

# Lettre du Maghreb



## Au sommaire

### Décryptage

**Prestation de services**  
Les opérateurs étrangers au Maghreb  
pages 2-3

### Investissement

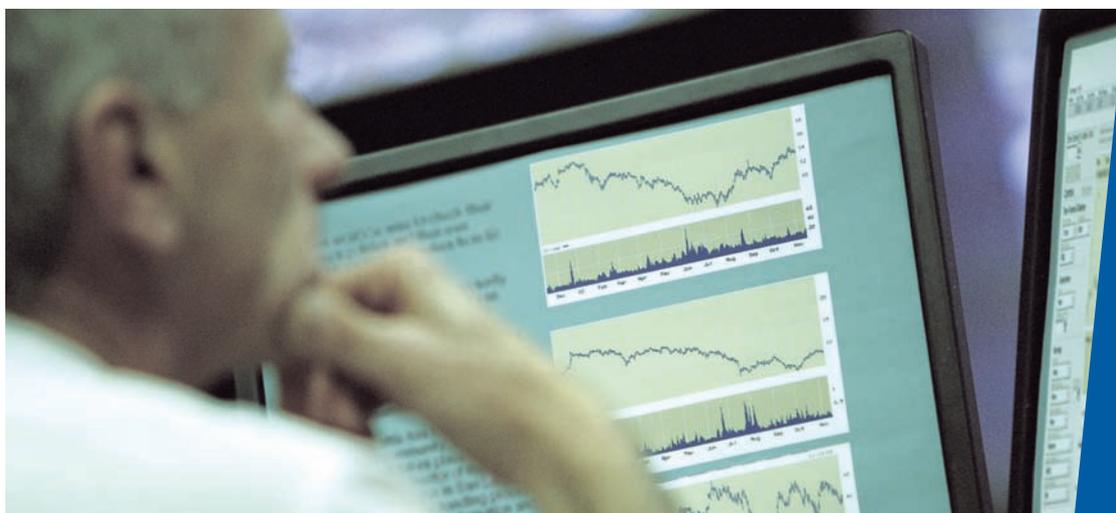
**Zones spéciales**  
Les ZFE et les zones de nearshoring au Maroc  
pages 4-5

### Enjeux

**Fiscalité**  
La réponse des autorités algériennes à la crise financière mondiale  
pages 6-7

### Business

**Afrique sub-saharienne**  
La montée en puissance des investissements maghrébins  
page 8



## Édito

### 2009 : optimisme tempéré pour les pays du Maghreb

L'Algérie, le Maroc et la Tunisie devraient pouvoir résister à l'actuelle crise économique et financière mondiale, malgré un ralentissement prévisible de leur croissance. Selon les dernières projections de la Banque mondiale, l'Algérie devrait perdre près d'un point (4 % contre 4,9 %), le Maroc deux points et demi (4 % contre 6,5 %) et la Tunisie plus d'un point et demi (3,7 % contre 5,5 %). Cette relative solidité provient notamment de leurs systèmes financiers, encore peu intégrés mondialement. De plus, l'Algérie possède d'importantes réserves de change engrangées lors de la flambée des prix du pétrole et du gaz.

Reste que la crise affecte déjà l'important secteur du tourisme en Tunisie et au Maroc ainsi que la plupart des industries tournées vers l'exportation – du textile

aux pièces détachées automobiles. Évidemment, le secteur des matières premières en Algérie est également touché. Et si, comme on le craint, la situation économique mondiale devait s'aggraver mi-2009, les pays du Maghreb connaîtraient alors, comme l'ensemble de la planète, des temps difficiles.

D'où une certaine vigilance de leurs gouvernements, notamment en cette année d'élections présidentielles en Algérie et en Tunisie. Un des articles de cette Newsletter présente d'ailleurs la réaction du gouvernement algérien dans ce contexte. ■

## فتوى

### FATWA

Le terme « fatwa » désigne un avis rendu par un mufti sur une question donnée en interprétation de la loi religieuse musulmane. Une fatwa peut, notamment, avoir trait à l'interprétation de règles juridiques ou fiscales sous l'angle de la loi coranique.

