puis, l'anglais est un plus pour l'évolution de carrière. Le marché rémunère plus la maîtrise des langues. □

Situez votre salaire

Total brut annuel
Moyenne: 239.378 DH
Soit: 19.150,24 DH par mois x 12,5

Chiffre d'affaires

(En millions de dirhams)

Moins de 50	: 217.328 DH
de 50 à 100	: 346.000 DH
de 100 à 200	: 225.000 DH
de 200 à 300	: 290.593 DH
de 600 à 700	: 523.487 DH

Type d'entreprise

Multinationale	: 190.000 DH
Nationale	: 241.207 DH
Mixte	: -

Effectifs

Moins de 40	: 101.498 DH
de 40 à 100	: 410.400 DH
de 301 à 500	: 174.600 DH
Plus de 500	: 266.215 DH

Secteur

Transport	: 220.031 DH
Immo. location & services	: 177.373 DH
Industries manuf. & extractives	: 233.066 DH
Commerce	: 225.000 DH
BTP	: 309.301 DH
Activité financière	: 368.003 DH
Autres secteurs	: 345.999 DH

Localisation

Casablanca - Rabat	: 249.549 DH
Provinces	: 256.283 DH

Profil des postes

(Les données les plus significatives de l'échantillon)

Rang hiérarchique

3

Sexe

Homme	: 71 %
Femme	: 29 %

Age moyen

37 ans

Ancienneté dans l'entreprise

7 ans

Ancienneté dans le poste

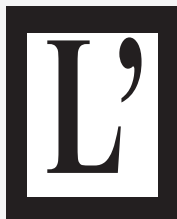
5 ans

Formation (en %)

Bac+4	: 25
Bac+2	: 18
Doctorat	: 18
Autre	: 39

SALAIRES 2009

Fiche technique



ÉDITION 2009 de l'enquête L'Economiste/Sunergia sur les salaires des cadres passe en revue les données de 1.202 postes et une cinquantaine de fonctions. Dans l'organigramme, la majorité des cadres sont aux niveaux hiérarchiques allant de 1 à 3. Pour chacune des fonctions, un seuil significatif a été retenu. L'enquête a été réalisée entre

octobre 2008 et fin février 2009, c'est-à-dire, au moment où les entreprises commençaient à s'inquiéter de l'impact de la crise économique qui frappe les partenaires économiques du Maroc et la mise en place du plan de soutien gouvernemental aux activités exportatrices. Elle intègre donc les orientations, sinon, les intentions en matière de politique salariale.

Les 120 entreprises auprès desquelles les données ont été recueillies reflètent une photographie fidèle du tissu économique du Royaume. Plus de la moitié sont situées dans l'axe Casa-Rabat, là où se concentre aussi la plus forte démographie des cadres. 26% des cadres de notre échantillon sont dans les régions Nord et Centre-Est. Nous avons voulu la plus large représentativité régionale possible pour tenir compte de l'émergence de nouveaux pôles économiques, notamment la région du Nord où l'on observe une pression à la hausse des salaires des cadres.

Notre enquête a touché toutes les tailles d'organisations autant par le critère des effectifs que celui du chiffre d'affaires. Les données recueillies auprès des DRH concernent aussi bien les entreprises de moins de 40 salariés que celles aux effectifs plus étoffés de plus de 500 employés. De même, les cadres exerçant dans les PME réalisant moins de 10 millions de DH de chiffre d'affaires côtoient ceux employés dans les grandes structures ayant un chiffre d'affaires de plus 700 millions de dirhams. C'est cela aussi la diversité de la démographie des entreprises au Maroc. Pour des considérations méthodologiques, les tranches de chiffre d'affaires ont été regroupées par palier de 100 millions de dirhams.

Une tendance lourde apparue dans la précédente enquête de 2007 se confirme: la montée en puissance de «grandes» PME dans le tissu économique, ces entreprises qui réalisent entre 50 et 300 millions de dirhams de chiffre d'affaires annuel. Elles représentent 31% de l'échantillon, soit 8 points de plus qu'en 2007. Les entreprises de plus de 700 millions de dirhams de chiffre d'affaires représentent 27% de notre échantillon.

A l'évidence, le rythme de création de richesses (croissance du PIB) de ces dernières années a aussi pour effet d'enclencher un processus de transformation des PME. C'est incontestable, plusieurs de ces agents économiques sont en train de franchir un nouveau palier. Cette transformation signifie, non seulement un changement des modes de management, mais aussi un alignement sur des standards de gestion de grandes entreprises. Sur le plan de la politique de rémunération, cette évolution tord le cou à bien des préjugés. Pour le même poste, un cadre peut être mieux payé dans une PME que dans une grande entreprise.

Au plan sectoriel, l'enquête a touché 24 activités différentes. Pour la synthèse, celles-ci ont été regroupées pour l'essentiel, selon la nomenclature du Haut commissariat au plan (HCP). □

SOMMAIRE

Président-directeur général: Augmenté de 20%	6
Directeur général adjoint: Une nouvelle casquette	6
Le public peine à séduire les hauts potentiels	7
DG: Les ingénieurs prennent le pouvoir	8
Directeur des systèmes d'information	8
DRH: Le nouveau poids lourd	10
Directeur/responsable logistique: L'homme qui monte	10
Directeur de communication: Fini l'effet mode	12
Responsable marketing: Le faiseur de marché	12
Responsable qualité	14
Responsable recouvrement	14
Chef de produit	16
Responsable des ventes	16
La génération «zapping» bouscule l'ordre	18
Chef comptable	20
Responsable business unit	20
Responsable technique/maintenance	21
Directeur des achats	22
Auditeur interne	22
Designer-décorateur: Cherche reconnaissance	23
Retraite complémentaire: Attention à l'effet de cliquet!	24
Directeur technique: Le règne masculin	26
Responsable informatique: Génération «Google»	26
Ambassadeur: Mieux payé que le Premier ministre	27
Walis et gouverneurs: La nouvelle grille	28
Consultant interne: Homme à projets	29
Directeur artistique: Chouchouté dans l'audiovisuel	29
Analyste financier: Jeune et bien payé	30
Directeur et responsable pédagogique	30
Directeur administratif et financier	31
Responsable financier et/ou administratif	31
Un traitement particulier pour les profs de médecine	32
La fonction publique: La réforme grippée par la quête du consensus	33
Parlementaire: Les multiples attraits de la fonction	34
Premier ministre, ministres: Mini-parachute doré	35
Directeur d'administration centrale	35
Directeur qualité	36
Directeur commercial	36
Le directeur marketing se conjugue au féminin	38
Directeur des ventes: La plus forte progression	38
Responsable réseau: Le radar de la DG	39
Responsable commercial: De plus en plus fidèle	39
Responsable ressources humaines	40
Documentaliste: Les NTI ont tout changé	40
Responsable communication: Un nomade par nature	41
Responsable juridique: Sécuriser les transactions	41