Prestation de services

## Les opérateurs étrangers au Maghreb

Le Maghreb, avec un secteur tertiaire faible et des fonds étatiques insuffisants dans le domaine recherche et développement, reste encore très dépendant des opérateurs occidentaux en matière d'études techniques ou scientifiques.

Les flux financiers entre la zone Maghreb et les pays étrangers fournisseurs de services restent très importants. Ils représentent une sortie conséquente de devises pour des pays très attentifs à leur balance des paiements et dont la monnaie n'est pas convertible. Ils constituent également un manque à gagner d'un point de vue fiscal pour certains de ces services dont la rémunération n'est imposable que dans le pays fournisseur, au regard des conventions fiscales bilatérales. Enfin, certains de ces services peuvent limiter le développement d'une production locale. Aussi, les autorités des pays de la zone Maghreb apportent une attention toute particulière à l'importation des services et ont établi une réglementation stricte, tant fiscale que financière.

### La fiscalité applicable à la rémunération des services importés au Maghreb

La plupart des États de la zone Maghreb ont établi un réseau conventionnel fiscal assez étendu. Ainsi, la fiscalité applicable à une rémunération d'un service fourni par une société étrangère est souvent encadrée par une convention fiscale bilatérale de non double imposition de type OCDE ou ONU. Certaines rémunérations qualifiées de redevances sont clairement identifiées dans la convention comme pouvant être soumise à une double imposition, dans le pays d'origine mais également dans le pays bénéficiant du service par le biais d'une retenue à la source. Cette double imposition est cependant tempérée voire annulée, la retenue à la source prélevée par le débiteur valant généralement crédit d'impôt dans le pays d'origine.



Les autres types de services dont la rémunération n'est pas qualifiée de redevance ne supposent généralement qu'une imposition dans le pays fournisseur.

Or, on constate sur l'ensemble de la zone que les autorités fiscales ont une interprétation très large de la notion de redevance et considèrent que l'application de la retenue à la source est quasi automatique pour toute rémunération de services. La difficulté est que la retenue à la source peut ne pas valoir crédit d'impôt dans le pays fournisseur dont les autorités fiscales auront, elles, une interprétation restrictive de cette notion de redevance. Cette attitude des autorités fiscales peut se comprendre : il s'agit d'une des seules méthodes dont elles disposent pour régler les prix de transfert et appréhender des revenus.

Ainsi, au Maroc, la retenue de droit interne de 10 % est appliquée quasi systématiquement sur toutes les rémunérations de services. En Algérie, la retenue de 24 % est de mise mais on peut, dans certains cas, bénéficier d'une exemption (notamment lorsque, pour un pays conventionné, des études sont entièrement réalisées dans le pays fournisseur et facturées bien distinctement). La retenue de 12 % prévue pour certaines redevances dans la convention franco-algérienne est plus problématique quant à son application et nécessite parfois un rescrit fiscal pour assurer son application au cas d'espèce.



En Tunisie, c'est une retenue de 15 % qui s'applique sur une base TTC (TVA incluse) de la rémunération. En Libye, le système classique de retenue à la source n'existe pas et très peu de conventions fiscales bilatérales ont été signées; en revanche, une taxation à l'impôt sur les sociétés de type forfaitaire a été élaborée et des droits d'enregistrement s'appliquent dès l'enregistrement du contrat de fourniture, avant même le paiement de la rémunération par le débiteur.

#### **La réglementation des changes applicable à la rémunération des services importés au Maghreb**

L'office des changes ou la banque centrale sont les gardiens du temple et autorisent, limitent ou refusent le transfert des fonds rémunérant le service fourni par le prestataire étranger.

Les banques commerciales des débiteurs, agissant par délégation de la banque centrale ou de l'office des changes, assurent le respect de la réglementation. Ainsi, on peut établir un contrat avec toutes les garanties conventionnelles, l'exécu-

« La difficulté est que la retenue à la source peut ne pas valoir crédit d'impôt dans le pays fournisseur »

### CHIFFRES-CLÉS

# 370

C'est le nombre de réseaux de franchises recensés au Maroc par le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

ter et se voir opposer par son débiteur une impossibilité d'effectuer le paiement dû à une interdiction de l'autorité compétente.

Les banques centrales ou offices des changes avaient donc, il y a encore quelques années, une sorte de prééminence et contrôlaient ainsi toutes les entrées et sorties de devises. Leur autorisation valait sésame tant d'un point de vue douanier que fiscal. Aussi n'est-il pas rare que l'administration fiscale se base encore aujourd'hui sur les décisions de l'autorité de tutelle pour valider le traitement fiscal, notamment en matière de « transfer pricing ». Et, dans ce domaine, les politiques en matière

de contrôle des changes sont contrastées. En Algérie comme en Tunisie, il n'est pas possible de transférer des fonds en rémunération de franchise ou de licence de marque. En revanche, le Maroc l'autorise, ce qui en fait d'ailleurs l'un des premiers pays du continent en termes de franchise.

L'une des rémunérations les plus critiques est celle relative aux frais de gestion (management fees). Les entreprises étrangères se satisfont généralement d'un simple courrier adressé à leurs filiales expliquant la politique du groupe en la matière et stipulant une rémunération proportionnelle au chiffre d'affaires de la filiale. Or, ce type d'approche sera purement et simplement rejeté en Algérie et en Tunisie. Quant au Maroc, il est probable que la banque rechignera à exécuter le transfert, surtout si le taux ou le montant en valeur absolue paraît excessif. De plus, en Algérie, il est désormais nécessaire de soumettre toute demande de rémunération de services au profit de l'étranger à l'administration fiscale afin de s'acquitter des retenues à la source quand elles sont dues et d'obtenir une attestation fiscale pour pouvoir opérer le transfert.

Il convient donc d'être extrêmement circonspect lorsqu'on prévoit une fourniture de services surtout entre sociétés d'un même groupe. Il est ainsi recommandé de soumettre le projet de contrat à la banque commerciale du débiteur afin qu'elle l'apprécie préalablement à sa mise en exécution. ■

### POINTS-CLÉS

.....> **Prévoir qu'une retenue à la source** pourra trouver à s'appliquer en dépit des termes de la convention fiscale bilatérale;

.....> **L'application d'une retenue à la source** non expressément stipulée dans la convention fiscale peut ne pas valoir crédit d'impôt;

.....> **toujours s'assurer de la réglementation des changes** et, au besoin, faire valider le projet de contrat avec la banque locale du bénéficiaire du service dans le pays considéré;

.....> **le transfert vers l'étranger de la rémunération** de certains services entre sociétés du même Groupe, tels que les « management fees », peut être limité voire prohibé.

# Les ZFE et les zones de nearshoring au Maroc



Avec les Zones franches d'exportations (ZFE) et les zones de nearshoring, le Royaume du Maroc cherche à attirer tant des investisseurs étrangers (IDE) que nationaux pour l'exercice d'activités à forte valeur ajoutée à destination des marchés extérieurs.



Initiée par le plan Émergence, cette offre – composée de deux volets distincts, l'un à vocation industrielle, l'autre destiné aux services – a pour vocation de diversifier une économie nationale jusqu'alors majoritairement axée sur les ressources naturelles et les délocalisations d'activités d'une valeur ajoutée limitée.

### Les Zones franches d'exportations (ZFE)

Les ZFE ont été instituées et délimitées par la loi-cadre n° 19-94 du 15 février 1995. Six zones ont été à ce jour créées au moyen de trois décrets (de 1997 et 2002). Ces zones, situées dans la région de Tanger, ont une vocation exclusivement industrielle et sont différenciées en fonction des activités pouvant y être exercées (construction automobile, aéronautique, activités portuaires, etc.).

L'investisseur désireux d'exercer en ZFE doit déposer une demande d'autorisation d'implantation auprès de l'organisme d'aménagement et de gestion des zones, la société Tanger Méditerranée Special Agency (TMSA). Après instruction, TMSA soumet la demande à la commission en charge des zones

franches qui délivre un avis. L'autorisation d'implantation définitive est délivrée par le Wali ou Gouverneur. Elle libère l'investisseur de toutes autres formalités ayant trait aux autorisations de construire ou d'aménager les installations nécessaires à son activité. L'implantation en ZFE nécessite la création d'une société de droit marocain ou d'une succursale. Les activités y étant affranchies de la réglementation des changes en vigueur au Maroc, le capital social ainsi que la comptabilité, les comptes bancaires et l'ensemble des opérations de l'entreprise sont libellés en devises.

Les entreprises (à l'exclusion des entreprises réalisant des travaux de construction ou de montage) bénéficient alors d'une exonération totale d'impôt sur les sociétés pendant 5 ans puis d'une imposition à taux réduit de 8,75 % (contre 30 % en droit commun) pendant 20 ans, ainsi que d'une exonération au titre de la taxe professionnelle durant les 15 premières années suivant le démarrage de leur activité. Au regard des impôts indirects, la ZFE est considérée comme un territoire non-assujéti en matière de TVA.

## POINTS-CLÉS

### .....> Zones Franches d'Exportation :

- réservées aux activités de type industriel à l'export ;
- exonération des droits de douanes, de TVA et de droits d'enregistrement sur les augmentations de capital ;
- exonération totale d'impôts sur les sociétés pendant 5 ans, puis taux de 8,75 % pendant 15 ans ;
- exonération de taxe professionnelle pendant 15 ans à compter du début de l'activité ;
- absence de prélèvement sur les dividendes et intérêts versés à l'étranger ;
- opérations réalisées en devises sans contrôle de l'office des changes.

### .....> Zones de nearshoring :

- réservées aux activités tertiaires à l'export ;
- offre de locaux dédiés « ready for output » ;
- IR sur les salaires prélevé à la source plafonné à 20 % sous condition de conclusion d'un mémorandum d'entente avec le gouvernement ;
- bénéficie du régime d'exonération d'IS de droit commun des exportateurs de services : 0 % pendant 5 ans à concurrence du CA export, puis 17,5 % de manière permanente.

Ainsi tant les livraisons que les prestations de services à destination d'une ZFE en sont exonérés. Les dividendes servis depuis une société située en ZFE sont exonérés de toute retenue à la source s'ils sont versés à l'étranger (la retenue est de 10 % en cas de versement à des résidents du Maroc). De même, les intérêts versés à une entreprise étrangère par une société emprunteuse située en ZFE échappent à tout prélèvement. En revanche, les rémunérations au titre de l'assistance technique versées par une entreprise située en ZFE sont assujetties à une retenue à la source au taux de 10 % dans les conditions habituelles.

#### Les zones de nearshoring

Il s'agit de zones spéciales réservées aux activités de services qui ont été instituées par la circulaire du Premier Ministre n°9/2007 du 7 mai 2007. Elles sont constituées sous forme de parcs d'activités (campus) avec des locaux à usage de bureaux prêts à l'emploi (« ready for output ») gérés par un organisme spécial (MEDZ, filiale de la Caisse des dépôts du Maroc). Les activités de service éligibles doivent relever soit de l'externali-

sation de services administratifs (Business Process Outsourcing – BPO), soit de services télécoms et informatiques (Information Technology Outsourcing – ITO). Il existe actuellement deux zones dédiées au nearshoring en état de services l'une à Casablanca (Casa Nearshore Park), l'autre à Rabat (Rabat Technopolis). Deux autres parcs sont en cours de réalisation, l'un à Fès et l'autre à Marrakech.

L'implantation dans une zone de nearshoring se fait sur dossier, après une demande acceptée par l'organisme gestionnaire. L'autorisation est matérialisée par la conclusion d'un bail commercial avec un véhicule de droit marocain, nécessaire pour l'exercice de l'activité. Fiscalement, l'offre nearshoring est soumise au droit commun applicable aux prestations de services à l'export : exonération d'impôt sur les sociétés (IS) pendant 5 ans puis taux réduit permanent à 17,5 % ; exonération de TVA avec faculté de remboursement du crédit éventuel ; exonération de taxe professionnelle au titre des cinq premières années suivant le démarrage de l'activité. En dehors de l'accès aux zones, l'incitatif proposé est relatif à l'impôt sur le revenu (IR). Ainsi, les entreprises exerçant dans ces zones bénéficient d'un plafonnement à 20 % de l'IR (prélevé mensuellement à la source par les employeurs au Maroc) sous forme d'un remboursement en cash de l'impôt versé au titre de la masse salariale, et au prorata du chiffre d'affaires réalisé à l'export, au-delà de ce seuil (le taux marginal d'IR étant de 40 % au Maroc). Ce mécanisme nécessite d'avoir conclu un mémorandum d'entente avec l'État marocain. La subvention ainsi perçue devrait être traitée comme une subvention imposable en matière d'IS, la charge d'impôt originelle étant déductible. Parallèlement à la création des zones dédiées, le Gouvernement marocain a mis en place certaines filières de formation spécifiques aux métiers du nearshoring.

Précisons à cet égard que tant les entreprises implantées en ZFE que celles situées en zone nearshore peuvent bénéficier d'aides à la formation. Ces aides (servies par l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences – ANAPEC) concernent les entreprises qui décident de former afin de les recruter en CDI, des salariés marocains. Les subventions sont calculées selon le niveau de qualification et le profil des salariés et peuvent aller jusqu'à 5 800 euros pour un ingénieur. ■

## ÉCONOMIE EN CHIFFRES

.....> **400** entreprises

dans la ZFE de Tanger, générant 40 000 emplois et près de 5 milliards de dirhams d'investissements privés.

.....> **300** millions

d'euros de chiffre d'affaires dans les zones de nearshoring et 17 000 emplois.

Fiscalité

## La réponse des autorités algériennes à la crise financière mondiale



Certaines dispositions des lois de finances 2008 et 2009 avaient mis en place de nouvelles procédures en matière d'investissements étrangers.

Depuis décembre 2008, des instructions émanant du Premier ministre algérien, M. Ahmed Ouyahia, sont venues compléter un dispositif qui se veut restrictif.



M. Ahmed Ouyahia, Premier ministre algérien.

Les dernières instructions du Premier ministre algérien, M. Ahmed Ouyahia, n'ont pas été dévoilées officiellement au public, mais ont déjà connu un large écho\*. Elles semblent tenir lieu de directives ; elles sont donc sujettes à interprétation. L'une des ambiguïtés que l'on peut d'ores et déjà relever est relative à l'obligation pour les investisseurs étrangers de réserver une majorité du capital à des Algériens, que ce soit dans une relation public-privé ou dans un cadre exclusivement privé.

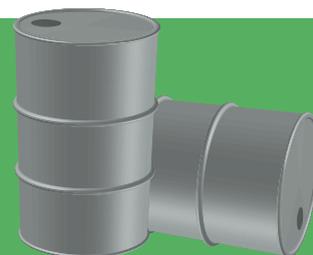
### Les directives en termes de partenariat avec des nationaux et de limitation de transfert des devises hors d'Algérie

Antérieurement à décembre 2008, tout investisseur étranger souhaitant créer seul une filiale en Algérie pouvait faire sa

### ÉCONOMIE EN CHIFFRES

42 dollars

C'est le prix, en janvier 2009, du baril de pétrole alors qu'il était de 88 USD en janvier 2008, avec un pic à 131 USD le baril en juillet 2008.



Source : OPEC

## POINTS-CLÉS

.....➤ **Réserver aux nationaux la majorité** dans les projets d'investissement, selon les secteurs d'activité devant être précisés ultérieurement ;

.....➤ **pour les sociétés d'importation, réserver 30 % de son capital** au profit des nationaux ; mesure applicable aux sociétés existantes ;

.....➤ **prévoir exclusivement un financement en Dinars** en dehors du capital de la société ;

.....➤ **s'assurer de revenus commerciaux en devises** supérieurs à toute sortie de devises ;

.....➤ **déclarer aux autorités fiscales tous transferts de fonds** vers l'étranger et s'acquitter des retenues à la source pour réaliser le transfert ;

.....➤ **payer une « branch tax » de 15 %** au titre de son établissement stable pour les sommes réputées transférées au siège.

déclaration d'investissement auprès de l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI) et prétendre ainsi à l'éligibilité aux garanties de transfert des fruits de son investissement d'une part, et aux avantages, essentiellement fiscaux, octroyés par le code des Investissements algérien d'autre part. Désormais, l'ANDI serait destituée de son rôle d'organe de contrôle des dossiers d'investissement au profit du Conseil national de l'investissement (CNI), organe habituellement sollicité pour les projets d'intérêt national. Il apparaît que les dossiers actuellement déposés à l'ANDI sont, pour l'instant, bloqués et qu'il convienne de les déposer au CNI.

Les partenariats public-privé (PPP), notamment les privatisations, voire les simples marchés relevant d'un maître d'ouvrage public qui sont réalisés dans un certain nombre de secteurs non encore définis, doivent être établis de telle manière que l'intervention dans le capital d'un partenaire étranger soit limitée à 49 % au maximum. Il est prévu que l'investisseur étranger reste le premier actionnaire en termes de détention du capital. A priori, ce nouveau dispositif ne s'appliquerait que dans le cadre de négociations en cours ou à venir mais ne devrait pas affecter les marchés déjà signés. Une ambiguïté subsiste néanmoins quant au fait que cette ouverture du capital à des nationaux soit limitée aux seuls PPP et marchés publics.

On peut supposer que cette règle puisse s'appliquer à d'autres types d'investissements étrangers directs. Ainsi, en ce qui concerne les sociétés d'importation qui étaient exclues du dispositif ANDI, le partenariat national serait limité à 30 % du capital

social mais serait applicable aux sociétés déjà existantes. On rappellera que les sociétés d'importations constituent un cas à part, dans la mesure où, auparavant, elles faisaient partie de la liste « négative » de l'ANDI et, de ce fait, ne pouvaient ni bénéficier des avantages liés au code des Investissements ni même transférer des dividendes à l'étranger.

En ce qui concerne le financement, il serait fait obligation aux investisseurs étrangers de recourir, hormis pour le capital constitutif, au marché financier local. À ce titre, il est utile de noter que la Banque d'Algérie vient d'ordonner l'augmentation du capital à 100 M€ pour toutes les banques présentes en Algérie. Les projets d'investissement devront inclure une clause au terme de laquelle le projet concerné sera tenu de dégager une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie (en ce sens qu'il faudra plus percevoir de devises qu'en transférer hors d'Algérie). Si notre compréhension est correcte cela suppose que, si la balance n'est pas favorable à l'Algérie, il n'y ait pas la possibilité de transférer des dividendes à l'étranger.

Enfin, il est demandé aux donneurs d'ordre dans les marchés publics d'appliquer de façon plus rigoureuse et systématique le principe de la marge préférentielle au taux maximum de 15 % accordée aux fournisseurs algériens prévue par le code des Marchés publics.

### Les lois de finances dans le domaine de la fiscalité transfrontalière

D'un point de vue fiscal et au regard de la loi de finances complémentaire pour 2008 et de la loi de finances pour 2009, il est prévu :

- **L'obligation de réinvestissement des bénéficiaires exonérés d'impôt** dans le cadre des régimes incitatifs de l'ANDI. Dans une note interne, l'administration fiscale a ainsi précisé que l'obligation de réinvestissement devait porter sur un montant qui correspond à l'économie d'impôt dont ont bénéficié les investisseurs étrangers.
- **L'instauration d'une « branch tax »** sur toutes les succursales et établissements stables algériens de sociétés étrangères au taux de 15 %. Ce type d'impôt payé par voie de retenue à la source s'applique aux profits après impôts réputés transférés au siège. En fait, ces fonds transférés sont assimilés à des dividendes et taxés comme tels.
- **L'obligation de déclarer aux services fiscaux tous transferts de fonds**, à quelque titre que ce soit, vers l'étranger (principalement les services et non les marchandises) en justifiant du paiement des impôts payés par voie de retenue à la source afin d'obtenir l'autorisation de transfert des fonds.
- **Institution d'une retenue à la source libératoire au taux de 20 % des plus-values de cession d'actions ou de parts sociales** de sociétés de droit algérien réalisées par des non-résidents. ■

\*Nos commentaires sont délivrés sous réserve de la publication officielle des lois et règlements qui viendront commenter et préciser ces instructions.

Afrique sub-saharienne

## La montée en puissance des investissements maghrébins

Par **Pierre Marly**, avocat, spécialiste Corporate au sein de l'équipe Afrique du cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre.

**Un rapide tour d'horizon des dernières opérations de fusion-acquisition significatives sur le continent est suffisant pour démontrer l'intervention des opérateurs maghrébins, et principalement le Maroc, vers l'Afrique sub-saharienne.**

Les banques commerciales marocaines sont devenues en quelques années des acteurs majeurs en Afrique sub-saharienne : investissements de la banque marocaine BMCE Bank dans la Banque du Mali et dans le groupe pan-africain Bank Of Africa, le rachat par la banque marocaine AttijariwafaBank de la Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest au Sénégal, et de cinq filiales bancaires du Crédit Agricole en Afrique de l'Ouest et centrale. Dans le secteur aérien, les compagnies nationales maghrébines intensifient les liaisons avec les capitales d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale et tentent de nouer des partenariats capitalistiques. Les secteurs télécoms et infrastructures ne sont pas en reste : l'Office national d'Électricité du Maroc obtenant la concession des services de l'eau et de l'électricité au Cameroun, Maroc Telecom remportant la privatisation de l'ONATEL au Burkina Faso, de la SOTELMA au Mali ou encore de Gabon Telecom au Gabon. Par ailleurs, un cadre institutionnel bilatéral ou multilatéral, encore inexistant il y a peu, se met en

place entre les pays maghrébins et les pays sub-sahariens francophones. Les négociations en cours entre les pays du Maghreb et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), illustrent cette volonté de rapprochement économique. Ainsi, en novembre 2008, un accord a été paraphé entre le Maroc et l'UEMOA qui prévoit des concessions tarifaires réciproques. L'UEMOA entretient des négociations de même type avec l'Algérie et la Tunisie. La création d'une zone de libre-échange est également envisagée entre les États membres de la CEN-SAD, la Communauté des États sahélo-sahariens, d'ici 2010. En matière fiscale, une convention a été signée entre l'Île Maurice et la Tunisie le 12 février 2008 et une convention entre le Maroc et le Burkina Faso est actuellement en cours de négociation. Ainsi, l'activité politique est tout aussi intense que celle des opérateurs économiques, traduisant le renforcement des relations économiques entre ces deux zones du continent africain. ■



**CONTACTS** • À Paris Frédéric Elbar, associé, Tél. : +33 (0)1 47 38 43 51 – frederic.elbar@cms-bfl.com & Jean-Jacques Lecat, associé, Tél. : +33 (0)1 47 38 56 82 – jean-jacques.lecat@cms-bfl.com • À Alger Samir Sayah, avocat, Tél. : +213 21 37 07 07 – samir.sayah@cms-bfl.com • À Casablanca Wilfried Le Bihan, avocat, Tél. : +212 522 22 86 86 – wilfried.lebihan@cms-bfl.com

CMS Bureau Francis Lefebvre

1-3, villa Émile-Bergerat – 92522 Neuilly-sur-Seine CEDEX – www.cms-bfl.com – Tél. : +33 (0)1 47 38 55 00 – Fax : +33 (0)1 47 38 55 55

CMS Bureau Francis Lefebvre est membre de CMS, regroupement de 9 grands cabinets d'avocats européens indépendants offrant aux entreprises un éventail complet de services juridiques et fiscaux en Europe et dans le reste du monde. Fort de plus de 4 600 collaborateurs, dont plus de 2 400 avocats et 595 associés, CMS s'appuie sur 48 implantations dans le monde.

Implantations mondiales principales et secondaires des cabinets membres de CMS :

Amsterdam, Berlin, Bruxelles, Londres, Madrid, Paris, Rome, Vienne, Zurich, Aberdeen, Alger, Anvers, Arnhem, Belgrade, Bratislava, Bristol, Bucarest, Budapest, Buenos Aires, Casablanca, Cologne, Dresde, Düsseldorf, Édimbourg, Francfort, Hambourg, Kiev, Leipzig, Ljubljana, Lyon, Marbella, Milan, Montevideo, Moscou, Munich, New York, Pékin, Prague, São Paulo, Sarajevo, Séville, Shanghai, Sofia, Strasbourg, Stuttgart, Utrecht, Varsovie et Zagreb. Les cabinets membres de CMS, en association avec The Levant Lawyer, sont présents à Beyrouth, Abou Dhabi, Dubaï et Koweït.

Lettre du Maghreb • Newsletter publiée par CMS Bureau Francis Lefebvre • Directeur de la rédaction : Florence Jouffroy • Rédacteur en chef : Frédéric Elbar • Rédaction des textes juridiques : CMS Bureau Francis Lefebvre • Conception-réalisation : entrec.com – Tél. : +33 (0)1 53 09 39 00 – www.entrec.com

• Photos : AFP, Jupiter, Tanger Free Zone • ISSN : 1770-0019.